



A América Latina (também) se globaliza

POR **ÁLVARO CYRINO E ERIKA PENIDO**

O termo globalização chegou, efetivamente, aos quatro cantos do mundo, no início dos anos 1990. Apesar da abrangência da expressão, ela carregava em si um conceito de ampliação de mercados a partir da ótica do Primeiro Mundo – especialmente Estados Unidos e Europa. Com o passar dos anos, começou a surgir uma indagação: como as empresas dos países em desenvolvimento ou emergentes estão se posicionando neste mercado global?

Diante do desafio de buscar respostas para essa questão, e conhecendo as estratégias das empresas brasileiras frente à globalização, a Fundação Dom Cabral realizou, em 2001, uma pesquisa exploratória com 109 das mil maiores empresas de capital nacional. A investigação procurou avaliar o nível de envolvimento em mercados internacionais, as estratégias e

os processos de internacionalização das empresas brasileiras. Meia década depois, entre 2006 e 2007, a FDC decidiu atualizar, complementar e aprofundar a pesquisa, com uma nova perspectiva: estendê-la a dois outros países-chave da América Latina – Argentina e Chile. Os resultados desse projeto permitem conhecer melhor e comparar o comportamento de empresas em fases diversas de internacionalização desses três importantes países latino-americanos.

A pesquisa Global Players II, intitulada “Internacionalização de empresas da América Latina: desafios, obstáculos e perspectivas das multinacionais emergentes”, traçou uma radiografia do segmento e apresentou dados esclarecedores, especialmente no que se refere ao nível de internacionalização e aos motivos e resultados da expansão internacional.

AO DIRIGIR SUA ATENÇÃO E RECURSOS PARA OS MERCADOS INTERNACIONAIS, AS EMPRESAS PESQUISADAS SÃO MOVIDAS PRIMORDIALMENTE PELO CRESCIMENTO

A pesquisa focalizou o universo das maiores empresas controladas por acionistas ou proprietários nacionais, em cada um dos países mencionados. Para tanto, foram enviados questionários aos principais executivos das maiores empresas de capital nacional com sede no Brasil, na Argentina e no Chile.

Do total de questionários enviados, obteve-se a resposta de 93 empresas brasileiras, 41 argentinas e 27 chilenas, dos mais variados segmentos industriais, com predominância dos setores de agroindústria e de alimentos. A grande dispersão setorial das empresas da amostra não permitiu realizar análises mais precisas por indústria/segmento. Da mesma forma, o baixo índice das respostas da Argentina e do Chile sugere cautela nas análises comparativas e na extrapolação das conclusões para o universo das empresas de cada país.

Em termos de número total de empregados, houve uma predominância de empresas de grande porte na amostra brasileira, de médio porte na amostra argentina, e de empresas de grande e de médio porte na chilena. Quanto a receitas e ativos totais, o porte das empresas da amostra brasileira era consideravelmente maior do que o das empresas das amostras argentina e chilena.

INTERNACIONALIZAR PARA CRESCER O estudo revelou que, ao dirigir sua atenção e recursos para os mercados internacionais, as empresas pesquisadas são movidas primordialmente pelo crescimento. Para tanto, buscaram o acesso a mercados adicionais, a fim de se beneficiarem de economias de escala desenvolvidas nos seus países de origem.

O desejo dos acionistas e dirigentes também é fator importante, por se tratar de uma decisão de longo alcance envolvendo o aporte de recursos significativos. As empresas reconhecem ainda na interna-

cionalização uma oportunidade de aprendizado e de desenvolvimento de novas competências, em particular aquelas ligadas ao mercado e aos clientes.

A busca de diversificação geográfica e da consequente redução de riscos é, igualmente, significativa para as empresas. Motivações defensivas e reativas, como pressão da concorrência, saturação ou baixo crescimento do mercado do país e estímulos governamentais são motivadores de média importância.

Por outro lado, o acesso favorável a recursos naturais, matérias-primas e recursos humanos não parecem mobilizar as empresas em direção a uma maior internacionalização. Também não são apontadas como motivações das empresas pesquisadas o desejo de contornar barreiras tarifárias e não tarifárias, explorar marcas ou patentes internacionalmente, se beneficiar de programas governamentais de fomento à internacionalização, reduzir custos logísticos e adquirir ativos internacionais a preços atrativos.

Uma comparação dos motivos que levam à internacionalização entre as empresas dos três países assinala diferenças importantes (**Figura 1**). As empresas argentinas atribuem à força do desejo do acionista o fator de maior intensidade. Também indicam como motivação para se internacionalizar a sua competitividade em custos, em nível superior ao das empresas brasileiras e chilenas, que veem na exploração das competências de diferenciação o seu ponto forte a ser explorado internacionalmente.

Já as organizações brasileiras salientam como motivações de média intensidade a busca de acesso a recursos financeiros a custos inferiores, os estímulos dos governos nos países de destino e a intensificação da concorrência global. Para as empresas chilenas, ao contrário das argentinas e brasileiras, o acesso a recursos básicos e estratégicos tem um poder motivador de média intensidade.

As companhias chilenas também identificam um motivador na necessidade de seguir o cliente (client following) em sua trajetória internacional. Nota-se ainda uma maior motivação das empresas brasileiras em conhecer melhor as necessidades dos clientes, em comparação com as empresas argentinas e chilenas pesquisadas (**Quadro 1**).

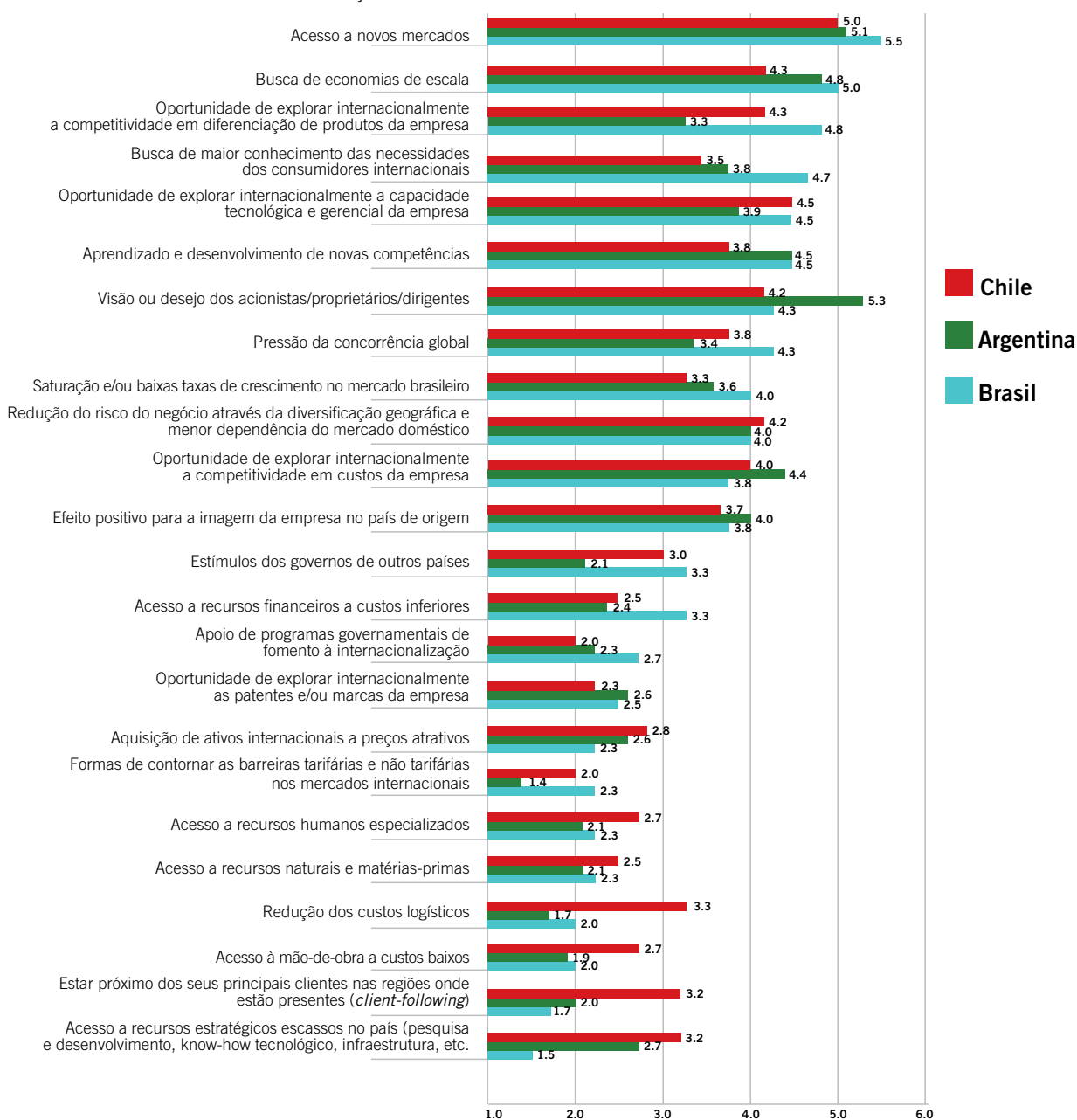
INTERNACIONALIZAÇÃO GERA BONS RESULTADOS

Como consequência natural dos motivos que levam à internacionalização, a pesquisa identificou também diversos resultados desse processo para as empresas,

QUADRO 1

Maior importância	Menor importância	
1 - Acesso a novos mercados 2 - Visão ou desejo dos acionistas/proprietários/dirigentes 3 - Redução do risco do negócio através da diversificação geográfica e menor dependência do mercado doméstico	1 - Acesso a recursos naturais, matérias-primas e recursos humanos 2 - Programas governamentais de fomento à internacionalização 3 - Formas de contornar as barreiras tarifárias e não tarifárias nos mercados internacionais	
BRASIL	ARGENTINA	CHILE
- Maior busca de aprendizado e desenvolvimento de novas competências - Menor preocupação com saturação e/ou baixas taxas de crescimento no mercado doméstico	- Maior motivação para acesso a recursos humanos, naturais e matérias-primas no exterior - Maior interesse em programas governamentais de fomento à internacionalização	- Maior busca de economias de escala - Maior desejo de explorar vantagens competitivas no exterior - Maior preocupação com a concorrência global e o restrito crescimento no mercado doméstico

FIGURA 1 | MOTIVOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO



O GRAU DE EXPOSIÇÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS LATINO-AMERICANAS É RELATIVAMENTE BAIXO, QUANDO COMPARADO COM MULTINACIONAIS DE PAÍSES DESENVOLVIDOS

como: valorização de mercado e/ou melhoria do desempenho econômico-financeiro da empresa, redução de riscos, fortalecimento da posição competitiva, melhoria na capacidade de resposta aos clientes internacionais e ganhos de conhecimento e de competência. A percepção de que a internacionalização contribui para outros ganhos de custo teve a menor intensidade entre os resultados percebidos da internacionalização, embora a obtenção de economias de escala tenha sido apontada como resultado importante para as empresas (Figura 2).

Entretanto, o percentual médio de contribuição das operações internacionais ao EBITDA ainda é limitado (Figura 3).

Apesar de as receitas provenientes dos mercados internacionais responderem por mais de 20% das receitas totais, a média de contribuição dos resultados das operações internacionais (incluindo exportações) para o EBITDA varia de 8,1%, no caso das empresas brasileiras, a 16,4%, no caso das chilenas. Assim, enquanto a pesquisa indica maior lucratividade dos mercados domésticos para a maioria das empresas, percebe-se que essas organizações têm uma visão de longo prazo e abrangente quanto ao processo de internacionalização, que valoriza não apenas os benefícios financeiros, mas também os intangíveis e a contribuição da internacionalização para o sucesso de toda a empresa.

OS NÍVEIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO As empresas que já atuam no exterior se encontram em níveis diferentes de internacionalização. Algumas acumularam grande experiência, iniciando suas primeiras iniciativas de internacionalização (em geral via exportação) nos anos 1960 e, com maior ênfase no caso das empresas brasileiras e argentinas, nos anos 1970.

Nos anos 1980, houve uma diminuição nas ini-

ciativas de internacionalização das empresas brasileiras, ao contrário do que ocorreu com as chilenas e argentinas que persistiram nos seus esforços de acesso ao mercado internacional. Nos anos 1990, como decorrência do aprofundamento do processo de globalização e das medidas de liberalização dos mercados mundiais, as empresas da região ampliaram a inserção nos mercados internacionais, adotando estratégias mais agressivas e de difícil reversão, muitas delas envolvendo investimentos diretos no estrangeiro.

O grau de exposição internacional das empresas latino-americanas é relativamente baixo, quando comparado com multinacionais de países desenvolvidos. Quanto ao nível de internacionalização em termos de ativos e de empregados, o Chile se destaca em relação ao Brasil e à Argentina. Enquanto nas amostras brasileiras e argentinas as proporções médias de ativos e de empregados no exterior são de aproximadamente 12% e 11%, respectivamente, o Chile apresenta proporções de 16% e 20%, respectivamente (Figura 4).

OS CUIDADOS COM AS BARREIRAS Para as empresas que atuam no mercado doméstico e desejam ter acesso aos mercados internacionais, as barreiras são significativas. Elas podem ser classificadas em três categorias básicas, segundo sua origem: barreiras internas à própria empresa, barreiras no país de origem (*home country*) e barreiras nos mercados de destino (*host country*).

Para as empresas que ainda não atuam nos mercados internacionais, a percepção da intensidade das barreiras à internacionalização é maior na amostra de empresas brasileiras e argentinas do que nas chilenas. Para as empresas brasileiras, há uma percepção de fortes barreiras, ligadas ao custo de fazer negócio no país (carga tributária elevada, custo de capital, custos logísticos) e a ainda forte atratividade do mercado doméstico. Da mesma forma, as empresas argentinas identificam nas dificuldades do país de origem as maiores barreiras, e, em conjunto com as empresas chilenas, a dificuldade de acesso a parceiros de negócio e canais de distribuição nos mercados internacionais (Quadro 2).

AS DIFICULDADES DE ADAPTAÇÃO Dentre os movimentos de adaptação aos mercados internacionais entendidos como prioritários pelas empresas destacam-se, no caso brasileiro, as adequações de

FIGURA 2 | PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS

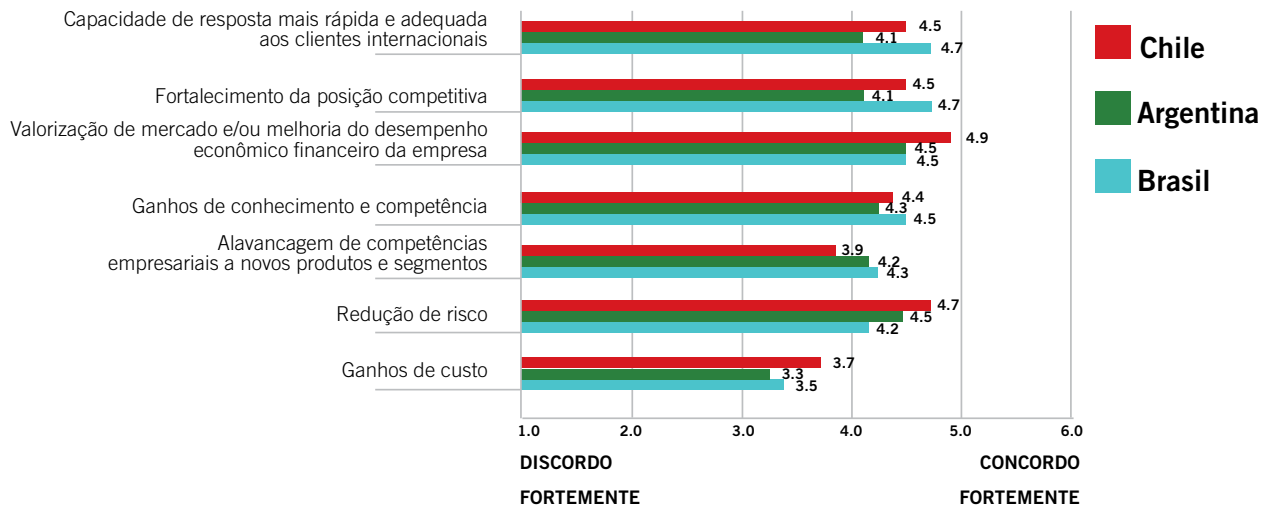


FIGURA 3 | PERCENTUAL MÉDIO DE CONTRIBUIÇÃO DAS OPERAÇÕES INTERNACIONAIS AO EBITDA É AINDA LIMITADO

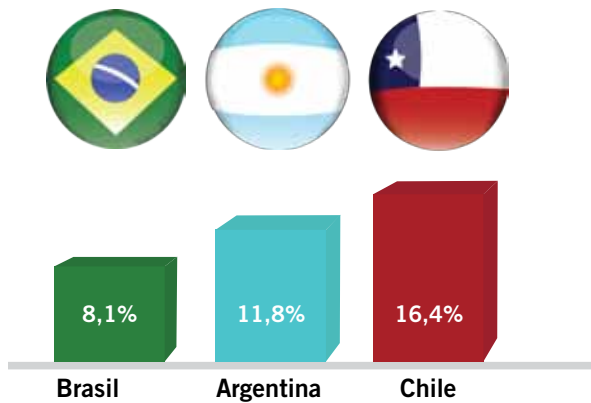
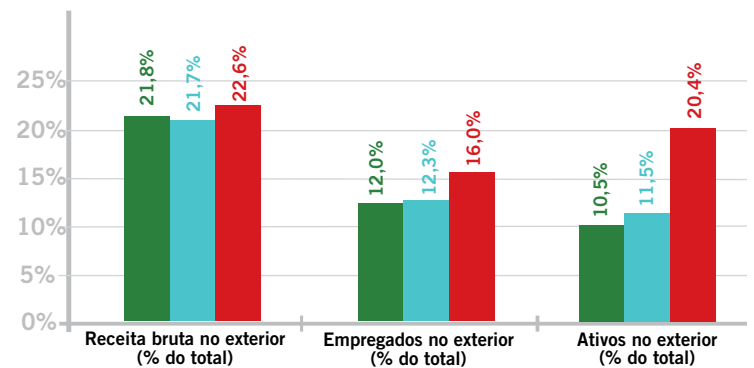


FIGURA 4



QUADRO 2

	BRASIL	ARGENTINA	CHILE
BARREIRAS INTERNAS À EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de preparo dos recursos humanos - Barreiras de idioma - Conhecimentos insuficientes para internacionalizar 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de acesso a parceiros e canais de distribuição - Insuficiência de conhecimentos - Recursos financeiros insuficientes para a atuação internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade de acesso a parceiros e canais de distribuição
NO PAÍS DE ORIGEM	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada carga tributária - Forte atratividade do mercado doméstico - Elevados custos de logística e de capital - Fatores ligados ao câmbio - Falta de incentivos e programas governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> - Elevada carga tributária - Elevados custos de logística e de capital - Desconhecimento ou imagem negativa do país de origem nos mercados internacionais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte atratividade do mercado doméstico
BARREIRAS NOS MERCADOS DE DESTINO	<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras tarifárias 		<ul style="list-style-type: none"> - Barreiras não tarifárias
<ul style="list-style-type: none"> - Empresas chilenas possuem menor percepção geral das barreiras - Diferenças culturais, competência tecnológica e capacidade de produção não são apontadas como barreiras relevantes 			

A PRINCIPAL ESTRATÉGIA INTERNACIONAL APONTADA CONSISTE NA ALAVANCAGEM DAS VANTAGENS COMPARATIVAS ATRAVÉS DE EXPORTAÇÕES

produtos e processos tecnológicos, a readequação da estrutura e processos da organização, o desenvolvimento de uma estratégia formalizada para a internacionalização e o melhoramento das competências de gestão e comercialização em contextos internacionais.

As empresas chilenas consideram como prioritário o estabelecimento de parcerias internacionais, o desenvolvimento de uma estratégia formal de internacionalização, a adoção de procedimentos para o monitoramento das oportunidades nos mercados internacionais e a melhoria na tecnologia de produtos e processos para atender às exigências dos consumidores internacionais.

As empresas argentinas, da mesma forma que as brasileiras, vêem na adequação dos produtos e processos produtivos aos mercados internacionais as ações prioritárias para melhorar o seu desempenho internacional. Além disso, identificam como movimentos prioritários o de investimentos adicionais na capacidade produtiva para atender os mercados externos e de readequação da estrutura organizacional para melhor atender as demandas internacionais.

AS VANTAGENS COMPETITIVAS As vantagens competitivas identificadas pelas empresas da amostra apresentam algumas convergências, mas também indicam diferenças importantes nos padrões de resposta das empresas segundo seus países de origem.

De forma geral, todas as empresas identificam na capacidade de resposta às demandas dos clientes internacionais uma das suas grandes vantagens competitivas. Igualmente, as empresas da amostra convergem na identificação de fatores tecnológicos e de acesso à mão-de-obra a custos competitivos como um fator diferencial no seu sucesso face aos demais concorrentes internacionais.

Já as empresas chilenas enfatizam os seguintes diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes internacionais: competência da gestão da cadeia de suprimentos, maior e mais diversificada presença internacional, eficiência operacional, competência para administrar portfólios internacionais, suporte corporativo, acesso a talentos gerenciais e científicos superiores e marcas e reputação internacionais.

Para as empresas brasileiras, as vantagens competitivas diferenciadas estão na capacidade de atendimento de nichos globais, acesso a recursos naturais e controle das cadeias produtivas (verticalização).

As empresas argentinas da amostra consideram como diferenciais competitivos a capacidade de operar em outros países emergentes, e a capacidade de inovação em produtos e processos.

As empresas atribuíram menor importância aos seguintes fatores: acesso a capital com custos inferiores e capacidade de relacionamento com autoridades regulatórias internacionais. E foram unânimes em indicar como principal estratégia internacional a alavancagem das vantagens comparativas de seus países através de exportações, o que deriva, em grande parte, do fato da principal forma de acesso aos mercados internacionais dessas empresas ser a via exportadora.

CONSIDERAÇÕES FINAIS A análise dos dados coloca em evidência algumas constatações sobre o processo de internacionalização das empresas:

- A maioria das empresas dos três países já atua em mercados internacionais. Uma parcela significativa das que não atuam, pretende ingressar nos mercados internacionais no futuro. Atualmente, as operações internacionais já respondem por mais de 20% da receita. Contudo, a forma predominante de inserção internacional das empresas continua sendo a via exportadora. A principal estratégia internacional apontada consiste na alavancagem das vantagens comparativas através de exportações. Os investimentos diretos no exterior representam ainda uma parcela pouco expressiva (em média, de 10 a 16% dos ativos totais da empresa são relativos às operações internacionais). Neste particular, houve uma elevação, embora não importante, de empresas brasileiras que atuam internacionalmente – de 73% em 2002, para 78% em 2007.

- As empresas brasileiras da amostra tiveram o seu

primeiro contato com os mercados externos nos anos 70, e uma retomada das atividades internacionais a partir dos anos 90. Para as empresas chilenas e argentinas, os principais períodos de ingresso foram os anos 80 e 90.

- Os principais mercados internacionais de destino das atividades internacionais continuam sendo os da América do Sul e Central, que representam, para as empresas argentinas e chilenas, respectivamente 75,1% e 68,1% das receitas, incluindo as exportações. As empresas brasileiras detêm um portfólio de receitas mais diversificado (**Figura 5**).

- Do ponto de vista da atratividade (crescimento das receitas e rentabilidade), os mercados da América do Sul e Central, da União Européia, e da América do Norte (em termos de crescimento, mas não de rentabilidade) são considerados os mais importantes. Os mercados do Leste Europeu, África e Oceania são considerados menos atrativos, enquanto os mercados da Ásia e do Oriente Médio situam-se numa posição intermediária, em termos de atratividade.

- Em paralelo à atividade exportadora, as empresas começam a internacionalizar outras atividades da cadeia de valor. O estabelecimento de subsidiárias comerciais desloca para o exterior as atividades de marketing e de pós-venda. As atividades de *procurement* também representam um elo da cadeia bastante internacionalizado. As atividades de operações/manufatura estão localizadas fora do país de origem

para 29% das empresas brasileiras, 29% das argentinas e 36% das empresas chilenas da amostra.

- Mais de 75% das empresas brasileiras e acima de 90%, no caso das argentinas e chilenas, não têm ações negociadas em bolsa. As empresas brasileiras e argentinas têm uma estrutura de governança pouco internacionalizada, com menor participação de conselheiros e dirigentes estrangeiros e/ou com experiência internacional. As empresas chilenas já têm a sua cúpula mais internacionalizada.

- Dentre os movimentos destinados a uma melhor adaptação aos mercados internacionais, as empresas enfatizam as ações de adequação de produtos, processos e modelos de negócio às demandas específicas dos mercados externos nos quais atuam. O desenvolvimento de uma estratégia formalizada de internacionalização e o estabelecimento de parcerias internacionais são ações também consideradas prioritárias, em particular para as empresas chilenas.

- As principais vantagens competitivas que as empresas buscam explorar nos mercados internacionais estão ligadas à capacidade de resposta às expectativas dos clientes internacionais, o acesso à mão-de-obra qualificada a custos competitivos e à tecnologia fabril moderna utilizada. As empresas chilenas dão ênfase à exploração das vantagens competitivas em eficiência operacional/custos, à experiência internacional mais variada e à gestão internacional das cadeias de suprimento. Por sua vez, as empresas

FIGURA 5 RECEITAS INTERNACIONAIS, POR REGIÃO GEOGRÁFICA



TODAS AS EMPRESAS IDENTIFICAM NA CAPACIDADE DE RESPOSTA ÀS DEMANDAS DOS CLIENTES INTERNACIONAIS UMA DAS SUAS GRANDES VANTAGENS COMPETITIVAS

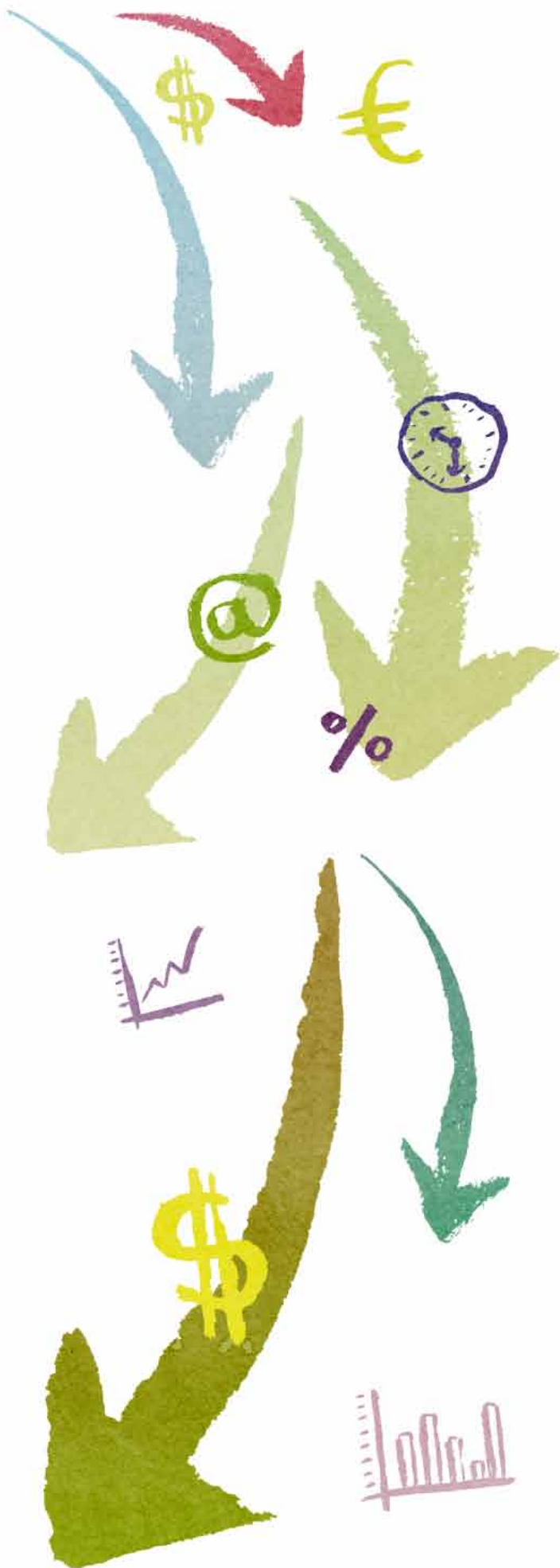
argentinas procuram alavancar sua experiência para operar em países emergentes e a capacidade de inovação tecnológica.

- A análise comparativa da atuação das empresas brasileiras nos mercados internacionais em 2002 e 2007 destaca os seguintes aspectos:

- Um crescimento no número e nas estratégias mais comprometidas de ingresso e expansão nos mercados internacionais (instalação de subsidiárias, associações e alianças estratégicas, instalação de subsidiária de produção e atividades de P&D).
- Maior foco nos fatores ligados aos clientes e à concorrência nos mercados internacionais.
- A redução percebida de algumas barreiras à entrada, como câmbio, barreiras, custos elevados dos produtos em relação aos concorrentes, competências tecnológicas insuficientes, denotando maior confiança na atuação das empresas nos mercados internacionais.
- As ações e movimentos prioritários para melhorar o posicionamento internacional, que mudaram de ênfase, foram a readequação da estrutura e dos processos internos às demandas internacionais e os investimentos para melhoria de produtos e processos, que passaram a receber maior importância em 2007; os investimentos em internet, assim como o estabelecimento de parcerias e associações com empresas e instituições no Brasil, tornaram-se menos relevantes.
- Quanto aos resultados do processo de internacionalização, chama atenção a queda de importância nas dimensões de estabilidade econômico-financeira e dos ganhos de escala em relação a 2002.

ÁLVARO CYRINO é professor e pesquisador da Fundação Dom Cabral, com doutorado no HEC Paris.

ERIKA PENIDO BARCELLOS é professora e pesquisadora associada da Fundação Dom Cabral.



Vice Presidente da Silva

Assinatura



**Uma assinatura pode mudar todas as outras.
Assine DOM e ponha mais peso nas suas decisões.**

DOM

a revista da Fundação Dom Cabral

A revista DOM é uma publicação voltada para a gestão empresarial e traz conteúdos com uma perspectiva ajustada ao cenário brasileiro.

Assine hoje mesmo sua revista DOM e ganhe em conteúdo.