

Estudo de caso: A internacionalização como estratégia de diferenciação de mercado na indústria de tubos e conexões

Daniel Ferreira dos Santos (PUC-PR) danielsantos927@hotmail.com
Gerson Amaury Marinho (PUC-PR) gerson.a.marinho@hotmail.com
Jansen Maia Del Corso (PUC-PR) jandelcorso@gmail.com
Wesley Vieira da Silva (PUC-PR) wesley.vieira@pucpr.br
Ivan Bim Requena (FACEAR) ivanrequena@gmail.com

Resumo:

O Brasil tornou-se nos últimos anos um país com grande atratividade por parte dos investidores com capital externo, devido a sua estabilidade econômica, porém também tem buscado cada vez mais o processo de expansão para além de suas fronteiras, sendo assim o presente artigo buscam apresentar quais são as estratégias de internacionalização adotadas e apresenta um estudo de caso da indústria de tubos e conexões Tigre. No presente estudo abordasse as questões relacionadas às características e fundamentos teóricos relacionados à Internacionalização das empresas brasileiras e dessa forma visa contribuir para o debate teórico relativo ao tema, onde se evidencia ser de grande importância no cenário cada vez mais globalizado. A pesquisa será realizada por meio de estudo de caso, por meio de um estudo bibliográfico. Fica como sugestão para estudos futuros a indicação de que devem serem estudadas organizações de outros setores para saber se o processo de internacionalização se da nos mesmos moldes do setor de tubos e conexões.

Palavras chave: Internacionalização; Estratégia; Negócios.

Case Study: The internationalization strategy as market differentiation in the industry of pipes and fittings

Abstract

Brazil has become in recent years a country with great attractiveness for investors with foreign capital, due to its economic stability, but also has sought increasingly the process of expanding beyond its borders, so this article seek present what are the internationalization strategies adopted and presents a case study of industry pipes and fittings Tigre. In this study approached the issues related to the characteristics and theoretical foundations related to internationalization of Brazilian companies and thereby aims to contribute to the theoretical debate on the topic, where evidence is critical in the context of increasingly globalized. The research will be carried out through a case study, through a bibliographic study. It is suggested for future studies indicating that organizations should be studied in other industries as to whether the internationalization process in the same manner if the sector of pipes and fittings.

Key-words: Internationalization; Strategy; Business.

1. Introdução

É perceptível as transformações ocorridas no meio organizacional com relação ao mercado cada vez mais competitivo de nossos tempos. As organizações estão mais dinâmicas e abertas às mudanças para que possam competir de igual pra igual com outras organizações, não somente seus concorrentes diretos como também seus concorrentes indiretos. Tal competição não se dá apenas em mercados internos e hoje, a competição expande-se para mercados internacionais, mercados hoje chamados de globais. Cada organização dentro de sua especificidade busca o aprendizado organizacional para saber lidar com esta transição de mercados, objetivando alcançar melhores resultados em seus negócios.

Este artigo fundamenta a real posição das empresas brasileiras no que tange a internacionalização de suas fronteiras, tornando-se cada vez mais aguerrida a luta por fatias deste mercado tão cobiçado e promissor, que é o mercado internacional. O Brasil coloca-se na condição de país com alto potencial de desenvolvimento através de representantes organizacionais organizados administrativamente e com produtos e serviços competitivos a ponto de explorarem com potencial real de crescimento os mercados internacionais,

Este estudo visa trazer à luz a importância da internacionalização como estratégia de diferenciação das organizações brasileiras, de um modo especial, demonstrar dados relevantes acerca de um estudo de caso da empresa brasileira Tigre – Tubos e Conexões, que na recentemente aparece no ranking mundial de empresas brasileiras internacionais como a décima empresa em resultados na plataforma internacional.

As empresas brasileiras também estão sujeitas a diversos fatores que acabam influenciando os resultados nos setores e atividades que as tais estão inseridas. Há diversas estratégias utilizadas pelas empresas para que haja êxito no processo de internacionalização, desde a exportação até a implantação de uma subsidiária no exterior, fazendo com isto um caminho a ser seguido pela empresa para expandir e consolidar seus negócios, impactando diretamente em suas estruturas e a sua gestão dos negócios, podendo resultar em um crescimento consistente ou em possibilidade de fracasso se as estratégias não forem bem gerenciadas pela organização.

O Brasil hoje é considerado um país com grande potencial de crescimento e até mesmo de investimento, acaba sendo um ótimo cenário para o mundo, porque não levar tal competência, crescimento e amadurecimento, também para outros países aumentando assim a participação em mercados tanto internos como externos. Entende-se que para todo o mecanismo da organização funcionar com eficácia, faz-se necessário preparar a organização para a internacionalização e ainda ter uma definição concreta em seu escopo sobre que estratégias serão seguidas para resultados sustentáveis.

2. Referencial teórico-empírico

O referencial teórico-empírico que norteou o desenvolvimento do presente trabalho de pesquisa é apresentado em três tópicos centrais, onde o primeiro trata das questões relacionadas a economia e competitividade, na segunda parte é discutida as implicações acerca do desenvolvimento do potencial e por fim na terceira parte é discutida a relação de mudanças e oportunidades de mercado internacional.

2.1. Economia e competitividade

De acordo com Laplane; Coutinho e Hiratuka (2003) um componente essencial para o desenvolvimento industrial é desenvolver a economia do país. O Brasil hoje conta com uma base industrial bem diversificada, e ao perceber a dimensão econômica deste país e as

condições de vulnerabilidade do seu balanço de pagamento – não pode deixar de ser competitivo e explorar sua capacidade de gerar um robusto superávit comercial, crescendo assim de forma sustentável.

Conforme Gammeltoft (2010) nas últimas décadas houve grandes transformações nas condições de competição nas empresas. A busca por expansão dos negócios, a exploração de novos mercados, mesmo a necessidade de otimização dos recursos, tornam-se fatores que impulsionam o processo de internacionalização de uma empresa.

Segundo Laplane; Coutinho e Hiratuka (2003) para desenvolver plenamente o seu potencial, a economia brasileira precisa desenvolver continuamente sua competitividade na área industrial. Esse é o caso tudo se coloca em um momento em que a economia brasileira tem o desafio de reconstruir condições de sustentação do seu desenvolvimento, porém em um contexto em que o Brasil deve empreender, simultaneamente, negociações de acordos de livre comércio com o Acordo de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) e com a União Europeia (UE).

2.2. Desenvolvimento do potencial

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) estamos no limite – e precisamos partir para uma revolução profunda como foi à origem da indústria moderna. Um avanço notório na revolução ambiental, na genética, na de materiais e mais do que tudo a revolução da informação. Novos setores nascendo e ganhando mercados pouco e nada explorados nesta era da globalização. Setores diversos como transporte, bancos, indústria editorial, entre outras sofrendo profundas transformações.

Conforme Laplane; Coutinho e Hiratuka (2003) a abertura comercial, a desnacionalização de empresas industriais, a integração regional, o surgimento de novas oportunidades e ameaças no exterior mudaram profundamente a indústria brasileira nos últimos anos e sua posição no mundo. Por esse motivo, a avaliação dos efeitos da internacionalização e do potencial de desenvolvimento da indústria brasileira é tarefa urgente.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) é improvável que um único país ou mesmo uma região isolada chegue a controlar todas as tecnologias e habilidades que serão necessárias para a transformação dos mercados em plena realidade. Novos mercados surgirão em grande velocidade ao redor do mundo e qualquer empresa que pretenda estabelecer um papel de liderança, pois o futuro é agora pois cada vez mais os prazos, seja de curto, médio ou longo não terão mais passarão mais por uma linha demarcatória definida.

Segundo Harrison (2005) uma grande parte das organizações bem-sucedidas descobrem que seus mercados domésticos estão se tornando saturados e que os mercados internacionais oferecem oportunidades para um maior crescimento e alcance de lucratividade, que, muitas vezes, não estão disponíveis nos mercados domésticos.

Conforme Hamel e Prahalad (1995) salientam que novas estruturas industriais sucederiam as antigas e que as oportunidades que aparentemente pareciam apenas uma evolução mostram-se cada vez mais revolucionárias. Os nichos de mercados hoje, devido a globalização, tornar-se-ão cada vez mais mercados de massa num futuro mais próximo que se imagina.

2.3. Mudanças e oportunidade do mercado internacional

De acordo com Laplane; Coutinho e Hiratuka (2003) o Brasil sofreu grandes mudanças a partir da década de 1990, representando uma ruptura com um modelo arcaico que se conhecia, como por exemplo, a estagnação dos investimentos, uma estrutura produtiva aquém da sua capacidade, poucos esforços em progressos técnicos, baixos níveis de eficiência, produtividade e até mesmo na modernização tecnológica. Na tentativa de encontrar novos

rumos para a economia, menor intervenção estatal, maior abertura ao exterior, tanto em termos de fluxos de comércio quanto de fluxos de capitais.

Segundo Sanchez (1999) a partir do desenvolvimento da tecnologia de informação, nunca as fronteiras estiveram tão acessíveis. A integração das economias nacionais neste sistema cada vez mais globalizado caminha para um ritmo acelerado, principalmente nas áreas de comércio, finanças e de produção. As grandes empresas, principalmente as multinacionais, tornam-se um dos principais mecanismos para a distribuição de investimentos e estabelecimento da produção pelo mundo.

Conforme estudos sobre Gestão Internacional de Johanson e Vahlne (1977, 1990 e 2009), chama a atenção o modelo da Escola de Uppsala que é conhecido também como modelo comportamental em complemento aos modelos econômicos. Este modelo propõe a internacionalização como um processo gradual, no qual a empresa vai adotando estratégias diferentes, dependendo da fase e do quanto internacionalizada estão, podendo variar de exportação simples até a construção de uma subsidiária no exterior.

De acordo com Hornell; Vhalne e Wiendersheim (1973), Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977 e 1990) dentro de uma perspectiva comportamental, o modelo de Uppsala entende a internacionalização como um processo que se compõe de diversas fases, podendo ser sequenciais ou não. Num primeiro momento, as organizações se limitam a transações comerciais que envolvem tanto importações como exportações, estabelecendo uma espécie de representação fixa em um escritório comercial em outro país, sendo assim, a empresa já é considerada como organização internacional. Ao realizar investimentos em instalações produtivas no exterior, passará então para uma outra fase: a fase de empresa multinacional. Com a evolução da fase de empresa multinacional passa a criação de subsidiárias em diferentes partes do mundo, fazendo com que o conhecimento e o compromisso com os mercados estrangeiros serão graduais.

Segundo Hymer (1978) para as empresas multinacionais as fronteiras nacionais estão traçadas com tinta invisível, a expansão da empresa internacional mostra um duplo movimento, sendo que um lado difunde o capital e a tecnologia e por outro lado, centraliza o controle estabelecendo uma rede integrada, na qual as diferentes áreas se especializam em diferentes níveis de atividade. Há um duplo movimento: o de descentralização e o de centralização, com diferenciação e integração, para o desenvolvimento de uma empresa que se assemelha ao desenvolvimento de um ser humano. Este tipo de diferenciação aumenta a variedade de atividades que pode realizar.

Conforme Williamson (1983) para uma decisão acertada de uma empresa atuar no mercado externo depende de uma análise entre alguns fatores: custos de coordenação de atividade dentro da estrutura da empresa, para isto cria-se uma subsidiária no exterior; outro ponto são os custos de transação de operação pelo mercado, seja por vias de exportação ou por licenciamentos da marca, como exemplo. A empresa sempre escolherá a forma de internacionalização que acarrete o menor custo possível.

Segundo Dunning (1980) as vantagens de internacionalização são obtidas pela construção de uma estrutura no exterior para internalizar as atividades desenvolvidas no mercado. Faz-se necessário, porém uma gama de informações que traga subsídios aos gestores no conhecimento dos mercados externos. Na posse destas informações disponíveis a respeito das possíveis variáveis envolvidas, permite ao gestor, ao acessar os dados, escolher não só o mercado-alvo, mas a forma de entrar nele e ainda os principais desafios que irá encontrar.

De acordo com Harrison (2005) argumenta que além das tendências globais, as organizações descobrem diversas razões para o envolvimento internacional. Por muitas vezes, as empresas

são tão bem sucedidas que acabam saturando seus mercados domésticos, partem então para o exterior. Devido às implicações do aumento da globalização para a administração estratégica são profundas. Os gestores não podem mais passarem despercebidos em relação as oportunidades nos mercados estrangeiros, mas vale a lembrança que os métodos e costumes empresariais são diferentes em cada país, tais diferenças, tornam cada vez mais a análise para inserção no mercado internacional com um grau elevado de importância.

Ainda segundo Harrison (2005) a análise das forças ambientais tais como sociedade, influências políticas, tecnologia também devem ser expandidas para as áreas em que as organizações conduzem seus negócios. As quatro artes básicas do processo de administração estratégica, que são: análise da situação, direção estratégica, formulação da estratégia e implementação, serão diferentes quando aplicadas em um ambiente internacional. A organização estará envolvida em ambientes múltiplos, com características variáveis. Outro aspecto importante a considerar são as opções que terá a sua disposição a partir de investimentos estrangeiros e os detalhes específicos associados à implementação da estratégia são diferentes de um país para outro, até mesmo pelas práticas empresariais aceitas.

3. Procedimentos metodológicos

Na próxima seção será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente artigo, iniciando-se pela característica da pesquisa, seguido pela coleta de dados e finalizando com descrição da empresa estudada.

3.1. Características da pesquisa

Segundo Cooper e Schindler (2003), existem diversos modelos diferentes de planejamento de pesquisas, porém, não há nenhum sistema de classificação único que define todas as variações que devem ser consideradas, com relação ao grau em que as questões da pesquisa foram cristalizadas.

O presente trabalho de pesquisa tem característica de estudo de caso, que é a pesquisa que se concentra no estudo de um caso particular, considerado representativo de um conjunto de casos análogos, que por eles são significativamente representativo (SEVERINO, 2007, p. 121). Conforme Gil (2002) o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

A pesquisa será de natureza exploratória, que segundo Santos (2001) busca informar ao pesquisador a real importância do problema, em que estágio se encontram as informações já disponíveis sobre o assunto. Sendo que esse tipo de pesquisa têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (GIL, 2002).

E de acordo com Cooper e Schindler (2003) devido ao fato do pesquisador não ter controle nem poder de manipulação sobre as variáveis envolvidas na pesquisa, esta se classifica como ex post facto.

3.2. Coleta de dados

Gil (2002) afirma que em termos de coleta de dados, o estudo de caso é o mais completo de todos os delineamentos, pois se vale tanto de dados de gente quanto de dados de papel e ainda, com efeito, nos estudos de caso os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos.

Ao método de coleta de dados, será adotada a utilização de dados secundários, onde serão coletadas todas as informações pertinentes ao artigo nos websites da Fundação Dom Cabral e da Tigre Tubos e Conexões.

Esta pesquisa possibilitou a elaboração de três fases que seguem. A primeira etapa aconteceu à coleta de dados por meio das informações sobre internacionalização das empresas brasileiras na Fundação Dom Cabral. Após a coleta de dados iniciou-se uma segunda etapa chamada pelos autores deste artigo de pré-análise dos dados, definindo-se assim como empresa a ser estudada a Tigre Tubos e Conexões e por fim na terceira e última etapa foi a de análise e tabulação de dados oriundos das informações sobre a internacionalização da referida empresa, objetivando alcançar respostas à temática deste artigo, articulando os resultados com o objetivo deste artigo que foi coadunar as respostas com a problemática do artigo.

3.3. Descrição da empresa estudada

Em 1941 João Hansen Jr. comprou uma pequena fábrica que produzia pentes de chifre de boi, mas foi no final dos anos 50 que Hansen Jr. fez uma proposta totalmente inovadora para época, a ideia era produzir tubos e conexões feitos de policloreto de polivinila (PVC) para instalações hidráulicas, e a pequena fábrica começa a mudar seu ramo de negócio.

Foi em 1959 que a Tigre começou a investir de forma totalmente pioneira em publicidade e propaganda, em seguida em 1967 deu-se início ao curso para encanadores o que viria a se tornar a mais sólida política de capacitação da construção civil. Foi no ano de 1977 que a Tigre deu início ao processo de internacionalização através da constituição da Tubopar, no Paraguai.

A pequena fábrica que produzia apenas pentes de chifre de boi, hoje tem uma linha grande de produtos onde se divide em 5 linhas de produtos, são elas: Predial, Infraestrutura, Irrigação, Indústria e Construtora (essa linha é uma de desenvolvimento de soluções para maximizar a racionalização da construção da casa própria de seus clientes).

A Tigre está presente não somente no Brasil, mas sim em mais de 40 países, contando com 22 fábricas, sendo nove no Brasil e treze no exterior distribuídas entre Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Paraguai, Peru e Uruguai. Tornando-se assim em 2009 a líder absoluta no Brasil e em toda América do Sul em seu segmento.

4. Análise e interpretação dos resultados

Nesta seção, será feita a apresentação e análise dos resultados da presente pesquisa, iniciando pelo histórico de internacionalização da Tigre, seguido da descrição do momento atual da empresa e por fim uma análise comparativa entre os períodos após o processo de internacionalização.

4.1. Histórico de internacionalização da Tigre

Em 1977 deu-se início ao processo de internacionalização da empresa Tigre através da constituição da empresa Tubopar, no Paraguai, juntamente com empresários locais, onde hoje detém 80% de *market share* em tubos e conexões de PVC. A partir do momento em que a internacionalização começou, a empresa Tigre consolidou então bases para exportação de diversas linhas de produtos por meio de subsidiárias chegando assim a todos os países do continente Sul-Americano, da Nigéria, Angola, Porto Rico, Guatemala, Estados Unidos e também Canadá.

Em 1991, João Hansen Júnior deixa a frente dos negócios dando assim espaço pra seu filho Carlos Roberto, o qual mudou o método de gestão a frente da Tigre, dando início a uma

gestão mais aberta e também participativa. Perante o novo modelo de gestão, uma das principais estratégias foi então avançar cada vez mais e tomar a liderança dos países aos quais se fizesse presente.

Foi com esse intuito que em 1997 a Tigre adquiriu o controle da empresa Fanaplas, no Chile, partindo assim para vir a tornar-se uma referência no mercado internacional, foi nesse momento em quem foi notado que sem a liderança local seria totalmente inviável obter os resultados desejados. No mesmo ano foi quando a Tigre adquiriu a Pincéis Tigre, uma empresa fundada em 1929, que veio a se tornar a maior fabricante no continente americano, expandindo assim seu ramo de atuação. Outra atitude de extrema ousadia foi tomada em 1999 quando a Tigre adquiriu de uma só vez três empresas locais, e por consequência os resultados foram ótimos, sendo obtido a marca de 41% de participação dentro do mercado chileno.

Não somente estavam focados nas operações no Chile, mas também na Argentina, onde em 1998 foram iniciadas as atividades fabris através da inauguração de uma unidade em Pilar, onde se completou o portfólio referente a conexões de PVC. Em 1999 a Tigre assumiu a empresa Santorelli assumindo assim 27% do mercado argentino.

Mesmo tendo a linha de tubos e conexões como carro chefe, nos anos seguintes deu-se início a fabricação e comercialização de esquadrias para portas e janelas, através da marca CLARIS; em 2006 foi lançada a linha de produtos em PVC composta por quadros de luz, registros para chuveiros e até armários para banheiros. No ano de 2008 foi criada a linha PLENA, composta apenas por produtos feitos de PVC.

A inovação sempre foi uma característica marcante da empresa Tigre, e foi partindo desse princípio que a organização focou-se para garantir a liderança absoluta do público brasileiro através do lançamento TIGRE FIRE (sistema de combate à incêndios feitos em PVC, mais leve e mais barato), caixa de gordura (que até 2008 eram de alvenaria e de difícil manutenção), entre outros produtos.

A Tigre sempre foi pioneira no investimento em marketing e ações comerciais, não por outro motivo foi à primeira empresa no ramo de construção a anunciar na televisão, com os famosos personagens Ted Tigre, o detetive, e Joana D'Água que ficaram muito famosos, e a partir de 2001 foi que a Tigre inovou novamente mudando o casal de parceiros pelo atualmente famoso Mico, criando então um dos mais famosos bordões de propagandas televisivas, a assinatura „Fuja do mico, use Tigre”, o que reforçou as ideias propostas anteriormente pela empresa e acrescentando a ideia de reconhecimento internacional de sua marca e qualidade. Atualmente a assinatura se adaptou e modificou-se um pouco para a atual “Quem usa Tigre é autoridade no assunto. Não arrisque, use Tigre.”

4.2. Momento atual da Tigre – tubos e conexões

A empresa Tigre se encontra num momento privilegiado no mercado atual, sendo apontada conforme estudos da Fundação Dom Cabral como a décima maior empresa brasileira com negócios internacionais no ano de 2011 e ainda apontada como empresa líder no seu segmento. Este resultado vem a comprovar a sólida atuação da Tigre no mercado externo, conforme apresentado no quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – Ranking das transnacionais brasileiras 2012

Posição		Posição			
Ranking por índice de transnacionalidade	Índice	Ranking por índice de transnacionalidade	Índice		
1	JBS-Friboi	0,538	26	Petrobras	0,082
2	Gerdaul	0,516	27	Minerva	0,065
3	Stefanini IT Solutions	0,464	28	Bematech	0,045
4	Metalfrío	0,452	29	Banco do Brasil	0,043
5	Marfrig	0,444	30	BRQ IT Services	0,040
6	Ibope	0,438	31	Alusa	0,036
7	Odebrecht	0,424	32	Bradesco S.A	0,034
8	Sabó	0,363	33	Ultrapar	0,033
9	Magnesita	0,361	34	Gol	0,030
10	Tigre	0,298	35	Randon	0,024
11	Suzano Papel e Celulose	0,283	36	Eliane	0,024
12	Vale	0,278	37	Totvs	0,020
13	Weg	0,246	38	Tam	0,020
14	Brasil Foods	0,238	39	DHB	0,012
15	Ci&T	0,195	40	Porto Seguro	0,008
16	Artecola	0,194	41	Oi	0,004
17	Embraer	0,173	42	Tegma	0,003
18	Camargo Corrêa	0,165	43	Seculus	0,002
19	Marcopolo	0,149	44	Cemig	0,001
20	Agrale	0,130	45	Portobello	0,001
21	Andrade Gutierrez	0,123	46	Eletronbras*	0,000
22	Natura	0,119	47	M.Dias Branco*	0,000
23	Cia Providência	0,107			
24	Itaú - Unibanco	0,100			
25	América Latina Logística	0,091			

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2012

O estudo da Fundação Dom Cabral avaliou o grau de internacionalização de várias empresas brasileiras, com indicadores por meio de vendas e receitas, seus ativos e mão de obra no exterior. Segundo comentários do vice-presidente de Negócios Internacionais da empresa Tigre, Sr. Luis Roberto Ferreira, “a estratégia de crescimento no exterior se tornou uma alavanca para os objetivos de duplicar o tamanho da empresa até meados do ano de 2014”. Ressalta ainda que o foco é consolidar ainda mais a liderança de mercado em todos os mercados com atuação da empresa Tigre.

Conforme dados de imprensa da empresa Tigre, levantados e analisados, seu planejamento em 2011 era de investir mais de R\$ 250 milhões em processos de inovação da empresa, buscando aumentar com isto sua capacidade produtiva e ainda melhoria consistente do marketing, tendo em vista que no ano anterior, o ano de 2010 a empresa já havia conquistados resultados excelentes como resposta as estratégias de internacionalização implantadas pela companhia.

Os dados informados ainda ressaltavam os seus resultados numéricos na relação de retorno financeiro conquistados pela organização no ano de 2010, perfazendo uma receita bruta de R\$ 2,6 bilhões, chegando a um crescimento de 18% em relação ao ano de 2009. Houve um acompanhamento concreto por parte das unidades internacionais, caminhando no mesmo ritmo e conquistando mais notoriedade.

Neste período de 2010, um ano marcado por intenso crescimento, houve ainda mais avanço no mercado internacional com a aquisição da fábrica e dos ativos da Empresa Israriego, no Equador. Com tal aquisição, a participação de mercado na América do Sul aumentaria para 10% do mercado. Conformando ainda mais sua estratégia de fortalecimento de sua marca fora

do país.

A empresa Tigre já contava com uma sólida participação no Equador, com uma unidade fabril na cidade de Quito e um centro de distribuição. A empresa apresentou um crescimento de 61% no Equador. A Tigre faz questão de reforçar sua estratégia de internacionalização confirmando sua expansão nos países sul-americanos. Principalmente depois que a empresa líder de mercado mundial no segmento de soluções plásticas a Aliaxis desembarcou no Brasil em 2008, acirrando muito a concorrência. Nesse mesmo tempo, a Mexichem que é a controladora das empresas Amanco, Plastubos e Bidim também acabou investindo no país.

Atualmente a Tigre apresenta, através de seus negócios internacionais, um faturamento de cerca de 21% do seu faturamento total. As exportações representam para a Tigre 4% do seu faturamento, nos cerca de 40 países ao redor do mundo que a Tigre mantém relacionamentos comerciais, com destaque para os países do continente africano.

A empresa Tigre já pensa em novos projetos, como por exemplo, os eventos como a Copa do Mundo e Olimpíadas que viriam a impulsionar ainda mais o crescimento da empresa no Brasil e também no exterior, onde sua imagem esta cada vez mais consolidada.

4.3. Análise comparativa entre os períodos após o processo de internacionalização

Com base nos dados apresentados é possível perceber que o processo de internacionalização da Tigre foi muito bom para a empresa, visto que ela obteve ganhos financeiros extraordinários, mas, além disso, tem outro fator importante a ser levado em consideração que é a valorização e solidificação da marca no mercado nacional e internacional.

Na sequencia é apresentado por meio de um gráfico os locais onde a empresa tem suas operações em funcionamento.



Gráfico 1 – Unidades Fabris da Tigre

Fonte: Tigre (2012).

Conforme observado no gráfico anterior, a maior parte das unidades fabris da Tigre encontra-se localizadas na América do Sul, o que reforça a estratégia de internacionalização da empresa.

Mesmo com a concorrência sendo tão acirrada neste segmento, a empresa posicionou-se com atitudes de inovação e ousadia, buscando a ampliação do mercado externo e com aquisição de novas fatias de mercado, como foi, por exemplo, a aquisição da empresa Israriogo no Equador.

5. Considerações finais e recomendações

Após a exposição de todo o histórico da empresa Tigre com relação a sua internacionalização na sequência é apresentado às considerações finais e recomendações para estudos futuros.

5.1. Considerações finais

O objetivo principal do presente artigo era apresentar as estratégias de internacionalização da Tigre Tubos e Conexões, sendo essa empresa uma das maiores em seu segmento e classificada como a décima empresa mais internacionalizada, conforme pesquisa da Fundação Dom Cabral.

Com os dados obtidos no website da Tigre foi possível perceber que a sua estratégia de internacionalização tem sido feita de maneira eficiente, dados os seus número de faturamento e atingimento de novos mercados.

O estudo também encontra indícios de que por meio da estratégia de negócios internacionais a empresa alcança níveis de diferenciação perante seus concorrentes e mercados em que ela atua, sendo também uma forte razão de reforço da imagem e da sua própria marca.

5.2. Recomendações para estudos futuros

Considerando que o presente estudo não consegue abranger todo o potencial de empresas internacionalizadas presentes no país e nem explorar todos os setores disponíveis atualmente, existem algumas recomendações para estudos futuros.

Seria interessante que se aplicasse o estudo de caso em outras organizações que também se internacionalizaram nos últimos anos, a fim de se observar se o processo foi idêntico ao da Tigre.

Foi utilizado como parâmetro para escolha da Tigre o estudo da Fundação Dom Cabral, seria interessante se fossem colhidas informações sobre as empresas internacionalizadas em outros institutos.

Seria de grande valia o apoio sistemático de ações governamentais no que tange a internacionalização, incentivando e contribuindo com subsídios e estímulos às empresas brasileiras, possibilitando maior acesso a estudos sobre o tema, gerando um maior grau de conhecimento que proporcionasse a novos segmentos a intenção de encarar futuros desafios para que também pudessem implantar novas estratégias para mercados globais, tornando-se assim empresas mais competitivas.

E, por fim, seria interessante que fosse realizada uma pesquisa que fizesse um comparativo entre dois setores diferentes para se obter indícios que demonstrassem quais deles obtiveram mais vantagens com a internacionalização.

Referências

- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.
- FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Núcleo de Negócios Internacionais**. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/internacionalizacao/Paginas/default.aspx>>. Acesso em 10 de set. 2012.
- GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: macro and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, v.16, n.1, p. 95-101, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMEL, G.; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1995.
- HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.
- HYMER, S. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1978.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p. 25-34, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7 n.4, p. 11-24, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Uppsala Internationalization process model revised: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, p. 1411-1431, 2009.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM – P. F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12 p. 305-322, 1975.
- LAPLANE M.; COUTINHO L.; HIRATUKA C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SANCHEZ, I. **Para entender a internacionalização da economia**. São Paulo: Ed. Senac, 1999.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- TIGRE TUBOS E CONEXÕES. **Institucional sobre o Grupo Tigre**. Disponível em: <http://www.tigre.com.br/pt/institucional.php?rcr_id=7&ctt_id=63&uni=0>. Acesso em: 13 de Set. 2012.
- WILLIANSOM, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free Press, 1983.