

A INTERNACIONALIZAÇÃO



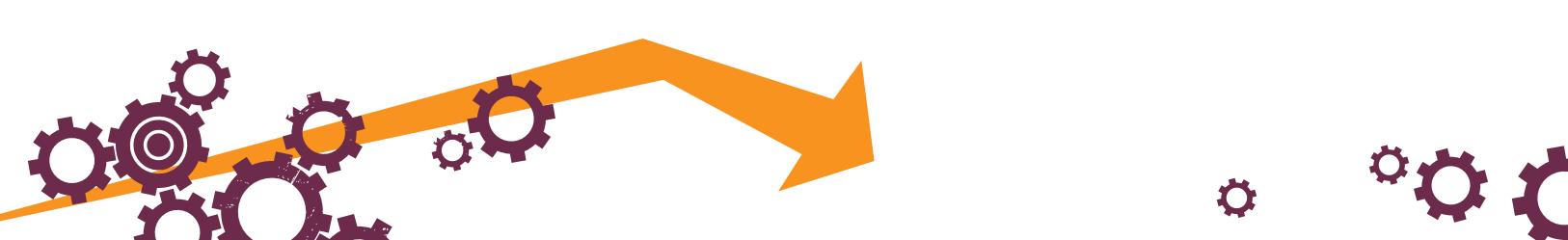
de pequenas e médias empresas

POR **SHERBAN LEONARDO CRETOIU**

O grau de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras ainda é pequeno, mas as perspectivas de sua participação no mercado mundial não se restringem mais às exportações. Já contemplam modalidades mais complexas e desafiadoras em termos de investimentos e capacidade de gestão empresarial.

A globalização oferece às pequenas e médias empresas (PMEs) certa igualdade de condições com as grandes corporações, no que se refere ao acesso a informações e parceiros, bem como às conexões com o mercado global. Da simples obtenção de dados gerais sobre os mercados à possibilidade de coordenar operações a distância, as ferramentas disponíveis facilitam a implementação das estratégias internacionais.

Empresas que participam da cadeia de valor de companhias globais desenvolvem mais facilmente a capacidade de atender às necessidades de clientes em outras regiões. Uma importante credencial em mercados externos é atender, no mercado doméstico, a clientes conhecidos por demandarem um padrão mundial de produtos e serviços. Este já é um indicador do potencial competitivo de uma empresa em mercados internacionais, sobretudo se ela for detentora de vantagens transferíveis.

A decorative graphic at the top of the page features a large orange arrow pointing to the right, with several dark red gears of various sizes scattered around it. The gears are positioned as if they are part of a mechanical system, with some overlapping the arrow.

AS EMPRESAS QUE INVESTEM NO EXTERIOR ACRESCENTAM ATRIBUTOS AO SEU PRODUTO.

As empresas de países emergentes internacionalizam-se quando conseguem adaptar e desenvolver produtos e serviços mais adequados a outros países em grau semelhante de desenvolvimento. Características comuns a vários mercados – como certo grau de instabilidade política e econômica, segmentos massivos da população com limitado poder aquisitivo, dentre outros – levam as empresas a desenvolver habilidades gerenciais específicas e dominar processos e tecnologias que lhes garantem vantagens sobre competidores dos países desenvolvidos.

COMO SE INTERNACIONALIZAM AS EMPRESAS BRASILEIRAS

Os empreendimentos em outros países visam, em geral, melhorar ou viabilizar o atendimento direto aos clientes internacionais de produtos originários da matriz da empresa no Brasil. São iniciativas típicas de companhias com maior experiência e conhecimento do mercado internacional que, muitas vezes, envolvem acordos de parceria com sócios locais. Normalmente, exigem a ampliação do número de colaboradores envolvidos diretamente nos negócios com o exterior e o surgimento de grupos de expatriados e/ou estrangeiros.

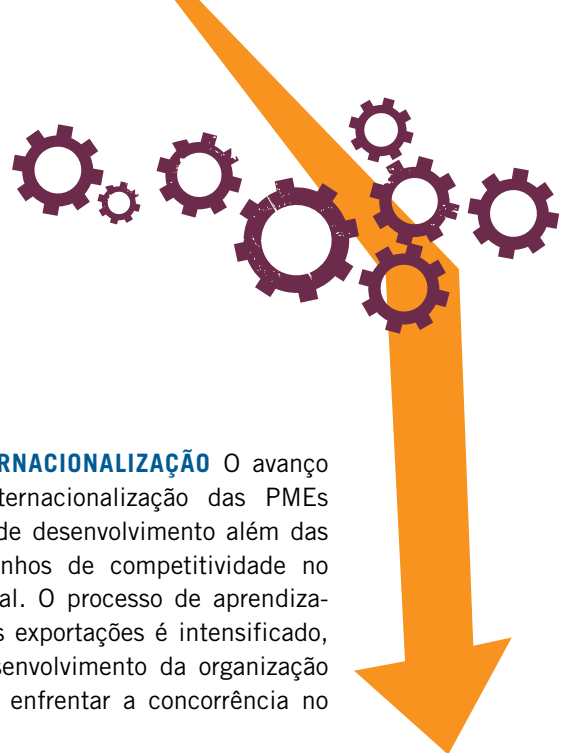
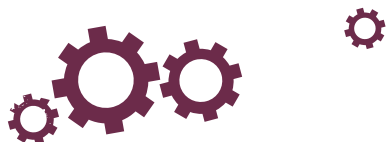
As empresas que investem no exterior acrescentam atributos ao seu produto, visando aumentar o valor percebido pelos clientes. A Artecola, empresa de insumos industriais, é uma PME brasileira com esse tipo de presença internacional. Seus centros de distribuição no Chile e no Peru têm como principal objetivo estabelecer uma proximidade com clientes potenciais e efetivos que garanta à empresa a possibilidade de competir pelas oportunidades de mercado, oferecendo propostas de valor para cada situação. Mais recentemente esta empresa realizou uma série de aquisições e agora possui unidades produtivas na Argentina, Colômbia e México.

A presença local em mercados internacionais é ainda mais importante, e em muitos casos compulsória, para empresas do setor de serviços. As características próprias do negócio e a intangibili-

dade dos atributos de valor demandam instalações físicas e relacionamento imediato e direto com os clientes. Observamos esse fenômeno nos escritórios para prestação dos serviços de empresas de tecnologia da informação, como a Eversystems e a Politec. Especializada em soluções para o setor financeiro, a Eversystems, fundada em São Paulo em 1991, conta hoje com 250 funcionários e possui escritórios nos EUA, Argentina, Peru, Uruguai e Venezuela, que respondem por 38% do seu faturamento. A Politec de Brasília, maior empresa privada brasileira de tecnologia da informação, tem na internacionalização um dos pilares de sua estratégia de expansão, contando com subsidiárias nos EUA e Japão.

Para empresas que atuam no sistema de franquias, os desafios são mais complexos e envolvem o estabelecimento de redes em que os cuidados com a marca, os aspectos legais do negócio e a seleção de parceiros adquirem um grau maior de importância que as relações tradicionais de exportação. Esse envolvimento pode demandar presença local através de uma subsidiária própria, como é o caso da escola de idiomas Fisk, que tem 60 unidades franqueadas na Argentina, com uma *Dirección Nacional* para coordenar os processos de marketing e supervisionar a qualidade pedagógica. A maioria de suas 920 escolas opera no sistema de franquias. No mercado externo, mantém unidades nos EUA, Angola, Paraguai e Japão. Essas estratégias demonstram que muitas vezes o investimento no exterior é uma pré-condição para penetração e crescimento em mercados internacionais.

São menos comuns os casos de PMEs brasileiras do setor industrial que investem em unidades produtivas no exterior. O volume necessário de investimentos, a imobilização de ativos e o grau de risco envolvidos nas operações são fatores que explicam por que esse tipo de investimento é mais característico de grandes empresas nacionais. A Duas Rodas, do setor alimentício, com unidades produtivas na Argentina e no Chile, é um exemplo de empresa que atingiu o máximo de comprometimento em seu processo de internacionalização.



MOTIVAÇÕES DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE PMES

O que leva uma pequena ou média empresa a se lançar em uma dimensão mais complexa do processo de internacionalização? Geralmente, as razões não são diferentes das que impulsionam as grandes corporações para o mercado global.

Da classificação de quatro tipos, feita por J. H Dunning quanto aos objetivos dos investimentos diretos no exterior, destacamos os dois mais comuns às PMEs:

- **Trade and distribution** – visam estabelecer melhores condições de competitividade para as empresas comercializarem no mercado importador os produtos originários e exportados por sua matriz. Aqui os empreendimentos são apenas de cunho comercial.

- **Market seeking** – envolvem a produção e/ou prestação de serviços no país receptor do investimento. Nesse caso, estabelecem fábricas ou unidades de serviços com capacidade de atendimento local.

Os investimentos do primeiro tipo são normalmente motivados por três forças: desejo de aumentar a margem de lucratividade das operações; dificuldades relacionadas ao funcionamento do mercado, como distribuição monopolizada ou oligopolizada; e busca de diferenciação em serviços ao cliente, como prazos de entrega, atendimento personalizado, assistência técnica, fornecimento de insumos e acessórios, dentre outros.

Empresas com fundadores e principais executivos de origem familiar imigrante ou com experiência estudantil e/ou profissional internacional tendem mais a buscar mercado além das fronteiras nacionais. Essa decisão faz parte do sonho do empreendedor e motiva os executivos a tentar uma exposição internacional. Empresas com processos bem definidos e participativos de formulação estratégica, que têm o marketing como filosofia de atuação, tendem a considerar o mundo como mercado, com maiores chances de perceber oportunidades e transformá-las em negócios internacionais.

IMPACTOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO O avanço do processo de internacionalização das PMEs abre oportunidades de desenvolvimento além das relacionadas aos ganhos de competitividade no mercado internacional. O processo de aprendizagem iniciado com as exportações é intensificado, com reflexos no desenvolvimento da organização e na capacidade de enfrentar a concorrência no mercado doméstico.

A presença física em outros mercados multiplica as possibilidades de *benchmarking* e ajuda a empresa a perceber as novas tendências e tecnologias no seu setor de atuação. Com isso, pode reduzir o tempo de lançamento de novas linhas ou modelos de produtos e serviços, principalmente se articular suas equipes nos vários mercados, promovendo ampla comunicação e troca de experiências e reunindo as contribuições em projetos de inovação. As soluções desenvolvidas para segmentos ou mercados específicos podem ser incorporadas e oferecidas a clientes no próprio país ou em outros mercados externos.

Funcionários contratados no exterior agregam nova visão ao negócio e os diferentes padrões de comportamento e sistemas legais às vezes obrigam a empresa a desenvolver novas normas e procedimentos organizacionais. Torna-se possível o intercâmbio internacional para profissionais de áreas funcionais e de apoio, como o departamento financeiro, recursos humanos, tecnologia da informação, controladoria, dentre outros. Trata-se de uma motivação adicional para o desenvolvimento desses profissionais, que deve ser estimulada até como meio de promover a integração de processos e a disseminação de melhores práticas em toda a organização.

Com frequência, a identificação e contratação de novos fornecedores para as unidades no exterior promovem redução de custos e melhoria no padrão de qualidade dos produtos e serviços. Ao longo do processo de internacionalização, a integração da cadeia produtiva torna-se uma vantagem competitiva para a empresa nos vários mercados em que fabrica, ou mesmo naqueles em que apenas comercializa sua produção.



O CAPITAL HUMANO É FONTE DE DESAFIOS E CUSTOS PARA AS EMPRESAS.

OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO Segundo estudo da Funcex (Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior), ainda é alto o índice de mortalidade das PMES exportadoras brasileiras. Portanto, não podemos esperar que muitas exportadoras se tornem investidoras no exterior. O processo é gradual e empírico, e os impactos da distância psicológica e das diferenças culturais são significativamente reduzidos pelo conhecimento e envolvimento com outra cultura. O comprometimento de recursos acontece à medida que se aprofunda o conhecimento do mercado – experiências bem-sucedidas e lucrativas na etapa da exportação são fundamentais para a decisão de maior envolvimento com mercados externos.

Normalmente, os projetos de internacionalização das pequenas e médias empresas brasileiras são financiados por recursos próprios ou de parceiros, já que o mercado financeiro nacional não mantém linhas de financiamento para este fim. A essa realidade se soma a natural dificuldade de acesso das empresas de menor porte a mercados financeiros e de capitais internacionais. Assim, apenas empresas com excepcionais resultados econômico-financeiros estão em condições de se internacionalizar.

Mesmo não havendo proibição ou restrições governamentais ao investimento direto no exterior, algumas normas cambiais e procedimentos legais também dificultam e encarecem as transações. Se por um lado o governo não inviabiliza o investimento, tampouco estimula ou auxilia o processo de internacionalização. Faltam estruturas ou planos de apoio institucional ao investimento em outros países. O obstáculo ainda é maior porque empresas de outros países emergentes, como China, Índia, Malásia e Turquia, contam com estímulo e apoio formal por parte de seus governos. Na Malásia, por exemplo, um sofisticado conjunto de medidas de apoio chega ao extremo de oferecer às empresas

em processo de internacionalização a dedução de valores investidos em unidades no exterior para efeitos do cálculo de Imposto de Renda.

Os custos de acesso ao mercado impactam mais as PMEs do que as grandes empresas. De uma maneira geral, é mais oneroso e difícil para pequenas e médias empresas obter conhecimento empírico de marketing internacional. Neste aspecto, a própria empresa realizar esta pesquisa é uma alternativa à contratação de serviços de empresas internacionais de consultoria. Evidentemente, essa opção dependerá da capacidade gerencial instalada na empresa. Estratégias de internacionalização não podem prescindir de um alto padrão de qualidade na obtenção e análise de informações fundamentais ao processo decisório. Uma boa pesquisa de mercado é um dos pilares da estratégia de penetração e desenvolvimento de negócios.

O capital humano é outra fonte de desafios e custos para essas empresas. Expatriar profissionais de nível gerencial ou operacional, promover sua substituição na matriz, remunerá-los em outro patamar e recebê-los de volta ao fim da missão no exterior são iniciativas que demandam capacidade de planejamento e geram custos adicionais que devem ser considerados na projeção de investimentos obrigatórios. Contratar colaboradores no exterior é um desafio ainda maior. Compreender as diferenças culturais e perceber se o perfil é adequado ao desafio e à própria cultura da matriz é missão que quase sempre demanda o apoio de empresas especializadas no mercado alvo. Elas também podem colaborar no que diz respeito aos aspectos legais e trabalhistas, certamente diferentes dos brasileiros.

SHERBAN LEONARDO CRETOIU é professor e gerente de negócios internacionais da Fundação Dom Cabral.



CONCLUSÃO

Existem riscos e oportunidades para as PMEs brasileiras determinadas a elaborar e implementar estratégias bem fundamentadas em seu processo de internacionalização. Uma empresa bem estruturada e financeiramente saudável, com um estilo de gestão que inclui e fortalece o mindset internacional, tem maiores chances de sucesso em seus investimentos no mercado internacional.

Os riscos da internacionalização podem ser reduzidos pela ação de bons atores institucionais. Como o Brasil não oferece o mesmo apoio governamental disponível em outros países emergentes, nossas empresas são obrigadas a buscar ajuda em outras instituições, como entidades empresariais, escolas de negócios, empresas de consultoria ou outros setores que já tenham trilhado o caminho e possam compartilhar suas melhores práticas. Muitos países receptores de investimentos oferecem apoio através de IPAs – *Investment Promotion Agencies*, de grande auxílio nas etapas de decisão e implantação do projeto.

A internacionalização não é apenas uma questão de estratégia, mas também de organização. As empresas costumam concentrar atenção e recursos nos aspectos mercadológicos e na elaboração de estratégias corporativas e de negócios. Mas é bom não negligenciar os aspectos fundamentais da organização e de estrutura, necessários para a implementação das estratégias desenhadas.

A empresa precisa entender que vai ter de incorporar à sua estrutura pessoas de outras origens e sistemas de valores. Além de aprenderem a trabalhar com a cultura da empresa, essas pessoas esperam que a organização atenda a suas necessidades particulares. Isso certamente implicará políticas diferenciadas de recursos humanos, horários diferentes, incentivos, planos de cargos e salários, que considerem a realidade do mercado de trabalho do país em que a empresa opera.

Rapidamente, e da forma menos indolor possível, a empresa terá de aprender o que “ela não sabe que não sabe”. Pode parecer um mero jogo de palavras ou frase contraditória, mas a verdade é que, em qualquer novo ambiente ou circunstância, existem fatores que o padrão mental da situação de origem não permite perceber de imediato. Eles podem ser fundamentais no êxito ou fracasso de uma estratégia. Assim, humildade, curiosidade e absoluta tolerância são palavras de ordem para a empresa entender rapidamente o ambiente e suas variáveis, principalmente as mais intangíveis, como as culturais. É no momento em que essa postura surge que se inicia o círculo virtuoso do processo de aprendizagem na internacionalização.

Um diferencial importante é aprender com a experiência dos outros – uma fonte de conhecimento são as empresas já instaladas no país de destino do investimento. Evidentemente, as concorrentes relutam em oferecer detalhes ou ajuda para um competidor se estabelecer no mercado, mas a empresa pode perfeitamente aprender com organizações de outros setores. Os brasileiros costumam compartilhar facilmente as melhores e piores práticas de compatriotas, principalmente em aspectos relacionados ao regime tributário, relacionamento com governos, legislação trabalhista e questões políticas locais, que se apresentam de forma única para indústrias de vários setores. E isso pode ser de grande ajuda.

O melhor é conhecer e compreender o país como uma nação e não apenas um mercado – sua gente, história, arte, cultura popular e política, sem estereótipos. Agindo assim, a empresa terá mais chances de adaptar produtos e serviços, criar novas linhas de produtos, vislumbrar novos usos, compreender os hábitos de compra, reduzir problemas de aceitação e ser considerada “local”, mesmo sendo de origem estrangeira. Mobilizará mais facilmente todos os *stakeholders* em torno do projeto, aumentando as chances de êxito na penetração e perpetuação de sua presença em outro país.



O Caso Cinex

Sediada em Bento Gonçalves, Rio Grande do Sul, a Cinex – maior fabricante latino-americana de portas de alumínio e vidro para móveis – tem 125 colaboradores e faturamento médio de R\$ 36 milhões. Fundada em 1998, começou a exportar em 2001 e já em 2003 inaugurava uma unidade de produção na Carolina do Norte (EUA). Suas vendas internacionais saltaram de US\$ 126 mil em 2001 para US\$ 0,75 milhão em 2007, atendendo aos mercados da Argentina, Bolívia, Canadá, Chile, Colômbia, Estados Unidos, México, Paraguai, Peru, Porto Rico, Uruguai e Venezuela. A Cinex foi precursora na produção de portas de vidro e alumínio para a indústria moveleira no Brasil. Hoje, a fábrica gaúcha atende a clientes líderes de mercado, além de manter licenças internacionais exclusivas na Itália, Suíça e Alemanha, que lhe garantem acesso a tecnologias de ponta.

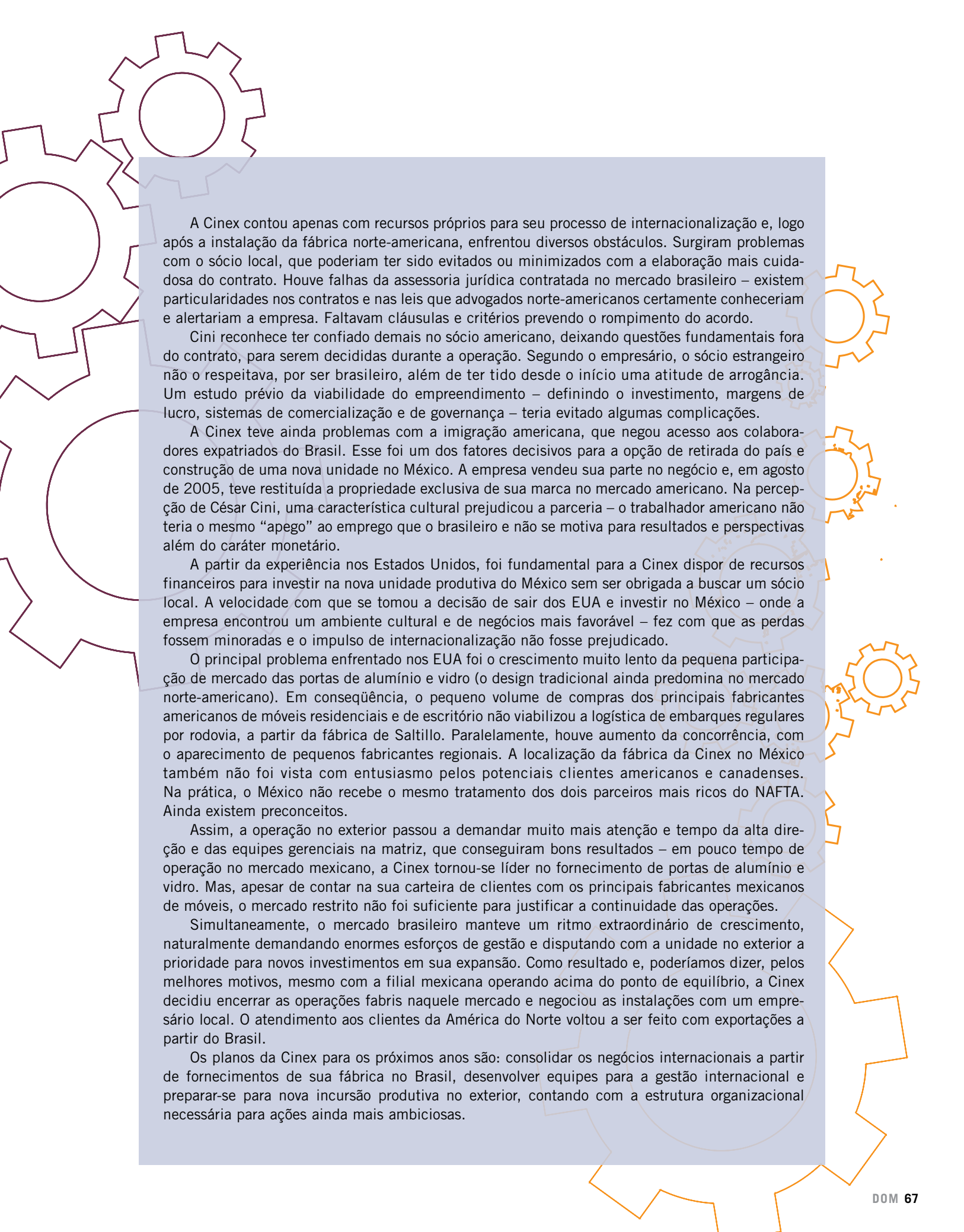
O perfil e a ambição empresarial de César Cini, neto de italianos, fundador e único acionista da empresa, fizeram com que a Cinex já fosse constituída com uma visão de negócios global. Foi na Europa que o empresário encontrou as tecnologias que permitiram à empresa, desde o início, se diferenciar dos concorrentes no mercado doméstico. Nas feiras internacionais do setor, que freqüentava desde os tempos de executivo da empresa da família – que deixou com o irmão para criar seu próprio negócio –, buscou inspiração e teve a certeza de que conseguiria desenvolver produtos com a alta competitividade, design e inovação no Brasil para competir nos mercados nacional e global.

Em agosto de 2000, com as malas cheias de amostras, César Cini foi à maior feira de componentes para o setor moveleiro nos EUA, onde fez os primeiros contatos. Enquanto isso, o sucesso no mercado brasileiro atraía compradores, surgindo as primeiras oportunidades de exportação para os países da América do Sul. A maturidade do mercado brasileiro e o grau incipiente de desenvolvimento dos mercados sul-americanos acabaram levando a Cinex a intensificar suas ações nos países da América do Norte.

A natureza do negócio e o diferencial competitivo foram fatores importantes na decisão de atender a esses mercados com uma unidade própria de produção, realizando um investimento no exterior. A oportunidade surgiu pela mão de um importador e distribuidor nos EUA que, após um ano de relacionamento comercial e reconhecendo a capacidade produtiva e de inovação da Cinex, propôs a produção local para explorar novas oportunidades. Fabricar localmente significava redução de custos, pois parte considerável dos produtos acabados era transportada do Brasil por avião. A sociedade foi constituída com recursos financeiros dos dois sócios – a Cinex integralizou parte significativa de sua participação com a marca, o *know-how* de produtos e processos produtivos.

As melhorias implantadas para atender ao mercado internacional trouxeram mais competitividade à empresa no mercado doméstico. O alto nível de exigência de clientes internacionais, como a Hermann Miller e a Steel Case (líderes mundiais em móveis para escritório), obrigou a Cinex a exceder seus limites. As soluções desenvolvidas foram trazidas para a matriz brasileira e o próprio fato de fornecer a empresas líderes tornou-se importante referência comercial no Brasil. Os ganhos de escala na produção e maior faturamento, conseguidos no mercado internacional, contribuíram também para a instalação do R&D Center, unidade de pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, tecnologias e processos, inaugurada no Brasil em 2004.

A profissionalização das equipes deu maior qualificação e motivação aos funcionários. Um grupo formado por colaboradores de vários setores foi envolvido no projeto de abertura da fábrica nos Estados Unidos. Discutiram desde o maquinário a ser utilizado até o processo de expatriação. Operários, equipes administrativas e de área de apoio, além de um gerente de produção, foram enviados para a subsidiária. César Cini atribui parte do sucesso do projeto ao envolvimento dos “simpatizantes” internos. Houve também ganhos de imagem no Brasil – a empresa se beneficiou de maior credibilidade perante fornecedores, bancos e clientes.



A Cinex contou apenas com recursos próprios para seu processo de internacionalização e, logo após a instalação da fábrica norte-americana, enfrentou diversos obstáculos. Surgiram problemas com o sócio local, que poderiam ter sido evitados ou minimizados com a elaboração mais cuidadosa do contrato. Houve falhas da assessoria jurídica contratada no mercado brasileiro – existem particularidades nos contratos e nas leis que advogados norte-americanos certamente conheceriam e alertariam a empresa. Faltavam cláusulas e critérios prevendo o rompimento do acordo.

Cini reconhece ter confiado demais no sócio americano, deixando questões fundamentais fora do contrato, para serem decididas durante a operação. Segundo o empresário, o sócio estrangeiro não o respeitava, por ser brasileiro, além de ter tido desde o início uma atitude de arrogância. Um estudo prévio da viabilidade do empreendimento – definindo o investimento, margens de lucro, sistemas de comercialização e de governança – teria evitado algumas complicações.

A Cinex teve ainda problemas com a imigração americana, que negou acesso aos colaboradores expatriados do Brasil. Esse foi um dos fatores decisivos para a opção de retirada do país e construção de uma nova unidade no México. A empresa vendeu sua parte no negócio e, em agosto de 2005, teve restituída a propriedade exclusiva de sua marca no mercado americano. Na percepção de César Cini, uma característica cultural prejudicou a parceria – o trabalhador americano não teria o mesmo “apego” ao emprego que o brasileiro e não se motiva para resultados e perspectivas além do caráter monetário.

A partir da experiência nos Estados Unidos, foi fundamental para a Cinex dispor de recursos financeiros para investir na nova unidade produtiva do México sem ser obrigada a buscar um sócio local. A velocidade com que se tomou a decisão de sair dos EUA e investir no México – onde a empresa encontrou um ambiente cultural e de negócios mais favorável – fez com que as perdas fossem minoradas e o impulso de internacionalização não fosse prejudicado.

O principal problema enfrentado nos EUA foi o crescimento muito lento da pequena participação de mercado das portas de alumínio e vidro (o design tradicional ainda predomina no mercado norte-americano). Em consequência, o pequeno volume de compras dos principais fabricantes americanos de móveis residenciais e de escritório não viabilizou a logística de embarques regulares por rodovia, a partir da fábrica de Saltillo. Paralelamente, houve aumento da concorrência, com o aparecimento de pequenos fabricantes regionais. A localização da fábrica da Cinex no México também não foi vista com entusiasmo pelos potenciais clientes americanos e canadenses. Na prática, o México não recebe o mesmo tratamento dos dois parceiros mais ricos do NAFTA. Ainda existem preconceitos.

Assim, a operação no exterior passou a demandar muito mais atenção e tempo da alta direção e das equipes gerenciais na matriz, que conseguiram bons resultados – em pouco tempo de operação no mercado mexicano, a Cinex tornou-se líder no fornecimento de portas de alumínio e vidro. Mas, apesar de contar na sua carteira de clientes com os principais fabricantes mexicanos de móveis, o mercado restrito não foi suficiente para justificar a continuidade das operações.

Simultaneamente, o mercado brasileiro manteve um ritmo extraordinário de crescimento, naturalmente demandando enormes esforços de gestão e disputando com a unidade no exterior a prioridade para novos investimentos em sua expansão. Como resultado e, poderíamos dizer, pelos melhores motivos, mesmo com a filial mexicana operando acima do ponto de equilíbrio, a Cinex decidiu encerrar as operações fabris naquele mercado e negociou as instalações com um empresário local. O atendimento aos clientes da América do Norte voltou a ser feito com exportações a partir do Brasil.

Os planos da Cinex para os próximos anos são: consolidar os negócios internacionais a partir de fornecimentos de sua fábrica no Brasil, desenvolver equipes para a gestão internacional e preparar-se para nova incursão produtiva no exterior, contando com a estrutura organizacional necessária para ações ainda mais ambiciosas.