



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Meneguin Ortega, Luciane; Dinarte Tavares, Paulo

A Estratégia de Internacionalização na Indústria de Carvão Ativado

Revista de Administração da Unimep, vol. 5, núm. 3, septiembre-diciembre, 2007, pp. 35-49

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720505005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**A Estratégia de Internacionalização na Indústria de Carvão Ativado**

**Luciane Meneguin Ortega** (*Unicenp*) *lucianemene@aol.com*

**Paulo Dinarte Tavares** (*Unicenp*) *pdtavares@terra.com.br*

Revista de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 3, Setembro / Dezembro – 2007

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/7>.

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

**ISSN** – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

## Resumo

O presente artigo apresenta uma correlação entre a estratégia de internacionalização de uma empresa mexicana (Clarimex) e os modelos desenvolvidos em pesquisas realizadas sobre a internacionalização de empresas britânicas e suecas. Para isto, faz-se, inicialmente, uma revisão da literatura sobre o conceito de internacionalização e os modelos desenvolvidos por instituições variadas. Após análise teórica, faz um comparativo com um caso real - empresa Clarimex e seu modelo de Internacionalização. Através desta análise comparativa, observa-se que a empresa Clarimex não seguiu a rota sugerida pelos modelos, de internacionalização gradativa nos mercados. Isto em função do nível de comprometimento comercial, quer sejam via exportações, licenciamento e/ou unidade de vendas e, finalmente, o investimento direto. Apesar desta “aparente” distância teórica, a Clarimex encontra, no processo de internacionalização, um ponto importante de convergência com a teoria proposta: o grau de internacionalização das empresas tem uma correlação direta com o aprendizado que estas obtêm com as operações internacionais. Isto é, de alguma forma o comprometimento das empresas nestes novos mercados se aprofunda na medida em que também se aprofunda o conhecimento destes mercados e, em consequência, o próprio conhecimento do processo de internacionalização.

**Palavras-chaves:** internacionalização, estratégia, carvão ativado, modelos de internacionalização, investimento direto no estrangeiro.

## Abstract

This article shows a correlation between the internationalization strategy of a Mexican company (Clarimex) and the strategy models developed by researches about the internationalization of British and Swedish companies. At first, in order to find that correlation, it has been done a theory review about the internationalization concepts and its models developed by researches institutes and universities. After the theoretical approach it has been done a correlation with a real case – Clarimex Company and its internationalization way, as it was. Through the results comparisons it has been observed that Clarimex did not follow the suggested models path, which one shows a gradual immersion in foreign markets. That is related to the commercial, through exporting, licensing and/or distribution and finally the Foreign Direct Investment (FDI). Despite this apparent theoretical distance, the Clarimex internationalization process has an important convergent point compared with the proposed theories: The companies' internationalization grade of commitment have a correlation with the learning process they get from its international operations during the time.

It means, in some way, the more the companies get commitments in that new international markets, the more they learning about and, consequently, the more improve their know how about the internationalization process.

**Key-words:** Internationalization, strategy, activated carbon, strategy internationalization models , foreign direct investment.

## I. INTRODUÇÃO

As pressões crescentes sobre o mercado doméstico brasileiro resultam de tarifas de importação decrescentes, investimentos estrangeiros e participação em acordos econômicos regionais. Segundo PAIVA e HEXSEL (2005), o foco brasileiro no mercado doméstico tem sido destacado tanto por publicações empresariais como por acadêmicas. Nas acadêmicas, alguns executivos declaram que, mesmo com uma estabilidade econômica brasileira, mercados externos podem manter as receitas mais estáveis, sem as fortes oscilações causadas por fatores internos.

Entretanto, o início do processo de internacionalização é um desafio para empresas brasileiras. Defasagem tecnológica, segundo PAIVA e HEXSEL (2005), escala e desconhecimento sobre mercados internacionais são fatores que ainda dificultam as ações de internacionalização de empresas brasileiras.

A fim de lançar luzes sobre o assunto, este artigo aborda o tema de internacionalização, seguindo dois enfoques: estratégias para se internacionalizar e os modelos alternativos abordados pela literatura.

A internacionalização e a globalização são conceitos que diariamente têm seu significado enriquecido, dadas as diferentes configurações e as consequentes percepções que o tema tem sugerido no decorrer do tempo. Segundo BUCKLEY & PERVEZ (1999, p. 84) internacionalização é um movimento ao mundo exterior, um processo de crescente envolvimento em operações internacionais.

A internacionalização das empresas entendida como um processo em que uma empresa estende suas operações, tanto de comercializarão em suas diversas formas ou mesmo de produção, como também em suas diversas formas a territórios além-fronteiras, tem também tomado configurações distintas. Esta variabilidade se dá, tanto ao longo do tempo, como na perspectiva geográfica, isto é, cada país ou região econômica, em determinadas épocas, tem um comportamento característico no processo de internacionalização e não raro estas semelhanças ou características são passíveis de uma modelagem.

Neste cenário, o objetivo deste artigo é descrever o processo de internacionalização de uma empresa e estabelecer um paralelo com algumas teorias de internacionalização. O estudo foi conduzido por meio de um estudo de caso – empresa Clarimex S. A., empresa mexicana, produtora de carvão ativado, buscando ressaltar características que permitissem a comparação entre tal estudo de caso e os modelos de internacionalização propostos pela literatura.

É importante destacar que esta análise, também isolada, não pretende estipular um modelo de internacionalização, mas destacar as semelhanças ou incongruências com alguns modelos ou comportamentos já sugeridos.

## II. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estudos sobre estratégias de internacionalização têm sido desenvolvidos principalmente na Europa, especificamente na Escandinávia e no Reino Unido. Tais estudos são notadamente descritos no livro “The Internationalization of the Firm” editado por BUCKLEY & GHAURI, em 1999. Uma publicação brasileira, organizada por ÂNGELA DA ROCHA (2002, p. 20) “A Internacionalização das Empresas Brasileiras” trata também do assunto, com foco no processo e estratégias de algumas empresas brasileiras. No livro “O desafio das Exportações” publicado em dezembro de 2002, pelo BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – os colaboradores Roberto Magno Iglesias e Pedro da Motta Veiga citam DUNNING (1980 e 1988) e sua teoria eclética da Internacionalização da firma, que também será objeto de análise no presente artigo.

Pode-se identificar diferentes abordagens para análise de empresas que atuam em contextos internacionais, salientando-se, entretanto, duas grandes orientações (MELIN, 1992).

A primeira abordagem, que se articula a partir do trabalho de JOHANSON e VAHLNE (1977), analisa a internacionalização como processo de aprendizagem que se desenvolve segundo diversos estágios, a denominada Escola de Uppsala. Este é o principal modelo no qual este artigo busca semelhanças e distinções. Trata-se de um modelo desenvolvido na Universidade de Uppsala, na Suécia, com base no processo de internacionalização das empresas dos países nórdicos. O cerne desta teoria é, essencialmente, que o processo de internacionalização das empresas é essencialmente um “processo de aprendizagem que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influências.” (ROCHA, 2002, p.16).

O processo de aprendizagem passa pelo envolvimento direto da organização com os negócios internacionais, e, por sua vez, o processo de internacionalização se dá pela saturação

dos mercados domésticos e, em consequência, do crescimento da empresa. Sugere o modelo que o processo de internacionalização deva buscar espaços geográficos próximos e locais onde as operações tenham similaridades com a operação local.

O modelo, assim exposto, indica que a internacionalização não é um processo planejado e deliberado como um todo, mas sim um processo onde a imersão se dá gradativamente, onde a aprendizagem sucessiva vai estimulando incrementalmente a imersão da empresa nos negócios internacionais.

Estudos citados em BUCKLEY & GHAURI (1999), indicam que o sucesso nos negócios externos é dependente do desempenho das operações internas. Isto, combinado com ações de estímulo dos governos, tem levado um grande número de empresas a estabelecer ramais externos de negócios, que facilitam o processo de internacionalização.

Este mesmo estudo corrobora, parcialmente, com a teoria do aprendizado exposta no modelo Uppsala. No início, as empresas podem não deter a tecnologia, o conhecimento, o domínio da cultura e o controle das operações. Estas competências vão sendo construídas ao longo do tempo e o aumento da confiança obtido com o aprendizado vai, gradativamente, envolvendo a organização nos negócios internacionais.

O estudo demonstra que a maioria das empresas segue um caminho gradativo e crescente de comprometimento nas operações externas. No caso da Finlândia este estudo demonstrou que apenas 2% das empresas iniciam a internacionalização com a operação propriamente dita e que, salvo raras exceções, em 99% dos casos a internacionalização se dá através da venda de mercadorias, ou seja, da simples exportação dos produtos da empresa (BUCKLEY & GHAURI, 1999).

Todavia, o modelo de Uppsala não explica o caso das empresas que buscavam um caminho mais curto de internacionalização, isto é, que pulam etapas e que eventualmente podem ir ao Investimento Estrangeiro Direto já na primeira etapa de internacionalização e considera, notadamente, somente as empresas que tiveram aumento do nível de internacionalização. Outras empresas permanecem exportando sem interesse aparente em estender ou aprofundar o processo de internacionalização.

Propondo um modelo mais abrangente, BUCKLEY & GHAURI (1999), em um estudo sobre empresas baseadas no Reino Unido, apresentam quatro rotas de internacionalização, conforme exposto pela figura 01, a seguir.

Figura 1: Rotas para o estabelecimento de unidade de produção no exterior



Fonte: Buckley e Ghauri (1999, p. 174)

A primeira rota, menos ortodoxa, é aquela em que a empresa pula as etapas de aprendizado e passa a realizar investimento direto em produção no mercado externo. Esta é a rota em que, no caso da Finlândia, apenas 2% das empresas apresentaram tal comportamento. Nos demais casos, rotas 2, 3 e 4, a internacionalização se inicia sempre através da exportação. No segundo caso, passam da exportação ao investimento direto e, nos demais casos, uma outra etapa se interpõe ao investimento direto, ou a unidade de vendas – caso 3 – ou um licenciamento.

Aparentemente, o estudo não contempla ou não observa os casos em que vendas ou licenciamento pudesse se anteceder reciprocamente, ou ainda, estes resultados não foram relevantes na pesquisa.

BUCKLEY & GHauri (1999), cita ainda que em alguns mercados, a seqüência sugerida não ocorre naquele mercado pesquisado. Todavia, se isolada a empresa e posteriormente analisada individualmente, em muitos casos há a ocorrência deste fenômeno da internacionalização gradativa. Só que isto se dá de maneira transversal, isto é, a entrada em um primeiro mercado pode ser via exportação e nisto permanecer, mas a entrada em um segundo mercado pode apresentar uma imersão maior e, assim, sucessivamente.

Desta forma, a empresa ou o grupo passa a compartilhar as experiências de internacionalização e agregando esta experiência para os próximos negócios ou, a experiência em determinado mercado pode ser útil para pular etapas em outros mercados.

Já a teoria eclética da internacionalização da firma, desenvolvida principalmente por DUNNING (1980 e, depois aperfeiçoada, em 1988), trata de explicar as razões da internacionalização da firma no caso do investimento direto. Segundo esta teoria, a empresa busca o investimento direto quando identifica uma vantagem diferencial em relação a outras firmas.

O Investimento Direto Estrangeiro (IDE ou em inglês *FDI*) nasce da necessidade da firma proteger esta vantagem diferencial, criando sua própria estrutura no exterior.

As vantagens diferenciais citadas por Dunning, são três: as vantagens de localização, de propriedade e de internalização. As vantagens de localização são consequências da abundância de recursos naturais, recursos humanos, tamanho do mercado e estabilidades política, econômica e social. As vantagens de propriedade decorrem principalmente da posse de ativos intangíveis como marcas, patentes, capacidade tecnológica e de gestão, que a firma pode não ter interesse em ceder ou compartilhar com um parceiro no exterior. Já as vantagens de internalização advêm da comparação dos custos de internalização de atividades com os custos de transferência destas. Se os primeiros forem menores haverá uma motivação econômica para a integração para frente, isto é, a firma desejará internar a atividade.

Um outro estudo realizado por CHUDNOVSKY e LOPEZ (1999a), citados por IGLESIAS e VEIGA (2003) tem uma importante abordagem sobre o investimento direto estrangeiro (IDE) ou a existência de multinacionais nos chamados Países Em Desenvolvimento (PED). Este estudo demonstrou que há duas razões para a existência de multinacionais nos países em desenvolvimento.

Uma destas razões seria de ordem microeconômica. Neste caso, a firma realiza uma aprendizagem tecnológica e desenvolve vantagens proprietárias específicas, o que lhe permitiria operar em outros PEDs. Já o ingresso em países desenvolvidos estaria associado a associações do tipo *Joint Ventures*.

A segunda razão seria de ordem macroeconômica. A existência de IDE estaria associada ao desenvolvimento econômico tanto do receptor quanto do emissor do IDE. Neste ambiente, as firmas que desenvolverem vantagens proprietárias – ativos intangíveis, por exemplo – a partir de tecnologias difundidas, poderiam inclusive internacionalizar-se nos países desenvolvidos.

Uma outra abordagem teórica também relevante, apontada por DUNNING (1988) e DUNNING, HOESEL e NARULA (1997), citados por IGLESIAS E VEIGA (2003), e que explica a razão de ordem macroeconômica, indica que o investimento direto estrangeiro (IDE), emitido e recebido em um PED passa por 5 etapas de desenvolvimento:

1. Na primeira o país é pouco desenvolvido para atrair IDE e as firmas locais não possuem vantagens proprietárias para investir no exterior;
2. Na segunda, o país já detém um grau maior de desenvolvimento, o que permite atrair IDE e alguns setores de bens de consumo poderiam se internacionalizar em países vizinhos ou outros PEDs, aproveitando-se de vantagens diferenciais de localização;
3. Em um terceiro nível de desenvolvimento, se a base da empresa estiver em um país com estratégia de isolamento não haverá muito estímulo ao IDE pois neste caso a idéia é estimular o mercado doméstico; ainda neste caso, se a opção estratégica do país for de inserção na economia internacional, as firmas podem investir em vantagens diferenciais do tipo proprietária, país-específico (capacidade de diferenciação do produto, habilidades de *marketing* e controle sobre os mercados de insumos e produtos), que podem permitir o IDE;
4. Na quarta e quinta etapa de desenvolvimento a firma desenvolve vantagens diferenciais proprietárias firma-específica (tecnologia, capacidade de diferenciação do produto, *know how* em *marketing* e habilidades gerenciais) e neste nível os emissores de IDE tem perfil de capital e conhecimento intensivos e os receptores de IDE são países dependentes das estratégias das multinacionais ali instaladas.

Concluem Iglesias e Veiga que “o investimento direto no país pode ajudar a internacionalização das firmas domésticas na medida em que contribua para o desenvolvimento de seus ativos proprietários específicos.” (2003, p. 383).

#### **IV. SITUAÇÃO EM ESTUDO**

Após analisada as teorias sobre os processos de internacionalização, toma-se como objeto deste artigo, uma análise do processo de internacionalização da empresa mexicana Clarimex, pequena indústria de carvão ativado com sede na cidade do México.

#### 4.1. Empresa Clarimex

A Clarimex firmou-se no mercado mexicano como o principal produtor de carvão ativado, no final da década de 80 (capacidade de 5.000 tons/ano), quando entrou em operação sua nova unidade no município de Atitalaquia, cidade próxima à cidade do México.

Importante informar que as informações pertinentes ao assunto e sobre as estratégias da empresa estudada estão baseadas na experiência de um dos autores que atuou em empresa do segmento por mais de 18 anos. Isto justifica o fato de não haver citações de literatura.

O carvão ativado é um produto consumido no mundo todo e, para algumas aplicações não encontra substituto. Suas aplicações mais conhecidas são as remoções de cor, sabor e odor de produtos intermediários ou finais, da indústria farmacêutica, de alimentos, de bebidas e da indústria química em geral.

No Brasil a aplicação mais conhecida e também a que mais consome carvão ativado é o tratamento de águas potáveis, ou seja, aquela água que é distribuída para a população das cidades. O carvão ativado pode apresentar-se na forma pulverizada ou granulada; no primeiro caso o tratamento se dá, principalmente, para produtos na fase líquida e, no segundo caso, amplamente utilizado para tratamento de produtos na fase gasosa. (MARSH, 2001)

As matérias-primas do carvão ativado são materiais orgânicos em geral e a seleção é função da sua disponibilidade e das tecnologias de ativação. Basicamente, conta-se com três grupos importantes de matérias-primas: mineral, turfa e madeira. No caso mineral destacam-se a lignita e os carvões betuminosos, o primeiro abundante no continente norte-americano e o segundo mais democraticamente distribuído a despeito que algumas jazidas têm características que permitem a exploração de forma mais econômica; destaque-se, todavia, a China e os Estados Unidos como detentores de reservas exploráveis e de boa qualidade. A turfa, por sua vez, tem sido explorada na Holanda e no norte da Alemanha, mas questões ambientais têm limitado cada vez mais a utilização deste material. Por sua vez, carvões oriundos da madeira são o que podemos chamar de politicamente corretos, já que as madeiras hoje utilizadas para este fim são oriundas de florestas renováveis e no Brasil, principalmente do *pinus sp.*

Outro fator que distingue a fabricação e, eventualmente as aplicações do carvão ativado é o processo de fabricação. O entendimento destas variáveis é fundamental para a compreensão da estratégia de internacionalização da Clarimex. Basicamente têm-se dois processos de ativação: físico e químico. No México, a Clarimex promove a ativação química da serragem da madeira, com a utilização do ácido fosfórico. O produto oriundo deste

processo é, de maneira geral, notável para aplicações de remoção de partículas de cor (clarificação de açúcares e glicose).

Já no Brasil, o processo é físico e aplicado no carvão vegetal. Isto resulta em um carvão de elevada pureza e muito eficiente para a remoção de partículas de sabor e odor, como é o caso geralmente requerido no tratamento de águas potáveis. Não é verdadeiro afirmar que não possa haver uma troca de papéis, mas são casos específicos que são devidamente avaliados pelo usuário e produtor, na busca da solução técnica e economicamente viável. (MARSH, 2001).

#### **4.2. Ações estratégicas da Clarimex**

A Clarimex, na segunda metade da década de 90 detinha a principal fatia e, praticamente, o controle, de todo o mercado mexicano de carvão ativado. Isto se deveu a uma política de boa vizinhança com os concorrentes domésticos e, principalmente, pela venda de 49% de seu capital ao principal fabricante de carvão ativado no mundo, a empresa Norit, com sede na Holanda.

É importante notar que esta associação se deu através do braço americano da Norit, a Norit Americas Inc., que opera duas plantas nos Estados Unidos, uma no Texas e outra em Oklahoma. Esta associação estratégica, num primeiro momento, eliminou seu principal concorrente externo e agregou à sua linha de produto toda a complexa e extensa gama de carvões ativados, seja através da importação direta em embalagens da Norit, daqueles produtos secularmente consagrados no mercado, seja pela embalagem com a marca Clarimex de outros produtos, reforçando a sua marca e presença no mercado.

Por sua vez, do México, a Clarimex tratou de expandir-se no mercado da América Latina, principalmente na América Central e norte da América do Sul, regiões favorecidas principalmente pela proximidade geográfica. Esta proximidade geográfica colocava a Clarimex em uma posição privilegiada em relação a outros fornecedores mundiais, sob o ponto de vista da redução dos custos com logística.

Já na segunda metade da década de 90, a Clarimex começa a encontrar fabricantes brasileiros em seus antes mercados cativos da Colômbia, Venezuela e Equador, principalmente. Paralelamente não lograva êxito nas exportações para o Brasil, seja pela apreciação do dólar frente ao real, seja pela relação custo x benefício dos principais consumidores brasileiros de carvão ativado quimicamente, os quais, visivelmente preferiam carvões oriundos da Europa – eventualmente da própria Norit - ou dos Estados Unidos. Isto se

devia tanto pela qualidade superior como pela tradição e garantia que aqueles fornecedores proporcionavam.

Esta situação criou constrangimentos econômicos para a Clarimex que precisava ver sua fábrica ocupada e, obviamente, com preços satisfatórios. Esta preocupação acabou por cruzar fronteiras, para ser compartilhada com o sócio, a empresa Norit, que precisava ver o retorno de seu investimento consolidado de forma breve e sem ameaças que não pudessem ser enfrentadas ou controladas.

Desta preocupação coletiva, aliada ao fato de que o Brasil era o maior mercado individual da América Latina – na verdade o consumo de carvão ativado no Brasil era pelo menos três vezes superior ao total do resto da América Latina – nasceu a visão de que era hora de ambos, através da Clarimex, se fixar no Brasil e dali, estender o domínio para a América Latina.

A partir deste momento a Clarimex, em conjunto com a Norit, deu início a uma série de viagens ao Brasil, que culminou, em fevereiro de 1998, com a compra de 50% do capital da Brascarbo Agroindustrial Ltda. Empresa esta que havia inaugurado operações no ano anterior, mas que foi francamente favorecida pelo fato de não haver passivos potenciais como no caso dos demais concorrentes brasileiros. A decisão de comprar a Brascarbo é a primeira e importante observação de ordem prática que as empresas brasileiras, sejam elas pequenas ou médias, devem atentar, seja para uma internacionalização endógena, seja para uma exógena. O grande temor do capital estrangeiro, quando aporta no Brasil para investimento direto, é o de ordem legal. Ordem legal no sentido de garantir que as operações subsequentes à aquisição não sejam contaminadas por passivos desconhecidos que comprometam a Taxa Interna de Retorno (TIR) do projeto.

Não basta o monitoramento cambial, dado que variações do câmbio subsequentes à aquisição podem alongar o período de retorno do investimento - quando não inviabilizá-lo. O monitoramento político, cujos movimentos têm reflexos diretos no câmbio e no controle de investimentos e remessas ao estrangeiro, resta o fantasma do sistema legal que, salvo uma engenharia jurídica muito sofisticada, não consegue descharacterizar a sucessão da pessoa jurídica, o que coloca o sócio entrante na posição de herdeiro de todo o passivo fiscal e trabalhista que possa haver na empresa. Advogados têm aí uma preciosa fonte de renda, na elaboração de contratos que buscam proteger o entrante das possíveis ações de cobrança posteriores à negociação, relativas a atos anteriores a esta.

Dado o nível de risco que o Brasil representava naquele momento histórico, acrescido da experiência quase nula do mercado brasileiro, a Clarimex optou por compor apenas 50% do

capital da Brascarbo neste primeiro negócio e manteve seus sócios brasileiros na operação desta planta.

No ano seguinte a Clarimex realizou uma nova investida e passou a deter 75% do capital da empresa, mantendo ainda os sócios brasileiros na direção dos negócios. Em fevereiro de 2005, a empresa estudada teve por estratégia, afastar os principais sócios brasileiros da direção do negócio e assumir o controle operacional da Brascarbo. Disto decorre a tendência estratégica de, no devido tempo, ocorrer a absorção definitiva do capital dos sócios brasileiros e o total controle, do capital e da administração dos negócios no Brasil.

## V. CONFRONTO COM A TEORIA ABORDADA

Os estudos apresentados na fundamentação teórica deste artigo, sem exceção, tratam a internacionalização como um processo de aprendizagem e cujo grau de envolvimento ou imersão é dependente e consequência desta aprendizagem. Tratam também, principalmente aquele preconizado na Universidade de Uppsala, de considerar a internacionalização como uma estratégia reativa, em geral, em função do esgotamento e amadurecimento dos mercados domésticos das empresas analisadas.

Segundo PAIVA e HEXSEL (2005, p. 91), “para estágios iniciais de internacionalização de empresas brasileiras, pressupostos da Escola Nórdica ainda são úteis. Para os estágios mais avançados, não são identificados padrões únicos quanto às decisões sobre configuração e coordenação”.

No caso da Clarimex, especificamente, é possível visualizar parte deste aspecto, mas é também possível se verificar que há uma parte desta estratégia que está mais relacionada a um posicionamento pré-determinado. Portanto uma estratégia deliberada em função de uma visão ou de um objetivo estabelecido.

A fração do comportamento da Clarimex que pode ser associado a estas teorias citadas neste artigo é aquela onde a empresa visualiza seu mercado doméstico saturado e então, parte para uma internacionalização através de exportações, principalmente, para o norte da América do Sul.

Outro fator que coincide com as observações, conclusões e recomendações dos estudos teóricos aqui abordados foi o fato da Clarimex buscar mercados geograficamente e, também, culturalmente próximos.

Isto lhe deu, num primeiro momento, vantagens em três dimensões: Primeiro, a proximidade geográfica com um ganho logístico importante em relação à Europa e Ásia; segundo, a proximidade cultural permitiu que sua própria equipe comercial desenvolvesse estes mercados, estabelecendo laços importantes com agentes e representantes nestes diversos países latinos; terceiro e talvez mais importante, uma relativa proximidade tecnológica, isto é, as indústrias consumidoras de carvão ativado, detinham um estágio de domínio tecnológico semelhante à indústria mexicana e, em muitos casos, a tecnologia mexicana suplantando a tecnologia dos países receptores de seus produtos. Finalizam assim as relações possíveis da estratégia da Clarimex com os modelos propostos.

Quando analisada a internacionalização, propriamente dita, já não se encontram as semelhanças sugeridas. Primeiro porque o processo se deu através de investimento direto no seu momento inicial, sem ao menos esperar que alguma atividade de exportação pudesse conduzir a empresa a um aprendizado do mercado. Em segundo lugar porque, mesmo nos raros casos em que a internacionalização tenha ocorrido através de investimento direto, já no primeiro movimento, o estudo não detalha se estes investimentos foram parciais e/ou gradativos, como no caso da Clarimex.

Pode-se inferir desta descrição que o processo de internacionalização da Clarimex foi mais uma estratégia deliberada, de aproveitamento das competências existentes na busca de uma defesa de sua posição na América Latina do que apenas uma reação à saturação do mercado doméstico, como sugerem as teorias propostas.

## VI. CONCLUSÃO

Apesar da dificuldade de se correlacionar a estratégia de internacionalização da Clarimex e a teoria analisada, não se pode negar a grande contribuição da pesquisa quando da verificação de que a maioria significativa das organizações sempre buscou uma internacionalização gradual. Esta imersão nos negócios externos se dava na medida em que se desenvolvia um aprendizado sobre estes novos mercados.

No caso exposto, da Clarimex, ainda que o processo de aprendizado não tenha ocorrido no sentido de um envolvimento em termos de grau de imersão no mercado, isto ocorreu também de forma gradativa, no nível da imersão da Clarimex na participação do Capital Social da Brascarbo. Isto é, num primeiro momento ela entrou com 50% do capital e na medida em que o tempo foi construindo uma relação de conhecimento e confiança no novo mercado ela foi aumentando o comprometimento de capital investido no negócio, até que este

grau de imersão atinge seu limite máximo, isto é, a aquisição de 100% do capital da empresa receptora.

A conclusão que parece óbvia e que pode ser matéria de próximas pesquisas é de que as empresas não estão dispostas a um nível de comprometimento que não seja proporcional ao conhecimento dos novos mercados. Realmente não é recomendável ou exequível que alguma forma de internacionalização não preveja também, em sua concepção original, alguma forma de aprendizado e que é este aprendizado o agente capaz de criar o estímulo necessário para as organizações aumentarem seu envolvimento nesta expansão para horizontes de além fronteira.

Observa-se também que a construção de modelos privilegia uma visão no resultado e aparentemente não considera, ou não consegue identificar, motivações que antecedam ou que induzam a formulação estratégica destas empresas, estratégias estas que, quando não absolutamente emergentes ou reativas, são a razão principal das decisões de expansão e, consequentemente, da internacionalização das empresas.

Além disto, estes estudos têm sido desenvolvidos principalmente no hemisfério norte e não é objeto deste artigo emitir alguma análise a este aspecto, até porque tem sido no hemisfério norte que tanto a economia, fundada em sua vigorosa estrutura de capital, quanto a academia, também fundada em investimentos assimetricamente vultosos em relação ao hemisfério sul, fornece uma base de dados consistente, condição *sine qua non*, para se obter dados que possam inspirar a construção de um modelo comportamental para estas organizações.

Todavia este lado mais “esquecido” do mundo, principalmente a América Latina tem também, de forma muito mais tímida, vivenciado experiências de internacionalização - exógena, naqueles casos em que se é o agente passivo da internacionalização, ou endógena, para os casos em que se é o agente ativo da internacionalização.

Ora, experiências exógenas de internacionalização tem sido a especialidade da América Latina desde o final do século XV; já as experiências endógenas, aquelas em que as empresas nacionais saem em busca de novas oportunidades, são de uma freqüência acentuadamente pequena e restrita principalmente ao comércio, isto é, às exportações, o processo de menor envolvimento sob o ponto de vista da internacionalização.

Assim, é de se esperar que tanto o volume de negócios como a base de dados disponível não tenham sido atrativos consistentes para inspirar a academia a buscar modelos que possam determinar uma tendência de comportamento.

## REFERÊNCIAS

- BUCKLEY, Peter J.; GHAURI, Pervez N. **The Internationalization of the Firm.** Londres: Thomson, 2004.
- CLARIMEX. In: <http://www.clarimex.com>
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business.** Abington, v. 8, n. 1, p. 1-31, spring 1988.
- 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.** Atlanta, v. 8, n. 1, p. 23-32, spring 1977.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal.** Chichester, v. 13, Special Issue, p. 99-118, winter 1992.
- PAIVA, Ely Laureano; HEXSEL, Astor Eugênio. Contribuição da Gestão de Operações para a Internacionalização de Empresas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC.** Publicação trimestral da ANPAD. Volume 9, número 4, outubro/dezembro de 2005, página 73-95.
- ROCHA, Angela [org]. **A internacionalização das empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- SEINTENFUS, Ricardo. **Relações Internacionais.** Barueri: Manole, 2004.
- MARSH, Harry. **Activated Carbon compendium.** Oxford: Elsevier, 2001.

Artigo recebido em: 22/08/2007

Artigo aprovado em: 01/10/2007