

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHK**

# **A logística como estratégia de Internacionalização**

**Técnico em Logística**

**Diadema  
2012**

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA  
ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JUSCELINO KUBITSCHKEK**

**Andriele Barbosa  
Carla Julia  
Dayane Gonçalves  
Danyele Gonçalves  
Jakeline Silva  
Juliana Menescal  
Laleska Yasmin  
Tayná Pinheiro**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado ao Curso de logística da  
Escola Técnica Estadual Juscelino  
Kubitschek. Sob a orientação do Prof.  
Ms. Leonardo Fabris Lugoboni

**Diadema  
2012**

---

Examinador (1)

---

Examinador (2)

---

Examinador (3)

“Um pouco de internacionalização afasta-nos da pátria, muito reconduz-nos a  
ela.”

Jean Jaurès

## **Dedicatória**

Dedicamos todos os passos dados desde o ponto inicial até a conclusão do nosso trabalho ao professor orientador, por sua contribuição em todos os detalhes para a realização de um trabalho de conclusão de curso. E também aos nossos familiares e amigos pelo apoio, incentivo e por fazerem parte de todas as nossas realizações.

## **Agradecimentos**

Ao todo criador, Deus, que está acima de todas as coisas deste mundo. Concebendo sempre os nossos desejos e vontades, mesmo quando de forma oculta.

Agradecemos também a todos que nos acompanharam na trajetória para conclusão deste TCC que auxiliou em todos os caminhos para que esta pesquisa esteja de acordo com as nossas expectativas.

Agradecemos a colaboração de todos os responsáveis nos procedimentos de pesquisa e na conclusão do trabalho e a instituição de ensino Etec Juscelino Kubitscheck de Oliveira por ter nos oferecido a oportunidade de aprofundar os nossos conhecimentos e a todos os professores dessa instituição que direta ou indiretamente nos acompanharam em todo esse processo de conclusão do trabalho.

## Resumo

A globalização e os mercados internacionais configuram-se num desafio para as empresas brasileiras. Se internacionalizar, é uma postura empresarial e uma alternativa estratégica de desenvolvimento que propicia uma dimensão global à empresa, que ganha competitividade e estímulos para se tornar mais eficiente.

A logística pode e deve ser utilizada, no contexto dos processos de internacionalização, de forma coerente com as metas da empresa em termos de competitividade, tornando-se assim, o ponto forte na estratégia para vencer a acirrada concorrência internacional.

Com base nas teorias de internacionalização de empresas brasileiras analisa-se o sucesso e a vantagem competitiva que estas obtêm diante das que não se internacionalizaram. Apesar de todo o processo ser muito árduo e apresentar diversas barreiras devido à falta de investimento em infraestrutura no Brasil o que dificulta a inserção de nossos produtos no exterior, e de barreiras protecionistas aplicadas pelos diversos governos, taxando a entrada de produtos estrangeiros em seus mercados, o que causa uma concorrência desleal.

Essa pesquisa que tem como foco o estudo da logística como estratégia para a internacionalização das empresas brasileiras onde se avaliou cinco multinacionais de diferentes segmentos, sendo três delas do ranking realizado pelo Instituto Fundação Dom Cabral. O método utilizado para esta pesquisa foi através de um questionário com 18 questões enviadas e respondidas via e-mail.

O estudo sugere que o processo de internacionalização deve estar pautado na decisão estratégica da empresa para se manter ativo no mercado globalizado e competitivo, neste caso, um investimento no exterior propicia uma melhoria da qualidade ou até mesmo da obtenção de certificações, para atender o mercado externo, entretanto é necessário superar algumas barreiras, como ações governamentais, leis vigentes e localização geográfica.

Palavras Chave: Internacionalização, barreiras, logística.

## **Abstract**

International markets and Globalization have become a challenge for Brazilian companies. Internationalizing is a business attitude and a strategic choice to a company's progress because it offers a global dimension to the company, which gains competitiveness and stimuli to become more efficient.

The logistic should be used, in the internationalization process, like a kind of competitiveness according to the company goals, becoming a company's strength and a strategy to be successful in the international market competition.

Based on the Internationalization theories of Brazilian companies the success and the competitive advantage that it obtains against the ones that were not internationalized are analyzed. Although all the processes are very hard and show several barriers due to the lack of investment in infrastructure in Brazil, this way difficulties of exporting our products to different countries increase and protectionist barriers applied from the several governments, over taxing the entry of foreign products in their markets, which causes an unfair competition.

This research that studies the logistic as internationalization strategies to Brazilian companies evaluated five multinational companies with different segments, and three of them was realized by Instituto Fundação Dom Cabral. The method used was through the questionnaire with 18 questions sent and received through the email.

The study suggests that the process of internationalization needs to be lined on the strategic decision of the company to keep active on the globalized and competitive market; in this case, an investment abroad brings an improving or even the acquisition of certifications, to enter the foreign market, however it is necessary to overcome some barriers, such as government actions, laws and geographic location.

Key words: Internationalization, barriers, logistic.



## **Lista de Gráficos**

Gráfico 1- Benefícios para o processo de internacionalização para o Brasil

30

Gráfico 2- Os Benefícios da Internacionalização para as empresas

31

## **Lista de Tabela**

Tabela 1 – Tabela de Referência.....	55
--------------------------------------	----

## Sumário

1 - INTRODUÇÃO	12
1. 1 PROBLEMAS DE PESQUISA	14
1. 2 OBJETIVOS	14
1. 3 JUSTIFICATIVA	15
2. Referencial Teórico	16
2.1 Aspectos da Globalização	16
2.2 As teorias de Internacionalização de empresas	17
2.3 O Conceito de Internacionalização de empresas brasileiras	18
2.4 A Logística como Fator Competitivo para a Internacionalização	21
2.5 Motivos da Internacionalização das Empresas Brasileiras	24
2.6 O processo de internacionalização de empresas Brasileiras	26
2.7 Os Benefícios da Internacionalização para o Brasil	29
2.8 Os Benefícios da Internacionalização para as empresas	30
2.9 As formas de ingresso no mercado internacional	31
2.10 A presença da Globalização Regional e Internacional das empresas brasileiras	33
2.11 A experiência das empresas Brasileira no mercado internacional	37
2.12 O BNDES e a internacionalização de empresas brasileiras	38
2.13 Multinacionais e o Código Civil	41
2.14 Barreiras processo internacional	43
2.14.1 Classificação das Barreiras Internas	44
2.13.2 Classificação das Barreiras Externas	46
2.15 Marketing Internacional	47
2.16 A Competitividade	48
2.17 Estratégias	50
4. Análise	57
5. Conclusão	60
6. Referencial Bibliográfico	63



## 1 - INTRODUÇÃO

Os mercados globais juntamente com a globalização configuram-se num desafio para as empresas brasileiras. Exportar, uma das formas de se internacionalizar, é uma postura empresarial e uma alternativa estratégica de desenvolvimento que propicia uma dimensão global à empresa. De acordo com Instituto Fundação Dom Cabral (FDC) o Brasil está na 5º posição entre os mercados globais, em primeiro está a China, seguido dos EUA e Japão, ou seja, esses três países exercem forte influência em todas as atividades econômicas do mundo, se algum deles entrar em crise consequentemente prejudicará países emergentes.

Antigamente o processo de expansão internacional de uma empresa era exclusivo de países desenvolvidos, por existir grande concorrência entre as empresas obrigando-as a fazerem investimentos altos em todo o processo de internacionalização. O Brasil está incluído neste contexto, porém as empresas brasileiras hoje em dia se dão conta da necessidade da expansão, buscando estratégias e transformando as dificuldades em vantagem competitiva.

O mercado mundial está altamente globalizado com a inserção das empresas em novos mercados, no qual, se intensificaram em grande escala decorrentes de relações sociais, política, tecnológica e econômica. Desde a década de 1960 a globalização vem sendo um fluxo global ou como fator de uma era que ocasionou uma expansão econômica.

O processo de globalização não é um processo novo, ele é constituído desde as primeiras navegações, sendo que a cada etapa do capitalismo surge uma nova globalização que tem duas características relacionadas ao aspecto cultural que se refere à expansão da sociedade de consumo e o aspecto econômico que influenciou a expansão de mercados industriais, de modo que , fluem sem barreiras, com liberdade de localização e formação dos blocos econômicos: Mercosul; Nafta; União Europeia.

Pode ser definido como um movimento econômico que desencadeou o fim das barreiras internacionais que se refere a um contexto histórico longo e complexo com limites quase incalculáveis. Também pode-se dizer que sua essência é um conjunto de processo social, isto é, um processo no qual fluem sem barreiras e sem interferência do governo.

Todavia, com a entrada da globalização no comércio global as empresas brasileiras não aproveitam como deveriam, pois o Brasil tem todo o potencial para alcançar as barreiras e derrubá-las, para poder se internacionalizar no mercado global através da união das empresas, porém com a entrada de novos mercados trás vantagens significativas que proporcionam as empresas um reconhecimento no mercado, mais é claro, sendo uma competitividade desconhecida.

Portanto, pode ser definida como uma forma de sobrevivência do mercado de modo que aprimore seus produtos sendo necessária a avaliação das vantagens competitivas no sentido de adoção de formas mais eficientes de produção e melhoria constante da qualidade e identificação de nichos de mercado onde a empresa possa alcançar um posicionamento competitivo favorável ampliando sua competitividade e em relação às empresas externas.

Um dos motivos que levam empresas brasileiras para o exterior é o fato do mercado doméstico já estar dando sinais de saturação, por isso a necessidade de migrar para fora, as chances e oportunidades de crescimento são grandes, porém quando uma empresa está se lançando no mercado externo, ela está sujeita há diversas situações de perigo e de muitas dificuldades, por isso devem estar preparadas para concorrer e conquistar espaço no mercado onde estão estabelecidas.

No momento que a empresa abre-se para o exterior, desenvolve uma nova cultura e se vê obrigada a aprimorar seus processos administrativos e organizacionais. Com a internacionalização e a diversificação de mercados a empresa é conduzida ao aperfeiçoamento da sua estratégia mercadológica, de suas técnicas de produção e de comercialização e de sua estratégia de logística de distribuição.

O processo de internacionalização de uma empresa é muito árduo, por isso devem ser definidas orientações estratégicas para o país que estão migrando. Ao longo de todo processo de internacionalização das empresas são encontradas barreiras e dificuldades, onde foram agrupadas em três categorias:

- Barreira interna-organizacionais, que dizem respeito à adequação das capacidades e dos recursos das empresas para atuar em mercados internacionais;
- Barreiras situadas no ambiente competitivo brasileiro, relacionadas à adequação da infraestrutura econômica e institucional, à oferta de fatores e às atitudes e características culturais, ou seja, elevada carga tributária, carência de linhas de financiamento, instabilidade no câmbio, deficiências de infraestrutura, entre outros;
- Barreiras situadas nos mercados de destino, também de natureza econômica, político-institucional e cultural.

Deste modo, a excessiva carga tributária, o custo Brasil e a política cambial encontram-se entre as dificuldades mais importantes a serem superadas para uma inserção internacional mais consistente.

## **1. 1 PROBLEMAS DE PESQUISA**

Baseado no contexto acima surge o seguinte questionamento: Qual a percepção dos gestores sobre as dificuldades logísticas enfrentadas no processo de internacionalização?

## **1. 2 OBJETIVOS**

Temos como objetivo desta pesquisa, descrever a opinião dos gestores, sob a ótica da logística como fator gerador de vantagens competitivas no processo de internacionalização das empresas brasileiras. E dentro deste objetivo temos alguns objetivos secundários:

- Analisar os fatores que influenciam a migração da empresa para o exterior;
- Identificar as barreiras encontradas pelas empresas que se internacionalizaram.

### **1. 3 JUSTIFICATIVA**

Os processos de internacionalização das empresas brasileiras estão se tornando cada vez mais frequentes, e muitas dificuldades precisam ser superadas pelas empresas.

Este estudo ira ajudar empresários que buscam internacionalizar seu negocio. Também irá ajudar alunos de administração e comercio exterior a ficarem atualizados sobre os processos que uma empresa passa para se internacionalizar.

Enfim vimos que a pesquisa aqui apresentada trará um conteúdo onde empresas, estudantes e sociedade poderão obter informações sobre um assunto abrangente e para quem atua na área de administração e logística uma forma de se aprofundar mais no assunto.



## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Aspectos da Globalização**

Segundo BRUM (2001), as características da globalização estão relacionadas à disputa entre os mercados e ao deslocamento dos fatores de produção em escala internacional. Alguns elementos são importantes salientar, como: crescimento dos investimentos diretos e privatizações de empresas; ações de desregulamentação em diferentes setores da economia; nível sustentado da inovação; homogeneização das procuras; avanços na movimentação dos recursos e na concorrência; a congruência entre globalização e a inovação.

O autor analisa as macrotendências do mundo globalizado, ou seja, a forma manifestação do capitalismo na nova realidade econômica da seguinte forma:

Primeira, a defesa de um modelo econômico liberal dominado pelo livre-comércio, o avanço da abertura comercial entre os países nos últimos vinte anos do Séc. XX, assessorada pela evolução da tecnologia da informação. (BRUM 2001).

Segunda, a globalização da economia promoveu uma interdependência entre os países, estimulou o surgimento de parcerias entre os mesmos para o enfrentamento da competitividade exigida no mercado global, resultando no surgimento de blocos econômicos regionais (União Europeia, MERCOSUL, Nafta etc.). (BRUM 2001).

Terceira, a formação de blocos econômicos pode ser interpretada de duas formas – uma corrente do pensamento econômico afirma que os blocos econômicos poderiam promover uma guerra na economia mundial e um aprofundamento do protecionismo no comércio. A outra corrente de interpretação entende esta fase como uma possibilidade do funcionamento de uma economia mais aberta e menos protecionista, por meio das negociações intermediadas pela Organização Mundial do Comércio . (BRUM 2001).

Quarta, a mudança na participação do Estado na economia, caracterizada pela necessidade de controle das contas públicas e de constituição de uma poupança interna, redução da burocracia estatal e diminuição da estrutura do Estado, como também proposta de reforma fiscal, tributária, previdenciária e administrativa. (BRUM 2001).

Quinta, a diferença entre vantagem comparativa e competitiva. As vantagens competitivas entre os países no mercado global sofrem influências do custo do Estado e da infraestrutura colocadas a disposição dos agentes econômicos, como, por exemplo, os impostos, os transportes, as estradas, os meios de comunicações, a energia elétrica etc., procurando a privatização dos serviços como alternativa para impulsionar a vantagem competitiva no mercado mundial. (BRUM 2001).

Sexta, a presença forte de megaempresas, constituídas por meio de megafusões, aquisições ou joint-ventures. As grandes empresas buscam economias estabilizadas e a inflação reduzida, boas perspectivas de atuação no mercado, incentivos fiscais e uma infraestrutura adequada. (BRUM 2001).

Sétima, a forte presença da informação, principalmente em tempo hábil, capacidade para analisar a realidade, interpretar os fenômenos, elaborar tendências e participar ativamente do processo de avanço da economia.

Oitava, a perspectiva de constituição de moedas únicas via blocos econômicos para controlar melhor os fluxos financeiros e o câmbio, como, por exemplo, a União Europeia, quando em 1999 criou o euro. (BRUM 2001).

Nona, o predomínio em nível mundial de um período controlado pelas indústrias do conhecimento, ao inserir no mercado serviços subjetivos, os bens intangíveis, em substituição aos produtos físicos. (BRUM 2001).

## **2.2 As teorias de Internacionalização de empresas**

As abordagens teóricas sobre internacionalização de empresas dividem-se em Teorias Econômicas, que se baseiam em decisões baseadas

em pesquisas de mercado e o contexto de atuação das empresas e as Teorias Comportamentais que se baseiam nas percepções, comportamentos e atitudes dos dirigentes das empresas.

De acordo com a Teoria do Custo de Transação de WILLIAMSON (1985), as empresas têm duas alternativas para se organizarem quando decidem explorar o mercado externo: através da contratação externa de atividades ou com a utilização da própria estrutura da empresa, optando pelos menores custos de transação, entre uma alternativa. Esta teoria procura identificar os custos envolvidos, como custos de gerenciamento, tarifas alfandegárias, fretes ou custos de contratos internacionais para que a empresa se posicione no mercado externo.

A empresa sempre procura atuar da forma mais lucrativa possível e por isto decide exportar, fazer parcerias no exterior, investir em fábricas, desenvolver centros de distribuição ou outra estratégia de acordo com aquela que lhe propiciar maior lucro (BARRETO, 2002).

A Teoria da Internalização ressalta que a empresa deve internalizar ou integrar aquelas transações que quando realizadas num ambiente de livre concorrência tornam-se mais dispendiosas ou ineficientes. Isto significa que a empresa passa do estágio de internacionalização pela exportação para outros mais complexos no intuito de fazer com que os conhecimentos e os recursos compartilhados no exterior tornem-se exclusividade sua. Num mercado em expansão, a teoria diz que a empresa crescerá, inicialmente, pela exportação, passará para o licenciamento à medida que o mercado crescer e, por fim, partirá para o investimento direto no exterior (HEMAIS e HILAL, 2004).

### **2.3 O Conceito de Internacionalização de empresas brasileiras**

Teoria da Internacionalização concentra-se na organização e eficiência com que empresas realizam suas transações, obtendo assim a maximização dos lucros (DIB, 2008). Esta teoria considera que é mais vantajoso para uma

empresa internalizar um novo mercado e assim passar a controlá-lo de maneira mais próxima e eficiente (NEUMANN e HEMAIS, 2005).

A internacionalização das atividades é realizada, principalmente, por empresas de grande porte e quase sempre voltada para áreas de alta tecnologia, onde equipamentos e mão de obra qualificada desempenham um papel de extrema importância para a eficiência do processo produtivo. A ênfase da Teoria da Internacionalização está na obtenção de lucros através da troca eficiente de produtos, ao invés de optar por excluir concorrentes do mercado. (DIB, 2008).

O primeiro aspecto importante refere-se ao fato de que a internacionalização de empresas brasileiras pode ser classificada como um processo tardio, ou seja, as empresas iniciaram a internacionalização de suas atividades na década de 60. Porém, entre os anos de 60 e 70 as atividades de internacionalização estavam concentradas na exportação de bens e serviços, sendo, portanto, essencialmente comercial. Apenas no final da década de 70 e início dos anos 80 teve início à formalização de Investimentos Diretos no Exterior (IDE), realizada por um pequeno número de empresas (FRANCISCHINI, 2009).

COUTINHO (2008) analisa o processo de internacionalização brasileira em três fases distintas. Claramente, essas fases foram assim classificadas, a partir, da consideração de aspectos econômicos presentes e que influenciaram o desenvolvimento da internacionalização.

A primeira fase compreende os anos de 1960 a 1982. As poucas empresas brasileiras que se internacionalizaram nesse período eram de setores como petróleo, construção civil e serviços financeiros (COUTINHO 2008).

A segunda fase de internacionalização ocorreu entre os anos de 1982 a 2002. De maneira geral, durante essa fase, o IDE brasileiro foi obrigado a tornar-se mais diversificado em termos de setor e porte, e concentrar-se mais na América do Sul. Isso se deve a crises financeiras, altíssimas taxas de juros,

forte desvalorização cambial e inflação muito alta vividos neste período (COUTINHO 2008).

Finalmente, a terceira fase da internacionalização das empresas brasileiras foi verificada a partir do ano de 2003. Esse período foi marcado, inicialmente, pela queda nos preços de commodities que o Brasil já apresentava vantagens, o que tornou as empresas brasileiras mais fortes e gerou incentivo para a internacionalização das operações. Essa ascensão no crescimento externo continua sendo observada na maioria das empresas brasileiras, que tem buscado a consolidação de suas posições no mercado interno e reconhecem na internacionalização uma importante estratégia de crescimento. (COUTINHO, 2008).

Segundo FLEURY (2007), o cenário atual tem feito com que empresas que se internacionalizaram tardiamente adotassem processos distintos de internacionalização frente aos chamados primeiros entrantes. As principais características destas diferenças são o excesso de capacidade de produção de bens e serviços, a presença de competição acirrada entre os países e de multinacionais já bem estabelecidas e a existência de protecionismo em alguns países.

Nesse contexto, as empresas brasileiras que estão iniciando o processo de internacionalização comercial, através das exportações, têm buscado diferentes métodos de identificar as reais necessidades do mercado em que estão entrando. Estes mecanismos dependem de fatores como seu custo, complexidade, comprometimento e da atual situação internacional de cada empresa (SOBEET, 2007).

De acordo com FLEURY (2007), para uma empresa adotar a estratégia adequada de internacionalização, é necessário primeiramente definir quais são suas competências organizacionais, para que seja possível a conquista de vantagens competitivas nos mercados nacional e internacional. As competências organizacionais são entendidas como os recursos internos de uma organização, o que envolve recursos físicos (infraestrutura), financeiros, intangíveis (marca e imagem), recursos humanos e organizacionais (cultura organizacional).

Assim, a base para o desenvolvimento das empresas está nas vantagens competitivas conquistadas em seu mercado interno e, em seguida, são criadas as vantagens específicas em relação ao mercado externo. Justamente estas vantagens adquiridas no mercado interno que definirão as estratégias de atuação das multinacionais brasileiras internacionalmente. Ainda, a estrutura e forma de atuação das empresas terão que passar por uma adaptação frente a culturas e mercados diferentes. (TANURE 2007).

Para melhorar a eficiência e ajudar as empresas na redução das incertezas, as experiências de outras empresas que se internacionalizaram podem ser muito úteis para sanar certos problemas. Isto faz com que as empresas que estão iniciando os seus negócios em outro país possam prever obstáculos e se prepararem melhor para eventuais problemas que já foram superados por empresas anteriormente (SOBEET 2007).

Outro aspecto importante para que a internacionalização das empresas brasileiras dê certo é sua gestão voltada para o mercado global. O ideal é a utilização do Mindset Global, em que as estratégias definidas baseiam-se nos mercados e nas tendências mundiais, o que faz com que os gestores desenvolvam uma visão global estratégica. (TANURE 2007).

## **2.4 A Logística como Fator Competitivo para a Internacionalização**

Segundo BOWERSOX e CLOSS (2001), a logística envolve a integração de informações, transportes, manuseio de materiais e embalagens e posiciona-se dentro da empresa como uma das competências que auxiliam o processo de criação de valor para o cliente. Desta forma, as operações logísticas, ao se transformar em uma competência-chave, por estarem totalmente integradas, podem gerar vantagens estratégicas para a empresa.

Para BALLOU (1993), a logística empresarial engloba todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos e os fluxos de informação necessários para colocar os produtos em movimento desde a aquisição de matéria-prima até o consumidor final e com a meta de

prestar serviços adequados aos clientes a um custo razoável. O serviço logístico tem como meta providenciar bens e serviços corretos, no lugar certo, no tempo exato e na condição desejada ao menor custo possível.

A função da logística é permitir que o estoque de uma empresa tenha as vantagens de posse, tempo e lugar desejado pelo menor custo total. Isto significa que, o estoque só terá efetivamente valor, quando colocado no local certo e no momento certo, para que seja transferido a outro proprietário ou para que possa receber alguma melhoria que lhe agregue valor (BOWERSOX 2001).

As empresas, nos dias atuais, veem-se forçadas, pela integração da economia mundial, a criar produtos para um mercado global, com processos de produtivos mais racionais e maximização de seus recursos. Elas passam a coordenar suas atividades dentro de estratégias que considerem essa globalização de seus negócios. A logística, por ser um tema estratégico, deve receber atenção especial das empresas. No desenvolvimento de estratégias na cadeia de abastecimento torna-se necessário que se considerem os fatores externos de mercado em que o cliente está inserido. Desta forma, pode-se observar que o grande impulsionador das estratégias é o mercado consumidor o que torna imprescindível que se conheça este mercado profundamente para que se possa fazer com que o produto ou serviço chegue ao cliente com qualidade, no menor prazo e com preço justo (BERTAGLIA 2005).

Ao se elaborar uma estratégia de canal de distribuição deve ser ter como base uma coleta de dados, a fim de que se evite tomar decisões baseadas em informações incorretas ou em meras suposições. Assim, alguns pontos devem ser pesquisados e posteriormente analisados pela empresa:

- Características do produto
- Preferências dos clientes e consumidores
- Impacto nos processos de produção e distribuição
- Avaliação dos canais de distribuição existentes
- Avaliação dos concorrentes em relação aos canais de distribuição

- Alinhamento dos objetivos de negócios
- Análise das empresas que viabilizam a distribuição

Após esta pesquisa, a empresa deve analisar os cenários possíveis e os riscos e benefícios potenciais na utilização dos canais de distribuição. Para que isso possa ser realizado, a equipe responsável pela elaboração de estratégia logística deverá conhecer profundamente todos os processos da cadeia de distribuição de seus produtos ou serviços. Neste momento, deverão ser considerados alguns aspectos, como a implantação ou adequação de novos sistemas, as mudanças das plantas ou de seus centros de distribuição e os investimentos necessários para a aquisição de equipamentos, para a contratação de pessoas, formação de estoques e até construção de novas plantas.

A organização, como um todo, será afetada pelo desenvolvimento de uma estratégia para criação ou alteração de um canal de distribuição, por isso é que se faz necessário que haja a participação de todos os envolvidos no processo, ou seja, clientes, funcionários, sócios e fornecedores (BERTAGLIA 2005).

A estratégia logística no contexto dos processos de internacionalização das empresas deve ser utilizada de forma coerente com as metas da empresa em termos de competitividade. A empresa pode estar competindo em termos de inovação do produto, liderança em custo ou serviço ao cliente. De acordo com a estratégia adotada, a empresa poderá ter diferentes metas de logística. Caso sua estratégia seja em termos de inovação do produto, ela precisará ter disponibilidade do mesmo. Se estiver competindo em relação a serviço ao cliente precisará ter entrega rápida. Porém, se a estratégia estiver em liderança em custos ela deverá ter capacidade de proporcionar um custo mínimo por seu produto (REZENDE 2007).

## **2.5 Motivos da Internacionalização das Empresas Brasileiras**



Hoje em dia as empresas brasileiras vêm cada vez mais buscando formas de se internacionalizarem, seja por expansão de seus negócios visando o domínio do mercado no MERCOSUL, um projeto para seu crescimento na Europa, Ásia ou América do Norte e Oceania, até as altas taxas de impostos que impedem o crescimento fazem com que as empresas brasileiras estão saindo de seus domínios e atravessando fronteiras.

Como dito BRASIL (2006); analisando de forma específica o caso do Brasil, verifica-se que os entraves burocráticos e a falta de definição de uma política séria de comércio exterior, aliada com um modelo tributário arcaico e carente de subsídios e apoio ao empresariado nacional, dificultam muito a ampliação e fortalecimento dos negócios da empresa dentro do seu próprio país, tornado desta forma, os objetivos de internacionalização e inserção mundial uma tarefa para poucos.

Um dos fatores que levam as empresas brasileiras a se internacionalizarem é a competição com empresas estrangeiras, isso nos mostra que com o mundo globalizado não existem fronteiras para o mercado. Então esse tem sido um dos principais motivos para que as empresas se internacionalizem, sendo assim como cita KRAUS (2000), “internacionalizar-se tem sido uma das estratégias que muitas das empresas em torno do planeta têm buscado para fazer frente aos concorrentes internacionais e melhorar a competitividade em seus mercados domésticos”. Com isso ao longo dos anos a empresas brasileiras viram que podiam atuar contra suas concorrentes internacionais não só no Brasil, mas sim em todos os mercados possíveis no mundo.

Assim disse HYMER (1979), “a internacionalização das empresas está ligada a uma vontade de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que as conduzem, na sua procura de uma melhor rentabilidade, de um mercado nacional aos mercados internacionais”. Com esse fator as empresas viram que não precisavam somente exportar, mas sim produzir onde sua matéria prima ou seu mercado consumidor se situa, visando assim uma diminuição nos custos. Também

podemos ressaltar a questão de quem em muitos países a mão de obra é mais barata ou mais qualificada.

Segundo BRASIL (2006) Além do objetivo de interagir em novos mercados, as empresas que se internacionalizam buscam acesso a novas tecnologias, facilidades fiscais, redução de custo de mão de obra, fortalecimento de sua marca e diversos outros fatores que são preponderantes em uma decisão desta natureza.

E na visão de KRAUS (2000), advém da “necessidade da empresa estar mais próxima dos clientes, buscando antever suas necessidades e desejos, atuando no pós-venda, e ampliando sua participação”.

Segundo BRASIL (2006); analisando de forma específica o caso do Brasil, verifica-se que os entraves burocráticos e a falta de definição de uma política séria de comércio exterior, aliada com um modelo tributário arcaico e carente de subsídios e apoio ao empresariado nacional, dificultam muito a ampliação e fortalecimento dos negócios da empresa dentro do seu próprio país, tornado desta forma, os objetivos de internacionalização e inserção mundial uma tarefa para poucos.

De acordo com KRAUS (2000), “internacionalizar-se tem sido uma das estratégias que muitas das empresas em torno do planeta têm buscado para fazer frente aos concorrentes internacionais e melhorar a competitividade em seus mercados domésticos”.

No entendimento de HYMER (1979), “a internacionalização das empresas está ligada a uma vontade de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que as conduzem, na sua procura de uma melhor rentabilidade, de um mercado nacional aos mercados internacionais”.

Para BRASIL (2006) Além do objetivo de interagir em novos mercados, as empresas que se internacionalizam buscam acesso a novas tecnologias, facilidades fiscais, redução de custo de mão de obra, fortalecimento de sua marca e diversos outros fatores que são preponderantes em uma decisão desta natureza. E na visão de KRAUS (2000), advém da “necessidade da

empresa estar mais próxima dos clientes, buscando antever suas necessidades e desejos, atuando no pós-venda, e ampliando sua participação”.

## **2.6 O processo de internacionalização de empresas Brasileiras**

Empresas brasileiras buscam exportar e tornarem-se competitivas no mercado global, no entanto barreiras à exportação são comuns em qualquer mercado e negócio.

Como necessidade as empresas brasileiras procuram cada vez mais a internacionalização para que se torne ainda mais competitiva ou até mesmo por uma questão de sobrevivência no mercado atual; porém, é recente o movimento de um pequeno e crescente número de empresas procedentes de países em desenvolvimento no grupo das maiores empresas multinacionais do mundo (GHOSHAL 2000). As empresas brasileiras são consideradas entrantes tardias nesse processo, mas suas ações têm se destacado em diversas partes do mundo (FLEURY 2007).

Há muitos anos a internacionalização vem gerando um processo de competitividade entre as organizações, automaticamente forçando-as ajustarem suas estratégias de modo, a assegurarem a permanência no mercado; Com essas mudanças esta se promovendo uma forte intensificação no comercio internacional, e forçando diretamente há pessoas, empresas reverem seus hábitos e automaticamente forçando o governo a rever suas políticas econômicas.

O governo brasileiro tem a preocupação de ampliar inserção de exportação no comercio exterior; a industrialização do Brasil teve forte presença do estado e isso ocorreu pelas vias das exportações, traduzida mente produzir o que nós importávamos. Como consequência as empresas tentam deixar seus produtos muito mais vendáveis para expandir e sendo assim penetrando em um novo mercado e por consequência dos fatos rompendo e ultrapassando as fronteiras de seus países de origem.

Como ressalta BRUM (1998), não se pode esquecer que o comércio mundial tem mão dupla e que é preciso considerar que a capacidade de exportação crescente é uma das alavancas do desenvolvimento. Para BRUM, o aumento das exportações é muito benéfico pelo fato de que: aumenta a produção, gerando mais empregos, aumenta a circulação de riquezas, gera mais eficiência empresarial, mais divisas com a moeda, gerando forte aceitação universal, tendo maior arrecadação de tributos, e tendo uma enorme possibilidade de melhor distribuição renda e etc.

São inúmeras as dificuldades de ingressar no comércio exterior, mas porém têm empresas brasileiras que exportaram seus serviços e conseguiram atingir seus objetivos; Muitas outras empresas acabam desistindo desse processo de internacionalização pelo fato das burocracias tais quais são: a exportação, licenciamento e franquias, joint venture e subsidiárias próprias no exterior. Para ingressar no mercado internacional é preciso um estudo detalhado sobre expansão territorial, segmento e aceitação.

A internacionalização das empresas brasileiras é uma necessidade também no tocante à própria política de promoção de exportações (IGLESIAS e VEIGA 2002 e VEIGA e IGLESIAS 2003).

A internacionalização de empresas exportadoras via investimentos pode trazer benefícios importantes para o fortalecimento de sua competitividade. O governo pode desempenhar um papel fundamental como incentivador, facilitador e coordenador do processo de internacionalização de empresas nacionais. O documento governamental Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (BRASIL, 2003) preconiza ações voltadas para a inserção externa através de “estímulo à criação de centros de distribuição de empresas brasileiras no exterior e à sua internacionalização”.

O BNDES, por sua natureza, é um braço importante de qualquer política de fomento à internacionalização. Além e CAVALCANTI (2005) discutem o papel do BNDES no apoio à internacionalização da empresa brasileira. Em 2002, o BNDES criou o Programa de Apoio a Investimentos de Empresas Brasileiras de Capital Nacional no Exterior, para financiamento de investimentos nas áreas de comercialização, logística, infraestrutura de

serviços de apoio a exportações, instalação de unidades produtivas no exterior e até formação de joint ventures. O programa exigiu mudança no estatuto do BNDES (VEIGA e IGLESIAS, 2002).

A Resolução BNDES 11899 de 19/07/2005 constitui novo esforço de política pública de fomento a operações de Investimento Direto no Exterior das empresas de capital nacional. A Resolução teve como objetivo “estimular a inserção e o fortalecimento de empresas de capital nacional no mercado internacional, [...], através do apoio a investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, sempre que contribuam para promover as exportações brasileiras”.

O apoio abrange investimentos na construção de novas unidades, na aquisição, ampliação ou modernização de unidades já instaladas ou mesmo na participação societária em companhias internacionais, sempre que contribuam para a exportação de bens e serviços brasileiros, além de suprimento de necessidades de capital de giro.

O prazo desta nova linha de financiamento é negociado entre a empresa e o BNDES e é definido tendo-se em vista as características próprias de cada investimento ou projeto. O custo financeiro dessa linha de crédito se assemelha ao de outras modalidades disponibilizadas pelo BNDES. Ele pode se basear na variação de uma cesta de moedas ou no custo dos recursos captados pelo Banco no mercado doméstico. Em ambos os casos o Banco cobra ainda spread básico e spread de risco. As modalidades são:

1) através da definição de meta de desempenho relacionada à atividade exportadora da empresa que tomar os recursos e acrescenta-se participação nos lucros da operação para o BNDES, com garantias semelhantes às de um empréstimo bancário convencional; e 2) a concessão a partir da compra de valores mobiliários subscritos pelas empresas beneficiárias (ações ou debêntures). Nesta última modalidade, a cláusula de desempenho é dispensada e as garantias podem ser exigidas apenas quando a subscrição se tratar de compra de debêntures simples da empresa pelo BNDES. A operação de financiamento supõe permanência do controle nacional sobre o capital e prevê multa de 10% sobre o valor financiado em caso de descumprimento

dessa obrigação, além da antecipação do vencimento da dívida. Nos contratos com cláusulas de desempenho, a multa por descumprimento é ponderada pela proporção das exportações que estejam aquém dessa meta.

Contudo, nos financiamentos lastreados através de subscrição de valores mobiliários, aplicam-se às empresas tomadoras do empréstimo diferentes penalidades de acordo com o tipo de ativo subscrito.

A primeira operação contratada sob as regras da Resolução 1189 foi à aquisição, pelo Frigorífico Friboi S.A., da Swift Armour, o maior grupo no setor de carnes e embutidos da Argentina, uma operação no valor de US\$ 80 milhões.

## **2.7 Os Benefícios da Internacionalização para o Brasil**

Percepções quanto aos benefícios da internacionalização tanto para as empresas, quanto para o Brasil.

No que tange à opinião dos gestores em relação às vantagens desse processo para as próprias empresas, dois benefícios ficaram empatados em primeiro lugar: o aumento do valor da marca pela presença internacional e a capacidade ampliada de atendimento a clientes globais.

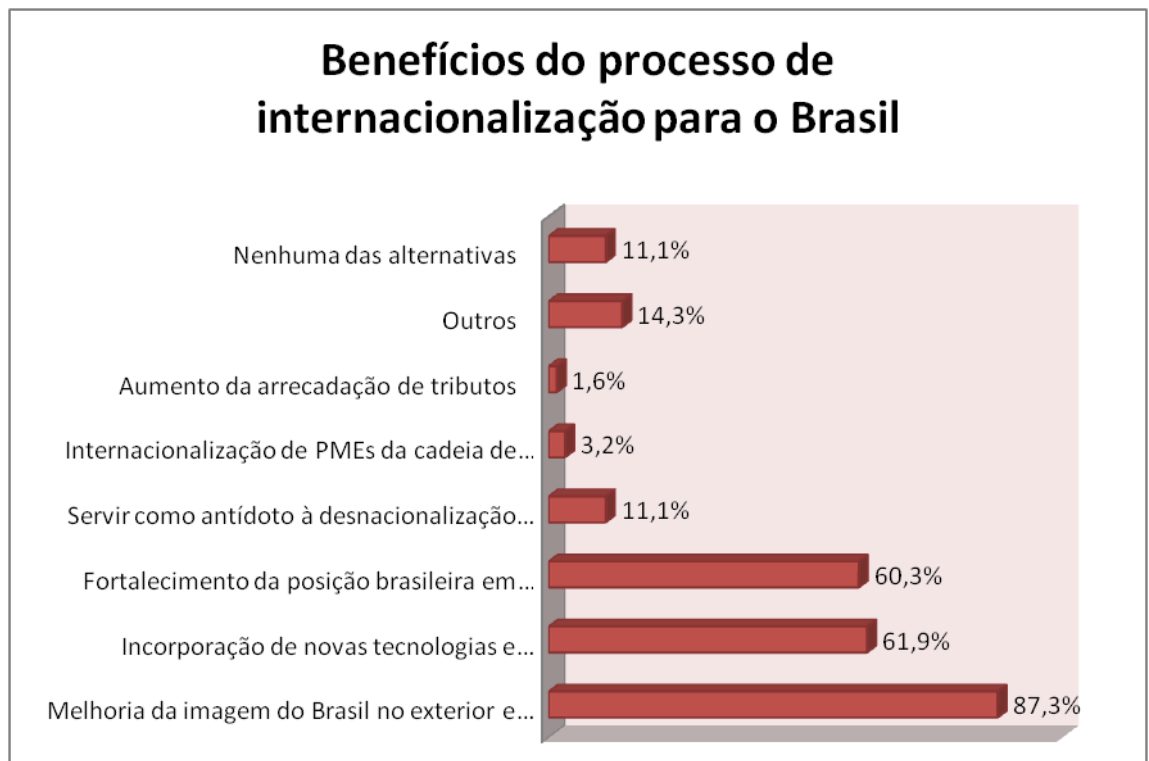


Gráfico 1: Benefícios do processo de internacionalização para o Brasil

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2012

Outros benefícios para o processo de internacionalização para o Brasil são a redução do risco da operação por ser uma empresa essencialmente brasileira e estar exposto a um único mercado consumidor. É um benefício para o país, pois reduz o risco de desemprego e a presença da empresa em mercados internacionais possibilita a obtenção de base externa para viabilizar a competição em preços de serviços com competidores estrangeiros presentes no Brasil.

## 2.8 Os Benefícios da Internacionalização para as empresas

Questionamos os gestores sobre suas percepções quanto aos benefícios da internacionalização tanto para as empresas, quanto para o Brasil.

No que tange à opinião dos gestores em relação às vantagens desse processo para as próprias empresas, dois benefícios ficaram empatados em

primeiro lugar: o aumento do valor da marca pela presença internacional e a capacidade ampliada de atendimento a clientes globais.

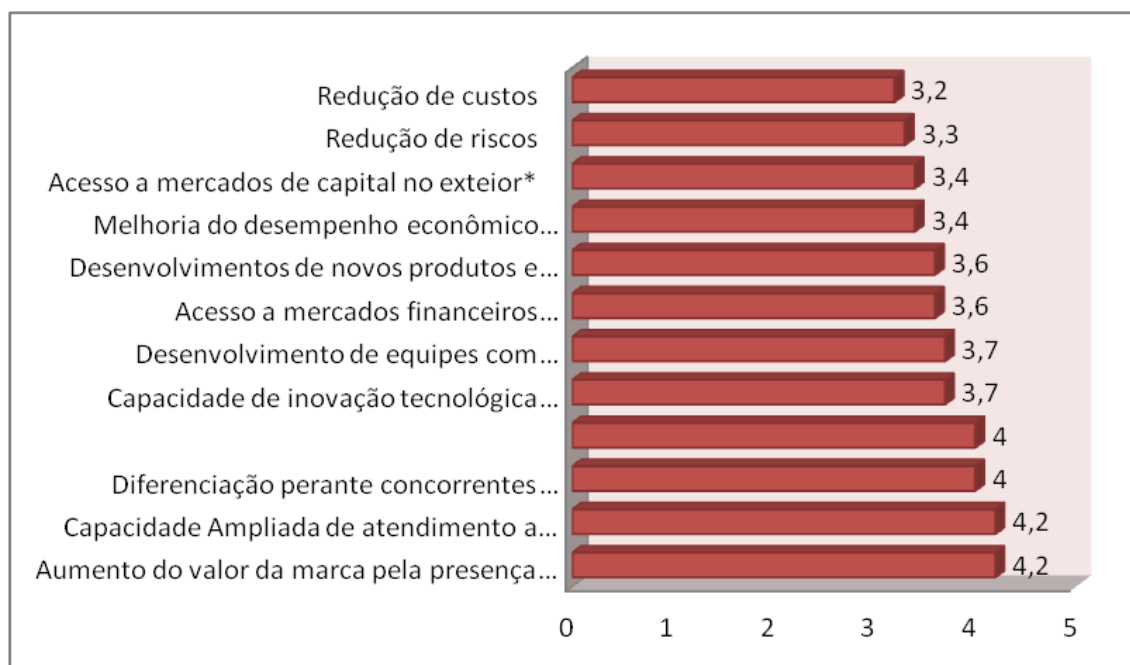


Gráfico 2: Benefícios da Internacionalização para as empresas

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2012

Outros dois benefícios da internacionalização para as empresas são o acesso a novos mercados com forte crescimento econômico e o aumento da competitividade da empresa frente a players internacionais.

## 2.9 As formas de ingresso no mercado internacional

Após serem apresentadas as principais teorias de internacionalização de empresas, serão expostas as formas e ferramentas que uma empresa pode utilizar para se incluir no mercado internacional.

Existem inúmeras formas para uma empresa se internacionalizar. Pode ser de maneira direta, ou indireta; de maneira gradual ou mais agressiva (MINERVINI 2005). Esta seção tem o objetivo de apresentar essas formas de ingresso no mercado internacional.



Para KHAUAJA (2010), a escolha do meio de entrada no mercado internacional é de extrema importância e deve ser analisado com cuidado pela firma que a deseja realizar para evitar que aconteçam possíveis imprevistos no ingresso em uma nova cultura que possui uma realidade social, política e econômica diferentes do país de origem.

Para BUCLEY e CASSON (1998), as empresas podem tomar duas decisões para a sua entrada em outro país: a localização e o modo de controle. Segundo BADLEY e GANNON (2000), orienta-se a partir de duas estratégias: a diversificação e a concentração de mercados. A diversificação consiste em buscar um alto retorno com baixo investimento em muitos mercados diferentes. E a concentração de mercados consiste no alto nível de investimento da empresa em poucos mercados, com o objetivo de se ter uma participação significativa nos mesmos. De acordo com KHAUAJA (2010), “a empresa somente entra em outros mercados após ter construído uma posição forte no mercado inicial”.

Já a segunda decisão, o modo controle, é referente ao processo de entrada que pode ser:

- Exportação: a organização se fixa em seu país de origem e controla o processo administrativamente;
- Licenciamento: a localização é fora do país de origem e é controlada contratualmente;
- Investimento Direto: a localização e a administração são controladas fora do país de origem (BUCLEY; CASSON, 1998).

A escolha do modo de controle engloba outras escolhas que devem ser feitas, a primeira concerne à questão da definição do percentual do participante e acionista da organização (se estivermos tratando de uma joint venture ou aliança estratégica); e a segunda à decisão de adquirir algum empreendimento que já existia, ou criar algo novo (no caso do investimento direto) (BROUHERS 2000).

Sendo assim, podemos relacionar os possíveis modos de entrada de uma empresa no mercado estrangeiro (GARRIDO 2007):

- Exportação por meios de terceiros ou diretamente (incluindo internet e correio);
- Licenciamento, associação ou alianças estratégicas com empresas estrangeiras;
- Joint-venture;
- Franchising;
- Contratos de produção ou serviço;
- Fusões ou aquisições;
- Instalação de subsidiárias próprias.

Esses modos de entrada no mercado externo são divididos da seguinte maneira por: ROOT (1994): (1) Modos de exportação; (2) Modos contratuais, que podem ser o licenciamento, franchising, contratos de produção, contratos de serviço, contratos de gestão, e outros; (3) Modos de investimento, os investimentos individuais e joint-ventures.

## **2.10 A presença da Globalização Regional e Internacional das empresas brasileiras**

A Tigre é um exemplo de empresa com foco prioritário na América do Sul. Além das exportações para mais de 40 países, a empresa do setor de tubos e conexões está presente através de subsidiárias em nove países, oito deles na América do Sul. A Tigre iniciou a internacionalização em 1977 com a constituição da Tubopar no Paraguai e possui hoje 12 fábricas no exterior: uma na Argentina, duas na Bolívia, três no Chile, uma na Colômbia, uma no Equador, uma no Paraguai, uma no Peru, uma no Uruguai e uma nos Estados Unidos<sup>19</sup>.

A Europa é a segunda região do globo com maior concentração de países com filiais de empresas brasileiras, com índice de regionalidade de 21,1%. Como a Europa possui uma grande quantidade de países com

diferentes culturas e mercados consumidores, as empresas brasileiras vislumbram variadas opções de atuação. Com isso, 26 transnacionais se fazem presentes em 19 países da Europa.

A América do Norte também é um destino bastante procurado pelas empresas brasileiras. Porém, o fato de ser composta por apenas três países faz com que o índice de regionalidade nessa região seja reduzido para 12,6%.

Por fim, a Ásia e a África têm oferecido novas oportunidades de negócio para as empresas brasileiras nos últimos anos. Na Ásia, por exemplo, o promissor mercado chinês atraiu investimentos de empresas como a Randon, Sabó, Bematech, CI&T Software, Banco do Brasil,

Weg, Brasil Foods, Vale, Votorantim, Stefanini, Odebrecht, Marcopolo, Marfrig, Magnesita, Itaú-Unibanco, Suzano Papel e Celulose e Embraer. Já na África, observa-se que as alianças estratégicas de empresas têm contribuído para a maior presença brasileira na região. Por exemplo, algumas empresas de construção têm feito obras de infraestrutura em países africanos por convite de empresas de mineração. A estratégia “follow de client” tem impulsionado também empresas do setor de tecnologia da informação a atenderem clientes corporativos brasileiros em suas subsidiárias no exterior.

As transnacionais brasileiras mostram-se determinadas em termos da expansão de suas geografias de atuação. O ano de 2010 foi marcado por diversas aquisições de grande e médio porte, além de novos empreendimentos Greenfield em diversas regiões do globo.

Onze empresas entraram em 28 novos países em 2010, enquanto apenas quatro empresas fecharam ou interromperam operações em algum país.

A Petrobras, por exemplo, iniciou operações em dois países da Oceania: Austrália e Nova Zelândia, como forma de buscar novas oportunidades de gás, de modo a ampliar as possibilidades de fornecimento ao mercado doméstico, reduzindo a dependência de fontes tradicionais. Por outro lado, a Petrobras saiu do Paquistão, uma vez que os estudos realizados no local não revelaram oportunidades potenciais de exploração. Em termos de movimentos futuros, a

empresa considera a expansão na África, em busca de oportunidades na camada pré-sal, tendo em vista a similaridade com as estruturas geológicas encontradas no Brasil. Além disso, o Golfo do México é uma região interessante para aplicação competitiva da expertise da Petrobras em águas profundas.

Já a Vale, no ano de 2010 consolidou a entrada na Zâmbia e na Malásia. O projeto Konkola North, na Zâmbia, objetiva contribuir para o portfólio de cobre da empresa, que pretende ser um player global na produção desse mineral, assim como na produção de fertilizantes e carvão. Já na Malásia, a Vale está construindo um centro de distribuição de minério de ferro, com o objetivo de atender clientes de menor porte na região. Nesse sentido, a estratégia é se aproximar dos mercados asiáticos, aumentando a competitividade dos produtos da empresa.

Um fato interessante é que algumas empresas, como a Stefanini IT Solutions e a Marfrig, tiveram acesso a novos mercados a partir da aquisição de uma empresa que já era internacionalizada. Com isso a Stefanini, por exemplo, ampliou suas geografias de atuação de 17 para 27 países, uma vez que a adquirida TechTeam dos Estados Unidos, já estava presente em dez mercados: Alemanha, Austrália, China, Dinamarca, Filipinas, França, Polônia, Romênia, Suécia e Suíça. Como resultado, o gigante do setor de tecnologia da informação foi à empresa que ingressou em maior número de países em 2010. O mesmo ocorreu com a Marfrig, do setor de alimentos. A empresa comprou a também norte-americana da Keystone Foods, o que proporcionou acesso a nove novos mercados, em que a adquirida já atuava.

Nota-se também que as transnacionais brasileiras têm buscado maior intercâmbio entre os colaboradores de outras culturas, com o objetivo de desenvolver um Mindset Global nos executivos é alinhar as práticas de gestão nas diversas filiais. Um exemplo é a Gerdau, que possui operações na Índia através de uma joint venture formada com a Kalyani Group, desde 2008. Alguns executivos daquele país, bem como de outras operações, passaram algum tempo no Brasil entendendo a cultura e sistema de gestão corporativa e depois voltaram a seu país de origem. Com eles levaram os valores da

empresa, deixando no Brasil o aprendizado sobre como lidar com a cultura indiana no ambiente de negócios. Essa troca de experiências tem ajudado às empresas brasileiras potencializar as oportunidades locais.

De acordo com o Instituto Fundação Dom Cabral em parceria com a Columbia University, o Ranking das multinacionais brasileiras:

1. Gerdau SA
2. Vale
3. Sabó Indústria e Comércio de Autopeças Ltda.
4. Marcopolo SA
5. Odebrecht SA
6. Embraer – Empresa Brasileira de Aeronáutica
7. WEG SA
8. Tigre SA Tubos e Conexões
9. Camargo Corrêa SA
10. Duas Rodas Industrial Ltda.
11. Andrade Gutierrez SA
12. Artecola Indústria Química Ltda.
13. Companhia Siderúrgica Nacional
14. Metalfrio Solutions SA
15. Itaotec SA
16. Portobello SA
17. Natura Cosméticos SA
18. Petrobras SA (Petróleo Brasileiro SA)
19. ALL – América Latina Logística do Brasil SA

20. Perdigão SA
21. Método Engenharia SA
22. Lupatech SA
23. Aracruz Celulose
24. Votorantim Participações SA
25. Totvs SA
26. Ultrapar Participações SA
27. Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos SA
28. Randon SA – Implementos e Participações
29. Datasul SA
30. Marisol SA
31. Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais SA – Usiminas
32. Localiza Rent a Caras

### **2.11 A experiência das empresas Brasileira no mercado internacional**

De acordo com ANDRÉ ALMEIDA, (2007), o papel das empresas brasileiras foi muito importante para a evolução do país no mercado mundial no qual se procedeu a um histórico relevante ao decorrer das décadas que evidência a situação atual que vivemos.

Ainda afirma baseado em IGLESIAS Roberto Magno e VEIGA Pedro da Motta que o processo de internacionalização das empresas brasileiras iniciou na década de 1960 e 1982 com a empresa Petrobrás e finanças e construção civil, no qual, poucas empresas conseguiram se manter no mercado neste período. Diz também que “entre 1983 e 1992, os investimentos diretos no exterior totalizaram US\$22,5 bilhões, concentrados nos últimos três anos do período”. Na década de 1990 houve uma grande concentração de portes de

empresas no Cone Sul e também a presença das empresas brasileiras no MERCOSUL ainda neste período segundo Iglesias e Veiga.

ALMEIDA André afirma baseado em PASSANEZI Reynaldo Filho que “o investimento direto brasileiro no exterior saltou de uma média anual de US\$1,3 bilhões em 1995/6, para o patamar de US\$3 bilhões”. Sendo assim o investimento direto brasileiro ultrapassou o México com uma média de US\$ 11 bilhões.

Segundo ALMEIDA André de acordo com os dados do Banco Central em 2001,2002 e 2003 os investimentos diretos brasileiro nos setores de serviços foram aumentando ao decorrer dos anos. Deste modo as empresas como Petrobrás, Companhia Vale do rio Doce e Gerdau ampliou seu mercado em outros países no qual em 2004 foram eleitas às empresas transnacionais mais importantes no mundo em desenvolvimento com 39 asiáticas, 11 da África do Sul e 4 do México.

Afirma ainda com base nas observações de PASSANEZI, que o sucesso da empresa, bem com, Petrobrás, a Companhia Vale rio doce, a Votorantim, a Gerdau entre outras empresas que se internacionalizou e foram bem sucedidas neste processo, necessita de estratégias competitivas bem planejadas para que se possa alcançar o objetivo desejado com eficiência para conquistar o mercado mundial.

## **2.12 O BNDES e a internacionalização de empresas brasileiras**

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), ex-autarquia brasileira, criada pela Lei nº 1.628, de 20 de junho de 1952, foi enquadrado como uma empresa pública federal, com personalidade jurídica de direito privado e patrimônio próprio, pela Lei nº 5.662, de 21 de junho de 1971. (BNDES, 2010)

Dentre os seus principais objetivos estão à promoção do crescimento e do desenvolvimento econômico, que são alcançados através do aumento da competitividade das empresas brasileiras.

Para que essa competitividade possa ser concretizada, várias linhas de financiamento são disponibilizadas pelo BNDES com juros notadamente menores do que os oferecidos pelo mercado, como forma de promover os investimentos das empresas e corporações brasileiras.

Até o início dos anos 2000 a legislação do BNDES o impedia de financiar projetos fora do Brasil. Porém, no final do governo Fernando Henrique Cardoso, iniciam-se as discussões relacionadas ao papel do BNDES no apoio à internacionalização de empresas brasileiras. A fim de que esta instituição pudesse financiar operações de capital brasileiro no exterior, foi criado em 2003 um Grupo de Discussão para deliberar sobre o tema da atuação internacional do BNDES.

No íterim das discussões, ficou estabelecido que o estatuto do BNDES devesse ser alterado, permitindo-o financiar e promover projetos de capital brasileiro no exterior sob o principal fundamento de que o crescimento e desenvolvimento econômico dependem também de uma economia consolidada nos mercados globais. Segundo o texto final da própria resolução, o novo canal de financiamento tem por objetivo: “Estimular a inserção e o fortalecimento das empresas de capital nacional no mercado internacional, [...], através do apoio a investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, sempre que contribuam para promover as exportações brasileiras.” (SOBBET 2006).

Empossado e habilitado a promover o Brasil no exterior e apoiado irrestritamente pelo governo brasileiro (governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva), o BNDES passou a financiar deliberadamente projetos de internacionalização.

Talvez o exemplo mais emblemático desta nova postura do BNDES tenha sido o apoio à compra, em 2005, da Swift Argentina, maior frigorífico do país, pelo grupo brasileiro Friboi, em operação da ordem de US\$ 200 milhões, tendo contado com financiamento da linha do BNDES para internacionalização de empresas brasileiras (LUCÉ 2007).

Outro exemplo foi o financiamento liberado pelo BNDES em 2006 para o Cooperativo LAR (empresa brasileira do agronegócio), no qual o principal



objetivo é expandir suas operações em solo paraguaio, mais especificamente no plantio da soja, já que o Paraguai é o terceiro maior produtor de soja do mundo. (LUCE 2007)

No que concerne às empreiteiras brasileiras, a atuação do BNDES tem sido decisiva para que as grandes empresas brasileiras deste ramo possam angariar largas vantagens em relação às suas concorrentes. Principalmente na região sul-americana, tem-se percebido um movimento crescente de empresas brasileiras (Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez) para este incipiente mercado, onde a atuação da diplomacia brasileira aliada aos incentivos de financiamento do BNDES tem sido fatores preponderantes e decisivos para o sucesso de internacionalização das empresas deste setor. Luís Antônio Dantas superintendente da área de comércio exterior do BNDES – fornece uma explicação plausível para o movimento bem sucedido de empreiteiras brasileiras em países do cone sul: “quando uma empresa brasileira vai participar de uma concorrência pública em outro país já leva o financiamento, que é o diferencial nas licitações” (GAZETA MERCANTIL, 2006, LUCE 2007).

Em suma, vários são os exemplos do engajamento incisivo do BNDES em Projetos e operações de internacionalização das empresas brasileiras. Se não diretamente, o banco tem liberado crédito para expansão dos investimentos destas também em território brasileiro para construção de novas instalações, novos escritórios e manutenção das fábricas e indústrias já existentes.

O presidente do BNDES, Demian Fiocca, participou de um seminário no Rio de Janeiro onde o assunto principal dizia respeito “Às Novas Multinacionais Brasileiras”. Em sua palestra “O BNDES e a Internacionalização das Empresas Brasileiras”, FIOCCA destacou a importância da internacionalização para o aumento da competitividade externa e interna das empresas brasileiras e lembrou que vários países têm programas de apoio nessa direção. Em seu entender, “é desejável apoiar investimentos diretos no exterior que contribuam para fortalecimento das empresas brasileiras, o crescimento das exportações e a geração de empregos no Brasil”. Citando dados da UNCTAD2, o presidente

do BNDES disse que o Brasil já aparece três vezes no ranking das 50 maiores empresas dos países em desenvolvimento: a Petrobrás (8º lugar), a Companhia Vale do Rio Doce (23º) e o grupo Gerdau (31º) (FIOCCA, 2006).

### **2.13 Multinacionais e o Código Civil**

O maior destaque em se discorrer acerca dos dispositivos legais que regulam a atividade das empresas multinacionais encontra-se no fato de que os imensos conflitos oriundos da instalação e desenvolvimento das transnacionais derivam justamente da falta de legislação competente para disciplinar a matéria, e mesmo quando existem, apresentam-se demasiadamente inoperantes.

Significativo avanço legislativo ocorreu no Brasil, com a sua integração no BRASIL. Código Civil, Lei 10.406/2002: “Art. 1116. Na incorporação, uma ou várias sociedades são absorvidas por outra, que lhes sucede em todos os direitos e obrigações, devendo todas aprová-la, na forma estabelecida para os respectivos tipos. Art. 1119. A fusão determina a extinção das sociedades que se unem, para formar sociedade nova, que a elas sucederá nos direitos e obrigações.” ESTEVES, Herbert Luís, baseado em WALD, Arnoldo. Seminário de Direito Comercial: A Empresa Como Maior Instituição da Civilização Moderna.

MERCOSUL, no ano 1991, propiciando a desburocratização quanto à entrada de capitais estrangeiros. Via de regra a atuação das multinacionais, em outros países depende da criação de subsidiárias integrais, ou seja, pessoas jurídicas próprias que devem adotar as disposições contidas na legislação vigente, no caso do Brasil, estas eram de estrita competência do Departamento Nacional de Registro no Comércio – DNRC (Lei nº 8.934/94), por meio de suas Instruções Normativas (76/98 e 91/99), foram absorvidas pelo atual Código Civil.

A Lei nº 10.406 de 10 de Janeiro de 2002, teve como uma de suas incumbências, a de atualizar as disposições do Código Civil de 1.916, buscando que sua aplicação aos acontecimentos da vida privada moderna

fosse mais ampla e eficiente. No que se refere ao presente estudo, à matéria encontra-se disposta no Livro II -“Do Direito de Empresa”.

A nova disposição do Direito Civil brasileiro abordou timidamente a problemática das grandes empresas, em especial as multinacionais. Mais precisamente os Capítulos Xe XI, dispõem das formas de concentração empresarial e sua distinção entre sociedade nacional e estrangeira. Destarte, os fenômenos da incorporação, fusão e cisão de sociedades, são tratados minuciosamente nos artigos 1.113 a 1.122, procurando conceituar os institutos, todos relacionados com as disposições do capítulo XVIII da Lei das S/A.

Os enunciados supracitados foram submetidos a intensos debates até que tomassem a atual formatação, que foram aprovados na Jornada de Direito Civil do CEJ da CJF em 15 de setembro de 2002, ocasião em que se estabeleceu que as disposições sobre incorporação, fusão e cisão disciplinadas pelo Código Civil, não se aplicavam às sociedades anônimas, as quais ainda continuam atreladas a Lei 6.404/76.

Porém, a alteração mais sensível foi à reintrodução da distinção legal entre empresa nacional e estrangeira, passando doravante a discriminar as empresas de capital estrangeiro das genuinamente nacionais. Assunto este, aliás, que já havia sido pacificado na reforma constitucional, que veio a abolir esta perniciosa diferenciação nas, que colocam sérios entraves na entrada de investimentos estrangeiros diretos, tão necessários ao fomento do desenvolvimento econômico e social.

Outro aspecto de relevo, é que as sociedades estrangeiras foram disciplinadas por meio de uma seção própria, artigos 1.134 a 1.141, vedando-se expressamente seu funcionamento em território nacional, sem autorização do Poder Executivo, seja qual for seu objeto, ressalvado a possibilidade de atuação como acionista de sociedade anônima brasileira.

O caput artigo 1.135, dispôs ao Poder Executivo que estabeleça condições diferenciadas na concessão de autorizações, conforme forem os interesses nacionais.

Acatando tais imposições, será então expedido um decreto de autorização, cabendo à sociedade estrangeira promover a publicação de seus atos dentro de trinta dias. Atos modificativos posteriores, também serão submetidos ao crivo do Poder Executivo, conforme dispõe o artigo 1.139.

O Código Civil ainda veio a estabelecer que a empresa que registra seus atos constitutivos no Brasil, considera-se brasileira por excelência, até que eventualmente altere seu domicílio para o exterior, realizando a chamada desnacionalização, fenômeno inverso também é regulamentado.

## **2.14 Barreiras processo internacional**

O processo de internacionalização aborda muitas barreiras, e serão citadas as dificuldades das empresas brasileiras em ingressar no comércio exterior; de acordo com IEDI (2003), o processo de internacionalização das empresas brasileiras começou nos anos setenta com investimentos externos de um pequeno número de empresas e bancos brasileiros. Essas empresas buscavam atender seus mercados de importação e os bancos visavam o acesso ao mercado de capitais dos países desenvolvidos e de paraísos fiscais. Nos anos oitenta, o processo continuou com empresas de engenharia e algumas empresas industriais, ainda de forma relacionada ao fortalecimento da presença dessas empresas em mercados de exportação. O processo de internacionalização, entretanto, se intensifica e se torna mais complexo a partir dos anos noventa.

Até a implementação do Plano Real e da consequente estabilização da inflação e dos preços relativos de bens e serviços, o ambiente macroeconômico vigente no Brasil afetou negativamente o processo de internacionalização de suas empresas. O acesso restrito – ou mesmo a

ausência – de canais de financiamento de longo prazo bem como as inúmeras tentativas frustradas de estabilização da economia acabaram criando entraves à viabilização dos investimentos no exterior.

A abertura econômica empreendida no começo da década de 90, sem dúvida, conseguiu romper com décadas de protecionismo industrial e favorecer o processo de internacionalização, na medida em que aproximou cada vez mais a economia nacional aos mercados globais.

Segundo AVERBUG (1999), “em 1990, foi instituída a nova Política Industrial e de Comércio Exterior, que extinguiu a maior parte das barreiras não tarifárias herdadas do período de substituição de importações e definiu um cronograma de redução das tarifas de importação”. Outro elemento favorável ao processo de internacionalização se deu com a constituição do bloco regional do MERCOSUL. Nesse sentido, a integração entre os países do cone sul tende a criar sinergia e dinamismo nas relações comerciais entre os mesmos, o que facilita uma maior fluência de investimentos diretos entre esses países.

O processo de internacionalização de empresas de uma organização necessita ser pensado e planejado previamente para que sejam minimizados possíveis problemas na sua entrada em uma nova realidade cultural, social, política e econômica. O processo de entrada pode apresentar várias possibilidades de atuação das organizações, porém alguns aspectos precisam ser analisados cuidadosamente, dentre os quais estão às decisões que levaram a organização a entrar em um determinado país e o modo de entrada escolhido por ela.

#### **2.14.1 Classificação das Barreiras Internas**

- **Barreiras de Informação**

Segundo MORGAN e KATSIKEAS (1997), são referentes a problemas de identificação, seleção e contatos em mercados internacionais devido a informações ineficientes. Quatro barreiras são identificadas nesta categoria: informação limitada para localizar e/ou analisar mercados, problemas com dados de mercado internacionais, identificação de oportunidades de negócios no estrangeiro e falta de habilidade para contatar clientes no exterior.

- **Barreiras Funcionais**

Para VOZIKIS e MESCON (1985), essas barreiras relacionam a ineficiência de várias funções em empreendimentos, tais como recursos humanos, produção e finanças em consideração a exportação. Esta categoria contém 4 barreiras relacionadas a: falta de tempo administrativo para lidar com as exportações, pessoal inadequado/sem treinamento para exportação, falta de excesso de capacidade de produção para exportações e escassez de capital de giro para financiar as exportações.

- **Barreiras de Marketing**

Tratam especificamente dos produtos da companhia, preço, distribuição, logística e atividades de promoções no exterior. (MOINI, 1997; KEDIA e CHHOKAR, 1986). As restrições a barreiras de produtos são ainda divididas em: desenvolvimento de novos produtos para mercados externos, adaptação de produtos de exportação em design/estilo, atender em qualidade em produtos de exportação padronizados e aderir às exigências exportação de embalagem/rótulo. Para a barreira referente a preços, são levados em conta: oferecer preços satisfatórios aos clientes, dificuldade em comparar preços com os concorrentes e conceder facilidades de crédito para clientes estrangeiros.

- **Barreiras de distribuição**

Esta está subdividida em: complexidade de distribuição de canais estrangeiros, acesso a canais de distribuição de exportação, obter representação de seguro no exterior, manter controle sobre intermediários estrangeiros e a dificuldade em inventário abastecedor no estrangeiro.

- **Barreiras logísticas**

São divididas em: indisponibilidade de produtos estocados no exterior e de custos excessivos de transportes/seguros. E por último, as barreiras de

promoções no exterior são relativas a ajustar as atividades de promoção de exportação.

### **2.13.2 Classificação das Barreiras Externas**

- **Barreiras Processuais**

O foco das barreiras processuais são os aspectos das operações de transação com clientes estrangeiros e incluem 3 itens: falta de familiaridade com procedimentos e papéis de exportação, problemas de comunicação com clientes de outros mercados e arrecadação lenta de pagamentos no exterior (KEDIA e CHHOKAR, 1986; MOINI, 1997). Segundo LEONIDOU (2004), estas barreiras têm sido estudadas amplamente por pesquisadores em campo, revelando em muitos casos um efeito de moderado a alta obstrução no comportamento do exportador.

- **Barreiras Governamentais**

As barreiras governamentais são relativas às ações ou falta de ações por parte do governo local ao país que se destinam as exportações, as quais são separadas em: falta de incentivos/assistência do governo local e de países com regras e regulamentos locais não favoráveis (TERPSTRA e SARATHY, 2000).

- **Barreiras de Tarefa**

O foco de barreiras de tarefa, segundo LEONIDOU (2004), é relacionado entre as empresas de clientes e competidores em mercados estrangeiros, que podem determinar efeito imediato nas operações de exportação. Embora atenção adequada por pesquisadores, parece que os exportadores são mais interessados com os problemas causados pelas pressões de competitividade do que pelas peculiaridades dos clientes em mercados externos. As barreiras de tarefa são separadas em: diferentes hábitos e atitudes de clientes estrangeiros e pela competição aguda entre mercados estrangeiros.

- **Barreiras Ambientais**

As barreiras ambientais para KEDIA e CHHOKAR (1986) e MOINI (1997), são divididas em oito barreiras associadas às barreiras de ordem política, de política legal e sociocultural. As restrições de ordem econômica são ainda separadas por: empobrecimento/deterioração das condições econômicas no exterior e riscos de troca de moeda corrente no estrangeiro. As limitações de política legal são relativas à instabilidade política em mercados estrangeiros, regras e regulação rígida no estrangeiro e de barreiras de altas tarifas ou sem tarifas. Para as restrições de ordem sociocultural são incluídas as práticas de negócios no exterior pouco conhecida, diferenças de características socioculturais e as diferenças de linguagem verbal e não verbal.

## **2.15 Marketing Internacional**

Levando-se em conta a elucidação anterior a respeito das peculiaridades e forças motrizes para a inserção de uma empresa no mercado internacional, é de extrema importância que sejam analisados outros fatores responsáveis pelo sucesso desta intenção. Um deles tem tido papel de ímpar relevância no mercado internacional contemporâneo: o marketing internacional. A partir do momento em que empresas passam a operar em escalas regionais e/ou globais, uma mudança nos parâmetros decisórios gerenciais faz-se necessária.

Segundo KOTLER Philip (2000), “Marketing é o conjunto de atividades humanas que tem por objetivo facilitar e consumar relações de troca”.

Ao tratarmos de marketing internacional, estamos exteriorizando o marketing para um ambiente diferente daquele enfrentado domesticamente, ou seja, um ambiente pouco familiar. Por isso se percebe a grande importância e necessidade de um plano de marketing para a internacionalização de uma empresa. O ponto principal deste plano de marketing a ser percorrido, é a pesquisa de mercado (COBRA 1992).

A pesquisa de mercado busca identificar as tendências e expectativas, reconhecer a concorrência, identificar o público alvo para os produtos, e



também identificar as oportunidades e possíveis ameaças. Um ponto importante que se deve analisar é a legislação daquele país de destino, o gestor deve conhecer as limitações legais que podem ter no processo de exportação ou importação. Sem dúvida essa padronização do plano de marketing global oferece uma série de vantagens, principalmente as ligadas à redução dos custos em desenvolvimento de produtos, embalagens, distribuição e material promocional.

## **2.16 A Competitividade**

Numa visão ampla, a competitividade de uma organização está diretamente vinculada a sua capacidade de formular e implementar estratégias que permitam sustentar uma posição duradoura no mercado (FERRAZ 1996). Portanto, o sucesso competitivo de uma empresa depende da criação e da renovação de vantagens competitivas que a diferenciem de suas concorrentes.

Assim, o desempenho competitivo de uma organização ou de uma nação é decorrente de um grande número de fatores que às influenciam de várias maneiras. A forma que as organizações podem influenciar os fatores determinantes de competitividade varia de uma para a outra, independente da relevância do fator, ele deve ser considerado quando do estabelecimento da estratégia organizacional (PORTER 1999).

Os fatores determinantes da competitividade, conforme COUTINHO e FERRAZ (1994) são divididos em: internos à empresa, de natureza estrutural e de natureza sistêmica, ambos afetam as características do ambiente competitivo.

Num mundo de competição global crescente, os países se tornaram mais e não menos, importantes. À medida que os fundamentos da competição se deslocam cada vez mais para a criação e assimilação do conhecimento, aumenta a importância dos países. A vantagem competitiva é gerada e sustentada através de um processo altamente localizado. As diferenças nos valores nacionais, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a

historia são fatores que contribuem para o êxito competitivo. Em todos os países contatam-se disparidades marcantes nos padrões de competitividade. Nenhum país é capaz de competir em todos e nem mesmo na maioria dos setores. Em última instância, os países obtêm êxito em determinados setores porque o ambiente doméstico é o mais progressista, dinâmico e desafiador.

O processo de globalização dos negócios está acelerando o ritmo de mudanças em termos de como a produção de bens e serviços está sendo projetada e implementada. Após a concepção universalista e hegemônica de fábricas tayloristas fordistas de grande escala, altamente integradas, observa-se a emergência de um complexo sistema de novos conceitos e fórmulas para a organização dos negócios em geral e para a função Produção ou Operações em particular. Empresas globais estão não só se reestruturando segundo uma perspectiva de integração internacional, mas também estão redefinindo suas relações com as empresas em outros países. Temas como Global Operations Management (FLAHERTY 1996), International Manufacturing (SHI & GREGORY, 1998) e International Supply Chain Management (AKKERMANSET 1999; MOTWAN 1999) surgem como novas áreas de pesquisa.

Os debates sobre os fatores que determinam a competitividade das empresas têm sido enriquecidos nos últimos anos com novas abordagens. A abordagem clássica é a “análise da indústria” ou do “posicionamento estratégico”, que tem em PORTER Michael seu maior protagonista. Esta abordagem prioriza a análise dos mercados e da competição e o entendimento da posição relativa de cada empresa em sua indústria ou segmento produtivo como elementos primordiais no processo de formulação da estratégia (PORTER 1980, 1996). Os principais focos de análise são produtos, consumidores e competidores, e a estratégia da empresa deve ser resultante da identificação de tendências e de oportunidades. Nesse sentido, é considerada uma abordagem “de fora para dentro”. Como seriam esperados, os defensores do Posicionamento Estratégico reagem: “Em empresas competitivas pode ser enganoso explicar o sucesso a partir da identificação de seus específicos pontos fortes, competências essenciais ou recursos críticos” (PORTER 1996). Não obstante, o mesmo autor, ao criticar a busca

desenfreada por crescimento, pede serenidade nessa decisão e dá um conselho que parece derivar da VBR: “Uma alternativa é buscar extensões da estratégia que alavanquem o sistema de atividades existentes de maneira a criar serviços ou especificações que os rivais considerem ser impossível combater em bases individuais”

## **2.17 Estratégias**

A atividade de criar valor para o cliente deve ter sua análise ampliada para o entendimento de sua importância estratégica. MINTZBERG e QUINN (2001) definem estratégia como: “padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente, antecipadas e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.”.

As decisões estratégicas também são abordadas por MINTZBERG e QUINN (2001) como sendo “aquelas que determinam a direção geral de um empreendimento e, em última análise, sua viabilidade à luz do previsível e do imprevisível, assim como as mudanças desconhecidas que possam ocorrer em seus ambientes mais importantes”.

De acordo com PORTER (1992) as organizações podem utilizar três abordagens estratégicas genéricas para superar seus concorrentes, que são: A liderança de mercado através da prática de custos totais menores do que os dos concorrentes;

A prática da diferenciação, que consiste em oferecer um produto ou serviço que agregue algo que seja considerado único, no âmbito do mercado que se insere a organização;

A que propicia o enfoque de um determinado grupo de clientes, um segmento da linha de produtos e ou um mercado geográfico específico.

Estas abordagens estratégicas podem ser utilizadas para enfrentar as cinco forças competitivas, propostas por PORTER (1992) e ratificadas por GHEMAWAT (2000), que são: a entrada de novas empresas, podendo trazer desestabilização para o mercado, a ameaça de produtos e serviços substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os atuais concorrentes.

Nas últimas décadas, o enfoque estratégico da indústria aponta para a importância do desenvolvimento tecnológico e da organização da produção como elementos fundamentais para o desempenho competitivo das organizações em perspectiva de longo prazo. Nesse mesmo período as empresas japonesas e alemãs se firmaram no mercado internacional, oferecendo produtos diferenciados, de alta qualidade, com preços menores e com sistemas produtivos altamente flexíveis. Essa nova realidade trouxe a incorporação do conceito de diferenciação e da organização da produção na análise da competitividade das organizações (CORRÊA e GIANESI, 1993).

A estratégia de Excelência Operacional é aplicada pelas empresas que competem em mercados nos quais a relação qualidade/preço é a maior determinante da competitividade de produtos ou serviços. É nesses casos que encontramos as “estratégias baseadas em operações”, “Eficiência operacional superior fortalece a posição competitiva da Empresa e, quando baseada nas capacidades dos seus recursos humanos e nos seus processos operacionais, dificulta a imitação pelos concorrentes”.

“Por essa razão, pode prover a base para uma vantagem competitiva sustentável, mesmo que a companhia adote a mesma posição competitiva de uma ou mais concorrentes”. “Exemplo típico de Excelência Operacional é o das empresas automobilísticas, com destaque para a Ford no passado e a Toyota atualmente.”

No mercado de computadores, Compaq e Dell são os maiores exemplos. No setor de serviços, McDonalds e WALMART, entre outras, são casos de renome Internacional. A função crítica para o sucesso da companhia é Operações, incluindo todo o ciclo logístico: suprimento, produção e distribuição. É nessa função que reside à competência essencial, aquela que

deve ser priorizada para que a empresa seja competitiva. Na indústria, o modelo da Lean Production tem sido considerado como o “ideal” a ser alcançado.

Como mencionado anteriormente, a construção de competências nas duas outras áreas, Desenvolvimento de Produto/Serviços e Vendas/Marketing (S&M), deve visar ao aumento de competitividade da empresa, por intermédio de Operações. Na área de desenvolvimento, a empresa busca, prioritariamente, inovações incrementais em produtos e serviços. Do ponto de vista da competitividade da empresa, mudanças em processos podem ter impacto tão grande ou maior que inovações em produto/serviço. Exemplo interessante é dado pelo recente desenvolvimento, pela Honda, de um novo tipo único de plataforma que permite a montagem de veículos de diferentes modelos e tamanhos, evitando a necessidade de um tipo específico de plataforma para cada tamanho de veículo. Isso tem profundo impacto nos custos de manufatura. Outro exemplo notável é o da Dell, que revolucionou a indústria de computadores com um novo conceito de administração da cadeia de fornecimento.

Na relação com os mercados, dado o grande volume de consumidores, por mais que as empresas tentem identificar seus traços e segmentá-los, a relação é altamente impessoal. Além disso, essas empresas têm conhecimento de que a diversidade precisa ser controlada para não prejudicar a eficiência. Assim, a famosa frase de Ford (“O cliente pode ter um carro de qualquer cor, desde que seja preta”) continua tendo certo sentido. Portanto, o papel das Vendas e Marketing é “convencer os clientes e adaptá-los ao modo operacionalmente excelente de a empresa fazer negócios” (TREACY e WIESERMA, 1995).

As empresas que adotam a estratégia Orientada para Cliente são voltadas para as necessidades de clientes específicos e procuram se especializar no desenvolvimento de produtos, sistemas e soluções que atendam a suas demandas atuais e futuras. Para isso, tais companhias priorizam o desenvolvimento do conhecimento sobre cada cliente e seu negócio: Vendas & Marketing torna-se a função crítica, impulsionando os

esforços de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia, e também de Operações. A IBM era considerada o exemplo dessa estratégia (WHEELWRIGHT e HAYES, 1985). A Caterpillar é considerada como um caso de “intimidade com o cliente” (TREACY e WIESERMA, 1995).

A indústria de embalagens representa um caso interessante. Apesar de as embalagens ganharem cada vez mais importância no sucesso de um produto, os produtores finais, em geral, não estão interessados em montar infraestrutura própria ou desenvolver competências dentro da própria empresa para a produção de embalagens.

Portanto, o relacionamento com uma empresa de embalagens envolve mais que a entrega de um produto. A orientação estratégica das empresas de embalagem implica a identificação e o desenvolvimento de soluções específicas e sistemas de embalagem que maximizem o valor do produto final, alavancando a competitividade da empresa cliente em função das expectativas de mercado. O forte relacionamento com os clientes (Intimidade com o Cliente, segundo TREACY e WIERSEMA, 1995), sobre os quais a função Vendas é responsável, orienta Pesquisa e Desenvolvimento e Engenharia e Operações no desenvolvimento de soluções específicas em um modo pró-ativo.

Em casos como essa Operação precisa dar respostas e ser flexível às necessidades dos clientes, e não necessariamente atender a padrões de classe mundial. Precisa ser flexível para atender às demandas dos clientes da melhor maneira possível. É por esta razão que empresas que adotam a estratégia Orientada para Cliente estabelecem in-houseplants ou assumem atividades relativas ao estoque dos clientes. O sistema de Operações tem de ser ágil não necessariamente enxuto.

<b>Critérios</b>	<b>Autores</b>
<b>Barreiras</b>	Vozikis e Mescon (1985) Kedia e Chhokar (1986) Moini (1997) Morgan e Katsikeas (1997) Averbug (1999)

	Terpstra e Sarathy(2000) ledi (2003) Leonidou (2004)
<b>Benefícios</b>	Cretoiú, Barakat, Nogueira e Diniz (2012)
<b>BNDES</b>	Fiocca (2006)
	Gazeta Mercantil (2006)
	Sobbet (2006)
	Luce (2007)
<b>Estratégia</b>	Wheelwright & Hayes (1985)
	Porter (1992)
	Corrêa e Giansesi (1993)
	Treacy & Wieserma (1995)
	Ghemawart (2000)
	Mintzberg e Quinn (2001)
<b>Motivos</b>	Hymer (1979:47)
	Kraus (2000)
	Brasil (2006)
<b>Competitividade</b>	Coutinho e Ferraz (1994)
	Ferraz (1996)
	Flaherty (1996)
	Shi& Gregory (1998)
	Akkermans et al. (1999)
	Motwani et al., (1999)
	Porter (1999)
<b>Mercado Internacional</b>	André Almeida (2007)
	Iglesias (2007)
	Veiga (2007)
	Passanezi (2007)
<b>Processo de Internacionalização</b>	Brum (1998)
	Ghoshal Et Al.(2000)
	Iglesias e Veiga (2002 e 2003)
	Brasil (2003)
	Fleury (2007)

Tabela 1 – Tabela de Referência

### 3. Metodologia



Essa pesquisa cujo tema é a Logística como estratégia de internacionalização, foi realizada com o intuito de obter maiores conhecimentos, em relação a como se deu todo o processo e os motivos que levaram as empresas a tomarem a decisão de se internacionalizar para obterem maiores vantagens competitivas.

O método utilizado para realização da pesquisa foi um questionário, contendo 18 questões abertas, que abordaram os principais tópicos, para se entender o funcionamento de todo o processo de internacionalização.

A pesquisa foi realizada com 120 empresas brasileiras localizadas no estado de São Paulo, que possuem filiais em outros países. O contato ocorreu por telefone e via e-mail por onde os questionários foram entregues. De 120 questionários enviados, 5 responderam e colaboraram com a realização da pesquisa.

#### **4. Análise**

De acordo com a pesquisa realizada com cinco empresas, sendo três delas do ranking realizado pela Fundação Dom Cabral, obtemos dados sobre o

processo de internacionalização como conquista do mercado, adaptação, barreiras e métodos de transporte.

As principais barreiras externas encontradas pelas Multinacionais em um processo de internacionalização correspondem à adaptação ao novo mercado, os aspectos culturais no que se concerne aos hábitos de consumo do país, à infraestrutura logística, juntamente com as leis vigentes em cada país. Adaptando-se a essas condições a empresa se estabiliza no mercado internacional obtendo os resultados positivos desejados, consolidação no mercado e principalmente o retorno financeiro, garantindo o alto nível de qualidade do produto e de tudo aquilo que o circunda.

Em relação às barreiras internas uma empresa de automóveis citou como principal dificuldade, a falta de demanda de aluguel de carros na América do Sul, porém, ao mesmo tempo em que a mesma apresenta essa dificuldade, são obtidos crescimentos consistentes já que a América do Sul possui um enorme potencial recebendo investimentos diretos do exterior. Entretanto as outras empresas citaram a falta de mão de obra qualificada e a língua.

Tendo em vista esses pontos, as empresas precisam para obterem o resultado desejado, investir de forma consciente, pois entrar em um mercado novo investindo como se estivesse em seu mercado sem focar nas necessidades, que geralmente são diferentes pode acarretar em uma reformulação no modo de atuar desnecessária, sabendo-se que simplesmente obter os dados sobre a forma que esse novo mercado trabalha visando atender o novo consumidor.

Segundo as Organizações pesquisadas os pontos que tiveram de ser levados em consideração para a internacionalização, foram identificar as estratégias de ingresso em um novo mercado por meio de pesquisas de desenvolvimentos para adequação do produto em relação à cultura, localização geográfica, além disso, saber lidar com as dificuldades burocráticas. Dentre as empresas pesquisadas a estratégia adotada para o ingresso no mercado internacional foi o modelo franchising.

A estagnação no mercado nacional foi um dos fatores cruciais na tomada de decisão das empresas para sua inserção no exterior, levando em conta o fortalecimento da marca e a credibilidade alcançada, no qual proporcionou vantagens competitivas, permitindo a abertura de novas frentes de atuação, aumentando a rentabilidade e conquistando quotas de mercado com uma margem de 2 a 8% para uma das empresas. Por intermédio do Global Sourcing uma das organizações utilizou esta ferramenta como um método de negócio usado para gerenciar o processo de licitação e seleção de fornecedores.

Para entrar em um mercado é preciso saber se ele terá a capacidade de atender todas as necessidades da empresa. Essas características são de países com economia estável e que incentiva empresas que buscam crescer em seu território. Deste modo os países que apresentam maiores possibilidades de entrada são o BRIC's (Brasil, Rússia, Índia, China e África), países do MERCOSUL e aqueles que apresentam condições favoráveis, bem como, democracia sólida, poder judiciário independente e a estrutura logística adequada.

Como forma de ingresso as empresas estão localizadas em grande escala em todos os continentes. Pelo fato de haver mão-de-obra barata na China; requisitos básicos como necessidade de obtenção de alimentos no México e na África; as proximidades geoeconômicas com a Argentina e já o Estados Unidos por ser o principal e o maior mercado econômico do mundo.

Em contra partida houve restrição dos Estados Unidos por causa da forte concorrência, América do sul pelo fato da autocracia de políticas ditatoriais, em Portugal devido ao tamanho reduzido do mercado e na Rússia devido a crise de 2008.

De acordo com as empresa pesquisadas a influência que os setores públicos exercem sobre elas podem apresentar vantagens significativas como incentivos que viabilizam os projetos, Agencias de promoção à exportação e investimento como, por exemplo, o BNDES. Entretanto essas influências também agem de forma negativa, por exemplo, as burocracias existentes em outros países, os setores alfandegários que dificultam no âmbito de exportação e importação e a China que dificulta o envio de lucros para o exterior. E pelo

fato de o Brasil ser um dos poucos países que utilizam o método franchising, a inexistência desta ferramenta em países que não a utilizam em seus processos, dificulta a clareza e a transparência dos relacionamentos com os franqueados.

Referindo-se a transportes uma das empresas utiliza os modais aéreo, marítimo e terrestre, principalmente o ferroviário em seus meios de distribuição e a outra organização utiliza vias rodoviárias até os portos, marítimos para os destinos finais e eventualmente o modal aéreo.

As empresas buscam estratégias para ingressar e se manter no mercado por meio de ações eficazes que faz com que as mesmas alcancem o objetivo com sucesso. Sendo assim de acordo com a pesquisa realizada as Multinacionais usam como ferramenta franchising que permite entrar mais sólido em um ambiente desconhecido. A qualidade junto com boas ações de marketing e publicidade vai familiarizando o público cada vez mais com a nova marca, à medida que isso ocorre a empresa está se consolidando e tendo mais visibilidade.

## **5. Conclusão**

Mediante a globalização que desencadeou o fim das barreiras comerciais, houve um grande aumento da competitividade, neste caso as empresas buscam uma nova forma de se manter no mercado, através da internacionalização, um meio pelo qual empresas buscam, com o intuito de

ganhar o mercado, traçando para isso novas metas, que as façam obter maiores vantagens competitivas, e se sobressair mediante a concorrência.

Com base na questão problema que visava identificar a percepção dos gestores sobre as dificuldades logísticas enfrentadas no processo de internacionalização, observou-se empecilhos em relação à infraestrutura logística, adequação do produto em relação a condições edafoclimáticas, e problemas com os setores alfandegários que dificultam a transação de alguns produtos e que são alguns dos impasses que podem ser encontrados no processo de internacionalização.

Tendo em vista o principal objetivo da pesquisa que era descrever a opinião dos gestores, sob a ótica da logística como fator gerador de vantagens competitivas no processo de internacionalização das empresas brasileiras a pesquisa realizada com cinco empresas que se internacionalizaram mostrou que o aprimoramento da eficiência logística proporcionou melhor atendimento a seus clientes, vencendo assim os concorrentes e por sua vez incrementou o volume de exportação e seus mercados alvos. Deste modo as novas necessidades impostas pelo mercado acabaram por criar novos papéis para a logística e dentre eles o de estratégia.

Referindo-se ao objetivo secundário onde visava analisar os fatores que influenciavam a migração de uma empresa para o exterior pode-se observar que a estagnação em âmbito nacional é fator preponderante para alavancar o ingresso das empresas para o exterior, assim como a busca por novos mercados que proporcionem maiores oportunidades de crescimento.

Tendo em vista outro objetivo secundário questionamos os gestores sobre quais as barreiras encontradas pelas empresas que se internacionalizaram, deste modo à teoria das classificações das barreiras externas se aplicou ao processo de internacionalização em relação à falta de incentivo do governo, os aspectos culturais, infraestrutura logística e as distintas leis existentes nos países. Enquanto as barreiras internas enfrentadas foram à falta de mão de obra qualificada e a diferença em relação à língua que também se aplica a cultura.

Muitas empresas responsáveis pelo investimento no exterior apontam raciocínios rápidos e um estudo menos detalhado, porém sólido e eficaz focando os principais pontos para um investimento, percebemos que eles possuem um raciocínio, mais linear e estruturado que permite uma maior segurança ao abordar o tema ou mesmo se arriscarem a investir.

Verificou-se que é de suma importância a escolha do país como a proximidade geoeconômica e as parcerias firmadas pelos blocos e principalmente entre os continentes. Dessa forma há uma tendência evidente de empresas que tem sua expansão em Países do MERCOSUL e BRIC'S ou mesmo aqueles que apresentam condições de entrada adequada as necessidades para sua dispersão geográfica. Entretanto as empresas que buscam um investimento sólido em um novo mercado são submetidas á algumas restrições devido à concorrência acirrada, situação atual da economia, a falta de subsídios, entre outras variáveis que pode prejudicar o processo de ingresso ou até mesmo o banimento da empresa nos países atuante.

Adotam-se como fatores relevantes, os meios de distribuição, pelo qual a empresa irá optar em seu processo, já que é de suma importância que a organização analise os custos na forma de distribuição que poderá atribuir. Os fretes altos faz com que as empresas intercalam o modal, ora rodoviário ora marítimo, no qual visa maximizar os custos desta operação. Sendo que somente para cargas delicadas e produtos prontos é utilizado o modal aéreo, pelo fato de ser um meio caro.

Contudo, nota-se que as empresas incorporaram a competição em nível global já que apresenta um constante crescimento de investimento no exterior, por intermédio de estratégias á longo prazo e pesquisas de desenvolvimento para analisar a situação do País escolhido e assim se consolidarem. Desse modo, as organizações se planejam para atingir o objetivo desejado obtendo quotas no mercado e enfrentando as barreiras existentes em seu processo de atuação no exterior adotando práticas significativas para o sucesso.

## **6. Referencial Bibliográfico**

ALMEIDA, ANDRÉ. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.

BALLOU, RONALD H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BERTAGLIA, PAULO ROBERTO. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimento**. São Paulo: Saraiva 2005.

BARRETO, A. **A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação.**In: ROCHA, A. (Org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.** Rio de Janeiro: MAUAD, 2002.

BOWERSOX, DONALD J; CLOSS, DAVID J. **Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento.** São Paulo: Atlas, 2001.

BNDES. Página inicial. Áreas de atuação. **Exportação e Inserção Internacional.** Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br) Acesso em: Julho de 2010.

BRASIL, FABIANO LUIS. **Análise da Estratégia de Internacionalização – O Caso Bematech.** Curitiba, 2006. (Mestrado em Administração), Unicenp, 2006.

BRUM, ARGEMIRO. **A economia Internacional na entrada do Século XXI – Transformações irreversíveis.** Ijuí: UNIJUÍ, 2001.

BUCLEY, C. CASSON, M. **The Future Of The Multinational Interprise.** London: Macmillan, 1976.

COBRA, MARCOS. **Administração de marketing.**2. Ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Ensaio de marketing global. São Paulo: Cobra, 1995.

CORRÊA, HENRIQUE L.; GIANESI, IRINEU G. Just-in-time, MRP II, OPT: **um enfoque estratégico.** São Paulo: Atlas, 1993.

COUTINHO, LUCIANO; FERRAZ, JOÃO C. **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.** 2. Ed. São Paulo: Papirus, 1994.

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C.; SABBATINI, R. **O Investimento Direto no Exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira.** In: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. **Brasil Globalizado.** Rio de Janeiro. 2008.

DIB, L. A. DA ROCHA. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno Born global: estudo do setor de software no Brasil.** 2008, 323p. Tese (Doutorado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro



**FDC. Fundação Don Cabral.** Ranking das transnacionais brasileiras, 2011(PP.13-17).

FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes.** São Paulo. Editora Atlas, 2007. (pp. 198 - 213)

FERRAZ, JOÃO C.; KUPFER, DAVID; HAGUENAUER Lia. **Made in Brasil.** Rio de Janeiro: Papyrus, 1996.

FIOCCA, DEMIAN. **O BNDES e a internacionalização de empresas brasileiras. Apresentação no Seminário “As Novas Multinacionais Brasileiras”.**FIRJAN, Rio de Janeiro, 29 de Maio de 2006. Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). Acesso em Julho de 2010.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; **Internacionalização das Empresas Brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers.** In:

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes.** São Paulo. Editora Atlas, 2007.

FRANCA, 1997 WALD, ARNOLDO. O Espírito Empresarial, a Empresa e a Reforma Constitucional. In **Revista de Direito Mercantil, Industrial, Econômico e Financeiro**, São Paulo, v. 34, nº 98, abr/jun 1995, pág. 52. Paradigma CIÊNCIAS JURIDICAS.

GARRIDO, I. L. **A relação entre orientação para mercado externo, desempenho internacional e estratégias de internacionalização.** In: encontro anual da associação nacional dos programas de pos-graduação em administração – ENANPAD, 31.2007 Rio de Janeiro: ANPAD, 2007

GHEMAWART, PANKAJ. **A Estratégia e o Cenário Dos Negócios.** Porto Alegre, Bookman, 2000.

HEMAIS, CARLOS A.; HILAL, ADRIANA. **Teorias, paradigmas e tendências e negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo.** In: HEMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio dos mercados externos - teoria e prática na internacionalização da firma.**Rio de Janeiro: MUAD, 2004.

HYMER, S. H. **“The multinational corporation and the international division of labor”** in Cohen R.B. et al. (eds), “The Multinational Corporations: A radical Approach. Papers by Stephen Herbert Hymer, Cambridge: Cambridge University Press, 1979.

KEDIA, B. L., CHHOKAR, J. – **Factors Inhibiting Export Performance of Firms: An Empirical Investigation – Management International Review.** 26(4), 33-43. 1986.

KRAUS, PEDRO GUILHERME. **Modelo de internacionalização de empresas produtoras exportadoras brasileiras.** Florianópolis, 2000. 145f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2000.

LEANIDOU, L. C. An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development - Journal of Small Business Management.2004.

LUCE, MATHIAS SEIBEL. **O sub imperialismo brasileiro revisitado: a política de integração regional do governo Lula (2003-2007).** Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

KHAUAJA, D. M. R. **Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franquadoras brasileiras.** São Paulo, 2010. Dissertação (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA)

KOTLER, P. **Administração de marketing: edição do novo milênio.** São Paulo: Prentice Hall, 2000. MINERVINI, Nicola. Exportar: Competitividade e Internacionalização. Guia Prático do Exportador. São Paulo: Makron Books, 1997.O Exportador. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES B. **O Processo da Estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOINI, A.H. Barriers Inhibiting Export Performance of Small and Medium-Sized Manufacturing Firms –**Journal of Global Marketing** 10(4) 67-93.1997.

MORGAN, R. E., KATSIKEAS, C. S. **Obstacles to Export Initiation and Expansion – Omega** 25(6) 677-690. 1997.

NEUMANN, R.; HEMAIS, C. A. W. **Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: Podem as teorias explicar o comércio internacional?** In: HEMAIS, C. A.(Org.). O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma. Rio de Janeiro: MAUAD, 2005.

PORTER, MICHAEL E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, MICHAEL E. Competição –On Competition: **Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RESENDE, PAULO TARSO V. Gerenciamento global das cadeias de suprimento. In ALMEIDA, A. (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras - perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: ELSEVIER, 2007.

SOBEET. **Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Clio, 2005.

SOBEET. **Governo estimula a internacionalização de empresas brasileiras**. Boletim SOBEET. Ano III n.37, Janeiro, 2006.

TANURE, B.; CYRINI, A.; PENIDO, E. **Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras**. In: FLEURY, A.;

TERPSTRA, V., SARATHY, R. **International Marketing – USA** Dryden Express. 2000.

WIND, YORAM, SUSAN P. Douglas and Howard U. PERLMUTTER (1973), Guidelines for Developing International Marketing Strategies, **Journal of Marketing** Vol. 37, April, 14-23.

