

# **A convergência de motivos que levam as empresas brasileiras a se internacionalizarem.**

Viviane Correa BOSSA<sup>1</sup>  
Francisco J. LAMPKOWSKI<sup>2</sup>

**Resumo:** Este trabalho se propõe em contribuir para identificar entre as empresas brasileiras quanto à expansão dos seus negócios pela internacionalização, as variáveis que fundamentaram essa postura e as identidades e semelhanças entre elas. Foram utilizados os métodos da pesquisa descritiva bibliográfica e o comparativo tipológico, com base em duas pesquisas realizadas em períodos diferentes: Fundação Dom Cabral em 2001 e da SOBEET em 2006. Os resultados apontaram forte intensidade na identidade entre os fatores estudados.

**Palavras chaves:** internacionalização, negócios, fatores, decisão.

## **1INTRODUÇÃO**

O objetivo deste artigo tem como contribuição identificar entre as empresas brasileiras que decidiram a expansão dos seus negócios pela internacionalização, as variáveis que fundamentaram essa postura, bem como as identidades e semelhanças entre elas. Quais os fatores detonadores dessa decisão? Há características convergentes entre o comportamento das mesmas?

A globalização é definida a partir do processo produtivo. Uma fração crescente do valor produzido decorre de estruturas de oferta interligadas em nível mundial, envolvendo um uso crescente de acordos cooperativos entre empresas, como um instrumento para facilitar a entrada em mercados específicos, ampliar o acesso a tecnologias, compartilhar riscos e custos financeiros.

A internacionalização de uma empresa é um amplo fenômeno que compreende desde a exportação de produtos e serviços até sua produção direta no mercado externo, passando por fases intermediárias em crescente comprometimento com esse mercado. Várias modalidades de integração são incluídas com a economia

---

<sup>1</sup> Discente do 4º ano do curso de Administração da Faculdade de Ciências Econômicas – Instituição Toledo de Ensino de Bauru. [vivibossa@ig.com.br](mailto:vivibossa@ig.com.br).

<sup>2</sup> Docente do curso de doutorando UNESP de Botucatu. [xykowski@uol.com.br](mailto:xykowski@uol.com.br). Orientador do trabalho.

internacional: parcerias; acordos de cooperação; transferência de tecnologia. Há, portanto, vários caminhos alternativos e diversas fases no processo de internacionalização e de transformação em uma transnacional, com investimentos e subsidiárias produtivas no exterior.

O acirramento da concorrência pela entrada no mercado interno das empresas internacionais acarretou na diminuição do *market-share* das empresas nacionais, forçando-as também a buscarem mercados internacionais entre outros motivos.

De modo geral, as empresas brasileiras foram criadas com o objetivo de aproveitar oportunidades no mercado doméstico, com desenvolvimento de suas capacidades. Algumas dessas empresas buscaram voluntariamente ampliar as vendas, entrando no negócio da exportação. Exemplos dessa situação são as empresas produtoras de bens intensivos em recursos naturais, como os produtores de frango, carne bovina, suco de laranja e, com destaque cada vez maior, celulose de eucalipto.

No Brasil, até o início da década de 1980, o estoque de investimentos de empresas brasileiras no exterior não era relevante, situando-se pouco abaixo de US\$ 900 milhões. Registrou-se nessa época uma concentração de operações efetuadas por instituições financeiras (que de certa forma predominam até hoje), pela Petrobras e por algumas empresas de construção. No período de 1983 – 1992 os investimentos diretos no exterior chegaram a totalizar US\$ 2,5 bilhões, ainda concentrados no setor financeiro (37%) e na Petrobras (30%), com as empresas do setor manufatureiro representando apenas 10% do total investido. O investimento no exterior a partir da década de 1990 foi possibilitado pela maior liquidez internacional e pela abertura do mercado internacional de capitais para as empresas sólidas dos países menos desenvolvidos. Já em 2004 o volume total de investimentos brasileiros diretos no exterior alcançou US\$ 71 bilhões (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

O processo de internacionalização das empresas numa perspectiva das últimas décadas vem se fortalecendo devido ao processo de globalização. Traduz-se em uma semelhança crescente das estruturas de demanda e da homogeneidade da estrutura de oferta nos diversos países. Isso possibilita a apropriação de ganhos de escala, a uniformização de técnicas produtivas e administrativas e a redução do ciclo do

produto, ao mesmo tempo em que muda o eixo focal da competição. Como consequência a competitividade na fronteira tecnológica passa a implicar custos cada vez mais elevados em termos tanto de pesquisa e desenvolvimento de produtos, quanto da necessidade de mecanismos de consulta freqüentes aos clientes para provisão de assistência técnica e adaptações da linha de produção. A competição passa a ocorrer em escala mundial, com as empresas freqüentemente reestruturando sua atividade em termos geográficos, sendo beneficiadas tanto pelas vantagens comparativas de cada país, como pelo próprio nível de competitividade de cada empresa.

## **2 REVISÃO DE LITERATURA**

A internacionalização nem sempre é uma escolha voluntária. Tanto nos anos 1980 e 1990, muitas empresas brasileiras se viram forçadas a buscar mercados internacionais para compensar a perda efetiva de *market share* no mercado local e a redução da rentabilidade das operações domésticas (BAUMANN et al, 1996). Muitas vezes, porém, a busca da internacionalização não surge das restrições de demanda, mas da necessidade de melhorar padrões tecnológicos dos produtos ou processos da empresa. Nesses casos, a empresa doméstica realiza associações com empresas estrangeiras possuidoras da tecnologia, instala laboratórios ou adquire plantas no exterior, para absorver a tecnologia e as práticas mais modernas para o seu processo de produção ou para ajustar suas práticas às necessidades do cliente externo. A partir dessa presença internacional, várias dessas empresas já desenvolveram projetos de pesquisa com universidades ao redor do mundo (IGLESIAS e VEIGA, 2002).

No Brasil a aceleração da busca pela internacionalização das empresas ocorre a partir dos anos de 1990. No período de 1999-2001 o valor médio exportado das empresas nacionais foi de US\$ 52 milhões, enquanto que no período de 2002-2004 o valor médio exportado foi de US\$ 75 milhões maior em 44% em relação a 1999-2001. Em 2005-2006, a média do valor exportado foi de US\$ 125 milhões, mostrando que o processo de internacionalização das empresas brasileiras deflagrou (MEIN, J.E. et al, 2007).

Em linhas gerais, a internacionalização das empresas brasileiras é importante para assegurar e expandir mercados para os seus bens e serviços. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, efeitos de especialização e de aprendizado e pelo fortalecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico (ALEM e CAVALCANTI, 2005).

Com a abertura dos mercados brasileiros as importações e as instalações de firmas internacionais no Brasil fizeram com que no mercado interno ocorresse um acirramento da concorrência, perda do mercado local, entre outros fatores. Também, podemos mencionar que a abertura de mercados ainda em expansão, como o caso da Rússia, incentive a internacionalização das empresas como um todo e, obviamente, as empresas brasileiras não ficariam de fora. Empresas brasileiras como a Sadia, Metalfrio e Marcopolo recentemente se instalaram no território Russo, em local estratégico devido à proximidade com a Europa e por se situar no único ponto em que não congela no inverno. Apesar de ser um grupo composto por três empresas apenas, essas foram atraídas por um dos mercados que mais se expandem no mundo, com taxa de crescimento de cerca de 7% ao ano, o PIB russo triplicou nos últimos cinco anos. Na atual conjuntura, os mercados mundiais estão a cada dia com maior interdependência, mostrando que as empresas não são apenas afetadas com situação que ocorrem no mercado nacional, mas também o ocorre com o mercado internacional (Revista Exame, Ago/2008).

Segundo abordagem da Fundação Dom Cabral (2002) em pesquisa sobre o assunto, a internacionalização das empresas brasileiras tem como principal objetivo ir além da preocupação com a capacidade exportadora, buscando investigar os processos mais amplos, incluindo investimentos diretos no exterior por parte das empresas brasileiras.

Na abordagem adotada pela Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET), o livro Internacionalização das Empresas Brasileiras (MEIN, J.E. et al, 2007), teve como principal objetivo fornecer um manual para a internacionalização de uma empresa, a

partir de um conjunto de experiências vivenciadas pelas empresas já atuantes nesse contexto.

A revista do BNDES, vol. 12, nº 24, de Dez/2005 (ALEM e CAVALCANTI), traz o artigo “O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas reflexões”, em que os autores abordam sobre o crescimento da importância da internacionalização das empresas, desde o início dos anos de 1990. Enfatiza duas questões principais: a forte relação entre comércio exterior e investimentos diretos no exterior; a internacionalização como instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas e aumento da competitividade dos países, num ambiente de acirrada concorrência internacional. Além disso, analisam as experiências de apoio a internacionalização e refletir sobre possíveis políticas públicas a serem adotadas pelo governo brasileiro e, em particular, pelo BNDES para incentivar a criação de empresas multinacionais do Brasil.

### **3 MÉTODOS E MATERIAIS**

A metodologia empregada no desenvolvimento deste artigo é a pesquisa descritiva bibliográfica. Nesse tipo de pesquisa não ocorre a interferência do pesquisador, isto é, ele descreve o objeto de pesquisa. Esta procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, sua natureza, características, causas, relações e conexões com outros fenômenos. A pesquisa bibliográfica é a que se efetua tentando-se resolver um problema ou adquirir conhecimentos a partir do emprego predominante de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizadas (CRUZ e RIBEIRO, 2003).

A tipologia da fonte bibliográfica é empregada para desenvolver um trabalho de fontes secundárias. Os trabalhos não originais que basicamente citam, revisam e interpretam os originais, são constituídos a procura de novas interpretações ou encontrar outras vertentes para novos conhecimentos (BARROS e LEHFELD, 2000).

Também foram utilizados os métodos comparativos e tipológicos. Esses métodos são utilizados tanto para comparações de grupos no presente, no passado, ou

entre os atuais e os do passado, quanto entre sociedades de iguais ou de diferentes estágios de desenvolvimento. Ao comparar fenômenos sociais complexos, o pesquisador cria tipos ou modelos ideais (que não existam de fato na sociedade), construídos a partir da análise de aspectos essenciais do fenômeno (BARROS e LEHFELD, 2000).

Para identificar entre as empresas brasileiras que decidiram a expansão dos seus negócios pela internacionalização e as variáveis que fundamentaram essa postura, bem como as identidades e semelhanças entre elas e quais os fatores detonadores dessa decisão, e, se existem características convergentes entre o comportamento das mesmas tomou-se como dados e informações as pesquisas da Fundação Dom Cabral (2001) e a da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET), no livro Internacionalização das Empresas Brasileiras (2007).

Os questionários relativos à pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral foram enviados para o principal executivo de cada empresa, a coleta de dados se deu entre maio e julho de 2001, sendo que 109 questionários foram considerados válidos dentro dos critérios da pesquisa. O faturamento destas empresas varia entre R\$5 milhões e R\$9,5 bilhões e o número de empregados de 25 a 22.000. O resultado em operações internacionais das empresas que atuam em mercados estrangeiros varia de 0% a 100% do faturamento global. As repostas foram tabuladas utilizando-se de taxionomias graduadas entre 1 a 6 entre as afirmações “discordo fortemente (1)” e “concordo fortemente (6)”.

A SOBEET utilizou o cadastro do Fórum de Líderes Empresariais, no qual foram selecionadas 448 empresas para envio do questionário, sendo que desse universo foram considerados válidos apenas 79. O período de realização da pesquisa deu-se entre setembro e outubro de 2006. As empresas dessa amostra empregavam em média 3.900 pessoas em 2005. A maior parte das empresas é de capital nacional privado (sem participação de capital estrangeiro), não dispõe de ações em bolsas de valores e é, segundo seu faturamento, de grande porte. As repostas foram tabuladas em distribuição proporcional entre as citações classificadas em “pouco importante”, “importante” e “muito importante”.

Os principais questionamentos destas pesquisas perspassaram sobre: Porque as empresas brasileiras atuam de forma tão tímida em mercados internacionais?; Quais os fatores motivadores que as empresas brasileiras identificam para operar em mercados internacionais?; Quais barreiras - empresariais, sistêmicas e dos outros países – devem ser superadas para o desenvolvimento de *Global Players* brasileiros?; Quais ações estão sendo efetivamente desenvolvidas pelas empresas brasileiras para superar essas barreiras?; Quais são os resultados empresariais obtidos pelas empresas que já estão atuando em mercados internacionais?; Quais são os impactos previstos pelas empresas brasileiras no que diz respeito à implantação da ALCA?; O que podemos aprender com as empresas brasileiras bem-sucedidas internacionalmente?

#### **4 – RESULTADO E DISCUSSÃO**

Os resultados dos motivos sobre a internacionalização são mostrados a seguir. Apontamentos da pesquisa da Fundação Dom Cabral são observadas no quadro 1.

**Quadro 1**

Principais Motivos	Ênfases atribuídas 1← Discordo Fortemente/Concordo → Fortemente 6	
	Pontuação Taxionômica	Indicador Relativo % entre 1 e 6
Busca de economia de escala.	4,6	76,6
Aprendizado e desenvolvimento de competências para operar em novos mercados internacionais.	4,3	71,6
Explorar internacionalmente as vantagens de localização no Brasil (ex.: logística, baixo custo de mão-de-obra, etc.).	3,7	61,6
Mercados internacionais mais atrativos do que o mercado brasileiro.	3,6	60,0
Saturação no mercado brasileiro.	3,5	58,3
Maiores retornos sobre investimento em mercados internacionais.	3,4	56,6
Entrada/ameaça de entrada de empresas internacionais no mercado doméstico.	3,2	53,3
Intensidade da rivalidade entre competidores atuais no mercado doméstico.	3,2	53,3
Acompanhar os concorrentes na sua expansão nos mercados internacionais.	3,1	51,6
Acompanhar os clientes importantes na sua expansão pelo mercado internacional.	2,9	48,3
O apoio de programas governamentais de fomento à internacionalização.	2,3	38,3

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2001. – Indicador relativo adaptado pelos autores.

Apontamentos da pesquisa da SOBEET são apontadas no quadro 2.

**Quadro 2**

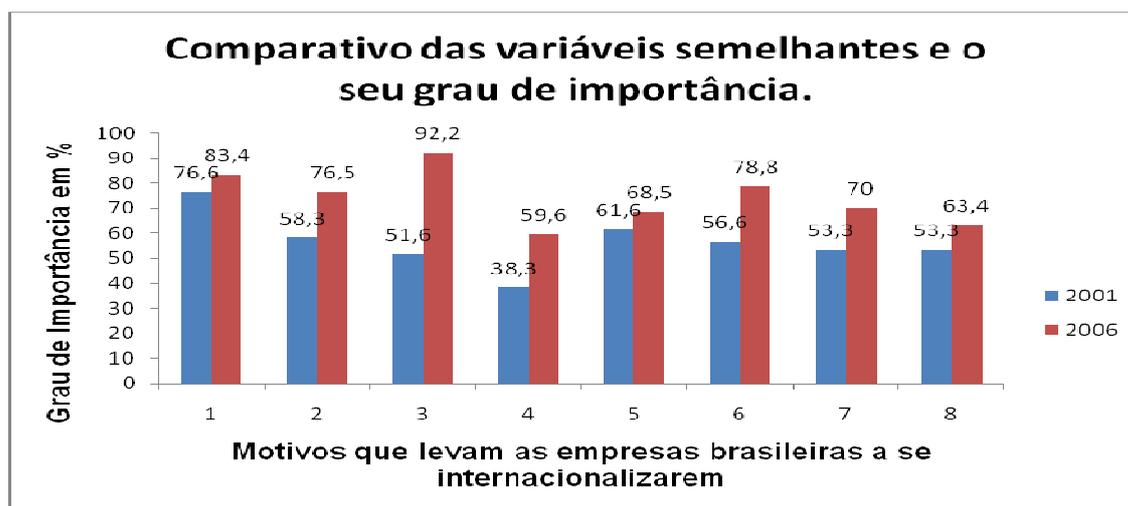
Motivos para a Internacionalização e grau de Importância distribuição%			
Motivos	Pouco Importante	Importante	Muito Importante
Busca de economia de escala	16,7	27,8	55,6
Saturação do mercado brasileiro	23,5	35,3	41,2
Acompanhamento dos concorrentes na sua expansão nos mercados nacionais	19,6	41,2	39,2
Acompanhamento dos concorrentes na sua expansão nos mercados internacionais	7,8	60,8	31,4
Apoio de programas governamentais de fomento à exportação	40,4	29,8	29,8

Exploração internacional das vantagens de localização no Brasil, no caso de exportações (ex.: logística, baixo custo de mão-de-obra, etc.)	31,5	38,9	29,6
Maiores retornos sobre investimento em mercados internacionais	21,3	51,1	27,7
Entrada/ Ameaça de entrada de empresas internacionais no mercado doméstico	30,0	50,0	20,0
Ausência de acordo de livre comércio com mercados importantes, levando a investimentos em outros países, com o objetivo de estabelecer plataformas de exportação	42,6	38,3	19,1
Instalação de subsidiárias em países com melhor classificação de risco do que o Brasil	50,0	37,5	12,5
Intensidade da rivalidade entre seus competidores atuais no mercado doméstico	36,5	53,8	9,6

Fonte: SOBEET, 2007

No gráfico 1 são apresentadas as comparações das variáveis semelhantes e o grau de importância obtido entre elas, nas duas pesquisas realizadas em períodos diferentes.

**Gráfico 1**



Na pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (2001), na leitura da escala entre 1 a 6, verificou-se que os principais motivos que impulsionam as grandes empresas brasileiras a internacionalizar suas atividades são: Busca de economia de

escala – marcante para os produtores intermediários e os produtores de bens finais; Desenvolvimento de competências para atuar em mercados internacionais; Exploração das vantagens de localização no Brasil; Saturação do mercado brasileiro; Maiores retornos sobre investimento em mercados internacionais; Entrada/ameaça de entrada de empresas internacionais no mercado doméstico; Intensidade da rivalidade entre competidores atuais no mercado doméstico, que pontuaram entre 4,6 e 3,2 (76,6 a 53,3 % dos respondentes).

Para uma parte das empresas brasileiras, o mercado doméstico já começou a dar sinais de saturação. Nessas condições, os mercados internacionais surgem como oportunidades consistentes de crescimento. Isso é percebido com maior intensidade pelas empresas produtoras intermediárias e pelas organizações de maior porte do que os produtores de bens finais e pelas menores empresas. De maneira geral, as empresas brasileiras se vêem menos compelidas a internacionalizar as suas operações por pressão da competição doméstica ou global. A motivação de seguir os clientes também tem um peso menor nas decisões sobre a internacionalização. Pontuação entre 3,1 e 2,9 (51,6 e 48,3% dos respondentes).

As empresas avaliam que os programas governamentais de fomento a internacionalização não estimulam a atuação de empresas brasileiras em mercados internacionais. \pontuação de 2,3 (38,35 dos respondentes). Embora de baixa intensidade, este apoio é considerado um dos motivos de internacionalização pelas menores empresas.

Quanto à pesquisa realizada pelo grupo SOBEET, identificou os seguintes motivos que levaram as empresas a se inserir nos mercados externos: a busca de economias de escala; a saturação do mercado brasileiro; a necessidade de acompanhar os concorrentes em sua expansão nos mercados nacional; internacional; exploração de vantagens de localização no Brasil no caso de exportações; maiores retornos de investimentos em mercados internacionais e ameaça de entrada de empresa internacionais no mercado doméstico, são consideradas as justificativas importantes e mais importantes, mencionadas por 83,4%, 76,5% e 80,4%, 92,2%, 68,5%, 78,8%, 70,0% dos informantes, respectivamente. Os dois primeiros motivos estão diretamente associados, na medida em que o estreitamento do mercado nacional

incentiva a saída do país para obter ganhos de escala com implantação da base consumidora no exterior. Os demais traduzem a própria sobrevivência da empresa em mercados cada vez mais disputados pela concorrência.

Por outro lado, pouco relevantes para o processo de internacionalização são as opções por operações em países com melhor classificação de risco do que o Brasil ou a implantação de plataformas de exportação em outros países, dada a ausência de acordos de livre comércio em mercados importantes. Ainda que uma significativa proporção das empresas consultadas (40%) considere pouco importante os programas governamentais de apoio à exportação, a maioria delas avalia como importante, ou muito importante, o apoio governamental para a expansão exportadora.

No gráfico 1, quando se comparou o grau de importância atribuído pelos respondentes as pesquisas realizadas pela Fundação Dom Cabral e SOBEET relativo aos motivos que levam as empresas brasileiras a se internacionalizarem, observou-se que no transcorrer dos 5 anos entre as duas pesquisas aplicadas, os motivos semelhantes relacionados pelas empresas, evoluíram na proporção de importância. Aqueles que em 2001 eram pouco relevantes, em 2006 foram considerados importante e muito importante em mais de 50% das empresas que responderam a segunda pesquisa.

## **5 – CONCLUSÃO**

Comparativamente, embora as pesquisas tenham ocorrido em períodos diferentes, 2001 e pela Fundação Dom Cabral e 2006 pela SOBEET, as variáveis estudadas se apresentaram com a mesma tendência. Aparecem como significantes os motivos: exploração das vantagens de localização no Brasil; saturação do mercado brasileiro; maiores retornos sobre investimento em mercados internacionais; entrada/ameaça de entrada de empresas internacionais no mercado doméstico; intensidade da rivalidade entre competidores atuais no mercado doméstico.

Ressalta-se no que se refere aos programas governamentais de fomento, na pesquisa da Fundação Dom Cabral a intensidade das respostas foi medianamente

menor daquelas respondidas na pesquisa SOBEET onde nesta, já era avaliada ao redor de 60% denotando ações públicas de incentivos e acordos ao livre comércio.

Embora seja reconhecida a deflagração na busca pela internacionalização, nota-se que as empresas brasileiras precisarão investir e buscar a capacitação, melhorias de qualidade e produtividade, esforços políticos, conhecimentos das etnias e costumes geográficos, para se posicionarem nos mercados e romper as barreiras do comércio e das relações internacionais.

## **6 – REFERÊNCIAS**

MEIN, J.E. et al. **Internacionalização das empresas brasileiras: estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes**, 1ed., São Paulo: Clio Editora, 2007.

Baumann, R. et al. **O Brasil e a economia Global**, 11ed., Rio de Janeiro: Campus: SOBEET, 1996.

ALEM, Ana C.;CAVALCANTI, Carlos E. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões**, Revista do BNDES, v.12, n.24, BNDES, Rio de Janeiro, dezembro de 2005.

IGLESIAS, R.; VEIGA, P. **Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro em O desafio das Exportações**, BNDES, Rio de Janeiro, 2002.

MANO, Cristiane. Os Brasileiros Desbravam a Rússia. **Exame**, São Paulo, a.42, n.15, p.90-94, ago.2008.

Fundação Dom Cabral, **Pesquisa sobre a Internacionalização da Empresa Brasileira, Sumário Executivo**, julho de 2002.

CRUZ, Carla; RIBEIRO, Uirá. Metodologia Científica: Teoria e Prática. In:\_\_\_\_. **Introdução à Metodologia de Pesquisa Científica**. 1.ed. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil Editora, 2003, cap.2, p.11-12, 35.

BARROS, Aidil J. da Silveira; LEHFELD, Neide A. de Souza. Fundamentos da Metodologia Científica. In: \_\_\_\_\_. **A Pesquisa Científica e a Iniciação Científica**. 2.ed.ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000, cap.6, p.70.

Fonte: **Revista Exame**, Ago/2008.