

# OS ASPECTOS DO PROCESSO DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS

Adriano Olemar Nogueira  
Hugo Silva Ferreira

## RESUMO

Este artigo tem como finalidade principal evidenciar de como as empresas Brasileiras estão se expandindo internacionalmente, as principais características dos modelos de expansão internacional dos negócios, os desafios enfrentados durante o processo e os benefícios que as empresas alcançam, entendeu-se que os desafios são os mais variados, portanto para que uma companhia de porte nacional consiga espaço no mercado global, ela deve ter consciência da gestão das atividades e investimentos necessários, e da importância do planejamento estratégico para que o crescimento seja contínuo e que os esforços sejam convenientes com os resultados almejados e os conquistados.

**Palavras-chave:** Expandindo. Internacionalização. Desafios. Mercado. Estratégico. Empresas.

## ABSTRACT

The main purpose of this article is to show how Brazilian companies are expanding internationally, the main characteristics of international business expansion models, the challenges faced during the process and the benefits that companies achieve, it was understood that they are the most varied therefore, for a national company to gain space in the global market, it must be aware of the management of activities and investments, and of the importance of strategic planning for growth to be continuous and that efforts are convenient with the desired results and those achieved .

**Keywords:** Expanding. Internationalization. Challenges. Market. Strategic. Companies.

## 1 INTRODUÇÃO

A expansão internacional das companhias vem acontecendo em diferentes setores e nas mais diferentes formas Rocha (2004). Os países como Suécia, Japão, Alemanha, Estados Unidos e outros mais desenvolvidos, têm conseguido avanços muito grandes em relação à internacionalização destas empresas. Já as entidades de países que estão em desenvolvimento vêm apresentando há algum tempo um crescimento muito expressivo e sustentável no mercado global, no que tange o investimento direto e nas exportações.

No Brasil, a internacionalização das empresas tem acontecido de forma mais morosa e tardia (Rocha, 2004). Mesmo com essa lentidão, algumas firmas Brasileiras passam por grandes transformações e experiências expressivas com relação ao mercado estrangeiro, especialmente após a abertura econômica que ocorreu na década de 1990. O processo de expansão internacional de uma empresa envolve uma série de cuidados, tais com o grau elevado de conhecimento do mercado que se almeja adentrar, o investimento em novas tecnologias na área

de produção, a busca por novos fornecedores, a capacitação profissional, a devida adequação dos rótulos e/ou embalagem do produto às normas do país revendedor, o conhecimento das políticas de exportação vigentes e custos com transporte e logística.

Este artigo foi escrito baseado em uma pesquisa de estudo exploratório-descritivo bibliográfico, conforme o tema proposto. Toda pesquisa levou em consideração os conceitos explorados correlacionando as práticas de mercado e adaptando-as na educação, numa abordagem qualitativa, com a intenção de evidenciar como é realizado e encarado atualmente este tema.

## 2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

As companhias que buscam o comércio exterior normalmente começam o processo de forma gradual, através de pequenos negócios internacionais até a instalação de uma planta fabril em outros países, tornando-se multinacionais (MARIOTTO, 2007). Conforme Mariotto (2007), as operações internacionais de uma companhia iniciam com acordos comerciais por um período indeterminado. Logo após, as importações e exportações são os primeiros passos da empresa num processo crescente de desenvolvimento entre os mercados globais. A partir do momento que a entidade faz o primeiro investimento direto em instalações fabris no exterior, ela passará a ser uma empresa multinacional (EMN). O processo tende a se expandir de forma que a abertura de subsidiárias aconteça em vários países. A esse processo de abertura da companhia para as operações internacionais chama-se de “internacionalização”.

Da mesma forma, Cortiñas Lopez (2002) afirma que, ao abrir-se para o mercado internacional, a entidade necessita desenvolver uma nova cultura, aprimorando os procedimentos administrativos e organizacionais. Em contrapartida, a diversificação de mercados, inevitável ao desenvolvimento do processo exportador conduz ao aperfeiçoamento de estratégias de mercado, a absorção de novas técnicas de produção e comercialização, e à utilização de planos de *marketing* bem mais aprimorados. As razões mencionadas colaboram para a rivalidade da firma tanto no mercado internacional como no plano interno. Destaca-se a apreensão diária com a adequação do produto conforme o que pede o mercado dos clientes compradores, incentivando a instituição a uma mudança de atitudes que possibilitem um salto qualidade, e reflexos positivos na performance entre o mercado interno (CORTIÑAS LOPEZ, 2002).

## 2.1 BENEFÍCIOS DA EXPANSÃO DE MERCADO

Em resumo a expansão internacional dos negócios faz com que as corporações cresçam e se desenvolvam, tornando-se mais capacitadas até mesmo dentro do país da sua matriz, pois o processo de internacionalizar-se requer constante aperfeiçoamento na administração estratégica.

Os blocos econômicos se fortificam a cada dia, por sua vez, as distâncias comerciais acabam diminuindo significativamente. Dessa forma, é imprescindível pensar na internacionalização de uma empresa como única forma de sobrevivência em distintos níveis (NOSÉ JUNIOR, 2005). O processo de “Internacionalizar-se é dar uma nova dimensão para a empresa, é essencial ganhar experiência para vencer a guerra da competitividade” (NOZÉ JUNIOR, 2005, p. 145).

De acordo com Nozé Junior (2005) existe uma lista de vantagens que as empresas que resolverem se internacionalizar podem adquirir. Entre elas estão a diversificação de mercados, diversificação de riscos, melhoria da qualidade, adquirir tecnologia, possibilidade de estar inteirado das tendências mundiais, adquirir produtividade e competitividade, implantação de marca internacional, status nacional e internacional, melhoria do *marketing*, aumento do volume de vendas, redução de custos fixos, redução do custo marginal de produção, redução de custos financeiros, maior desenvolvimento de seus recursos humanos, aumento do ciclo de vida dos produtos lucratividade, melhoria da vantagem competitiva e a sobrevivência no mercado nacional. No que diz respeito ao risco da expansão de mercado também devem ser considerados os aspectos de incertezas e instabilidades políticas no país que a empresa pretende se estabelecer, na maioria das vezes isto está associado às ações governamentais que negam ou restringem o direito de uma companhia se instalar no mercado local, existem também as incertezas da demanda e intensidade da concorrência, a legislação e os contratos de permanência com os órgãos públicos da localidade.

Em síntese, o procedimento de expansão internacional pode ser burocrático e reter uma série de níveis até a sua consolidação, mas este processo é saudável para as organizações, pois as vantagens são diversas além das elencadas anteriormente. Para que uma organização consiga se estabilizar no mercado internacional deve criar um panorama com as variáveis envolvidas e realizar ações em um cenário com condições de segurança (CIGNACCO, 2009).

Para criar este cenário adequado o autor afirma que é necessário que o processo de tomada de decisão inclua alguns itens tais como a racionalidade e coerência, o planejamento e

previsão dos resultados trazidos pelo acesso aos mercados externos, a responsabilidade e o compromisso, e a criatividade (CIGNACCO, 2009).

A habilidade para se comunicar e interagir com os países de culturas distintas tem sido vista como primordial para o sucesso da internacionalização. Numa negociação internacional se lida com diferentes fatores condicionantes como a cultura, a língua, a religião e as ideologias. Por isso, mesmo que muitos gestos sejam internacionais, existem, no entanto, diferentes interpretações que podem ser atribuídas aos gestos em conformidade com os costumes locais.

### 2.1.1 Diamante de Porter

Em resumo Michael Porter (1990) desenvolveu o que chamou de determinantes da vantagem competitiva nacional, esses determinantes criaram um contexto no qual as organizações nascem e competem, para buscar uma nova visão da vantagem competitiva com foco no entendimento do por que empresas de um determinado país são capazes de competir com maior sucesso contra empresas de outros países.

Essas questões têm raízes fincadas na capacidade da indústria de inovar e se aperfeiçoar, de agir em tempo, como resposta a um estado contínuo de mudanças, tem também uma estreita ligação com a política governamental desses países e em se tratando de empresas multinacionais, é importante considerar o papel dos países sede, quanto ao incentivo à melhoria competitiva e à inovação.

Entre os quatro determinantes do diamante que mais chamam a atenção está o da "estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas" pode ser considerado o grande provocador do ambiente competitivo. A disputa pelas fatias do mercado interno impulsiona fortemente as empresas a se prepararem e se capacitarem a competirem internacionalmente.

É aqui que se identificam importantes diferenças nacionais da indústria quanto a suas estratégias e práticas administrativas capazes de torná-la importante no mercado internacional interfere significativamente neste determinante a cultura local quanto às relações interpessoais, de capital e trabalho, normas sociais, questões políticas, cultura e etc.

## 3 PERFIL DO EXECUTIVO EXPATRIADO

Em resumo, não existe um consenso sobre o perfil ideal de um expatriado, a diversidade de contextos culturais, as estratégias de internacionalização, a variedade de funções atribuídas

aos expatriados e a multiplicidade de políticas de expatriação dificultam a tarefa de definição de competências.

No entanto existe um subconjunto de competências que reúne algum consenso, o qual está particularmente relacionado com competências que são relevantes para o ajustamento intercultural do executivo. Por exemplo, McCall e Hollenbeck (2003) sublinham que certas qualidades são fundamentais, designadamente a mente aberta e flexível, aliada à capacidade de viver e de trabalhar em variados cenários com múltiplas pessoas de culturas diferentes.

Além disto um gestor expatriado deve ter competências técnicas ou capacidades relacionadas com as atividades que irá desenvolver. Brislin (1981) coloca o enfoque em traços pessoais como a inteligência, tolerância e paciência, mas acrescenta também competências relacionais como empatia, sociabilidade e orientação não julgadora. Hammer (1988) refere-se às competências comunicacionais, tais como respeito, orientação não julgadora, empatia, a capacidade para lidar com o *stress*, o estabelecimento de relações interpessoais e a tolerância à ambiguidade.

O interesse e a sensibilidade cultural são igualmente um dos aspetos fundamentais, primando pelo respeito por outras culturas e pontos de vista, valorizando a empatia, as competências e atitudes sociais. Além disso, essas competências influenciam-se mutuamente, operam de uma forma sinérgica e têm consequentemente impacto conjunto na capacidade de ajustamento dos expatriados (Wang, 2014).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A globalização permitiu uma transformação no mundo contemporâneo, permitindo uma consequência de fatores entre estes o aperfeiçoamento da tecnologia, a queda de fronteiras e o entrelaçamento de mercados, como resultado a demanda de novas competências mais compreensivas e responsivas que as etapas apresentadas anteriores ao desenvolvimento do capitalismo. A nova realidade exige das empresas maior flexibilidade e adaptabilidade diante de diferentes cenários de negócios, da mesma forma um fluxo frequente de conhecimento bem como seus compartilhamentos como competências solicitadas para uma corporação multinacional. Estas competências consideradas essenciais se dividem se inter-relacionam, e as redes de relacionamento que interligam a empresa ao mercado externo, estabelecendo ligações entre a empresa e os distribuidores e os clientes, a dificuldade maior seria encontrar e se ligar a estas redes. De forma resumida e objetiva, o estudo a internacionalização das empresas está fortemente ligada às networks, denominada rede de negócios, onde empresas dispostas a

v. 7 ed. especial (2021): RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber. ISSN: 2675-9128

desenvolver e expandir seu trabalho interagem umas com as outras, trocando informações, estreitando relacionamentos, tanto pessoal como profissional, diminuindo as possíveis barreiras que podem vir a surgir. A interação entre essas redes tem desempenhado um dos papéis fundamentais, quando se fala sobre o relacionamento entre as empresas e os mercados industriais (HILAL; HEMAIS 2002).

## REFERÊNCIAS

BRISLIN, R. 1981. **Cross-Cultural Encounters: Face to Face Interaction**, Nova Iorque, Pergamum Press.

CIGNACCO, B. R. 2009. **Fundamentos de comércio internacional**, São Paulo, Saraiva.

CORTIÑAS, L. J. M. 2002. **Comércio exterior competitivo**, São Paulo, Aduaneiras.

HAMMER, M. **An analysis of the repatriation of corporate managers and spouses**, Berlim, Springer-Verlag, 1998.

HILAL, A; HEMAIS, C. A. 2002. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**, Rio de Janeiro, Mauad.

MARIOTTO, F. L. 2007. **Estratégia internacional da empresa**, São Paulo, Thomson Learning.

MCCALL, M. E; HOLLENBECK J. 2003. **Planning for expatriate success through selection**, pre-departure training and socializing, Boston, Cengage.

MICHAEL, E. P. 1990. **A vantagem competitiva das nações**, Rio de Janeiro, Campus.

NOZÉ, J. A. 2005. **Marketing internacional: uma estratégia empresarial**, São Paulo, Pioneira Thompson Learning.

ROCHA, A. 2004. **Os desafios dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma**, Rio de Janeiro, Mauad.

WANG, D. **Unpacking the skill - cross-cultural competence mechanisms: Empirical evidence from expatriate managers**, Berlim, Springer-Verlag, 2014.