

INTERNATIONAL BUSINESS

Danillo Miguel de Sales Santos⁵⁷

RESUMO

O objetivo deste trabalho é conhecer as diferenças econômicas, sociais, culturais, políticas, jurídicas e financeiras que demandam planejamento estratégico para a internacionalização das atividades organizacionais. A metodologia utilizada foi a bibliográfica, com abordagem qualitativa. A internacionalização é um aspecto inovador para a sobrevivência das organizações, devendo ser um processo que se orienta por diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais, financeiras e jurídicas do país em que a internacionalização é pleiteada ao mesmo tempo que exige um perfil de gestor com atributos pessoais, organizacionais e profissionais específicos para transpor desafios nesses aspectos fim de evitar fracassos. O planejamento da internacionalização deve contar com algumas estratégias de decisão de como entrar neste mercado, tais como a fusão/aquisição, o investimento direto solo, ambos com vantagens e desvantagens que devem ser analisadas quanto à relação custo/benefício e ameaça/oportunidades para as organizações de pequeno, médio e grande porte bem como as emergentes. Casos de sucesso de internacionalização de empresas brasileiras contribuem nesse processo de forma que a competição de empresas globalizadas surge como linha de pensamento que viabiliza a sua sobrevivência em termos de estratégias competitivas.

Palavras-chave: Estratégias competitivas, *International Business*, Planejamento.

1 INTRODUÇÃO

Vislumbrando um novo cenário mercadológico e inovação em suas atividades para sobressair-se em competitividade e sobrevivência, empresas veem buscando adaptar-se à globalização em função de suas características de “[...] ausência de fronteiras, empresas sem pátria e produtos sem nacionalidade” (Echeveste *et. al.* 1999, p. 168).

No entanto, a literatura apresenta alguns aspectos a serem considerados neste processo quanto a diferenças econômicas, sociais, culturais, políticas, jurídicas e financeiras que podem promover incertezas neste processo (Hilal; Hemais, 2003; Haibin, 2010). Portanto, os gestores precisam analisar essas diferenças como desafios a serem superados, bem como uma forma de adequar seu perfil a atributos específicos (Echeveste *et. al.*, 1999). Nesse sentido, o planejamento é essencial, quanto a observar como, quando e em que mercados entrar para que as decisões estratégicas em termos de busca (de mercado, de recursos natural e financeiro e de

⁵⁷Graduado em Administração de Empresas pela Unisal. Pós Graduação da Engenharia da Qualidade pela USP. MBA em Gestão Educacional pela Faculdade Damásio Educacional. MBA em Gestão Empresarial pela FGV. MBA em Comunicação e Marketing pela ESPM. MBA em Gestão de Pessoas pela UNISAL. Education Program em Business pela George Washington University. Mestre em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. Email: <danillo.miguel@live.com>.

capacidades) evidenciem o sucesso da globalização, como no caso das empresas Gerdau e Marcolopo (MACADAR, 2009).

Assim, o objetivo deste *paper* é conhecer as diferenças econômicas, sociais, culturais, políticas, jurídicas e financeiras que demandam planejamento estratégico para a internacionalização das atividades organizacionais. Este estudo baseia-se em uma pesquisa do tipo bibliográfica com abordagem qualitativa.

A organização do trabalho segue a seguinte ordem: introduzimos o tema, apresentamos as diferenças econômicos, sociais, culturais, políticos, jurídicos e financeiros de alguns casos de internacionalização e ponderamos algumas estratégias para o planejamento do *International Business*, para delinear algumas considerações sobre o estudo.

2 INTERNATIONAL BUSINESS E O GESTOR: DESAFIOS

Em um mercado em que inovações demarcam adaptação às modificações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas decorrentes, inserir as organizações no mercado internacional parece uma solução viável para sobreviver no mercado competitivo, devido aos aspectos hegemônicos (GANDIN; HYPOLITO, 2003) da globalização aproxima este mercado.

No entanto, ao mesmo que ela aproxima, o mercado é permeado de diferenças que distanciam as organizações em aspectos econômicos, sociais, culturais, políticos, jurídicos e financeiros que, sem serem levados em consideração, podem se constituir como desafios a serem enfrentados pelos gestores que intentam adentrar no mercado internacional, conforme advertem Suen; Kimura (1997). Diferenças que, no processo de internacionalização, podem ser vistas sobre o âmbito da sua contra-hegemonia (Gandin; Hypolito, 2003) mercadológica.

Nesse sentido contra-hegemônico apontado por Gandin e Hypolito (2003), cabe ainda ressaltar as diferenças entre o local e o global. Haibin (2010), quando analisa a parceria global entre Brasil e China para perseguir a categoria das dez maiores economias mundiais, destaca diferenças entre os países em aspectos econômicos, políticos e culturais que podem configurar-se como desafios para estes gestores.

Em aspectos econômicos, o autor ressalta a diferença da reestruturação da economia chinesa, em paralelo à estruturação da economia brasileira internacional. Em aspectos políticos, por sua vez, o autor salienta a política pacifista brasileira enquanto a China tem que ser inserida em iniciativas de paz com países vizinhos e de conflito, devido à sua participação na Guerra Fria. Em aspectos culturais, o autor aborda a singularidade cultural dos dois países em termos

de língua, distância geográfica (HAIBIN, 2010), bem como da gestão da informação de forma eficaz sobreposto aos processos da Era Industrial (ECHEVESTE *et. al.*, 1999).

Embora essas diferenças configurem-se como desafios para os gestores que intentam adentrar o mercado global, o autor salienta que fortalecer relações quanto a cooperação econômica e interação social foi uma solução nesse caso. Sob a ótica de pontos de convergência no processo de internacionalização de empresas suecas, Hilal e Hemais (2003) aferem que diferenças para atravessar as fronteiras nacionais criam incertezas que devem ser associadas à agregação de valor.

Estes autores, em termos financeiros e jurídicos, acrescentam como desafios para os gestores para a internacionalização de seus negócios as diferenças entre “a falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações de taxa de câmbio, barreiras tarifárias e não-tarifárias e de como obter informação [...]” (Hilal, Hemais, 2003, p. 112) que, sobremaneira, demarcam o nível de incerteza deste processo. Assim, no mercado globalizado, conforme Echeveste *et. al.* (1999, p. 167) traçaram por meio de sua pesquisa, o perfil do executivo neste cenário deve contar com atributos, tais como

[...]integridade, visão estratégica, liderança, conhecimento das operações da empresa, capacidade de decisão, negociação e coordenação de trabalhos em equipe, foco nos resultados, ética no trato das questões profissionais e sociais, motivação, proatividade e habilidade para o trato interpessoal.

Como se pode observar, estes atributos englobam dimensões pessoais, profissionais e organizacionais, sendo, pois, necessários ao processo de internacionalização mais do que a necessidade de adequação à inovação de mercados.

2.2 INTERNATIONAL BUSINESS E O PLANEJAMENTO: ESTRATÉGIAS ADEQUADAS E INADEQUADAS

Planejamento é uma ação que deve estar presente em qualquer processo organizacional. Para cada planejamento, os gestores lançam mão de decisões estratégicas para que, ao final, o sucesso seja a marca da iniciativa, inclusive, de inovar em termos de internacionalizar as atividades comerciais.

Domingues e Bueno (2011, p.14), conforme concluído em sua pesquisa de internacionalização de empresas brasileiras emergentes, destacam que o momento ideal para planejar e tomar decisões estratégicas nesse sentido se baseiam em elementos como “[...] maturidade e capacidade econômica [...]”, uma vez estes elementos subsidiam os custos altos

que a empresa tem que arcar, bem como experiência adequada quando comparadas às incertezas das empresas mais jovens.

Após observar quando entrar no mercado globalizado, as empresas, ainda, precisam analisar em quais mercados entrar. Quanto a isso, os mesmos autores salientam parâmetros como “[...] o setor de atividade, o estilo de gestão, o contexto institucional e a maturidade do mercado” (DOMINGUES; BUENO, 2011, p. 14) a fim de evitar, conforme os próprios autores salientam, o fracasso em processos de internacionalização em países potentes mundialmente.

Analisado, portanto, quando e em quais mercados entrar, outro aspecto importante do planejamento da internacionalização é como entrar. Nesse sentido, Suen e Kimura (1997), em estudo acerca da fusão com empresas brasileiras, apresenta as seguintes estratégias: fusão/aquisição, licenciamento, investimento direto solo, *joint venture*, aliança estratégica.

Os autores destacam a fusão/aquisição, por exemplo, no caso da Gerdau (Macadar, 2009) como forma de entrar no mercado globalizado. Por sua vez, Domingues e Bueno (2011) acrescentam as parcerias, como no caso das empresas gaúchas Marcopolo, da Randon e da Guerra, (MACADAR, 2009), além da constituição de empresas subsidiárias da qual a empresa também utilizou para internacionalizar suas atividades, com sucesso. Quanto à fusão/aquisição, devido às vantagens competitivas de poder explorar diferentes técnicas e conhecimentos, adaptação ao mercado local, ganho de conhecimento do mercado, controle dos custos e qualidade dos produtos, bem como das atividades de *marketing* e potencial de vendas (Suen, Kimura, 1997), ela se apresenta como forma mais eficaz.

Embora o investimento estrangeiro direto, como outra forma de decisão estratégica de internacionalização, que transfere conhecimento de uma empresa para outra, tenha quase as mesmas vantagens competitivas que a fusão/aquisição, pode-se destacar que, mediante as diferenças políticas, sociais, culturais e econômicas, os autores, ainda, salientam que esta escolha pode se configurar como insucesso no processo.

Por outro lado, quando a empresa brasileira promove o processo de internacionalização, as seguintes vantagens competitivas estão em jogo como decisões estratégicas, segundo Dunning (2001, como citado em Macadar, 2009): busca de recursos; de mercados, de eficiência e capacidades.

As vantagens competitivas, portanto, são os alicerces das decisões estratégicas para a internacionalização para grandes empresas. Contudo, somada a elas, existe a linha de pensamento que demarca a estratégia competitiva traçada por Porter (1993) na qual foca “[...] mercados e competidores e as vantagens competitivas advindas da identificação de ameaças e

oportunidades” (JANSEN, ROTONDARO; JANSEN, 2005, p. 408) como forma de pequenas e médias empresas sobreviverem neste cenário.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inovação é a palavra de ordem para organizações que tentam sobreviver e manter-se competitiva no mercado atual e globalizado. Uma das alternativas inovadoras vem sendo praticada em torno da internacionalização das atividades de empresas nacionais.

Contudo, diferenças econômicas, políticas, sociais, culturais, financeiras e jurídicas do país em que a internacionalização é pleiteada constituem-se como desafios a serem transpostos pelos gestores, por exemplo, a partir de estreitamento das relações diplomáticas, exigindo um perfil de gestor com atributos pessoais, organizacionais e profissionais específicos a fim de que o fracasso deste processo seja evitado.

O planejamento da internacionalização das atividades conta com algumas estratégias de decisão de como entrar neste mercado, tais como a fusão/aquisição, o investimento direto solo, ambos com vantagens e desvantagens que devem ser analisadas quanto à relação custo/benefício e ameaças/oportunidades para as organizações de portes específicos. Casos de sucesso de internacionalização de empresas brasileiras contribuem nesse processo de forma que a competição de empresas globalizadas surge como linha de pensamento que viabiliza a sua sobrevivência em termos de estratégias competitivas.

REFERÊNCIAS

DOMINGUES, C. R.; BUENO, J. M. **Estratégias de Internacionalização de Empresas Emergentes: Um Estudo Comparativo de Casos Brasileiros.** (2011). Rio de Janeiro. Available: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/ESO2574.pdf. [Accessed 04 out. 2020].

ECHEVESTE, S.; VIERIA, B.; VIANA, D.; TREZ, G; PANOSSO, C. (1999). Perfil do Executivo no Mercado Globalizado. **RAC** [online], 3, 167-186. Available: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v3n2/v3n2a09.pdf>. [Accessed 05 October 2020].

JANSEN, L. K.; ROTONDARO, J. R. G; JANSEN, J. U. Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso de empresas eletroeletrônicas. **Gest. Prod.**, 12, 405-416, 2005. Available: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext;pid=S0104-530X2005000300010. Accessed 08 Out. 2020.

GANDIN, L. A.; HYPOLITO, A. M. (2003). Dilemas do nosso tempo: globalização, multiculturalismo e conhecimento. **Currículo sem Fronteiras**, 3, 5-23. Available:

<http://www.curriculosemfronteiras.org/vol3iss2articles/boaventura.pdf>. [Accessed 06 October 2020].

HAIBIN, N. (2010). Parceria Global Emergente. **Rev. bras. Polít. Int.** [online], 53, 183-192. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-73292010000300011;script=sci_abstract;tlng=pt. [Accessed 03 October 2020].

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **RAC**, [online], 7, 109-124. Available: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a06.pdf>. [Accessed 03 October 2020].

SUEN, A. S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (*entre mode*) no mercado brasileiro. **Cadernos de Pesquisa em Administração** [online], 2, 53-60. Available: http://suen.com.br/papers/fusao_e_aquisicao_1997.pdf. [Accessed 05 October 2020].

MACADAR, B. M. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE** [online], 30, 7-34, 2009. Disponível em: <https://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2268/2617>. Acesso 05 out. 2020.