Estratégia&Negócios

ISSN 1984-3372
http//portaldeperiodicos.unisul.br

ARTIGOS

EXPERIÊNCIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS EM UM CONTEXTO GLOBALIZADO

BRAZILIAN COMPANIES INTERNATIONALIZATION EXPERIENCES IN A GLOBAL CONTEXT

Homero Jorge Mazzola
Mestre em Administração pela PUC-SP, professor da UNICID.
E-mail: hjmazzola@uol.com.br

Recebido em 29/05/2007. Aprovado em 30/03/2008. Disponibilizado em 10/06/2009.
Avaliado pelo Sistema *double blind review*

©Copyright 2008 UNISUL-PPGA/Estratégia e Negócios. Todos os direitos reservados. Permitida citação parcial, desde que identificada a fonte. Proibida a reprodução total. Em caso de dúvidas, consulte o editor: terezinha.angeloni@unisul.br ; (48) 3229-1932.

RESUMO

Este artigo aborda algumas experiências de internacionalização desenvolvidas por empresas brasileiras de bens e serviços. Objetiva-se apresentar as condições gerais em que se desenvolveram os empreendimentos internacionais, analisando de uma forma mais abrangente as estratégias utilizadas e os resultados obtidos. A literatura tem apresentado estudos de casos, focados principalmente em organizações do primeiro mundo, sendo poucos os estudos de internacionalização de empresas de países ditos emergentes e menos ainda de países latino-americanos. O amplo domínio das gigantes multinacionais da Europa, Japão e Estados Unidos tem de certa forma obscurecido as experiências de internacionalização de empresas de países como o Brasil, porém há exemplos que merecem ser abordados e conhecidos. Apesar do pouco tempo em que vem se desenvolvendo a ação exportadora brasileira com resultados significativos, os resultados alcançados mostram um caminho promissor, se ações focadas forem tomadas pelo país como um todo. Os exemplos abordados representam casos mais conhecidos e outros que permanecem desconhecidos do público em geral, mas que trazem em si grandes lições que devem ser compartilhadas.

Palavras-chave: Internacionalização. Estratégias. Empresas Brasileiras.

1 INTRODUÇÃO

É amplamente abordado na teoria administrativa que atualmente presencia-se um mercado global altamente competitivo que impele as empresas na busca de vantagens competitivas sustentáveis. Superar a concorrência e obter retornos significativos do capital investido requer estratégias consistentes com os objetivos da empresa e suficientemente inteligentes para identificar oportunidades de negócios antes do que os competidores. Formular estratégias inteligentes e implementá-las adequadamente são grandes desafios para as empresas, em sua busca de melhores resultados não só em seus mercados domésticos, mas no âmbito mundial.

Nesse contexto a globalização exerce papel fundamental. A progressiva abertura de mercados, outrora inacessíveis à competição mundial, permitiu que se deflagrasse um movimento crescente de internacionalização, entendido "como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem" (FDC, 1996, p. 21). A decisão de internacionalizar-se obedece à lógica da empresa de sobreviver,

crescer e se perpetuar, ao ampliar sua penetração em outros mercados e ganhar experiência global, seja gerencial, seja operacional, seja tecnológica.

A experiência brasileira de internacionalização de suas empresas tem se intensificado nos últimos 20 anos, seguindo a corrente mundial, aproveitando a abertura de mercados, o aumento de oportunidades a nível global, e a necessidade de desenvolvimento de novas capacidades, competências e vantagens, que são favorecidas pela intensa competitividade internacional.

O objetivo deste artigo é apresentar de forma sucinta alguns casos de internacionalização e estratégias utilizadas por empresas brasileiras de serviços e de bens, abrangendo casos de sucesso e também de fracasso, visando registrar as lições aprendidas como fonte de conhecimento e subsídios para a definição de estratégias futuras por empresas brasileiras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, apresentamos as linhas gerais das teorias sobre processos de internacionalização divididas em dois tópicos. O primeiro aborda as motivações que levam as empresas a decidir-se pela internacionalização e o segundo se aprofunda nas estratégias específicas apresentadas pela literatura pertinente.

2.1 A DECISÃO DE INTERNACIONALIZAR-SE

Um dos objetivos maiores da empresa é sua sobrevivência em condições sustentáveis, com perspectivas de crescimento. As atuais teorias de administração estratégica apresentam a criação de competências essenciais e vantagens competitivas como elementos imprescindíveis para sua consecução. O eventual sucesso doméstico incentiva o sonho de crescimento a nível global com suas múltiplas oportunidades. Inúmeros casos de empreendimentos multinacionais bem sucedidos, que possuem o valor de um *benchmarking,* têm incentivado novas ações rumo aos mercados externos. A decisão de internacionalização se liga a fatores como, a evolução tecnológica, a proximidade dos clientes, a superação de barreiras protecionistas, o explorar de vantagens competitivas existentes no país de origem, o explorar de oportunidades específicas de um negócio, aumentar o ciclo de vida de produtos, a antecipação das práticas da concorrência, a aproximação das fontes de recursos financeiros, da mão de obra e das matérias primas mais abundantes e baratas.

Um facilitador dos processos de internacionalização é representado pela formação de redes de relacionamento que propiciam um aumento de sinergia pelo aproveitamento de complementaridades entre parceiros, além do compartilhamento de conhecimentos e riscos. Nesse contexto, surgem outras formas de cooperação que podem envolver agentes como governos, sindicatos, associações civis e outros, dentro de um conceito global. Diversos outros fatores inerentes à internacionalização, e que agem como inibidores ou motivadores deste processo, podem ser divididos em duas categorias principais: macroeconômicos e organizacionais. Os primeiros são externos à empresa, sendo que o exemplo de Brasil e Chile ilustra bem sua relevância na decisão das empresas se internacionalizarem. A partir da década de 30, movido pela escassez de divisas, o Brasil adotou medidas de proteção a sua indústria nascente com um programa de substituição de importações que vigorou até a década de 80. O aparente gigantismo do país e a abundância de recursos naturais facilitaram o fechamento do mercado interno, com a adoção de políticas do tipo "voltadas para dentro".

Apesar de aparentemente bem sucedido, este programa de exportações se apoiou na ampla concessão de incentivos fiscais e de crédito, que ajudaram a "mascarar" a nossa falta de competitividade decorrente da pouca exposição à concorrência internacional e baixa atualização tecnológica. Como decorrência desse período de fechamento de nossa economia à competição internacional, houve uma nítida perda da competitividade, resultando em uma sensível diminuição em nossa inserção internacional, de 2,4% em 1950 para 0,9% em 1990, percentual que ainda se mantém, apesar da melhoria em qualidade e aumento da diversidade de produtos e serviços exportados que o país apresenta atualmente. O Chile por outro lado, que até o início dos anos 70 teve sua economia amplamente dominada pelo governo central, sofreu uma súbita reviravolta em suas políticas de mercado conduzida pelo novo governo militar que, a partir de 1973 iniciou uma ampla reforma do mercado chileno, nitidamente focado no sistema financeiro do país e no mercado de capitais. Esse processo renovador foi devidamente continuado pelos governos democráticos que se sucederam, com ênfase na diminuição de barreiras alfandegárias e aumento da exposição do mercado local à competição internacional. Procurou-se no Chile, seguir a lógica da vantagem competitiva sustentável, onde, por meio de políticas industriais e de promoção de exportações consistentes, privilegiaram-se setores e empresas realmente competitivas no âmbito mundial, que dessa forma estrategicamente se orientaram no sentido da especialização e da dinâmica de crescimento da demanda internacional (KHANNA, 1992).

Sob a ótica dos fatores organizacionais, deve-se inicialmente enfatizar que empresas são grupos sociais motivados por necessidades e carências que devem ser atendidas dentro de um contexto social maior. A empresa situa-se no contexto de uma cultura "mãe" definida pela sociedade que a hospeda, mas possui, também, características próprias que delimitam e moldam suas ações e possibilidades, seja no mercado interno, seja no externo. Há sempre que se considerar a simbiose entre empresas e as pessoas que a constituem, cujas decisões são baseadas em fatores fortemente subjetivos e personalizados. Empresas são agrupamentos de recursos físicos, financeiros, organizacionais e humanos cujas características lhe conferem um caráter diferencial em relação aos concorrentes. É principalmente por meio de seu fator humano que a empresa desenvolve capacidades, competências e vantagens que lhe permitem enfrentar o mercado. É imprescindível que atue constantemente no sentido de renovar-se continuamente, muitas vezes até se reinventando, permitindo-lhe estar à frente dos demais concorrentes. Entretanto, é principalmente pela sua cultura organizacional e pelo perfil de suas lideranças, que se encontram os elementos determinantes que explicam as razões por que algumas organizações buscam até de maneira pioneira o mercado externo, criando uma postura global.

Nesse sentido, lideranças visionárias e comprometidas exercem um papel primordial. Estudos de casos mostram que empresas que têm vocação internacional, geralmente possuem uma cultura interna definida e coerente com essa linha de atuação, por meio da qual valorizam pessoas, incentivam o compartilhamento do conhecimento coletivo, estimulam a inovação, enfrentam desafios dentro de riscos calculados, buscam a excelência organizacional e perseguem posições de liderança nos mercados em que atuam.

Tais organizações utilizam seus empreendimentos internacionais como uma verdadeira escola, onde adquirem conhecimentos valiosos. Identificam e aproveitam oportunidades de desenvolvimento e aprimoramento constantes, enxergando o mercado global como uma continuidade natural de seus mercados domésticos. Muitas dessas empresas iniciaram-se globalmente mediante processos de ensaio e erro, em autênticos "Momentos da Verdade" como protagonizados por Carlson (1990), em situações nas quais freqüentemente tiveram que se deparar com clientes exigentes e concorrentes poderosos. Nem sempre se saem vitoriosas, e algumas sucumbem. Outras, valendo-se de suas competências e vantagens, aprimoram seus processos e tornam-se "ilhas de excelência". Há, entretanto, inúmeros casos em que esse desejo de conquistar mercados internacionais foi obscurecido e rechaçado pela postura do imediatismo

de resultados ou para cobrir aquecimentos temporários no mercado doméstico, as chamadas "bolhas de consumo", sem uma preocupação maior em se construir uma estabilidade duradoura no ambiente externo. São diversas as razões que levam as empresas ao exterior. A Fundação Dom Cabral (FDC, 1996) identificou-as no âmbito brasileiro, revelando que a "liderança" de seus gestores é o principal fator na decisão de saída das empresas nacionais para o mercado externo com 60% das respostas, seguida de "ganhar novos mercados" e bem à frente de "aproveitar os incentivos da política de promoção às exportações". Seus resultados indicam a existência de líderes brasileiros visionários que enxergam na internacionalização oportunidades de crescimento e aprendizado que muitas vezes o mercado doméstico não propicia.

2.2 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A história empresarial tem demonstrado que freqüentemente o caminho da internacionalização das organizações têm sido difícil, tortuoso, exigindo intenso envolvimento, conhecimento, aprendizado e, muitas vezes, vultosos investimentos, representando grandes desafios, mas também que se conduzido de forma inteligente, tem sido recompensador. Internacionalizar-se é muito mais do que se manter indefinidamente em um setor e/ou em determinado país. É o ato de adquirir uma postura internacional voltada para o melhor aproveitamento de suas competências essenciais e vantagens competitivas em todas as regiões do planeta que lhe ofereçam reais possibilidades de resultados positivos, possibilitando seu crescimento. A estratégia de internacionalizar-se tem como pressupostos três desafios, o cultural, o tecnológico e o da relatividade nos relacionamentos. O primeiro abrange o estudo, o conhecimento e o respeito às cultura locais, onde a organização estará atuando. Inúmeros casos de fracasso registrados pela literatura devem-se à miopia, ignorância e teimosia da classe dirigente, ao tentar implantar sua própria visão de mundo a outras sociedades. O segundo, tecnológico, baseia-se no fato que é condição essencial para firmar-se internacionalmente, a contínua evolução e atualização tecnológica. O terceiro desafio implica na capacidade de relacionar-se com o diferente em cada país alvo, representado por instituições como governo, sindicatos, além de parceiros e concorrentes, buscando sempre relações do tipo ganha-ganha, que são mais facilmente viáveis por meio da formação de redes amplas de relacionamento. O fenômeno da globalização que permeia nosso planeta cobra um alto preço para quem deseja manter-se isolado, normalmente a própria sobrevivência. Segundo Bartlett e Ghoshal (1992), num ambiente de crescente complexidade, diversidade e mudanças como o da globalização, as

organizações não podem agir dentro de estruturas unidimensionais, simétricas e estáticas. Devem, ao contrário, criar uma capacitação organizacional para lidar com essa complexidade e dinamismo, em vez de negá-los, transformando-as em fonte de vantagens competitivas. O ambiente globalizado é cheio de armadilhas e barreiras, e a capacidade de se organizar em redes é valiosa nesse contexto, no qual as relações se dão em todos os níveis e em todos os países.

Um dos maiores obstáculos ao processo de internacionalização das organizações, segundo Johanson e Vahlne (1977) é a falta de conhecimento, o que lhe dificulta estabelecer vantagens competitivas. Segundo Fleury e Oliveira (2001), um dos desafios colocados às empresas é descobrir as formas pelas quais o aprendizado dentro da organização pode se estimulado e o conhecimento pode ser administrado para atender de forma superior suas necessidades estratégicas. Desse modo, o conhecimento adquirido pela empresa decorrente da experiência em determinado mercado alvo é fator fundamental para novos processos de internacionalização. Progressivamente a empresa se internacionaliza investindo recursos de maneira gradual, adquirindo conhecimento sobre determinado mercado, aumentando sua aptidão para investir novamente no mercado e assim sucessivamente (REZENDE, 2002). O mercado global baseia-se em informação e conhecimento intensivos. Para sobreviver neste ambiente, deve-se "aprender a aprender" (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Esta é a capacitação central que permite a uma organização escalar a "Curva de Valor" que lhe propicia as maiores vantagens competitivas. Aproveitar experiências passadas é valioso, o que lhe permite explorar intensamente as competências e vantagens que possui no país de origem, antes de investir na aquisição de novas capacitações, evitando, portanto, drenar recursos que podem ser vitais para sua própria sobrevivência. Entretanto, o processo de internacionalização é complexo e outros fatores devem ser analisados para a criação de estratégias consistentes e eficazes, como por exemplo: a falsa segurança do sucesso doméstico, que muitas vezes dá aos dirigentes a ilusória sensação de uma capacitação global à organização; a necessidade do conhecimento das realidades locais do país alvo; a utilização de recursos humanos locais, como forma de diminuir riscos e custos; práticas regulatórias locais; distâncias geográficas, dificuldades logísticas etc.

Segundo Mariotti (2000), um CEO americano envolvido com operações de internacionalização de organizações, existem alguns erros comuns que as empresas cometem em suas estratégias de entrada em outros países. Tais equívocos são normalmente uma combinação de inexperiência, ignorância e/ou arrogância:

- ✓ Falta de vontade em fazer os investimentos e compromissos necessários com pessoas e tempo para consolidação;
- ✓ Subestimar a complexidade envolvida. Empreendimentos internacionais apresentam normalmente maior duração que os do país de origem e exigem expertise internacional;
- ✓ Falta de envolvimento da alta direção até que uma crise se instale;
- ✓ Sistemas confiáveis de controle dos investimentos precisam ser implantados;
- ✓ Operação da subsidiária é vista como "incremental" e recebe baixa prioridade, com inadequado aporte financeiro e suporte gerencial;
- ✓ Plano Estratégico de Marketing deve considerar o mercado caseiro como importante, mas não como "o único importante";
- ✓ Formação de *Joint Ventures* ou alianças com competidores locais em posição minoritária, que geralmente acaba na dissolução da parceria. Um acordo 50-50 é provavelmente o melhor arranjo, favorecendo benefícios eqüitativos a ambos.

Uma vez que a organização tenha se decidido pela internacionalização, a estratégia de entrada deve ser analisada cuidadosamente. Cada país possui peculiaridades, cujo conhecimento é imprescindível e pode abrir o mercado ao pretendente, sendo porém, imprescindível, um planejamento detalhado de marketing internacional, que passa necessariamente pelas estruturas de custo, estudo dos diversos fatores anteriormente discutidos e análise dos ambientes político e econômico de cada país alvo. Estratégias de entrada e análise de riscos caminham lado a lado. Riscos crescentes acompanham as seguintes seqüências de estratégias de entrada: exportações, licenciamento, *Joint Venture*, alianças estratégicas e investimento direto (KOTABE; HELSEN, 2000).

Estratégias de ingresso que representam menor envolvimento da empresa demonstram seu menor comprometimento com o mercado local e uma menor disposição para aceitar riscos, como nas exportações diretas. Neste caso, a organização diminui sua exposição, mas geralmente limita suas oportunidades de um melhor aproveitamento de suas competências e vantagens. Outras, mais arrojadas, preferem correr um maior risco e decidem-se pelo investimento direto estrangeiro. Um número crescente de organizações multinacionais está adotando uma abordagem flexível estabelecendo subsidiárias em alguns países e *Joint Ventures* em outros, o que exige ainda maior visão e flexibilidade gerencial. Espera-se que o futuro trará outras formas de estratégias de entrada desafiando ainda mais a classe dirigente internacional (JEANNET; HENNESSEY, 1992).

Independentemente da forma de entrada a empresa deve ser competente para explorar os mercados onde atuar e aprender com eles. Uma empresa em busca de fornecedores de matérias primas ou de oportunidades de mercado ao redor do mundo terá maior probabilidade de tomar conhecimento de novas tecnologias, das necessidades de mercados não atendidas e de fontes de produção de baixo custo (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Alinhada com esta perspectiva, cada local onde as subsidiárias estão instaladas, desde que provido de recursos específicos, pode significar uma fonte de inovações e criação de vantagens competitivas para a corporação como um todo (BIRKINSHAW; HOOD; JONSSON, 1998).

Todo o arcabouço teórico aqui discutido reforça a idéia que processos de internacionalização de empresas não são tarefas que podem ser conduzidas de forma simplista e superficial, exigindo análise e planejamento consistente, nos quais os diversos fatores de influência devem ser verificados e avaliados. Enfatiza-se uma vez mais que nesse contexto é fundamental a existência de lideranças visionárias para guiar a organização no difícil terreno internacional, assim como a própria experiência anterior e o conhecimento de experiências de outras empresas, que se constituem em importantes subsídios para que as estratégias definidas atinjam os objetivos traçados pela organização.

3 METODOLOGIA

Neste trabalho são apresentadas algumas experiências de internacionalização desenvolvidas por empresas nacionais e subsidiárias brasileiras e as lições aprendidas das estratégias aplicadas. A opção metodológica escolhida, representada pela pesquisa qualitativa por meio de estudo de casos, possui caráter exploratório, considerando-se que, em problemas nos quais o conhecimento disponível é muito reduzido, o estudo exploratório é o mais recomendado (SELLTIZ; WRIGHTSMAN; COOK, 1987). Segundo Yin (2001), estudo de casos são preferidos quando o foco da pesquisa está relacionado a questões de “como” ou “porque” e não a mensuração dos fatos, quando o pesquisador possui pouca compreensão sobre o fenômeno estudado e quando a pesquisa é focada em fenômenos contemporâneos, em contextos existentes.

Freqüentemente a pesquisa qualitativa é vista como um trabalho “preliminar”, usualmente como parte de um programa de pesquisa multi-estágios ou como precursora de um estudo de campo de maior abrangência, exigindo longo tempo de execução, particularmente quando altos níveis de expertise são utilizados em sua execução e avaliação. (SAMPSON, 1996).

4 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: AS LIÇÕES APRENDIDAS

Nas últimas duas décadas houve um significativo avanço na expertise gerencial brasileira com viés para a internacionalização, e que se acentuou após o fim do governo militar com a abertura de mercados conduzida pelo ex-presidente Collor a partir de 1991. Apesar de ter ocorrido de forma brusca, em que ficou patente a carência de uma análise mais profunda das possíveis conseqüências dessa abertura, e que causaram um desequilíbrio no mundo organizacional brasileiro, quando as empresas nacionais, majoritariamente despreparadas para a competição internacional, foram colocadas em confronto direto com poderosas multinacionais ávidas por novos mercados e mais bem preparadas para o embate global, houve um saldo positivo representada pela reação paulatina da classe empresarial brasileira, que progrediu em sua capacitação gerencial internacional. Entretanto, observa-se ainda uma forte influência de nossa cultura doméstica e "bairrista" no círculo gerencial e uma nítida preferência dos executivos brasileiros em permanecer no mercado doméstico, mas que vem mudando paulatinamente nos últimos anos. Diversos fatores contribuem para isso, como por exemplo, o insuficiente conhecimento da língua inglesa. Estudos feitos recentemente apontam que somente cerca de 12% da alta direção empresarial brasileira domina este idioma.

A internacionalização surge como uma necessidade vital de sobrevivência em um mundo globalizado. A despeito da relativa instabilidade econômica mundial, o Brasil, por suas dimensões continentais, pelo seu mercado e pelas mudanças estruturais que está implementando atualmente, é ainda uma das atrações do mercado mundial, com amplas possibilidades de incremento de suas relações comerciais. Acordos em vigor como o Mercosul e outros em fase de negociação como a ALCA e negociações promissoras com blocos como a União Européia, além de vários acordos bilaterais, representam desafios, mas também oportunidades. Governo e empresas precisam se conscientizar de forma mais ampla sobre a necessidade de competir globalmente, abrangendo não somente os grandes grupos, mas também as médias e mesmo pequenas empresas que, se agrupadas convenientemente, seja em *clusters*, seja por meio de cooperativas, poderão usufruir economias de escala e aumentar sinergias. Exemplos de clusters como o da Cooperativa da Cachaça (Coocachaça), em Minas Gerais e o dos fruticultores do vale do São Francisco entre Bahia e Pernambuco demonstram sua viabilidade. Em ambos, a união de pequenos produtores viabilizou estratégias vencedoras em mercados da Europa e Ásia,

possibilitada por intermédio do compartilhamento de estruturas comuns de marketing, logística e garantia de fornecimento.

"Internacionalizar-se atualmente, é um grande desafio para as empresas brasileiras, sendo vital que haja uma difusão da conscientização da internacionalização em toda a cadeia de valor da organização, e não somente nas áreas diretamente afetadas pelos investimentos externos." (FDC, 1996, p. 174). O Brasil tem ainda um longo caminho a percorrer na arena internacional. Sua experiência internacional é recente e sua participação no mercado global é incompatível com seu tamanho econômico, sendo poucas as empresas que realmente competem internacionalmente. Entretanto, deve-se ressaltar que há vários exemplos de organizações nacionais ou subsidiárias brasileiras de grupos multinacionais que vêm desenvolvendo empreendimentos significativos no mercado internacional, alguns praticamente desconhecidos do público e que merecem ser apresentados.

A Construtora Norberto Odebrecht (CNO) é a maior empresa de engenharia brasileira segundo o ranking das 500 maiores empresas da revista *Exame* de 2004, tendo alcançado um volume de vendas em 2003 de US$ 922,2 milhões. Ocupou em 2003 a 75ª posição no ranking nacional das maiores empresas, e figurava em 2002, segundo o ranking da revista americana *ENR-Engineering News Record*, em 29º lugar entre as maiores construtoras internacionais. O plano de expansão global da empresa foi forjado na década de 70 por seu fundador, Norberto Odebrecht, que durante o chamado "milagre econômico brasileiro" planejou a expansão da empresa na América Latina, África, Europa e América do Norte, enquanto a maioria das construtoras brasileiras focava o mercado interno, superaquecido por encomendas do governo militar.

Muito antes que a palavra globalização virasse um lugar-comum, Norberto Odebrecht previu que para se manter como uma empresa de primeira linha a organização deveria atuar com agressividade no mercado externo, uma vez que as construtoras estrangeiras não tardariam a entrar no Brasil. Para isso foi fundamental sua ação no sentido de transformar a Odebrecht em um conglomerado funcionando como uma confederação de firmas menores, ágeis e flexíveis.

Seguindo essa filosofia, a empreiteira iniciou sua escalada internacional, desembarcando no Peru em 1979, construindo a hidrelétrica de Charcani V no altiplano andino. Progrediu continuamente e atualmente está estabelecida em 15 países da América Latina, Oriente Médio, Angola, EUA e Portugal. Desde então, conseguiu colocar em seu currículo mais de 40 contratos de

rodovias, metrôs, aeroportos e hidroelétricas, além de complexos hoteleiros e residenciais, transformando-se em uma verdadeira empresa global. Seu crescimento mesmo em mercados extremamente competitivos como o americano, onde suas margens são limitadíssimas, se deveu a uma combinação de expertise no setor de serviços e parcerias estratégicas com empresas locais, o que atesta sua vocação para estruturar-se em redes de relacionamento, que se revelam importantes na atuação internacional. (PIMENTA, 2002)

A construtora Odebrecht é considerada como um dos grandes exemplos de sucesso de internacionalização de empresas brasileiras que, entretanto, não foi fácil de obter. Grande parte do mérito deve-se à visão e persistência de seu líder e fundador, que acreditou nas possibilidades do mercado internacional e escalou gradativamente a curva de valor, partindo de mercados menores na América Latina, com maior proximidade cultural, porém com distintos regimes políticos e legislações até o mercado mais desejado, os Estados Unidos. A cultura interna da organização assentada sobre a crença no desenvolvimento e transferência de conhecimentos, no aprendizado, na formação de parcerias, na descentralização da estrutura funcional, na experiência e análise crítica dos negócios, entre outros, têm sido fundamental para a perpetuação da organização.

Nesse contexto, a formação de alianças estratégicas nos vários mercados em que vem atuando, principalmente em países desenvolvidos, juntamente com as lições aprendidas no próprio mercado brasileiro, foram fatores determinantes que contribuíram para moldar a organização atual. Sua flexibilidade em se adaptar a distintos contextos também tem contribuído para os resultados alcançados. No mercado americano, por exemplo, a empresa teve que "reaprender" engenharia, obrigando seus executivos a se entenderem com um ambiente cultural, tecnológico e legislativo bem diferente do brasileiro. Fatores como o sistema inglês de polegadas e a forte pressão de grupos ambientalistas representam bem essa diversidade. A história comprovada de sucesso da Odebrecht revela que a internacionalização não pode ser conduzida de forma simplista, sob pena de fracasso, mas sim fruto de trabalho e análise de todo um conjunto de fatores internos e externos à empresa, cujo entendimento é vital para que as estratégias definidas produzam os resultados esperados.

Outra grande construtora brasileira, a Camargo Corrêa, não teve uma experiência de internacionalização bem sucedida. No começo dos anos 90 passou a atuar na Flórida, construindo várias escolas públicas, mas acabou se desinteressando do mercado americano, fechando seu

escritório poucos anos depois. Operou em outros países da América do Sul, nos quais também não se manteve. Atualmente, sua unidade de negócios de engenharia vem tentando conseguir clientes novamente na América Latina, em projetos de ligação física com países limítrofes, e outros projetos no exterior financiados pelo BNDES.

Deve-se ressaltar que investidas internacionais mal sucedidas cobram um alto preço da organização. Ao iniciar um processo de internacionalização, há que se vencer os medos internos decorrentes de uma operação em áreas desconhecidas, o que assusta geralmente os empresários, pois se traduz em um caminho longo a percorrer, exigindo um planejamento estratégico acurado. Quando há insucesso, geralmente as vozes domésticas internas contrárias a este tipo de investimento se levantam, reafirmando suas postulações bairristas, imediatistas e limitadas, o que cria uma grande barreira a novos investimentos internacionais. Freqüentemente nessas situações a própria cultura organizacional e a falta de lideranças visionárias e persistentes colaboram para o insucesso.

Outra organização com uma história de insucesso na arena internacional, mas que tenta reverter, é a Natura, uma empresa brasileira de cosméticos que foi escolhida como a mais admirada empresa brasileira por três anos consecutivos. Com uma posição confortável no mercado doméstico, com crescimento que chegou a mais de 40% ao ano, a empresa acreditou que sua internacionalização seria uma continuidade natural do mercado brasileiro. Entretanto, as operações conduzidas nos países limítrofes como Argentina, Peru, Chile e Bolívia foram insignificantes, respondendo por menos de 3% dos negócios. Pesou intensamente para estes "resultados pífios" o uso excessivo de expatriados brasileiros na média gerência das subsidiárias, ao invés de se aproveitar a capacidade local. A pouca credibilidade dos brasileiros junto aos clientes locais dificultou a consolidação do negócio externo. Além disso, a empresa optou por replicar o sistema de vendas diretas usado no Brasil e acabou esbarrando numa saturação de mercado, pois as possíveis vendedoras já estavam ocupadas oferecendo produtos de concorrentes como Avon e de várias empresas locais.

Apesar dos maus resultados internacionais, a Natura está consciente que seu crescimento depende de uma participação ativa no mercado internacional. A experiência no mercado latino americano, apesar dos resultados insuficientes, revelou-se um importante aprendizado, que a auxiliou na decisão de reinvestir novamente no mercado global. Porém, desta vez, a Natura não deve repetir os erros cometidos anteriormente. A empresa está desenvolvendo um novo projeto,

que recebeu o nome de Ekos, do grego oikos (nossa casa), do tupi-guarani ekó (vida) e do latim echo (tudo o que tem ressonância). Aproveitando a crescente preocupação mundial com o meio ambiente e também a exuberante biodiversidade de nossas florestas, sobretudo a amazônica, a Natura desenvolve este projeto ambicioso baseado no aproveitamento sustentável da biodiversidade brasileira. Três pilares o norteiam: uso de ativos brasileiros, sustentabilidade ambiental e social da operação e aproveitamento das tradições populares. Apoiado em um amplo plano de investimento em pesquisas e desenvolvimento a linha de produtos Ekos já está estreando na Europa e Estados Unidos. O sistema de vendas diretas, utilizado no Brasil e na América do Sul, será abandonado nos demais mercados. Segundo seus executivos, a Natura terá de aprender a lidar com o varejo como canal de vendas procurando aproveitar as reais oportunidades do ambiente externo altamente competitivo. (VASSALLO, 2003)

No setor de telecomunicações há um caso de internacionalização de serviços de engenharia intensivos em conhecimento desenvolvido pela empresa Beta, uma subsidiária de porte médio de um grande grupo japonês de telecomunicações, e relativamente desconhecido na literatura específica. Como parte de sua estratégia de crescimento no mercado doméstico iniciou operações de serviços integrando seus produtos com serviços de engenharia na forma de projetos de sistemas integrados na modalidade *turn-key*. Com relativa autonomia da matriz japonesa, a subsidiária brasileira aproveitou o crescimento do mercado Telecom, no final da década de 90, para desenvolver competências em projetos de banda larga. Sua atuação em vendas de produtos no mercado sul-americano lhe abriu oportunidades para atuar também em projetos de engenharia. A combinação de sua vocação internacional, de seu perfil de integradora, de suas competências essenciais tecnológicas, juntamente com a necessidade de clientes sul-americanos por sistemas de banda larga, ensejaram o início de uma operação internacional de serviços de maior valor agregado, que se mostrou um caso de sucesso. Utilizando-se do modelo de gestão preconizado pelo PMI (*Project Management Institute* dos EUA), associou-se a parceiros tecnológicos importantes, o que, juntamente com o investimento interno no desenvolvimento de tecnologias e capacitações, lhe permitiu ingressar no difícil e concorrido mercado internacional de projetos de engenharia.

Foi uma experiência bem sucedida que permitiu um valioso aprendizado sobre processos de internacionalização e suas potencialidades. Oportunidades e ameaças acompanharam todo o processo que durou quatro anos e meio, cujo resultado foi a construção de três grandes projetos

de banda larga na Bolívia. Fatores como: cultura, legislação, diferenças políticas e econômicas e expatriação entre outros, influíram durante todo o processo e se constituíram na espinha dorsal do processo de aprendizado. A despeito do relativo sucesso alcançado, não houve continuidade na operação internacional de serviços, parte causada pela retração do mercado mundial de telecomunicações, parte pelas limitações das linhas de financiamento e parte pela visão limitada da organização, assentada sobre a cultura japonesa de não correr riscos excessivos.

Essa experiência com uma empresa de porte médio trouxe à luz as limitações da estrutura de fomento brasileira à exportação de serviços, que se traduzem na grande burocracia governamental, pouco conhecimento da área e dificuldades na obtenção de financiamentos, imprescindíveis em negócios com países que passam por difíceis situações econômicas, como a maioria dos países sul-americanos. Entretanto, os bons resultados financeiros obtidos e o aprendizado resultante representam fatores que contribuem para aumentar a credibilidade na viabilidade da exportação de serviços de maior valor agregado. Sendo assim, são indicados de forma sucinta os aspectos relevantes dessa operação internacional:

- ✓ Houve um aproveitamento das competências disponíveis e vantagens competitivas desenvolvidas pela empresa para o mercado brasileiro;
- ✓ Aprimorou-se o conhecimento tecnológico em banda larga com inovações em produtos, serviços e sistema de gestão de projetos internacionais;
- ✓ Foram concretizadas alianças estratégicas com empresas nacionais e estrangeiras com competências complementares, de forma a aumentar a sinergia dos integrantes;
- ✓ O conhecimento inicial do mercado-alvo obtido através de operações regulares de exportação de produtos, seja sob os aspectos mercadológicos, seja sob a ótica de práticas regulatórias locais, seja pelos fatores culturais, foi fundamental para os resultados alcançados;
- ✓ Apesar da excessiva burocracia, o apoio do governo brasileiro através de linhas de financiamento às exportações foi fundamental.

O grupo brasileiro Habib's, tradicional rede de *fast food* também desenvolveu estratégias de internacionalização. A empresa, criada em 1988, posicionou-se no segmento de preços baixos oferecendo alimentos da culinária árabe. Baseado em seu conhecimento e sucesso no mercado brasileiro, a empresa decidiu-se pela internacionalização instalando uma loja própria na cidade do México. Nessa decisão, pesou muito a visão de seu presidente, que considerava que em qualquer

mercado o sucesso de uma rede de alimentação se devia muito mais à capacidade de diferenciar-se dos concorrentes. Fatores como rapidez, bom atendimento, ambiente agradável e custo são fatores chaves de sucesso nesse ramo. O respeito às preferências e hábitos locais dos mexicanos foi um dos aspectos relevantes e que mereceu uma análise cuidadosa antes de se iniciar a operação local. As refeições foram adaptadas ao gosto mexicano, com preços menores que a concorrência. A Habib's demonstrou possuir visão e firmeza para proceder a uma ampla pesquisa de mercado para conhecer os costumes locais. Decidiu-se pela aquisição de uma loja própria na cidade do México, pulando etapas em relação ao gradualismo defendido na literatura específica, o que lhe permitiu um maior controle das atividades apesar do maior custo inicial, revelando sua intenção de perseguir estratégias que apontam para objetivos de longo prazo. De forma coerente, o processo de entrada no México foi apoiado por planejamento estratégico consistente e ações cuidadosamente planejadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato amplamente aceito que o processo de globalização que envolve praticamente todo o planeta, alterando as relações entre países, comunidades e empresas, criou um ambiente crescentemente complexo, de continuas mudanças e incertezas. A sucessiva abertura dos mercados regionais, trouxe em seu bojo amplas oportunidades de intercâmbios econômicos, culturais, comerciais ente outros tantos. A ampliação e constante evolução das tecnologias de comunicação incrementaram o fluxo de troca de informações planetárias, facilitando os processos de negociação e controle. Por outro lado, inúmeras dificuldades também foram criadas, notadamente no campo cultural, representadas pela difusão de costumes e formas de viver dos países mais ricos, por meio da internacionalização de seus grandes conglomerados, que nem sempre respeitam as diversas culturas regionais dos países onde atuam.

Nesse dinâmico contexto internacional, iniciou-se também o processo de internacionalização das empresas brasileiras, que vem se acentuando nos últimos 20 anos com tendências de continuado crescimento. Essa atividade exportadora é desenvolvida não somente por grandes empresas, mas também por médias e pequenas, demonstrando a melhoria da capacitação gerencial no campo internacional. Há ainda um grande potencial a ser explorado, principalmente relativamente à exportação de produtos e serviços de maior valor agregado como praticado pelos países mais desenvolvidos, mas que depende fundamentalmente de políticas coerentes voltadas principalmente a atividades educacionais e de pesquisa. Os casos aqui citados

corroboram parcialmente a potencialidade brasileira. Em razão do grande porte de nossa dívida externa, com valor superior a 50% do PIB brasileiro, aliado ao fato de reduzida capacidade brasileira de poupança interna e investimento com recursos próprios, a internacionalização de bens e serviços surge como uma das poucas saídas viáveis para reduzir nossos compromissos financeiros externos além de atrair novos investimentos estrangeiros e colaborar na conquista de nosso desenvolvimento de forma sustentável.

Nesse contexto, a decisão da organização em internacionalizar-se e a obtenção de sucesso dependem de todo um trabalho coerente na busca do conhecimento adequado de todos os diversos fatores envolvidos, sejam internos ou externos à empresa, propiciando-lhe os subsídios para a criação de estratégicas coerentes. Há, atualmente, uma nítida percepção das empresas que a decisão de entrar no mercado internacional está ligada à sua sobrevivência, pois as empresas líderes em seus setores estão cada vez mais se globalizando e ocupando espaços. As experiências internacionais já vividas por várias organizações brasileiras, devem ser vistas como verdadeiro *benchmarking* por outros postulantes.

Os casos sucintamente apresentados neste trabalho revelam histórias de sucesso e de insucesso, reforçando a percepção de que o mercado internacional realmente traz grandes oportunidades, mas também ameaças. A história administrativa demonstra que sempre haverá lugar para a competência.

BRAZILIAN COMPANIES INTERNATIONALIZATION EXPERIENCES IN A GLOBAL CONTEXT

ABSTRACT

This article approaches some internationalization process experiences developed by services and goods brazilian companies. The main purpose is detailing not just general conditions that define the context of the international enterprise, but general strategies that have been used and the results obtained. Usually, studies of cases of developed countries MNC's have been published in the specific literature of internationalization, with few relative to emergent nation's cases and less of latin countries. Anyway the global dominance of giants MNC's from Europe, Japan and USA has been faded international enterprises from emergent countries like Brazil, but there are interesting cases that deserve to be known. Despite the recent international brazilian experience in exporting services and goods, the results obtained show a wealthy pace to be followed if appropriate governmental measures be implemented. The general examples discussed in the next pages must be shared with the public principally by the lessons they represent.

Key words: Internationalization. Strategy. Brazilian companies.

REFERÊNCIAS

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior:* a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, C. A; GHOSHAL, S. Going Global: lessons from Late Movers. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 2, p. 132-142, mar.apr. 2000.

BIRKINSHAW, J.; HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative*. Strategic Management Journal*, v. 19, n.3, p. 221-241, mar. 1998.

CARLSON, Jan. *A hora da verdade*. Rio de Janeiro: COP Editora, 1990.

FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA Jr, Moacir M. *Gestão do conhecimento e competências***.** São Paulo: Atlas, 2001

FDC - FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Internacionalização de empresas brasileiras.* Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996

JEANNET, Jean Pierre; HENNESSEY, Hubert D. *Global marketing strategies***.** 2th ed. Houghton Miffling, 1992

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 23-32, Spring/Summer,1977.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Khrishna The right way to reestructure conglomerates in emerging markets. *Harvard Business Review*, p. 125-134, jul./aug. 1992,

KOTABE, M.; HELSEN, K. *Administração de marketing global* São Paulo, Atlas, 2000

MARIOTTI, John. Going Global. Do it right? *Industry Week*, Cleveland, v. 249, n. 1, p. 62, jan. 2000.

PIMENTA, A. A construção da América. *Exame*, São Paulo, n. 19, p. 84-86, set. 2002

REZENDE, Sergio F. L. Gradualismo e descontinuidade em processos de internacionalização. *Revista de Administração***,** São Paulo, v.37, n.1, p.39-50, 2002.

SAMPSON, P. Commonsense in qualitative research. *Journal of the Market Research Society*, v. 38, n. 4, p. 329-339, oct. 1996.

SELLTIZ; C. ; WRIGHTSMAN, S. L.; COOK, S. *Método de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Pedagógica, 1987.

VASSALLO, Cláudia.Um jeito diferente de fazer negócios. *Exame*, São Paulo, n. 5, p. 32-40, mar. 2003.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*. São Paulo: Bookman, 2001.