



A internacionalização sob o ponto de vista da Fundação Dom Cabral

Artigo Completo

Daniel Ferreira dos Santos (PUC-PR) danielsantos927@hotmail.com

Anderson Catapan (PUC-PR) andecatapan@yahoo.com.br

Renato da Costa dos Santos (PUC-PR) rrenatinho@yahoo.com.br

Gerson Amaury Marinho (PUC-PR) gerson.a.marinho@hotmail.com

Claudimar Pereira da Veiga (PUC-PR) claudimar.veiga@gmail.com

Priscilla Veiga Bueno (PUC-PR) priscilla.bueno@pucpr.br

Resumo:

O país tem apresentado cada vez mais um forte potencial de internacionalização e isso tem se evidenciado nos últimos anos com o aumento do número de empresas que vão para fora no Brasil. No presente estudo abordam-se os pontos principais do fenômeno da internacionalização sob o ponto de vista da Fundação Dom Cabral, que elabora um relatório anual com tais questões. Com relação à metodologia utilizada no artigo foi feita uma pesquisa bibliográfica e dados secundários. Dentre os principais resultados encontrados observa-se que a América latina ainda continua a ser o destino da maioria das empresas nacionais, sendo que essa representa 77,8% e a Oceania com 11,1% é o destino menos usual das organizações brasileiras, além de se observar no estudo que o principal benefício da internacionalização é a melhoria da imagem do país no mercado internacional.

Palavras-chave: Internacionalização; Fundação Dom Cabral; Negócios internacionais.

1. Introdução

No atual cenário econômico em que se encontramos atualmente vários fatores tem contribuído para a sobrevivência das organizações, dentre esses destacamos a redução de desperdícios por parte das empresas, através da produção enxuta, maior atenção aos clientes e consequentemente uma maior valorização deles, custos reduzidos de suas linhas de produção, etc., e mais recentemente algo tem atraído a atenção de muitos empresários, que é a estratégia de internacionalização das suas organizações.

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

As empresas brasileiras também estão sujeitas a diversos fatores que acabam influenciando os resultados nos setores e atividades que as tais estão inseridas. Há diversas estratégias



utilizadas pelas empresas para que haja êxito no processo de internacionalização, desde a exportação até a implantação de uma subsidiária no exterior, fazendo com isto um caminho a ser seguido pela empresa para expandir e consolidar seus negócios, impactando diretamente em suas estruturas e a sua gestão dos negócios, podendo resultar em um crescimento consistente ou em possibilidade de fracasso se as estratégias não forem bem gerenciadas pela organização.

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

Sendo assim, o objetivo desta pesquisa é fazer uma análise do ranking das empresas que mais se internacionalizaram no ano de 2012, e para isso será utilizado o estudo da Fundação Dom Cabral.

2. Referencial teórico-empírico

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

2.1. A economia do Brasil atualmente

De acordo com Laplane; Coutinho e Hiratuka (2003) um componente essencial para o desenvolvimento industrial é desenvolver a economia do país. O Brasil hoje conta com uma base industrial bem diversificada, e ao perceber a dimensão econômica deste país e as condições de vulnerabilidade do seu balanço de pagamento – não pode deixar de ser competitivo e explorar sua capacidade de gerar um robusto superávit comercial, crescendo assim de forma sustentável.

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

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



2.2. Potencial do mercado brasileiro

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

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

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

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

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

2.3. Oportunidades do mercado internacional

De acordo com Laplane; Coutinho e Hiratuka (2003) o Brasil sofreu grandes mudanças a partir da década de 1990, representando uma ruptura com um modelo arcaico que se conhecia, como por exemplo, a estagnação dos investimentos, uma estrutura produtiva aquém da sua capacidade, poucos esforços em progressos técnicos, baixos níveis de eficiência, produtividade e até mesmo na modernização tecnológica. Na tentativa de encontrar novos rumos para a economia, menor intervenção estatal, maior abertura ao exterior, tanto em termos de fluxos de comércio quanto de fluxos de capitais.

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

Conforme estudos sobre Gestão Internacional de Johanson e Vahlne (1977, 1990 e 2009), chama a atenção o modelo da Escola de Uppsala que é conhecido também como modelo comportamental em complemento aos modelos econômicos. Este modelo propõe a internacionalização como um processo gradual, no qual a empresa vai adotando estratégias



diferentes, dependendo da fase e do quanto internacionalizada estão, podendo variar de exportação simples até a construção de uma subsidiária no exterior.

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

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

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

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

3. Procedimentos metodológicos

Na próxima seção é apresentado os procedimentos metodológicos utilizados para a realização do presente artigo, iniciando-se pela característica da pesquisa, seguido pela coleta de dados e finalizando com descrição do ranking da Fundação Dom Cabral.

3.1. Características da pesquisa

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



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

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

3.2. Coleta de dados

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

Esta pesquisa possibilitou a elaboração de três fases que seguem. A primeira etapa aconteceu à coleta de dados por meio das informações sobre internacionalização das empresas brasileiras na Fundação Dom Cabral. Após a coleta de dados iniciou-se uma segunda etapa chamada pelos autores deste artigo de pré-análise dos dados, definindo-se assim como empresas a serem estudadas todas aquelas que estavam listadas no referido ranking e na terceira e última etapa foi a de análise e tabulação de dados oriundos das informações sobre a internacionalização das referidas organizações.

3.3. Ranking da Fundação Dom Cabral

A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e gestores públicos que há 35 anos pratica o diálogo e a escuta comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas. É orientada para formar equipes que possa interagir crítica e estrategicamente dentro das empresas (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2012).

A Fundação Dom Cabral elabora uma vez por ano um ranking das empresas que mais se internacionalizaram e lançam uma edição especial, apresentado quais foram essas empresas, seus maiores benefícios e principalmente o quanto eles ganharam com essa estratégia de negócio.

O projeto é realizado desde 2006 e a cada ano acrescenta temas específicos que fornecem dados e reflexões sobre a trajetória das multinacionais brasileiras no exterior, os desafios enfrentados e as tendências da gestão internacional. Sendo que a edição mais atual foi lançada em junho de 2012.

4. Análise e interpretação dos resultados

Nesta seção, será feita a apresentação e análise dos resultados da presente pesquisa, iniciando pela metodologia para a empresa fazer parte do ranking da Fundação Dom Cabral, seguido pelos benefícios da internacionalização da organização e por fim a presença brasileira no mundo.

4.1. Metodologia para empresa fazer parte do ranking da FDC

Para a organização fazer parte do ranking das empresas internacionais da Fundação Dom Cabral é necessário seguir alguns critérios, que são descritos na sequência:

- Empresas de capital e controle majoritariamente brasileiro;
- Grupos empresariais e empresas individuais não controladas majoritariamente por outros grupos;

Empresas que possuem presença física no exterior a partir de:

- Escritórios comerciais;
- Depósitos e centrais de distribuição;
- Montagem;
- Manufatura;
- Prestação de serviços;
- Agências bancárias;
- Pesquisa e desenvolvimento.

Empresas em estágios iniciais de internacionalização que apenas exportam ou atuam no exterior somente através de representantes comerciais não se qualificam para a pesquisa.

Na edição 2012 a amostra foi composta por 47 multinacionais brasileiras que atuam no exterior principalmente através de unidades próprias, 16 empresas brasileiras que atuam no exterior principalmente através de franquias.

O Ranking das Transnacionais Brasileiras 2012 consideram dados de atuação no exterior do ano de 2011. Os destaques divulgados neste documento foram fornecidos pelas empresas participantes do projeto.

E para ter uma medida de mensuração do nível de internacionalização das empresas brasileiras foi desenvolvida uma fórmula apresentada na figura 1 a seguir:

Figura 1 – Índice de transnacionalidade

$$\text{Índice de transnacionalidade} = \frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}$$

3

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2012.

Com base nessa fórmula é possível criar um parâmetro entre todas as empresas nacionais que desejam fazer parte do referido ranking da Fundação Dom Cabral.

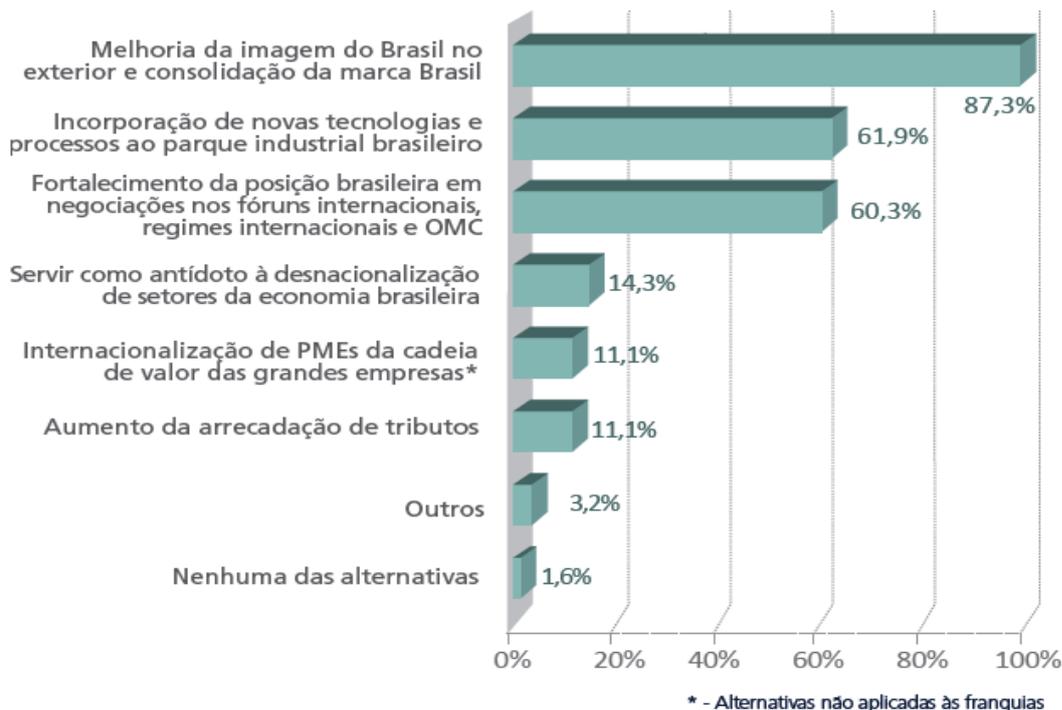
4.2. Benefícios da internacionalização

São identificadas muitas vantagens no processo de internacionalização e dentre os principais benefícios que as empresas nacionais obtêm com o processo de internacionalização a FDC destaca:

- Aumento do valor da marca pela presença internacional;
- Capacidade ampliada de atendimento a clientes globais;
- Diferenciação perante concorrentes domésticos ou menos internacionalizados;
- Melhoria da imagem da empresa no mercado doméstico;
- Capacidade de inovação tecnológica potencializada;
- Desenvolvimento de equipes com habilidades multiculturais;
- Melhoria da imagem da empresa no mercado doméstico;
- Capacidade de inovação tecnológica potencializada;
- Melhoria do desempenho econômico e financeiro;
- Acesso a mercados de capital no exterior;
- Redução de riscos;
- Redução dos custos.

Porém o principal benefício do processo de internacionalização para o Brasil, segundo opinião de 87,3% das empresas participantes, é a melhoria da imagem do Brasil no exterior e a consolidação da marca Brasil, conforme apresentado no gráfico 1 a seguir:

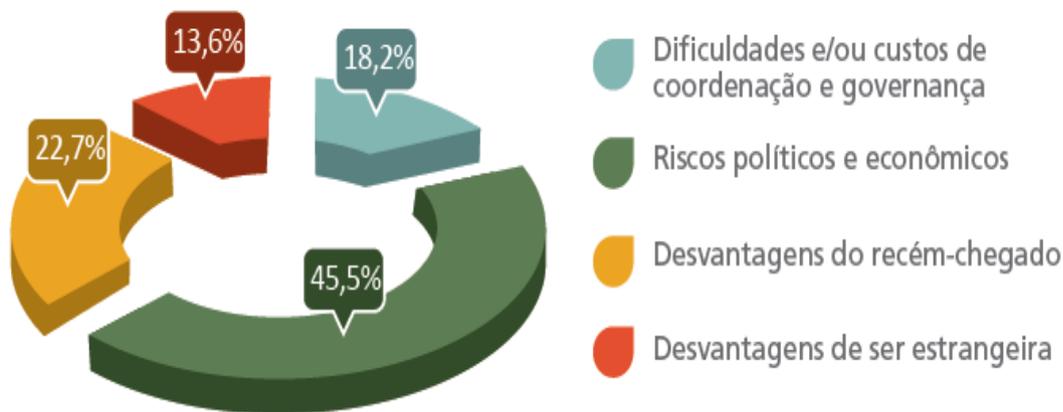
Gráfico 1 - Benefícios do processo de internacionalização para o Brasil



Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, 2012.

Porém dentro desse processo existem alguns desafios e impactos, sendo que os desafios e impactos da internacionalização de empresas brasileiras também foram avaliados, conforme apresenta o gráfico 2:

Gráfico 2 – Principais desafios da internacionalização



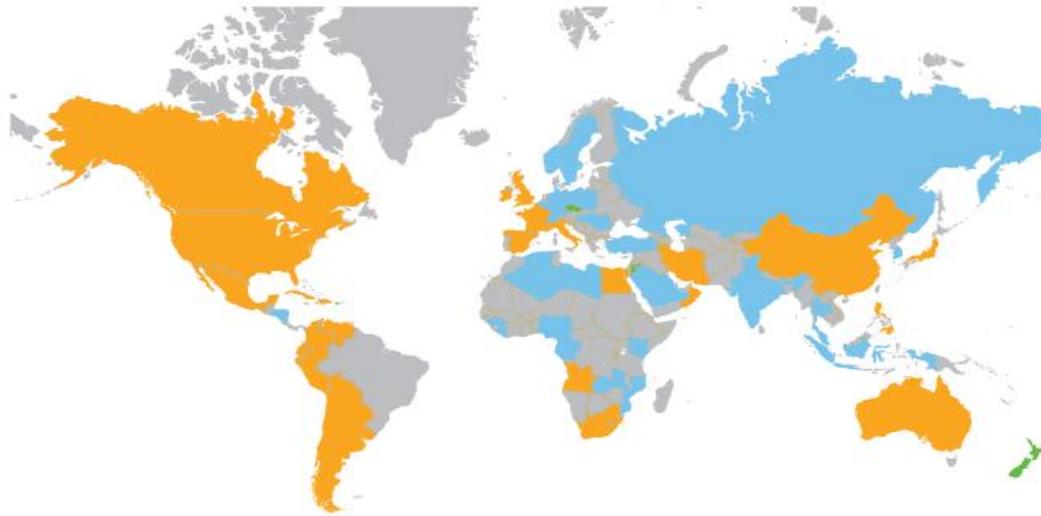
Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, 2012.

Observa-se que os riscos políticos e econômicos representam 45,5% dos riscos encontrados, as desvantagens de ser um recém chegado no mercado aparece com 22,7%, a dificuldade ou custos de coordenação e governança corresponde a 18,2% e em menor numero esta a desvantagem de ser uma empresa estrangeira com 13,6%.

4.3. Presença brasileira no mundo

Segundo a Fundação Dom Cabral (2012) as multinacionais brasileiras estão presentes em quase 90 países ao redor do mundo. As figuras a seguir mostram a dispersão geográfica de nossas empresas e seu movimento de entrada e saída de países em 2011, seja atuando internacionalmente por meio de unidades próprias, seja por meio de franquias. O mapa a seguir apresenta, portanto, os países onde há presença física de empresas brasileiras, não estando relacionados os países onde a atuação ocorre somente por meio de exportações.

Figura 2 - Dispersão geográfica das transnacionais brasileiras

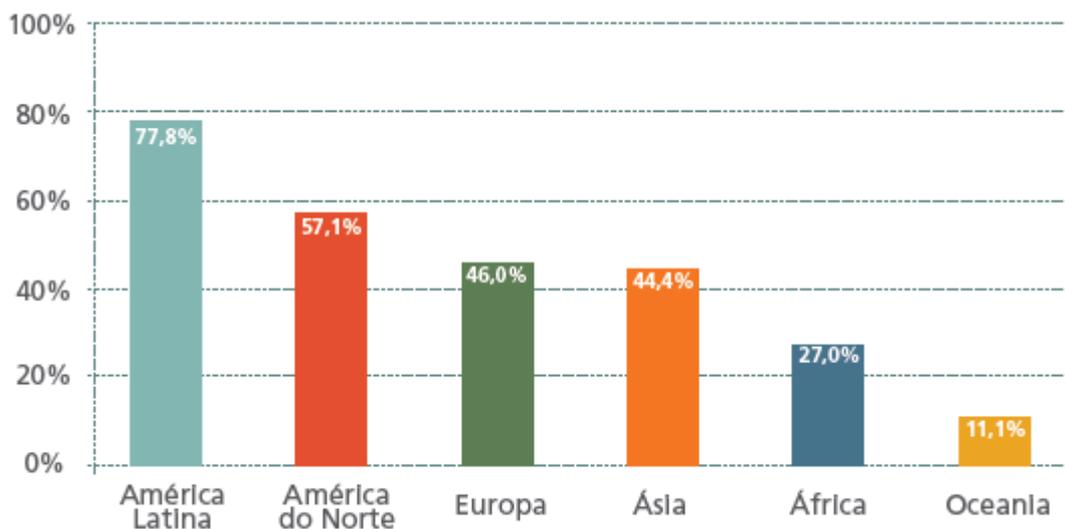


Presença do Brasil no exterior	Número de países
● Somente através de franquias	4
● Somente através de unidades próprias	48
● Através de unidades próprias e franquias	37
Número total de países com presença de empresas brasileiras	89

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, 2012.

Também é apresentado no gráfico 3 a presença brasileira no mundo, onde observa-se que a América Latina ainda é o local escolhido pela grande maioria das empresas que desejam vender seus produtos além das fronteiras nacionais e a Oceania é a que apresenta a menor concentração, com apenas 11,1%.

Gráfico 3 - Presença brasileira no mundo



Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras, 2012.



A América do Norte também tem uma importante contribuição no processo de internacionalização das empresas brasileiras, sendo que Estados Unidos, Canadá e o México representam 57,1%.

5. Considerações finais e recomendações

A seguir, são apresentadas as conclusões pertinentes ao estudo realizado, assim como as recomendações para estudos futuros.

5.1. Considerações finais

Com base na publicação do ranking das multinacionais elaborado pela Fundação Dom Cabral foi possível traçar um diagnóstico do momento atual que vive as empresas brasileiras que tem buscado o caminho da internacionalização como fonte alternativa de sobrevivência de suas Organizações.

Foi possível perceber que o momento atual da economia global tem contribuído para a expansão das empresas nacionais em outros países, sendo esse artifício utilizado de forma coerente e muitas vezes muito bem planejado, o que demonstra um amadurecimento dos gestores brasileiros.

Dentre os principais resultados destaca-se o fato de que a América latina ainda é o caminho mais buscado pelas organizações brasileiras, com 77,8% e a Oceania com apenas 11,1% ainda é o continente menos procurado.

Com relação aos riscos encontrados nesse processo, a maior ameaça identificada são os políticos e econômicos com 45,5% e a que apresenta o menor risco é a desvantagem de ser estrangeira.

E por fim, o presente estudo apresenta inúmeros indicadores de que o Brasil só tende a crescer no mercado internacional nos próximos anos, pois apresenta uma economia relativamente forte com boas bases estratégicas, sejam elas políticas e ambientais.

5.2. Recomendações para estudos futuros

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

Seria interessante que se aplicasse o estudo com outras publicações semelhantes para se confrontar os números apresentados. Além de se fazer a análise em outras instituições além da Fundação Dom Cabral.

E finalmente, seria importante fazer uma análise em todos os anos de publicação do ranking para se identificar os avanços nas questões da internacionalização das empresas brasileiras.



Referências

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. Núcleo de Negócios Internacionais. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/Documents/2012/ranking_transnacionais_brasileiras2012.pdf>. Acesso em 14 de nov. 2012.

GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: macro and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, v.16, n.1, p. 95-101, 2010.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD C.K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Ed. Campos, 1995.

HARRISON, J. S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2005.

HYMER, S. Empresas multinacionais: a internacionalização do capital. Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1978.

JOHANSON, J.; VAHLNE.; The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p. 25-34, 1977.

_____. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7 n.4, p. 11-24, 1990.

_____. The Uppsala Internationalization process model revised: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v.40, p. 1411-1431, 2009.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM – P. F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12 p. 305-322, 1975.

LAPLANE M.; COUTINHO L.; HIRATUKA C. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Editora UNESP, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANCHEZ, I. **Para entender a internacionalização da economia**. São Paulo: Ed. Senac, 1999.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

WILLIANSOM, O. **Markets and hierarchies**: analysis and antitrust implications. New York: The Free Press, 1983.