

REFLEXOS DA GLOBALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE DAS FORMAS DE INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

*Yumara Lúcia Vasconcelos**

*Mariano Yoshitake***

*Marinéia Almeida dos Santos****

*Marinette Santana Fraga*****

As mudanças globais, seja de ordem tecnológica ou organizacional, têm como principais conseqüências a interferência nos padrões de competitividade, a desregulamentação e a redução progressiva das fronteiras nacionais. A vantagem competitiva depende da maneira como as empresas organizam estrategicamente suas atividades, especialmente quando competem em nível internacional porque a estrutura do negócio influencia sua rentabilidade. A pesquisa de que trata o presente ensaio ocupou-se das questões: De que forma a competição globalizada tem influenciado o desempenho estratégico e atuação das organizações? As empresas conseguem identificar e aproveitar as oportunidades oriundas de uma economia internacional cada vez mais integrada? Estas oportunidades existem? Quais as conseqüências da globalização? Se, de um lado, a globalização fortalece relações, incrementa a produtividade e os padrões de competitividade, de outro, gera exclusão involuntária. Como reflexo, o sistema produtivo tem sido induzido a uma constante reestruturação tecnológica, provocando rupturas continuadas de paradigmas técnico-científicos.

PALAVRAS-CHAVE: *Globalização. Internacionalização. Estratégia.*

* Dr. em Administração (UFBA). Prof. Substituto (UFBA).
E-mail: yumaravasconcelos@uol.com.br

** Dr. em Controladoria e Contabilidade (USP). Coord.
Mestrado em Contabilidade (FVC). E-mail: kimimarinamariano@gmail.com

*** Prof. Assistente (UCSal). Prof. Titular (UNIBAHIA).
Mestre em Contabilidade (FVC).

****Mestre em Contabilidade (FVC). E-mail:
marinettefraga@yahoo.com.br

Universidade Estadual de Feira de Santana – Dep. de CIS.
Tel./Fax (75) 3224-8049 - BR 116 – KM 03, Campus - Feira de
Santana/BA – CEP 44031-460. E-mail: cis@uefs.br

1 INTRODUÇÃO

A expressão globalização passou, de fato, a incorporar o repertório vocabular do mundo dos negócios em idos da década de 70, refletindo o gradativo aprofundamento das relações entre países e grupos econômicos, ganhando mais abrangência e intensidade.

As diferentes datas atribuídas ao início da globalização decorrem das diferentes definições existentes e do foco de abordagem. Os que atribuem à globalização uma origem remota ressaltam, visivelmente, a abordagem econômica do fenômeno. Os que atribuem uma origem mais recente enaltecem, como elementos de abordagem, as dimensões políticas, comunicacionais e culturais.

O início da internacionalização da economia data da segunda metade do século XX, através das navegações transoceânicas. Já a transnacionalização iniciou com a criação de organismos, empresas e movimentos que preconizavam a independência em relação aos Estados e às populações, gerando interconexões diversas.

Diversos trabalhos foram editados na década de 80, embora não trouxessem exatamente o termo globalização. Limitava-se a descrever o aumento do fluxo de comércio, investimentos e tecnologia, promovendo uma profunda reflexão acerca do papel dos estados nacionais, no tocante à formulação das políticas econômicas.

O grau de interpenetração das atividades econômicas das organizações era de tal intensidade que diminuía a efetividade de instrumentos tradicionais de interferências estatais nas economias domésticas, reduzindo o espaço das políticas econômicas. (LACERDA, 1999).

A despeito da concordância em que a globalização seja um condicionante importante do desenvolvimento brasileiro em períodos futuros, a abordagem ainda carece de precisão dos contornos econômicos do fenômeno. (FRANCO,1999)

O fenômeno vem transformando, de forma radical, o contexto do desenvolvimento econômico, expressando-se através da integração cada vez maior das economias nacionais. Entretanto,

não pode ser resumido a um mero processo de internacionalização de práticas econômicas, muito menos aos seus efeitos.

Trata-se de um fenômeno social complexo e multifacetado com dimensões sociais, culturais, política, jurídica e religiosa, em relação à qual ainda não existe uma uniformidade teórico-conceitual, embora numa avaliação objetiva seja definida como o incremento dos fluxos de bens e serviços entre nações (SANTOS, 2005). Por exemplo, há quem opte por entender a globalização como um estágio superior da internacionalização, expressão usada como referência a fenômenos que envolvem investimentos externos, estruturas de mercado, organização da produção e tecnologia.

(...) a realização cada vez mais densa do processo de globalização enseja o caldeamento, ainda que elementar, das filosofias produzidas nos diversos continentes, em detrimento do racionalismo europeu, que é bisavô das idéias de racionalismo tecnocrático hoje dominantes (SANTOS, 2000, p. 121).

Esse caldeamento filosófico-cultural é o responsável pelo nascedouro das diversas abordagens conceituais. Muitos são os ângulos através dos quais o tema é analisado, como fábula ou perversidade. O mundo globalizado, sob a ótica da fábula, apresenta um certo número de fantasias repetidas que acabam por incrustar-se numa base aparentemente sólida de interpretação, ganhando aparência de verdade absoluta.

No âmbito da globalização, quando começa a articular-se uma totalidade histórico-geográfica mais ampla e abrangente que as conhecidas, abalam-se algumas realidades e interpretações que pareciam sedimentadas. Alteram-se os contrapontos singular e universal, espaço e tempo, presente e passado, nacional e cosmopolita (IANNI, 1996, p. 39).

A imprecisão conceitual cria mitos. Por exemplo, fala-se que a globalização tem como benefícios a difusão imediata de informações, mas não é inserido nessa discussão o problema

do acesso e educação quanto ao uso de tais informações. O encurtamento das distâncias é relativo porque o fenômeno da globalização não contraiu o tempo e o espaço. O adjetivo global é também utilizado como elemento homogeneizador, mas as diferenças locais permanecem profundas. Paradoxalmente, observa-se uma busca pela uniformidade subordinada aos atores hegemônicos, tornando o mundo mais distante da ilusão de uma cidadania verdadeiramente universal.

As interações transnacionais se intensificam a cada dia e assumem formatos distintos; variam, em escala, desde a internacionalização do sistema produtivo e financeiro à disseminação e compartilhamento de informações de toda natureza. Processo que coloca a sociedade como um sistema aberto onde os acontecimentos locais podem ser influenciados ou condicionados por fatos ocorridos em localidades distantes. Característica que ressalta a globalização como um processo não-linear ou mesmo uniformizador porque nem a compreensão de seu significado é uniforme ou consensual.

A globalização, longe de ser consensual, é, como veremos, um vasto e intenso campo de conflitos entre grupos sociais, Estados e interesses hegemônicos, por um lado, e grupos sociais, Estados e interesses subalternos, por outro; e mesmo no interior do campo hegemônico há divisões mais ou menos significativas (SANTOS, p. 27, 2005).

Trata-se de um processo de proporções amplas o qual envolve regimes políticos, projetos nacionais, grupos e classes sociais, economias, culturas como uma totalidade complexa, contraditória abrangente. (IANNI, 1996)

A internacionalização dos processos produtivos, mercado financeiro e comercial se consolida através da migração dos fatores de produção e por meio do fluxo mundial de ativos monetários e do comércio. Uma economia globalizada, todavia, não corresponde ao somatório das atividades além fronteiras porque envolve múltiplas variáveis (SROUR, 2005). Consiste em um fenômeno complexo, um neologismo pouco preciso, caracterizando-se diferentemente nas distintas esferas das

relações econômicas internacionais – produtiva, comercial, tecnológica e monetário-financeira.

A globalização do mundo vem refletindo uma nova etapa de expansão do capitalismo, exigindo novas formulações políticas e econômicas, na proporção em que se desfazem, gradativamente, as hegemonias mercadológicas e as acomodações estratégicas edificadas ao longo dos anos. Paralelamente, novos pólos de poder e blocos geopolíticos são revelados dando uma nova conformação à expansão capitalista. Entretanto, a forma de organização do sistema mundial, círculos concêntricos onde um ou mais Estados centrais e reitores situam-se no núcleo cercado por regiões e Estados dependentes e periféricos, permanece. Os níveis de subordinação dos espaços periféricos, embora sejam distintos entre si, ditam os diferentes impactos do fenômeno globalização sobre as respectivas nações. (SROUR, 2005).

O desenvolvimento do modo capitalista de produção, em forma intensiva e extensiva, adquire outro impulso, com base em novas tecnologias, criação de novos produtos, recriação da divisão internacional do trabalho e mundialização dos mercados (IANNI, p. 14, 1996).

A nova divisão transnacional do trabalho (desterritorializado) redistribui as empresas e conglomerados por todo o mundo, e não mais exclusivamente nos países economicamente dominantes apesar da manutenção das relações de poder. As forças produtivas elementares (capital, força de trabalho e tecnologia) ultrapassam mais do que limites geográficos, mas, igualmente, fronteiras históricas, comportamentais e culturais, modificando as formas de contradição social e articulação empresarial.

Quadro que ressalta o papel da competitividade para o desempenho exitoso das organizações, exigindo a reestruturação empresarial de forma alinhada aos padrões de tecnologia, produtividade e inovação. A referência fordista de organização do trabalho passa a ser substituída pela flexibilização dos processos de produção, sensíveis às novas exigências do mercado mundial.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

A globalização incorpora em um único debate o impacto da internacionalização da produção e sua tecnologia, o acirramento da competição e evolução de suas formas.

As mudanças globais, seja de ordem tecnológica ou organizacional, têm como principais conseqüências a interferência nos padrões de competitividade, a desregulamentação e a redução progressiva das fronteiras nacionais. No que toca ao papel do Estado, a formação de blocos econômicos representa, nesse contexto, um mecanismo de substituir, ainda que parcialmente, o papel dos Estados - Nação.

A acumulação passa a centrar-se na inovação e não mais no lançamento de novos investimentos. Uma das conseqüências dessa perspectiva é o aprofundamento dos *linkages* inter-industriais. (LACERDA, 1999).

O sucesso dos países em desenvolvimento depende de sua competitividade e da inovação inserida nesse contexto, do contrário, acarretará isolamento mercadológico.

O ritmo acelerado da inovação – com a conseqüente promessa de um vasto aumento de produtividade – torna mais dispendioso isolar as economias do comércio e do investimento internacional (LALL, 2002, p. 106).

Faz-se necessário ainda identificar com maior clareza quais os reflexos dessa perspectiva para a unidade organizacional.

Assim, é questão central desta pesquisa: De que forma a competição globalizada tem influenciado o desempenho estratégico e atuação das organizações?

As empresas conseguem identificar e aproveitar as oportunidades oriundas de uma economia internacional cada vez mais integrada? Estas oportunidades existem? Quais as conseqüências da globalização?

Se de um lado a globalização fortalece relações, incrementa a produtividade e os padrões de competitividade, de outro, gera exclusão involuntária. Como reflexo, o sistema produtivo tem sido induzido a uma constante reestruturação tecnológica, provocando rupturas continuadas de paradigmas técnico-científicos.

1.2 JUSTIFICATIVA

A globalização tem causado transformações expressivas na localização da atividade produtiva nos vários países conduzindo a diferentes padrões de comércio internacional. Cresce o número de atividades e funções que exigem pontos mais eficientes para se desenvolverem. Aumenta o número de organizações que se lançam na competição internacional atraídas por incentivos governamentais, melhor acesso a tecnologias, matéria-prima (redução de custos logísticos) e um contexto de crescimento. Outras são motivadas pelo insucesso no mercado doméstico. Encorajam-se, muitas vezes sem um projeto de internacionalização, defrontando-se com as disparidades de ordem política, econômica, monetária e cultural. Os estilos de competição das empresas também oferecem dificuldades à adaptação em ambiente internacional. Observações que por si só justificam a necessidade de se discutir as formas de internacionalização e os prováveis reflexos para as organizações.

1.3 ESCOPO

A vantagem competitiva depende da maneira como as empresas organizam estrategicamente suas atividades, especialmente quando competem em nível internacional porque a estrutura do negócio influencia sua rentabilidade.

Para Porter (1993, p. 73),

As indústrias globalizam porque mudanças na tecnologia, necessidades do comprador, políticas governamentais ou infra-estrutura do país criam diferenças importantes na posição competitiva entre empresas de diferentes países ou tornam mais significativas às vantagens de uma estratégia global.

O sistema produtivo se beneficia do processo de internacionalização econômica através do incremento de novas tecnologias. A integração internacional enseja às cadeias produtivas um nível melhor de aparelhamento tecnológico e informacional.

Alcançar competitividade, todavia, não significa promover a abertura passiva do mercado doméstico. A competitividade deve ser construída; trata-se de um processo integrado, complexo e dispendioso que parte necessariamente da reflexão. Faz-se necessário conhecer muito além do mercado alvo e interesses isolados.

A globalização introduz uma nova perspectiva gerencial. A multiplicação das firmas globais lastreia suas estratégias de investimento, gestão de produção, estrutura logística não mais nas fronteiras nacionais e, sim, na análise do fator competitividade, segundo variados arquétipos setoriais.

No atual *status* da competição internacional, as empresas não se restringem mais a seu território, o que destaca a importância da elaboração estratégica para penetração em novos mercados em busca de vantagem competitiva.

Os princípios básicos da estrutura competitiva são geralmente os mesmos, independentemente do local onde a competição acontece, nível interno ou externo (PORTER, 1990, p. 43).

A célula básica ou elementar necessária à competição, seja ela nacional ou internacional, é a análise da indústria.

A indústria (de produtos ou de serviços) compreende um conjunto de competidores que geram produtos, os quais competem diretamente entre si.

A análise da indústria é essencial para a adaptação ao contexto de globalização porque a abordagem da competição é específica ao setor.

As transformações observadas nas diferentes ordens (tecnológica, profissional, produtiva etc.), têm induzido as organizações a um reexame do setor industrial, interferindo de forma material nos padrões competitivos internacionais. A compreensão da impotência dos sujeitos históricos que desenharam a face do mundo nos últimos séculos (Estado-Nação e partidos políticos) é fundamental para entendimento da dinâmica atual.

Assim, não existe uma estratégia competitiva universal. É importante analisar a estrutura do setor no qual a empresa compete (estudo da competitividade e lucratividade) e o posicionamento da empresa na indústria, além das variáveis conjunturais determinantes.

A motivação desta abordagem é função dos requisitos necessários à internacionalização.

Para investir no âmbito internacional, a empresa deve apresentar alguma vantagem competitiva suficientemente forte em seu mercado de origem (doméstico), a fim de compensar as desvantagens potenciais de operar no exterior: riscos cambiais, políticos e custos de agência aumentados. (EITEMAN *et al*, 2002). Os autores informam que a partir de observações das empresas de sucesso no exterior, concluiu-se que todas tinham algum tipo de vantagem competitiva, a saber:

- Economias de escala e escopo decorrente de seu grande porte;
 - Conhecimento mercadológico;
 - Tecnologia superior baseado em pesquisa;
 - Condição financeira;
 - Produtos diferenciados (inovadores);
 - Competitividade de seus mercados domésticos.
- Assim, este ensaio tem os seguintes objetivos:
- Analisar num plano teórico como a competição global tem afetado o desempenho empresarial;
 - Mostrar a relevância da formulação estratégica para inserção no mercado internacional;
 - Apresentar criticamente as principais estratégias de internacionalização usualmente empregadas;
 - Relacionar as formas de penetração no mercado internacional;
 - Discutir os reflexos da globalização sobre a competitividade.

É essencial buscar entender a globalização como um processo multidimensional que sintetiza uma realidade histórico-contextual integrando os planos econômicos, social, político e cultural, o que lhe confere complexidade e redundam numa variedade de conseqüências, a exemplo da desintegração das organizações altamente verticalizadas e maior espaço às redes horizontais entre unidades econômicas.

2 GLOBALIZAÇÃO E SUA EXUBERÂNCIA SEMÂNTICA

Conseqüência imediata do processo de globalização e seu debate é a exuberância semântica destacada. Embora, ainda não se tenha conseguido construir um significado preciso para a expressão 'globalizar-se', muito menos identificar o momento

histórico em que seu processo teve início e sua capacidade de reorganizar ou decompor a ordem social (CANCLINI, 2003).

As publicações referentes ao tema criam uma espécie de dicionário ‘tecnoglobalismo’ carregado de expressões que invadem o imaginário social, introduzindo-se nos discursos político e econômico do cotidiano com múltiplas conotações.

Neologismo à parte, a primeira delas refere-se à diferença entre globalização, internacionalização e mundialização.

Para Chesnais (1996, p.17)

A expressão ‘mundialização do capital’ é a que corresponde mais exatamente à substância do termo inglês ‘globalização’, que traduz a capacidade estratégica de todo grande grupo oligopolista, voltado para a produção manufatureira ou para as principais atividades de serviços, de adotar, por conta própria, um enfoque de condutas ‘globais’.

O termo mundialização na ótica do autor, de origem francesa, traduz com maior clareza o que ocorre com o mundo no que toca especialmente à ampla liberalização do comércio exterior e nos diversos âmbitos de análise. A internacionalização aparece, nessa abordagem, como elemento essencial para o alcance da totalidade sistêmica.

Para Santos (2000) a globalização é o ponto mais alto do processo de internacionalização do mundo capitalista, possuindo como elementos de sua arquitetura: unicidade da técnica, convergência de momentos (tempo real), a cognoscibilidade do planeta e a existência de um motor único na história representada pela mais-valia globalizadora. O autor enfatiza que a globalização é viabilizada por uma série de mundializações (da produção, do dinheiro, do crédito, da dívida, do consumo e da informação).

Observa-se que a visão do autor assemelha-se com a perspectiva de análise de Chesnais, embora o segundo substitua a expressão globalização por mundialização.

As divergências referentes ao significado da globalização ensejam algumas conclusões:

- A globalização não possui um objeto de estudo delimitado de forma clara, portanto não é um paradigma ou científico.

- As referências de especialistas formam um conjunto intersubjetivo não ancorado muitas vezes em evidências empíricas. Não pode igualmente ser considerado um paradigma político ou cultural. Também não é a única alternativa de desenvolvimento.
- Seus efeitos não são os mesmos em todos os lugares. Vale ressaltar que a liberalização global é subordinada a interesses privados de uma minoria, possuindo uma condução política e disputa entre os grandes capitais, regulados através de integrações regionais (SINGER, 1997).
- Não é sinônimo de neoliberalismo. Não pode ser associada a um único movimento.

Para Canclini (2003), o que se tem sobre globalização é um conjunto de narrativas divergentes que tentam ensejar sua compreensão. Segundo o autor, a deficiência conceitual sobre a temática globalização decorre da ausência de um modelo científico ou paradigma para estudo, apesar de não postular a formalização de um conceito abstrato de validade universal.

Outra discussão semântica é aquela que distingue transnacionalidade de multinacionalidade.

Um a fim multinacional, também denominada de plurinacional, é o empreendimento nacional que influencia ou controla filiais de produção localizadas em outros países.

O conceito de transnacionalidade compreende a ideia de internacionalidade e supranacionalidade.

As organizações transnacionais não fixam suas atividades produtivas em bases domésticas, atuam em bases internacionais sem vínculos diretos com fronteiras nacionais, embora ainda seja discutível o caráter neutro dessas empresas visto sua forte relação com seu Estado nacional de origem.

A atividade de *franchising* é o exemplo mais popular. São exemplos de organizações transnacionais: Petrobrás, Souza Cruz, Sadia, Brahma, Villares, Embraer, Usiminas, Aracruz e Hering.

O relatório mundial de investimento, em aderência à essa terminologia, introduz o índice de transnacionalidade que contempla

em seu cômputo porcentagens de ativos e vendas no exterior e de empregos estrangeiros.

A inexistência de uma teoria única sobre globalização não tem origem no estado atual de conhecimento, mas igualmente na própria estrutura fragmentada dos processos globalizadores que impõem uma nova ordem às diferenças e às desigualdades, sem suprimi-las.

3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA

O entendimento da competição em nível global passa necessariamente pela análise da indústria. Ao analisar a estrutura da indústria, observa-se que a base do estudo estratégico está em conhecê-la profundamente, bem como às alterações nela ocorridas. A abrangente literatura sobre estratégia foi enriquecida com a publicação do livro de Michael Porter, “Estratégia Competitiva”, visto que aborda a estratégia sob a ótica de aspectos essenciais ao mercado (fornecedores, clientes, órgãos reguladores, concorrentes, etc).

O pensamento de Porter começou a influenciar as práticas de consultoria estratégica entre o final da década de 70 e o início da década de 80. O início se deu por meio da publicação de um único artigo que, de imediato, suscitou diversos admiradores. O trabalho continha o essencial de suas idéias, tendo o autor discorrido sobre aspectos mercadológicos, da política empresarial e da análise estratégica. Afinal, uma empresa não se desenvolve no vazio.

O conceito de estratégia está intimamente vinculado à relação da empresa com seu meio e são determinadas pelas forças da concorrência em sentido amplo. A estratégia pode ser explícita ou implícita. A primeira é desenvolvida por meio da realização de um planejamento. A segunda decorre da evolução dos processos internos das empresas, ou seja, de seus departamentos funcionais.

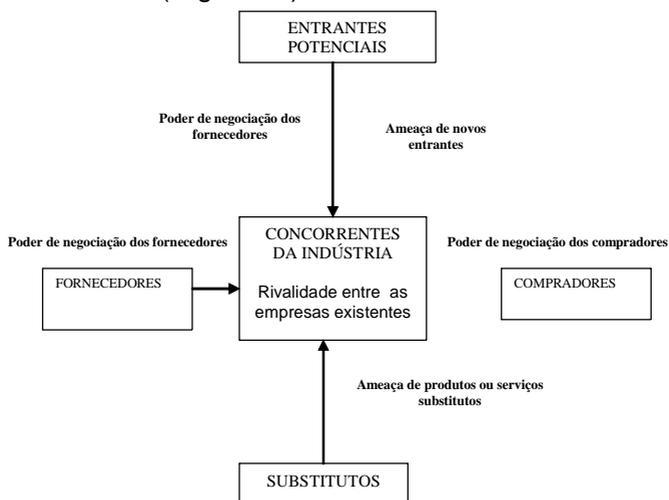
Independente do tipo de estratégia, seu estudo é de fundamental importância no entendimento do desempenho de uma empresa dita global.

No “Modelo das cinco forças”, proposto por Porter (1980), o cerne da estratégia é a competição.

Uma empresa não compete unicamente com as congêneres, mas igualmente com:

- fornecedores e clientes, uma vez que tenta influenciar o custo de aquisição dos insumos produtivos e o preço de venda do produto final;
- congêneres, que são as empresas que atuam dentro da mesma atividade;
- produtos substitutos, que acabam desviando uma parcela do mercado por fatores muitas vezes invisíveis num primeiro momento;
- novos entrantes, aqueles que se incorporam ao mercado tornando-o mais competitivo.

Desta forma, uma organização não pode ser vista como um agente econômico isolado, mas, sim, como um subsistema inserido em um complexo muito maior e encadeado (sistema de valores). O autor destaca cinco forças que influenciam a concorrência de uma indústria (Figura 1).



Fonte: Adaptado de: (PORTER, 1986, p.23)

Figura 1 - Modelo das cinco forças

A) Ameaça de Entrada

Quando empresas ingressam em um novo mercado, a entrada se dá às custas do desejo dos empreendedores em conquistar mercado (aspecto motivacional). Suas ações são intencionadas a construir uma posição mercadológica.

São barreiras ao ingresso de uma empresa no mercado global:

É **Economia de escala**. A produção em escala provoca redução no custo unitário na medida em que o volume aumenta. Quando empresas congêneres praticam a produção em escala, acabam forçando a empresa entrante a optar pelo mesmo *modus* de produção. Muitos negócios, sem condições de fazê-lo, sujeitam-se a ingressar no mercado em pequena escala, suportando desvantagens na estrutura de custos.

Quando as organizações são consideravelmente grandes, conforme Eiteman *et al* (2002), essas economias podem ocorrer nas seguintes áreas:

- *marketing* – pela utilização de mídias de propaganda mais eficientes, criando a identidade do cliente com a marca (gestão da marca) ou pela otimização dos sistemas de distribuição, armazenagem e de serviços, em rede mundial;
- finanças – por meio do acesso a uma ampla gama de instrumentos financeiros a exemplo dos mercados de euromonedas, euroações e eurobônus (instrumentos financeiros);
- pesquisa – através de investimentos em pesquisas para diferenciação do produto ou serviço;
- logística – pela qualidade do projeto logístico, o que envolve desde a aquisição da matéria-prima à entrega do produto final ao cliente, e algumas vezes logística, reversa.

Apesar dessas possibilidades, antes de uma organização vislumbrar o mercado internacional, faz-se necessário um sólido conhecimento da realidade do mercado-alvo, porque, para que uma economia dessa natureza aconteça, condições devem ser geradas, ou seja, a economia de escala e escopo algumas

vezes exige um investimento inicial com horizonte de retorno variável.

B) Diferenciação do produto

A empresa entrante no mercado internacional precisa vencer a barreira associada à identificação do cliente com a marca das concorrentes. Essa barreira é vencida por meio de grande esforço em publicidade, serviço pós-venda e diferenciais no produto. A diferenciação do produto condiciona o entrante a incorrer em despesas elevadas até uma satisfatória fidelização do cliente. Todo esse esforço gera prejuízos nas fases iniciais do negócio. Acrescente a essa análise a necessidade de se conhecer a cultura local e, o mais importante, adaptar-se a essa cultura (produtos *bond culture*), exceção apenas para os produtos *free culture* (aqueles que independem de influências culturais).

As inovações advindas das pesquisas ou gastos com marketing podem proporcionar um fluxo contínuo de produtos diferenciados, possibilitando a obtenção de uma identificação com a marca, constituindo-se em um diferencial competitivo. Todavia, a promoção da diferenciação exige uma contrapartida financeira. Novos produtos demandam investimentos em pesquisa e *5marketing*, especialmente quando se busca criar uma demanda em nível internacional. (EITEMAN, et all, 2002).

C) Necessidade de capital

A necessidade de equiparação em termos de diferenciação tecnológica exige recursos financeiros, o que constitui uma importante barreira de mercado, principalmente, se o capital requerido destina-se a atividades de risco, sem previsão de retorno (publicidade inicial, pesquisa e desenvolvimento).

D) Acesso aos canais de distribuição

Outra barreira de entrada pode se da devido a meio de dificuldades de acesso aos canais de distribuição, levando-se

em consideração que os mesmos já são explorados pelas concorrentes locais. Quadro que exige do entrante grande habilidade persuasiva no sentido de convencer os representantes dos canais de distribuição a escoarem seu produto. Considere-se ainda a probabilidade dos concorrentes possuírem ligação ou forte influência sobre os referidos canais. De fato, os concorrentes podem estar associados aos canais de distribuição pelos laços de parceria, qualidade do serviço, relacionamentos duradouros e até mesmo exclusividade.

Outras barreiras também podem atuar de forma decisiva sobre o desempenho de um negócio, a exemplo do nível tecnológico exigido para competir (projeto do produto protegido por patente), acesso difícil às matérias-primas (onde a aquisição antecipada dos concorrentes pode forçar a empresa a reduzir seu nível de produção) e do efeito da curva de experiência sobre os padrões de competitividade de uma empresa (maior experiência de empresas já estabelecidas). Em alguns mercados, é necessário superar a *expertise* das empresas locais.

A atuação de organismos reguladores também pode tornar-se uma barreira, tanto local quanto internacional porque seus controles precisam ter a flexibilidade necessária para encorajar a compra dos títulos, pois empresas de pequeno e médio porte, por exemplo, possuem poucos atrativos ao capital estrangeiro devido aos seguintes fatores: limitada capacidade de financiar investimentos estrangeiros diretos; alto custo marginal de capital; exigências de altas taxas de retorno.

O conhecimento mercadológico abrange a competência em administrar organizações industriais de porte, tanto do ponto de vista técnico e humano quanto do domínio das modernas técnicas analíticas e sua implementação nas áreas funcionais da organização.

Essa é a razão pela qual, segundo Eiteman et all (2002, p. 287), muitas organizações transnacionais primeiramente exportam para países onde pretendem futuramente estabelecer meios de produção, além de pesquisar a obtenção de matéria-prima e recursos humanos nesses países, durante importações, licenciamentos ou investimentos estrangeiros direto.

Diante do exposto, quaisquer dessas forças ou barreiras mencionadas podem empurrar uma empresa a um desempenho insatisfatório no projeto de inserção em mercados internacionais. É importante analisar cada uma delas.

F) Intensidade da Rivalidade entre os Concorrentes

A rivalidade entre concorrentes pode assumir diferentes formas e pode exercer pressão sobre a formação do preço de venda, forçando a redução de sua margem, comprometendo assim o fluxo de caixa. Setores muito concorridos tornam lento o crescimento do setorial.

A rivalidade entre os concorrentes se dá pela briga por preços competitivos, publicidade, introdução de embalagens diferenciadas e de serviços pós-venda ou garantias. A rivalidade pode ser consequência de vários fatores:

- elevado número de concorrentes;
- crescimento retardado da indústria;
- ausência de diferenciação gerando uma decadência do produto no mercado;
- existência de concorrentes divergentes.

A concorrência é salutar, desde que seja um instrumento portador de inovações e gerador de saltos qualitativos para as empresas. Sem inovações, no sistema capitalista, uma empresa tende a extinguir-se. Na maior parte das indústrias, os movimentos competitivos podem afetar as finanças de uma organização e sua perspectiva de internacionalização.

G) Pressão dos Produtos Substitutos

Os substitutos diminuem os retornos potenciais de um negócio, forçando as empresas a investirem na divulgação do produto e, muitas vezes, em sua diferenciação. Outra consequência da existência de substitutos é a pressão que exerce sobre os preços.

De forma bem clara, quanto mais atrativo for *trade off* preço/desempenho oferecido pelo produto subs-

tituto, mais firmemente colocada estará a tampa sobre o potencial de lucros do setor” (Porter,1998, p.20).

Os substitutos, além de afetar os lucros normais de uma empresa, afetam a prosperidade do setor, porque a capacidade de elevação de preços fica amortecida (ganho na margem).

Torna-se necessário conhecer os produtos substitutos, o que exige o conhecimento acerca das preferências do mercado-alvo.

H) Poder de negociação dos compradores

Segundo Porter (1998), os compradores devem ser considerados concorrentes para a indústria, porque tentam trazer o preço de venda para baixo, negociando ainda condições de pagamento e de qualidade.

O poder aquisitivo do público-alvo do produto, por exemplo, induz a empresa a aumentar seu poder de negociação, porque os compradores tentam forçar a redução dos preços.

No início da década de 90, no Brasil, precisamente durante o plano Collor, uma grande empresa do varejo sucumbiu por conta dos efeitos econômicos gerados pelo inédito confisco de saldos bancários da população.

A procura pelos produtos diminuiu substancialmente, forçando a redução dos preços para escoar seus produtos, a custa da redução da margem. Esse caso é um exemplo típico de como o poder de barganha dos compradores, influencia a estratégia de uma empresa.

I) Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores também podem influenciar a competitividade de uma empresa, elevando o preço ou a qualidade dos bens ou serviços.

A elevação de preços da matéria-prima reduz a rentabilidade de um negócio e pode comprometer a qualidade do produto.

Quando o mercado não é capaz de transferir ao cliente/consumidor tais custos, a rentabilidade é empurrada para baixo (erosão de resultado).

Em alguns casos, um fraco poder de barganha junto aos fornecedores torna a empresa dependente e sem flexibilidade na elaboração estratégica.

A influência dos fornecedores será tanto maior quanto maior o porte e poder deste. Os fornecedores podem ser classificados em dois grupos:

- aqueles cujo produto não concorre com substitutos sendo um insumo essencial para seus compradores, sendo mais centrados no mercado que atende.
- aqueles que concorrem com substitutos, além das congêneres.

Ao enfrentar as forças competitivas, são três as estratégias genéricas utilizadas e bem-sucedidas:

- **Liderança no custo total, baseando-se na eficiência operacional da empresa**

A liderança nos custos totais é conquistada à base da curva de experiência.

Sua utilização depende das características do produto, podendo incluir “economias de escala”, “tecnologia patentada”, “acesso preferencial a matérias-primas”, etc.

Entretanto, a sustentação da vantagem competitiva depende da obtenção futura da paridade com seus concorrentes em relação aos parâmetros diferenciação.

- **Diferenciação, baseando-se na identificação da marca, inovação e técnicas de mercado agregam valor ao produto**

Ocorre quando a empresa é única em sua indústria, em aspectos valorizados pelo comprador. Um ou mais atributos são escolhidos (relevância para o comprador) e um produto singular é criado e lançado, explorando-se o atributo valorizado pelo comprador. A sustentação da vantagem competitiva depende do *trade - off* preço – prêmio.

- **Enfoque, que consiste na capacidade de gerar produtos especializados, dirigidos às necessidades de certo segmento**

A vantagem competitiva é obtida em segmentos-alvo. É factível quando a empresa não pode obter vantagem competitiva geral, mas, sim, naquele segmento particular, formado por compradores com necessidades incomuns.

A vantagem competitiva se dá, essencialmente, por meio do custo ou da diferenciação, podendo ser obtida através de diversos fatores como: sistema de distribuição rápido e eficaz, matéria-prima de alta qualidade e sem dificuldades de entrada, etc.

Analisando as estratégias genéricas, sob a abordagem da internacionalização, cabe salientar que a diferenciação é quase sempre dispendiosa, elevando os custos. Se a empresa não buscar formas de reduzir custos, poderá comprometer o ganho de margem proporcionado pela diferenciação, ficando vulnerável ao valor atribuído pelo consumidor ao produto, quadro que também exige investimentos em *marketing*. A própria ausência de impacto sobre a diferenciação pode reduzir o “tempo de vida da estratégia”.

Reduzir custos não é a mesma coisa que obter vantagem competitiva no custo. A redução de custos não é aleatória ou deve ocorrer por conta da queda de qualidade. Se uma empresa consegue aliar liderança no custo e alguma forma de diferenciação, as recompensas serão maiores (*trade-off* preço – prêmio).

Naturalmente que alguns estrategistas utilizam combinadamente as estratégias genéricas, criando um ‘meio termo’ entre essas, o que segundo Porter (1985), conduz a uma situação estratégica ineficaz, tornando-se vulnerável à perda de mercado.

Embora largamente utilizadas, essas estratégias possuem duas classes principais de risco: a da imitação e a da mudança não-planejada, independente de sua atuação ser local ou internacional (Quadro 1). Uma empresa internacional carrega os mesmos riscos

Quadro 1 - Riscos da estratégia

| RISCO DA LIDERANÇA NO CUSTO | RISCO DA DIFERENCIAÇÃO | RISCO DO ENFOQUE |
|--|---|---|
| <p>A liderança no custo não é sustentada se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam; • tecnologia muda rapidamente exigindo maiores investimentos; • bases para liderança no custo se desgastam com o tempo. <p>Proximidade na diferenciação é perdida porque exige custos extras.</p> <p>Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos.</p> | <p>A diferenciação não é sustentada se:</p> <ul style="list-style-type: none"> • concorrentes imitam; • bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores. <p>Proximidade do custo é perdida em função da demanda de custos extras.</p> <p>Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • A estratégia do enfoque pode ser imitada • Novos enfocadores subsegmentam a indústria. |

A sustentabilidade de uma estratégia genérica exige proteção contra imitação e manutenção de um alvo móvel para seus concorrentes. Uma empresa que busca diferenciação, especialmente em mercados externos, pode ser pressionada a reduzir sua margem por conta da estrutura de custos das concorrentes.

4 A IMPORTÂNCIA DA ANÁLISE DA CADEIA DE VALOR PARA INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

Está cada vez mais difícil para as empresas atuarem de forma competitiva, baseando-se unicamente na mera aquisição de matéria-prima dos fornecedores, transformação e vendas, sem qualquer enfoque estratégico. A vantagem competitiva não depende exclusivamente do varejista (ponta de consumo), mas, sim, das adições de valor ao longo da cadeia de valores.

As organizações evoluem no sentido de quebrar os paradigmas da imitação dando lugar a novos paradigmas baseados no posicionamento estratégico e na concepção de criação de valor. Ilustra essa afirmação o fato de antes dos anos 90, as empresas terem sido essencialmente avaliadas com base em parâmetros como *stock value*, sem uma perspectiva de fato econômica e estratégica.

A competição, retrato de uma espécie de condição natural dos sistemas econômicos, é um dos principais conceitos da economia reflete o nível de rivalidade entre os diversos agentes econômicos isoladamente ou reunidos. O conjunto dos agentes econômicos e suas inter-relações formam o que se denomina ambiente competitivo.

Uma cadeia de valor compreende um conjunto de atividades interdependentes cuja sinergia agrega valor ao negócio, independente do espaço de competição.

Uma organização constitui um subsistema de valor dentro de uma cadeia de valores global (Figura 1).

“Cada empresa deve ser entendida no contexto da cadeia global das atividades geradoras de valor da qual ela é apenas uma parte.”(SHANK e GOVINDARAJAN, p.59, 1997)

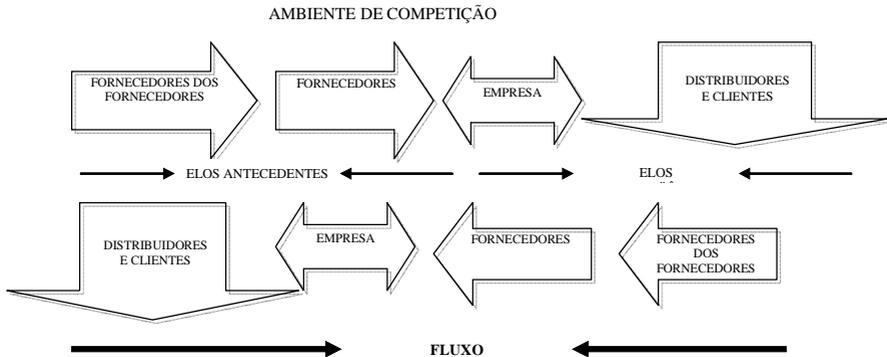


Figura 1 - Cadeia de valor global

A composição e a análise da cadeia de valor decompõem as atividades, segundo o critério de relevância estratégica. As atividades de suporte são aquelas que apóiam a atividade-fim. Estão relacionadas à área recursos humanos, finanças, etc. As atividades primárias compreendem a logística de entrada no mercado (nacional ou internacional), produção, logística de saída, *marketing* e serviços. A estrutura da cadeia de valor é um critério importante para ser analisado, antes da inserção no mercado internacional (Figura 2).



Figura 2 - Configuração da cadeia de valor global

A gestão da cadeia de valor exige que a empresa seja visualizada como um elemento ou elo de uma cadeia de valores que supera o espaço organizacional. Embora alguns autores sobreponham os conceitos, a cadeia de suprimento está incorporada na cadeia de valor global.

Uma empresa constitui, então, um complexo de valores geradores de vantagem competitiva.

A análise de valor, como etapa do processo de internacionalização de negócios, justifica-se pela necessidade crescente das organizações de identificar e mensurar as atividades que agregam e não agregam valor dentro da perspectiva sistêmica da cadeia de valor global, especialmente em ambiente internacional.

O instrumental básico para evidenciar a estratégia em nível global é evidenciado através da cadeia de valores, pois tanto as empresas domésticas quanto as globais possuem cadeia de valores. A empresa doméstica (ou multidoméstica) possui todas as suas atividades, da cadeia de valor, no país de origem (ou em cada país), sendo esse o fator que a distingue da empresa global, cujas atividades alcançam outros países.

5 OS NÍVEIS DAS OPERAÇÕES DE NEGÓCIOS

5.1 Multinacional

Caracteriza a organização que possui um grande volume de operações e atividades de *marketing* externamente ao seu país de origem, sendo constituídas por modalidades diversas e de diferentes setores. Contudo, estrategicamente, esses setores estão agrupados em dois: multidomésticos e global.

5.1.1 Setor Multidoméstico

No setor multidoméstico, as estratégias externas e internas são diferenciadas e independentes; as subsidiárias externas possuem operações autônomas e independentes; os controles financeiros e as políticas de *marketing* são coordenados pela sede da multinacional; em alguns casos, há centralização pela sede da multinacional em pesquisa e desenvolvimento e produção de componentes; cada subsidiária é um centro de lucros; a competição ocorre com outras congêneres multinacionais e em locais na base dos mercados individuais.

5.1.2 Setor global

Um setor global é caracterizado pela forte interdependência entre as subsidiárias, quanto ao aspecto operacional e estratégico. Algumas linhas tendem a ter algum tipo de especialização. Os preços podem ser fixados em um país e aplicados em outro.

Os objetivos do lucro variam entre os diferentes países, conforme os reflexos da posição de custos ou eficácia geral do sistema, ou ainda, da posição da subsidiária, com relação a um concorrente cuja importância é crítica em nível global. Enquanto as estratégias são centralizadas, as operações podem ser descentralizadas ou centralizadas, em função de considerações econômicas.

Independente do tipo de setor, a elaboração da estratégia de internacionalização envolve atividades de configuração e coordenação. A configuração compreende a identificação do local onde cada uma das atividades da cadeia de valores será realizada, bem como a definição do número de países. A coordenação diz respeito ao modo como as atividades estão organizadas, dispersas ao longo de uma rede, ou de maneira autônoma.

6 A COMPETITIVIDADE NOS MERCADOS DOMÉSTICOS

O mercado doméstico pode constituir o elemento propulsor de vantagem competitiva da empresa, em relação a empresas

posicionadas em outros países. O “diamante de vantagem competitiva nacional” (figura 3) ilustra os fatores que determinam a competitividade no mercado doméstico.

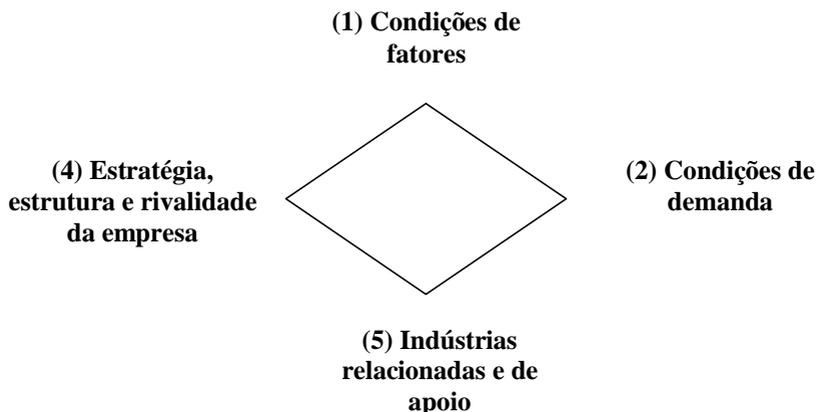


Figura 3 - Diamante de vantagem nacional

Fonte: Adaptado de (EITEMAN et al, 2002, p. 288)

Essa abordagem em relação ao mercado local decorre do fato de que o êxito de uma empresa numa competição internacional depende da disponibilidade de fatores de produção (terra, mão-de-obra, capital e tecnologia), alinhados à característica de cada atividade. Isso quer dizer que os países que não possuem fatores produtivos compatíveis exigem das organizações custos de entrada elevados. Tais mercados, geralmente, têm uma tendência a abrigar empresas pouco competitivas, exceto aquelas que têm capital suficiente para a entrada.

As organizações que possuem em seu setor massa crítica têm melhores condições de aperfeiçoar suas capacidades de controlar a qualidade, o processo produtivo e as interações com o mercado. Um mercado doméstico competitivo, por exemplo, obriga as organizações a afinarem suas estratégias com base no ambiente daquele país específico. Uma empresa entrante deve ser competitiva em seu mercado doméstico e buscar sê-lo no mercado-alvo.

Países de mercados emergentes também têm gerado EMNs (empresas multinacionais) globais

que visam a estabelecer-se em mercados de nichos enquanto ainda falta competitividade nos mercados do país de origem (EITEMAN *et all*, 2002, p. 288).

A busca dos países emergentes por esses nichos de mercado tem-se caracterizado através da: criação de subsidiárias de vendas estrangeiras, *joint ventures*, alianças estratégicas, licenciamento e contratos de gestão, exportação, *turnkey*, franquia e consórcio para exportação.

6.1 Criação de subsidiárias de vendas estrangeiras

Segundo Eiteman et all (2002, p. 523),

(...) subsidiária é uma operação estrangeira incorporada no país anfitrião e possuída em 50% ou mais pela empresa matriz.

Quando não há a incorporação, as operações estrangeiras são denominadas de filiais.

Normalmente, localizam-se em regiões com carga tributária menor, possibilitando o financiamento das operações internacionais sem submeter-se à carga tributária do país anfitrião.

6.2 Joint Venture

Uma *joint venture* é um modo de envolvimento estrangeiro entre duas empresas, onde uma delas tem origem no país anfitrião. Este *modus* de envolvimento exige que se encontre o parceiro adequado.

As vantagens advindas dessa boa relação são as seguintes: a sócia do país anfitrião incorpora os hábitos, costumes e cultura do ambiente doméstico, servindo de “intermediário cultural” essencial à comunicação empresarial. Conhece melhor o mercado, o que aumenta a probabilidade de uma gestão operacional competente. É detentora de *networking* doméstica e naturalmente a incorpora à da empresa com a qual mantém relação, se possuidora de reputação e tradição, a sócia local ajuda a consolidar a imagem do produto. Se detentora de tecnologia

própria, a sócia local nivela a sócia entrante à tecnologia praticada no mercado. A sócia anfitriã também pode contribuir com a redução dos custos logísticos.

Embora sejam diversas as vantagens, as *joint ventures* apresentam conflitos potenciais: o risco político associado às relações com o poder e às divergências de posições, especialmente frente à necessidade de dividendos ou ainda, acerca da conveniência de financiar a expansão do negócio, utilizando lucros retidos ou novos financiamentos. Outro risco bastante enfatizado é o padrão de transparência financeira. O critério de avaliação de ações também poderá ser ponto de divergência.

De fato, essa modalidade de envolvimento posiciona e empresa em um patamar bem mais elevado, tanto de risco quanto de investimento, embora facilite a inserção rápida de uma multinacional no mercado desejado.

6.3 Alianças estratégicas

As alianças estratégicas, conhecidas como coalizões, constituem instrumentos importantes na realização de estratégias globais. São relações de longo prazo que vão além das transações normais de mercado, mas que ficam aquém da fusão” (PORTER, 1993). A expressão abrange a disposição que inclui licenças, acordos de fornecimento, participação acionária e outras relações.

As alianças internacionais (entre empresas que são sediadas em países diferentes) são uma das formas utilizadas para competir globalmente, porque seccionam as atividades de valor além- fronteira (bases mundiais).

Os benefícios da economia de escala são: acesso aos mercados domésticos, compartilhamento de tecnologia, atendimento a exigências governamentais, distribuição dos riscos, etc.

As alianças podem compensar eventuais desvantagens competitivas, seja por conta dos custos dos fatores, seja pelo compartilhamento de tecnologia sem perda de independência, ou como forma de evitar uma fusão onerosa (PORTER, 1993). Mesmo apresentando todos esses benefícios, as alianças podem gerar custos elevados.

São variados os problemas que podem ocorrer nesse tipo de relação, em razão, geralmente, de objetivos distintos e conflitantes já que as partes são dotadas de independência e dificuldades de natureza gerencial.

Acrescente a esta relação, ainda, o fato de que o compartilhamento de informações e o *know-how* podem fortalecer um futuro concorrente.

Uma aliança estratégica pode ser uma defesa contra o *takeover* se o propósito principal for que a empresa coloque algumas de suas ações em mãos estáveis e confiáveis (EITEMAN et all, 2002, p. 291).

As alianças de maior sucesso são específicas. Em alguns casos, ocorrerá à base de troca de ações e do estabelecimento de *joint venture* separada, para se desenvolver e fabricar um produto.

As alianças estratégicas são mais comuns na indústria automotiva, eletrônica e de aeronaves e são adequadas quando se opera com produtos de alta tecnologia, onde o custo de pesquisa e desenvolvimento é elevado e a pressão pela inovação é importante.

Outro tipo de cooperação entre empresas aliadas são os contratos de *marketing* e serviços conjuntos, nos quais os aliados representam uns aos outros.

Alguns estudiosos vêem as alianças como uma espécie de cartel, fato é que constituem uma forma de cobrir amplamente um mercado, sendo essa sua principal vantagem.

6.4 Licenciamento e contratos de gestão como alternativas para investimentos diretos estrangeiros

Nos últimos anos, vários países têm exigido as multinacionais comercializarem seus serviços sem que por meio do investimento direto.

Os contratos de gestão e licenciamento são uma eficaz maneira para adquirir *expertise* gerencial e mercadológica.

Um acordo internacional de licenciamento permite, à empresa

do país anfitrião, os direitos de produzir e vender (ou ambos) o produto objeto do acordo. Desta forma, tem como consequência a transferência de direitos de patentes, marcas ou tecnologia, por um tempo pré-determinado, tendo como contrapartida o pagamento de uma taxa pelo licenciado. Essa taxa é denominada de *royalties*. É também uma estratégia de baixo risco relativo, uma vez que demanda pouco investimento e pode ser implementada em países com excessiva regulamentação. É ainda adequado quando a concorrência é acirrada e o produto encontra-se na fase da maturidade de seu ciclo de vida.

O licenciamento consiste em um modo de envolvimento bastante popular para que empresas, essencialmente domésticas, obtenham resultados em mercados estrangeiros. Tem como vantagem o fato que o risco político é minimizado.

Outra vantagem evidente consiste fugir às tarifas impostas às exportações.

As principais desvantagens são as tarifas de concessão, perda do controle de qualidade, estabelecimento de um concorrente potencial e o desenvolvimento autônomo de tecnologia por parte do licenciado.

Geralmente, as organizações que optam por essa modalidade de envolvimento não utilizam o licenciamento com empresas independentes. Tais contratos ocorrem nas próprias subsidiárias estrangeiras ou *joint venture*.

Os contratos de gestão têm características similares ao licenciamento, uma vez que também geram caixa originado de fonte no exterior, sem a necessidade de investimentos substanciais ou exposição elevada a riscos.

Essa modalidade de envolvimento mitiga os riscos políticos, uma vez que não gera dificuldades no repatriamento dos lucros e tem sua eficácia dependente de acordos na promoção dos preços e na *expertise* administrativa.

Esse tipo de envolvimento é também conhecido como “produção por contrato”, e se dá no meio encomenda da produção de bens elaborados ou de componentes de determinado bem.

A produção gerada é então, importada para o país de origem a fim de ser comercializada ou montada, conforme a

situação. Trata-se de uma estratégia de entrada rápida no mercado externo; com investimento de capital relativamente baixo, sem problemas relacionados à propriedade local.

6.5 Exportação

Outra opção de envolvimento internacional é a exportação. É freqüentemente o primeiro passo para a globalização de uma empresa.

Em geral, precede o investimento direto no mercado externo por ter uma expressão de risco mais amena.

Essa opção pode não ser válida para pequenas empresas, uma vez que raramente migram desse estágio para um patamar de maior envolvimento internacional.

As empresas de grande porte, por sua vez, usam a exportação para penetrar no mercado externo.

Na proporção que o negócio de exportação cresce, escritórios são estabelecidos nos mercados estrangeiros. Estes escritórios, a depender do desempenho do negócio, evoluem para subsidiárias ou filiais de vendas.

A exportação evita o risco enfrentado pelas demais formas de envolvimento internacionais (riscos políticos, custos de agência e controle). Acrescente-se às vantagens o fato de o valor necessário para investimentos iniciais ser bem menor.

A maior desvantagem é o risco da imitação por parte de concorrentes globais, os quais podem ser mais eficazes.

As seguintes questões devem ser consideradas: detalhes sobre o fluxo de fundos, definição de preços de transferências, relação jurídica, forma de financiamento, formas de tributos e planejamento, estrutura de controle, condições de utilização de pessoal técnico expatriado e operações de investimentos.

6.6 Turnkey

A entrante constrói infra-estrutura no exterior, capacitando à mão-de-obra da região e, então, entrega as chaves (*turnkey*) à administradora local. Essa forma de envolvimento tem seu êxito dependente dos seguintes fatores: disponibilidade de mão-de-obra e materiais diretos (fatores críticos).

6.7 Franquia

A franquia é uma operação de baixo risco, indicada quando a empresa que pretende adentrar no mercado externo é de pequeno porte.

O franqueador licencia sua marca e todo o seu *know-how* no que implica ceder todos os princípios operacionais, cobrando para o franqueado uma taxa inicial e *royalties*. É uma forma eficaz de expansão no mercado

6.8 Consórcio para exportação

Com o propósito de incentivar a participação das pequenas empresas no mercado exterior, o governo brasileiro, conjuntamente com a Agência de Promoção de Exportação (APEX) tem empreendido ações concretas para divulgá-las em âmbito internacional.

Dentre as ações, merece destaque especial a formação de consórcios para exportação. Essa modalidade de consórcio caracteriza-se pelos baixos custos e compartilhamento de riscos.

As pequenas empresas que integram o consórcio mantêm sua identidade no mercado doméstico e realizam operações conjuntas para exportarem seus produtos.

6.9 Análise das estratégias de internacionalização

Da análise das estratégias descritas, conclui-se que, para algumas organizações, o que existe de fato é uma vocação à internacionalização, obtida a partir da combinação de vetores estruturais.

O processo de internacionalização da produção se dá por meio de mecanismos diferenciados, às vezes substitutos ou complementares, de comércio de bens e serviços praticados no mercado doméstico. São investimentos externos diretos, comércio de tecnologia e relações contratuais diversas aos quais ampliam as oportunidades de lucro e acumulação de capital. (GONÇALVES, 1994).

Quando uma empresa se instala em outro país, acaba participando da lógica financeira local, o que exige alto nível de profissionalismo na atividade.

O componente político do processo de globalização, formado pelos governos, empresas e formas de internacionalização, exige adaptação imediata dos atores, numa expressão totalitarista insidiosa.

Anterior à definição da forma de inserção no mercado internacional, faz-se necessário planejar o processo e escolher a melhor forma, contemplando, na leitura, aspectos culturais e políticos do país destino.

O planejamento envolve uma reflexão profunda sobre a estrutura do negócio, incluindo metas e objetivos de curto e longo prazo, com indicação das estratégias que serão usadas para alcançá-los.

A relevância do planejamento e escolha da forma de internacionalização justifica-se pela necessidade de responder, de forma rápida e eficaz, às mudanças ocorridas no ambiente internacional uma vez que este é menos conhecido que o nacional.

O padrão produtivo e organizacional não pautado no planejamento efetivo das ações organizacionais tende ao esgotamento face aos rápidos movimentos de internacionalização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A expressão globalização, ou talvez fosse mais adequado utilizar o termo mundialização geralment, é relacionado à expansão dos fluxos comerciais e financeiros por todo o mundo. Entretanto, uma análise mais detida da temática coloca o processo como multifacetado e composto por dimensões como: tecnológica, cultural, social, religiosa, etc.

O fenômeno pode ser visto sob diferentes perspectivas, o que lhe confere complexidade e redundância numa variedade de conseqüências, a exemplo da desintegração das organizações altamente verticalizadas dando espaço às redes horizontais entre unidades econômicas. Quadro que implica descentralização e flexibilidade gerencial.

Embora existam formas distintas de inserção internacional, faz-se necessária uma análise detalhada da melhor forma aplicada a cada caso.

A competitividade demanda, a depender da opção escolhida, investimentos elevados, o que acaba concentrando a concorrência num processo de seleção natural. Apesar dessa ‘concentração’, a competição global não está restrita a pequenos grupos multinacionais, atingindo a todos na medida em que se relacionam com agentes globais.

Assim, o processo de internacionalização deve emergir de algumas condições: vantagem competitiva de internacionalização, conhecimento do mercado-alvo, projeto de investimento amparado em estudos de mercado, planejamento estratégico, estrutura de controle e conhecimento acerca dos modos de envolvimento estrangeiro.

Para investir no mercado internacional, uma empresa deve desenvolver vantagem competitiva em seu mercado de origem. Esse *know-how* deve ser forte o suficiente e transferível para que as desvantagens da operação no exterior sejam compensadas.

As vantagens competitivas possíveis decorrem das economias de escala e escopo, geradas a partir da *expertise* mercadológica e administrativa, de produtos diferenciados, tecnologia adequada e competitividade no mercado doméstico.

A decisão de investimento envolve fatores diversos, de ordem econômica e comportamental e da própria imagem da empresa no mercado. Fatores esses que devem ser ponderados antes do ingresso em mercado internacional. A distância física, cultura doméstica, necessidade de capital são alguns dos obstáculos à internacionalização sendo importante refletir acerca do melhor modelo de investimento estrangeiro, (*joint ventures*, licenciamento, contrato de gestão, exportação tradicional, franquia, consórcio para exportação e alianças estratégicas).

A escolha da melhor forma deve estar amparada em um plano de internacionalização o qual atestará a viabilidade do investimento no exterior.

GLOBALIZATION OUTCOME: AN ANALYSIS ON OF THE WAYS OF SETTING INTO THE INTERNATIONAL MARKET

ABSTRACT — *The global changes, either technological or organizational, have as main consequences interferences in patterns of competitiveness, deregulation and the gradual reduction of national borders. The competitive advantage depends on how companies organize their activities strategically, especially when competing at international level because business structure affects their profitability. This article tries to answer the question: how has global competition affected the performance and strategic actions of organizations? Do companies manage to can identify opportunities and take advantage in an international economy increasingly integrated? Do such opportunities exist? What are the consequences of globalization? On the one hand, globalization strengthens relationships, increases productivity and standards of competitiveness. On the other hand, it generates involuntary exclusion. As an outcome, the production system has led to constant technological update causing disruption to ongoing technical and scientific paradigms.*

KEY WORDS: *Globalization. Internationalization. Strategy.*

REFERÊNCIAS

CANCLINI, Nestor Garcia. **A globalização imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2003.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

EITEMAN, David K., STONEHILL, Arthur I., MOFFETT, Michael H. **Administração financeira internacional**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

FRANCO, Gustavo H. B. **O desafio brasileiro: ensaios sobre desenvolvimento, globalização e moeda**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

GONÇALVES, Reinaldo. **Abre-alas**. A nova inserção do Brasil na economia mundial. Rio de Janeiro: Relume - Dumará, 1994.

IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

LACERDA, Antônio Corrêa de. **O impacto da globalização na economia brasileira**. São Paulo: Contexto, 1999.

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**: estratégia, operação e avaliação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RAPPAPORT, Alfred. **Gerando valor para o acionista**: um guia para administradores e investidores. São Paulo. Atlas, 2001.

RODRIGUES, Suzana. **Competitividade, Alianças Estratégicas e Gerência Internacional**. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

_____. **Competição**: estratégias competitivas essenciais, 10 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SANTOS, Boaventura de Sousa [Org.]. **A globalização e as ciências sociais**. São Paulo: Cortez, 2005.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2000.

SHANK, J.K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, Christian Luiz da. **Competitividade na cadeia de valor**: um modelo econômico para tomada de decisão empresarial. 2 Ed. Curitiba: Juruá, 2004.

SINGER, Paul. **Globalização positiva e globalização negativa**: a diferença é o Estado, in Novos estudos Cebrap, n. 48, jul.1997.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**: o desafio das formas de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MONTGOMERY, C.A.; PORTER, M.E. **Estratégia**. A busca da vantagem competitiva, Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Recebido em: 14/10/2008

Aprovado em: 13/11/2008