

Rota inexplorada

A maior parte das grandes empresas brasileiras engatinha nos mercados globais. Mais de um quarto delas atua apenas no mercado interno; mais da metade compete em outros países apenas com exportações – fase que envolve menor comprometimento de recursos e está sujeita a menores riscos. O “custo Brasil” e o tamanho do mercado interno são apontados como as principais barreiras à internacionalização. Esses dados constam de uma pesquisa realizada com apoio da Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais. A seguir, discutimos os resultados – por vezes surpreendentes – dessa investigação.

por **Álvaro Bruno Cyrino** Fundação Dom Cabral e **Moacir de Miranda Oliveira Junior** PUC-SP, Fundação Dom Cabral e FGV-EAESP

A economia brasileira está entre as quatorze maiores do planeta. Porém, do ponto de vista da internacionalização, o Brasil vem sendo um absorvedor de investimentos estrangeiros. Apesar do porte de sua economia, o país ocupa apenas uma posição secundária quando avaliado em termos do volume de negócios internacionais. Classifica-se

em 31º lugar no *ranking* geral de competitividade, segundo estudos do IMD e do *World Economic Forum*, ficando atrás da Malásia, do Chile e da Estônia. Quando se observa o volume de comércio com as demais nações, o Brasil ocupa a 47ª posição entre os 49 países pesquisados. Em relação aos investimentos diretos no exterior feitos por empre-

sas nacionais, o Brasil amarga o 28º lugar, atrás da China, da Rússia, de Cingapura e do México. A internacionalização de nossa economia tem ocorrido predominantemente de fora para dentro, levando o país, segundo os críticos do processo, a uma crescente “desnacionalização”.

Tendo esse cenário em mente, realizamos uma pesquisa de campo (Quadro 1) com a finalidade de estabelecer a posição atual das empresas brasileiras no processo de internacionalização. Procuramos identificar as estratégias adotadas por organizações de capital nacional que estão internacionalizando suas atividades e entender as razões que levam alguns empresários brasileiros a não considerar a possibilidade de internacionalização.

Os empresários destacam como barreiras ao processo de internacionalização corporativa a elevada carga tributária brasileira, a carência de linhas de financiamento e os altos custos envolvidos na operação.

A investigação, desenvolvida a partir de premissas apontadas por modelos comportamentalistas (Quadro 2), procurou abordar as seguintes questões:

- Por que as empresas brasileiras atuam de forma tão tímida em mercados internacionais?

- Quais fatores dificultam o desenvolvimento de *global players* brasileiros?
- Quais são as ações desenvolvidas por empresas nacionais para superar essas barreiras?
- Quais são os resultados empresariais obtidos por empresas que já atuam em mercados internacionais?
- Quais os impactos previstos pelos empresários no que diz respeito à implantação da Área de Livre Comércio das Américas (Alca)?

Penetrando em mercados internacionais. Entre as empresas pesquisadas, 73% já operam em mercados internacionais. A forma mais freqüente de inserção passa pela via

da exportação: 69% das organizações utilizam a exportação direta e 57% usam a exportação por meio de terceiros para atender a demandas internacionais. Os números corroboram estudos realizados em outros países. Segundo tais pesquisas, a exportação é a forma tradicional das empresas ingressarem em mercados internacionais. No Brasil, as formas preferidas de inserção são: exportação direta, exportação por intermédio de

terceiros, escritórios de comercialização próprios, alianças estratégicas com empresas estrangeiras, e instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias.

Como no caso da exportação, a instalação de escritórios de comercialização próprios é um tipo de entrada

Quadro 1: Sinopse da pesquisa *global players*

O universo investigado foi o das grandes empresas de capital nacional. Foram escolhidas as mil maiores empresas nacionais, segundo dados da *Gazeta Mercantil*, compreendendo desde grandes conglomerados industriais a *traders* de exportação, as quais tem 100% de faturamento feito por meio desta atividade. Os questionários foram enviados ao seu principal executivo.

PORTE DAS EMPRESAS

	MENOR	MÉDIO	MAIOR
Faturamento (R\$/ano)	5 milhões	740 milhões	9,5 bilhões
Número de Empregados	20	2,5 mil	22 mil
% do Faturamento Decorrente de Operações Internacionais	0	22	100

que implica investimentos e comprometimento de recursos de pouca monta. Atualmente, 27% das empresas utilizam essa modalidade e 34% também pretendem empregá-la no futuro.

Destaca-se também o crescimento de alianças estratégicas com parceiros estrangeiros como forma de inserção em mercados internacionais: 25% das empresas pesquisadas usam essa modalidade. Registre-se que, ao contrário da exportação, tal modalidade implica investimento direto em mercados externos, mas com o claro objetivo de compartilhamento de riscos. Como ganho compensatório ao risco do investimento, o parceiro internacional traz para a aliança conhecimento sobre seu mercado, acesso a canais de distribuição e influência política. As empresas que optam por tal forma de entrada em geral já utilizaram ou ainda utili-

zam a exportação para outros países.

A preferência das empresas por essa modalidade é crescente: 48% das empresas pesquisadas declararam que pretendem utilizar alianças estratégicas nos próximos cinco anos, contra 25% que já utilizam. Hoje, a utilização de alianças estratégicas ocorre de forma mais intensa em empresas de maior porte, sinalizando que a prática está condicionada ao poder de barganha.

Por outro lado, a instalação de subsidiárias ou unidades de produção próprias representa apenas 11% das formas de entrada atualmente preferidas por empresas brasileiras. Apenas 17% das empresas pretendem utilizar essa forma de inserção no futuro. Pode-se deduzir que o movimento em direção a formas mais plenas de internacionalização ainda é pouco significativo.

Quadro 2: **Alguns marcos conceituais**

Diversas abordagens teóricas têm buscado explicar o porquê de uma empresa internacionalizar seus negócios. Por internacionalização entende-se as estratégias e as ações corporativas que levam à obtenção de parte ou da totalidade de seu faturamento a partir de operações internacionais por meio de exportação, licenciamento, alianças estratégicas, aquisições de empresas em outros países ou construção de subsidiárias próprias.

Este é um tema que deve adquirir papel de destaque nos países em desenvolvimento, tendo em vista a existência de um grande potencial de internacionalização em empresas provenientes de economias emergentes como a Índia, o México, o Brasil e a China.

Da perspectiva dos estudos em gestão de negócios internacionais, uma das correntes mais influentes diz respeito aos modelos comportamentalistas, que buscam ir além das limitações dos aspectos econômicos para o entendimento dos processos de tomada de decisão associados à internacionalização. Essa abordagem inclui como fatores a serem considerados os aspectos psicológicos (por exemplo, a distância psíquica em relação a outros mercados), o ambiente externo da empresa e também suas características organizacionais. Os autores dessa corrente defendem que nos processos de internacionalização as empresas vão gradualmente aumentando seu comprometimento, à medida que ampliam seu conhecimento sobre a atuação em mercados externos. Segundo essa perspectiva gradualista, as empresas iniciam suas atividades em negócios internacionais com formas de entrada que implicam em menores investimentos e riscos – exportação por intermédio de terceiros e exportação direta –, para só então comprometer mais recursos, como, por exemplo, por meio de escritórios e unidades produtivas próprias.

O modelo de Uppsala, proposto inicialmente na década de 1970 pelos pesquisadores Johansson e Vahlne, sugere que o conhecimento das empresas é acumulado mediante a condução de operações internacionais. A teoria enfoca a aquisição, a integração e o uso gradual do conhecimento acerca das operações e mercados internacionais, o que conduz a um comprometimento crescente. Quanto maior o tempo de atuação em mercados externos, maior o conhecimento acumulado, o que se traduz em um maior nível de competências em operações internacionais e, portanto, na opção por formas de entrada que implicam em maior comprometimento de recursos.

Estudos mais recentes detectaram a “queima de etapas” por parte de diversas empresas em seus processos de internacionalização. Atualmente, diversos autores, dentre os quais George Yip, da London Business School, Martin Lindell, da Swedish School of Economics, e Christopher Bartlett, da Harvard Business School, têm realizado trabalhos que avançam no desenvolvimento de novos modelos voltados ao processo de internacionalização de empresas de países emergentes, algumas vezes denominados de *late movers*.

No Brasil, a partir dos anos 1980, destacam-se os estudos do núcleo de Ângela Rocha, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, e as pesquisas da Fundação Dom Cabral. Nesta instituição, as pesquisas de Carlos Arruda, Linda Goulart e Haroldo Brasil constituem um marco na incorporação dos modelos de internacionalização.

Barreiras à internacionalização. Podemos constatar pela pesquisa que as dificuldades e obstáculos à internacionalização das empresas podem ser agrupados em três grandes categorias: primeiro, barreiras internas ou organizacionais, que dizem respeito à adequação das capacidades e recursos das empresas para atuar em mercados internacionais; segundo, barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infra-estrutura econômica e institucional – incluindo a tarifária e a fiscal –, à oferta de fatores, às atitudes e às características culturais; e terceiro, barreiras situadas nos mercados de destino – também de natureza econômica, político-institucional e cultural.

Na percepção dos entrevistados, as barreiras mais significativas encontram-se no ambiente competitivo interno e têm sido chamadas de “custo Brasil”. Dentre os aspectos percebidos como empecilhos pelos executivos, têm destaque a elevada carga tributária, a carência de linhas de financiamento e os altos custos envolvidos na operação. O acesso a modernas tecnologias de produção e de processos não é visto como obstáculo. Essa percepção é tanto mais intensa quanto maior o porte da empresa.

A grande maioria das empresas acredita que a Alca é uma boa oportunidade para os negócios: seus principais executivos alegam que estão bem preparados para competir nesse bloco comercial.

Os entrevistados identificam como obstáculo interno o tamanho do mercado nacional, que “deveria atender aos objetivos da empresa” em relação à necessidade de crescimento. Essa barreira é mais forte entre as empresas menores. Tal perspectiva talvez ajude a entender por que empresas de países com um mercado interno menor que o brasileiro, como o Chile e a Finlândia, internacionalizam suas atividades em velocidade bem superior a suas congêneres brasileiras.

Na visão dos entrevistados, como fruto de ações corretivas e do *know-how* acumulado nos últimos anos, houve uma redu-

ção das dificuldades ligadas às barreiras internas ou organizacionais. Fatores ligados a conhecimentos tecnológicos, de mercado e gerenciais não foram considerados barreiras significativas à internacionalização. A ausência de competências para operar em mercados internacionais, importante no passado, parece que está sendo superada pelos processos de aprendizagem.

As barreiras em outros países foram consideradas as menos relevantes pelo conjunto dos entrevistados, com exceção de algumas empresas de setores específicos.

Resultados da internacionalização. Os entrevistados acreditam que a globalização é irreversível, e estão se preparando, ainda que lentamente, para melhorar sua posição nos mercados internacionais. As principais ações são a produção de uma estratégia formalizada de internacionalização, o desenvolvimento de competências em negócios internacionais – com a contratação de executivos com habilidades e experiência em negócios internacionais –, e o monitoramento do ambiente competitivo internacional, de forma a proteger-se de ameaças e aproveitar as oportunidades.

A análise da relação entre as estratégias e os resultados do processo de internacionalização traz resultados interessantes. Empresas que realizam estratégias de investimento direto em outros países conseguem melhores resultados em termos de desempenho global, redução da dependência do mercado doméstico e estabilidade de seus resultados econômicos e financeiros. Isso significa que uma maior experiência em negócios internacionais, combinada com estratégias de comprometimento, pode proporcionar efeitos mais

favoráveis do que as estratégias de menor risco. Ou seja, parece haver uma correlação positiva entre uma atuação mais comprometida em mercados internacionais e o atendimento de resultados superiores. Uma empresa nacional com investimento direto no exterior está menos exposta a variações cambiais do real, a barreiras criadas por outros países a produtos exportados e a crises econômicas no Brasil.

O fator Alca. A Alca tem sido objeto de grandes debates no Brasil. Alguns críticos questionam sua legitimidade e apon-

tam elevados riscos para a economia nacional. No entanto, os resultados de nossa pesquisa parecem indicar o contrário. Mais de 70% dos principais executivos acreditam que a Alca é uma oportunidade para o seu negócio, 77% consideram sua empresa preparada para competir na Alca e 75% imaginam seus concorrentes diretos igualmente habilitados. Tal percepção é ainda mais contundente entre empresas de maior porte: entre as que faturaram mais de R\$ 1 bilhão/ano em 2001, 100% consideram-se preparadas para competir na Alca. Por outro lado, 61% dos entrevistados acham que a Alca beneficiará principalmente as empresas internacionais.

Exportar não é só o que importa.

Os resultados da pesquisa demonstram que as grandes empresas brasileiras ainda vivem em um estado embrionário de seu processo de internacionalização. Para parte considerável delas, as exportações constituem a principal alternativa de acesso aos mercados internacionais. Contudo, os resultados financeiros superiores apresentados por organizações que efetuaram investimentos diretos no exterior devem representar um incentivo considerável. Atuar de forma mais ousada e efetiva e queimar etapas no processo de internacionalização pode proporcionar grandes vantagens. Para isso, as empresas nacionais devem abandonar a postura tradicional e partir para uma estratégia clara de crescimento em mercados internacionais, com disposição para aprender e com confiança em sua capacidade de competir globalmente.

Infelizmente, ainda são raros os casos de empresas locais que se internacionalizam. Destacam-se nesse ponto a Votorantin Cimentos – que em 2001 adquiriu a canadense St. Marys Cement por US\$ 720 milhões –, o Grupo Gerdau – com sua estratégia de expansão internacional fortemente baseada em aquisições, que o levou a ocupar a posição de



maior produtor de aços longos no continente americano, com usinas siderúrgicas distribuídas no Brasil, na Argentina, no Canadá, no Chile, nos Estados Unidos e no Uruguai – e a empresa de autopeças Sabó – que em 1993, mesmo com os custos do capital elevados, adquiriu a alemã Kaco, transformando-a em ponta de lança para sua penetração na Europa.

É necessário que as empresas, as universidades e o Estado se esforcem mais no sentido de acelerar o processo de internacionalização de organizações brasileiras. Mas, para que tenhamos *global players* brasileiros compatíveis com o tamanho e a importância de nossa economia, muitos obstáculos precisam ser superados, tanto no nível corporativo quanto na esfera governamental.