

## INTERNACIONALIZAÇÃO E OS PAÍSES EMERGENTES

### INTERNATIONALIZATION AND THE EMERGING COUNTRIES

FLEURY, Afonso & FLEURY, Maria Tereza Leme. *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007. 318 páginas.

#### Viviane Gervasoni

Mestrando pela USCS em Administração

No livro *Internacionalização e os países emergentes*, Afonso Fleury e Maria Tereza Leme Fleury abordaram a compreensão e a reflexão dos vários aspectos sobre internacionalização das empresas e dos países emergentes em suas diferentes dimensões.

Em termos simples, Fleury & Fleury caracterizaram a globalização como o processo de ampliar as trocas entre os povos de diferentes países dentro do regime capitalista. Neste cenário, a internacionalização permite que as empresas cresçam no sentido econômico, de modo que, para que as mesmas possam expandir seus negócios internacionalmente, faz-se necessária a troca de mão de obra, além de capital e perpetuidade de riqueza nos novos países, ou seja, inserir-se no processo de globalização.

Os autores chamaram a atenção para o Brasil e destacaram várias causas de a internacionalização do país ser tardia ou ainda mostrar considerável lentidão.

Alguns fatores discutidos na leitura visam a corroborar esta afirmação, como compra de ativos externos, falta de interesse externo em investimento no Brasil, atratividade, insuficiência de financiamentos de longo prazo, ônus tributário, gargalos de suprimentos básicos, falta de técnicas administrativas simples e assertivas, e moeda supervalorizada.

O Brasil é denominado um *late movers*, ou entrante tardio, pois, conforme explicita a leitura, no ano de 2005, apenas 30 organizações brasileiras tinham empresas em outros países, ou seja, desenvolveram o processo de internacionalização. Uma das principais características de as empresas brasileiras serem entrantes tardias é que elas utilizam muito recurso natural e mão de obra barata, não possuem competência tecnológica, são atrasadas quanto à capacitação gerencial e operam em ambientes extremamente turbulentos. Em um levantamento histórico

feito durante a leitura, notou-se que as empresas que efetuaram investimentos diretos nos países do exterior o fizeram a partir da década de 1990, lembrando que as pioneiras eram, em sua maioria, empresas estatais.

Duas vertentes são consideradas quanto ao processo tardio de internacionalização das empresas brasileiras:

1. assumir que há maiores riscos em se operar em ambientes desconhecidos ou culturalmente distintos; e
2. ter excesso de proteção governamental, impedindo a entrada de empresas estrangeiras e mantendo, desta forma, o baixo grau de integração das exportações, o que limita as estratégias de crescimento e investimento nas organizações.

Ainda uma questão plausível na leitura é o entendimento do porquê da afirmação de que as empresas brasileiras não cabem mais no seu próprio país.

Essa questão se faz verdadeira, pois o crescimento do país não tem acompanhado o crescimento das empresas, o que tem levado as mesmas a comprarem ativos externos, ou seja, adquirirem partes de empresas de outros países. Como esses países externos não investem no Brasil, existe o problema mencionado de atratividade.

As empresas brasileiras necessitam de alguns critérios para decidir sobre o processo de internacionalização, como a escolha do país, a programação de investimentos, a escolha dos produtos que serão produzidos, a escolha do processo que será utilizado, a forma por meio da qual o conhecimento será transferido e como ter um modelo de gestão que coordene suas fábricas no exterior. Sob o aspecto econômico, para as empresas brasileiras, a internacio-

#### Endereço do autor:

E-mail para correspondência: viviane.gervasoni@uol.com.br

nalização é importante, pois possibilita a transferência de ativos entre países por intermédio da estrutura das empresas, e não através dos mecanismos estipulados pelo mercado.

Na ótica da estratégia competitiva, a internacionalização permite às empresas o seu posicionamento estratégico em relação aos seus rivais, monitorando seus competidores e estabelecendo relações de alianças e parceria.

As principais dificuldades encontradas pelas empresas brasileiras para a intensificação da internacionalização, conforme listaram os autores, são as lacunas existentes entre os requisitos técnicos e as normas de âmbito local, a falta de consciência da gerência do potencial da própria empresa ou, mesmo, a falta de confiança na organização, aspectos que limitam a sua exposição para uma competição única e global.

Por outro lado, os autores destacaram o crescimento de países do Oriente Médio, em especial Índia e China. Em suas inúmeras considerações, eles mencionaram diferentes variáveis para ilustrar a importância da internacionalização de suas empresas, como a busca de novas oportunidades, a expansão da economia, a criação/relação mais próxima com os clientes e os mercados mais estratégicos.

Usando apenas os cenários dos setores automotivos e de eletroeletrônicos, a China, por exemplo, é considerado o país que mais abriga subsidiárias japonesas, ultrapassando, inclusive, os Estados Unidos.

Um outro exemplo, que fica latente na leitura, é o caso do Japão, que tem a internacionalização de suas empresas sustentada no Modelo Japonês de Produção, segundo o qual os parceiros chineses fornecem às empresas externas terreno, prédio e mão de obra, enquanto os parceiros japoneses fornecem tecnologia, equipamento e os materiais necessários à produção; em suma, o sistema japonês visa ao baixo desperdício, ou seja, trabalhar de maneira enxuta, com o objetivo de obter crescimento econômico-financeiro para o país.

Já na citação feita do exemplo da Índia, a partir do ano de 2004, o governo local permitiu a importação de bens de capital e carros de passeio. Em contrapartida, tanto Japão quanto China buscaram benefícios desta situação, e o resultado foi um alarmante crescimento tanto para as empresas como para os países envolvidos, resultado do investimento na internacionalização das empresas.

Fleury & Fleury mencionaram também os riscos quanto à internacionalização, como a redução do custo de capital e a diluição e desconcentração do mesmo.

A validade da ideia apresentada pela obra *Internacionalização e países emergentes* é a seguinte: **para se internacionalizar um país, é necessário que se inicie seu processo com países que tenham hábitos e costumes no mínimo semelhantes aos de origem; a parceira local ou alianças firmadas poderão ajudar a diminuir os riscos. A administração da internacionalização deve ocorrer por intermédio de *portfolios* ou pelo processo integrado.**

São mais de 300 páginas da obra, que foram organizadas em 17 capítulos, divididos em quatro partes: “O processo de internacionalização sob diferentes abordagens conceituais”; “A internacionalização dos países emergentes: Ásia e América Latina”; “A internacionalização de empresas brasileiras”; e “Internacionalização e P&D”. Trata-se de um livro atraente tanto para discussão acadêmica quanto para os fóruns empresariais. Sob o aspecto operacional, a ideia proposta é de fácil entendimento e apreensão.

Outras publicações vêm complementar a discussão acadêmica aqui apregoada, como é o caso da obra de Marcos Amatucci, *Internacionalização de empresas – teoria, problemas e casos*, onde foi mencionada a tendência de empresas brasileiras procurarem desenvolver suas operações no exterior, o que trará a necessidade de literatura complementar na área, bem como profissionais habilitados para assumir os desafios envolvidos. Já a obra de Eduardo Vasconcellos, *Internacionalização, estratégia e estrutura*, trata da importância das estratégias bem estabelecidas para que se obtenha sucesso no processo de internacionalização, usando como base análoga o caso da empresa Alpargatas, líder no segmento de calçados. Há ainda o livro da Sobeet, Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica, *Internacionalização das empresas brasileiras*, o qual cita diversas mudanças que se fazem necessárias para o processo de internacionalização, e destaca os aspectos de políticas públicas e de vários procedimentos de gestão que podem facilitar a criação de novas oportunidades nesta área.