

**A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Uma reflexão crítica dos Riscos Interculturais na Transferência de Conhecimento**

**The Internationalization of Brazilian Companies: A critical reflection of Intercultural Risks in Knowledge Transfer**

**La Internacionalización de las Empresas Brasileñas: Un reflexión crítico e los Riesgos Interculturales en la Transferencia de Conocimientos**

Recebido: 24/06/2021 | Revisado: 05/07/2020 | Aceito: 09/08/2021 | Publicado: 20/08/2021

**Ana Luiza da Silva Jorge**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET- MG, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3446-3065>

E-mail: [analuizasjorge@gmail.com](mailto:analuizasjorge@gmail.com)

**Matheus Henrique Mendes Troian**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET- MG, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3775-8953>

E-mail: [matheushtroian@gmail.com](mailto:matheushtroian@gmail.com)

**Ítalo Brener de Carvalho**

Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET- MG, Brasil

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8466-5215>

E-mail: [italobrener@hotmail.br](mailto:italobrener@hotmail.br)

**Resumo**

Quando se fala em negócios internacionais, existem diversos subtemas passíveis de análise, que apesar de estarem ligados com o tema principal, possuem diferentes abordagens e proporcionam um maior entendimento de como os negócios entre diferentes países podem acontecer e qual o impacto dessa ação em cada um deles. O presente artigo tem como objetivo instigar os leitores a uma reflexão quanto ao processo de globalização e ao processo de internacionalização, com foco nos países emergentes, principalmente os BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China). Trata-se portanto das estratégias adotadas na internacionalização de 3 empresas brasileiras, por meio de um estudo de caso

da Odebrecht, Petrobrás e Siderúrgica Nacional na transferência de conhecimento serão analisando os riscos interculturais e como estes podem ser decisivos no seu sucesso ou não. As conclusões do artigo apontam que o principal ao se planejar um processo de internacionalização requer investimento, estudo das barreiras e mapeamento de risco na operação.

**Palavras-chave:** Globalização; Internacionalização; Países emergentes; BRIC; Estratégias; Risco.

### **Abstract**

In order to talk about International Business, there are several sub-themes that can be analyzed, despite being associated with many different approaches and provide a association with a main theme. That include greater understanding of how business between different countries can occur and what the impact of these actions is in each of them. This article aims to encourage readers to reflect on the globalization phenomenon and the internationalization process, with a focus on emerging countries, especially the BRICs (Brazil, Russia, India and China). As a sample we select a comparative deal with strategies adopted in the internationalization of 3 Brazilian companies, through a case study of Odebrecht, Petrobrás and Siderúrgica Nacional in a specific point of view: knowledge transfer, analyzing intercultural risks and how they can be decisive in their success or not. As conclusions of the article, pointing out an internationalization process requires: (1) investment, (2) study of barriers and (3) risk mapping in the operation.

**Keywords:** Globalization; Internationalization; Emerging countries; BRICS; Strategies; Risk.

### **Resumen**

El tema discutido en Negocios Internacionales se subdivide en varios subtemas interanalizados, a menudo asociados, pero también muchos enfoques diferentes que proporcionan una asociación a un tema principal. Esto incluye una mayor comprensión de cómo se pueden realizar los negocios entre diferentes países y cuál es el impacto de estas acciones en cada uno de ellos. El propósito de este artículo es animar al lector a reflexionar sobre el fenómeno de la globalización y el proceso de internacionalización, con un enfoque en los países emergentes, especialmente los BRIC (Brasil, Rusia, India y

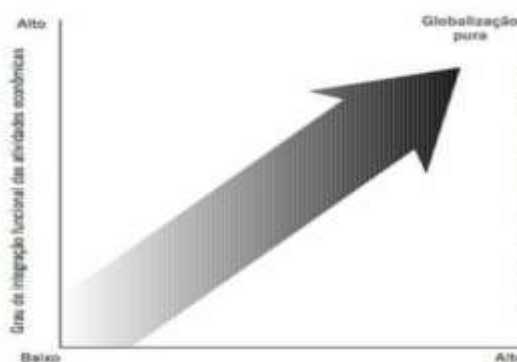
China). Como muestra seleccionada y comparada con estrategias adoptadas en la internacionalización de 3 empresas brasileñas, a través de un estudio de caso de Odebrecht, Petrobrás y Siderúrgica Nacional en un punto específico de viw: transferencia de conocimiento, análisis de riesgos interculturales y cómo pueden ser decisivos en su éxito o no. Como conclusiones del artículo, señalar un proceso de internacionalización requiere: (1) inversión, (2) estudio de barreras y (3) mapeo de riesgos en la operación.

**Palabras clave:** Globalización, Internacionalización, Países emergentes, BRICS, Estrategias, Riesgo.

## Introdução

A globalização é um fenômeno que abrange a interrelação entre países ao redor do mundo, seja no âmbito comercial, político, econômico, tecnológico ou cultural. Esse termo, porém, é muito generalizado e não especifica os tipos de relação que ocorrem entre os países e a integração econômica.

Figura 1 – A visão hiperglobalista



Fonte: Dicken, 2010, p. 26

Pode-se ainda destrinchar a globalização no consumo global que é um ponto bastante relevante no cenário mundial, levando em consideração que o poder de compra de cada país é muito diferente, enquanto uns detém a maior parte desse poder sendo grandes exportadores de produtos manufaturados, outros entram no cenário como meros produtores. A globalização não pode mais ser tida como um processo unificado quando é, na verdade, um processo desigual e com fortes evidências dessa diferenciação. Assim, quanto maior o nível de globalização, maior a dependência e trocas entre países.

A integração econômica que é gerada pela globalização, é alimentada por disparidades produtivas, de poder de compra e de formação de clusters que é um agrupamento/arranjo. Mesmo com um número gigante de países no mundo, localidades específicas ainda concentram atividades econômicas, sendo estes, os clusters geográficos localizados. Na figura abaixo, observa-se que o cluster especializado, em que empresas de mesmos setores se concentram nas mesmas localidades, e os clusters generalizados, onde as atividades humanas se concentram em áreas urbanas. No caso do Brasil, é possível citar a agropecuária e o turismo, por exemplo.

Existe uma diferença entre negócios internacionais e globalização de mercados, e está no sentido que as palavras têm propriamente. Ao dizer que na globalização há uma redução drástica de barreiras econômicas, aumento de fluxo, com menores medidas protecionistas ou quase nenhuma. Por outro lado, negócios internacionais significa somente o fluxo de bens materiais e imateriais em diferentes países, não levando à reais ganhos de fluxo. Os negócios internacionais podem vir a ser realizados por meio de exportações, onde são vendidos produtos do país para outro. Já uma visão de globalização enxerga o investimento direto estrangeiro como uma atitude de globalização, onde uma determinada empresa ou país decide investir ativamente em outro país.

O processo de globalização exige que as empresas se tornem globais em um curto espaço de tempo. Muitas vezes para atuar em países novos é necessária uma série de adaptações nas atividades da empresa para que a mesma seja atrativa externamente. As empresas estão sujeitas a diversos tipos de riscos para atuar no mercado externo, são eles: *Risco cambial* onde a simples conversão nas taxas de câmbio tornam os negócios inviáveis, *Risco Intercultural* onde as empresas devem se adaptar aos costumes dos locais onde vão atuar para não sofrer rejeição, *Risco País* onde as empresas devem avaliar seus investimentos em países que são atrativos para que não percam seu investimento e tenham eventuais prejuízos e o *Risco Comercial* que é resultante de estratégias da empresa no mercado.

A globalização muitas vezes gera uma imagem de um grande processo unificado de internacionalização entre os países no qual tudo acontece de maneira fácil, rápida e bem distribuída ao redor do mundo. O que esse processo não deixa em evidência, no entanto, é que existem também consequências negativas desse efeito, como a formação de clusters, por exemplo, ou as disparidades produtivas e de poder de compra entre os

países além da concentração tecnológica em apenas alguns deles. Numa divisão grosseira, pode ser observado que os países do Hemisfério Norte concentram grande parte do poder de compra e financeiro enquanto o Hemisfério Sul é bastante rico em recursos e, por isso, grande produtor, porém tem uma representatividade ínfima no contexto de exportação e participação no PIB mundial.

## **Metodologia**

Utilizando um ensaio, como um importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva (MENEGETTI, 2011), este estudo retrata uma revisão de literatura, com base em dois autores reconhecidos pela sua contribuição nos estudos de negócios internacionais brasileiros. Ainda Segundo o mesmo autor um ensaio não requer a comprovação empírica, mesmo que ela possa apresentar-se como elemento de confirmação de pressupostos.

Dois trabalhos reconhecidos na literature academica são destacados e são ponto de partida: Cavusgil (2010) e Dicken (2010) ao abordar a tematica como subtemas relevantes para o avanço na compreensão do fenomeno da globalização como no processo de internacionalização das empresas.

Para exemplificar o contexto três empresas foram selecionadas (1) Odebrecht, (2) Petrobrás e (3) Siderúrgica Nacional. Possibilitando a compreensão da realidade e de maneira não instrumental ou mecanicista, mas de compreensão, de explorar um tema e defender um raciocínio oferecendo ao leitor uma visão crítica, uma possibilidade de discussão, um recurso que familiarize o leitor a um conhecimento, a proposições, ou a uma proposição que apresenta, analisa e sugere caminhos que direcionem um leitor.

## **Internacionalização**

De acordo com a teoria proposta por Dunning (1980) as vantagens específicas de propriedade são quando a empresa detém conhecimento, habilidades, capacitações, processos ou ativos físicos, enquanto as de localização são os fatores de cada país que propiciam benefícios específicos, como recursos naturais, mão de obra capacitada de

baixo custo e capital barato, por fim, as de internalização são quando a empresa se beneficia da internalização da manufatura, distribuição ou outras atividades de cadeia de valor no exterior:

- (1) **Ownership (vantagem de propriedade):** análise da organização em posicionamento estratégico superior às concorrentes no mercado exterior. São considerados principalmente ativos intangíveis na determinação dessa vantagem, tais como: tecnologia; recursos humanos; informações; marcas; patentes; processos produtivos, dentre outros;
- (2) **Localization (vantagem da localização):** vantagem que pode ser desenvolvida pela empresa se considerados aspectos determinados de cada país ou região onde a empresa está localizada. São geralmente considerados aspectos como custos de mão de obra, impostos domésticos, infraestrutura, entre outros;
- (3) **Internalization (internalização):** capacidade de a organização internalizar vantagens de propriedades adquiridas em mercados externos. Assim, o autor sugere que quando os custos de transação são superiores aos de incorporação, a organização tende a se internalizar no mercado, passando, então, a atuar como fabricante (DUNNING, 1980).

Dentro das teorias de internacionalização, existe uma vertente de abordagem em critérios comportamentais, o Modelo Uppsala. Segundo Lemos, Johanson e Vahlne (2010) a escola nórdica é uma dessas teorias. Esse modelo ocorre em quatro estágios: exportação esporádica não regular; exportações por meio de representantes independentes; exportações diretas; e implantação comercial no país estrangeiro. Sua grande importância se dá na abordagem do conceito de distância psicológica do mercado alvo, que considera que fatores culturais e linguísticos têm grande influência na comunicação, desenvolvimento do relacionamento com o cliente e adaptabilidade da empresa (DA COSTA, AÑEZ, MOL E DAMASCENO, 2017).

Na abordagem clássica das teorias do comércio internacional, cita-se, por exemplo, a Teoria das Proporções dos Fatores proposta pelos economistas suecos Eli Heckscher e Bertil Ohlin (1920). Essa teoria propõe que cada país deve exportar bens que usam de modo intensivo os fatores relativamente abundantes de produção e importar os bens que usam de modo intensivo os fatores relativamente escassos de produção. Países devem exportar os bens que são relativamente abundantes de produção e importar os bens que são relativamente escassos de produção “que tem como pressuposto a análise do posicionamento estratégico da organização com base em vantagens competitivas dos seus recursos” (COSTA et. al., 2017, pag. 3). Nesta teoria de comércio internacional, é analisada a vantagem competitiva de cada empresa a partir de seus recursos e

competências e a partir destes fatores únicos, a estratégia é construída.

Na teoria de vantagem competitiva em relação as teorias contemporâneas são consideradas as mais relevantes, e elas sugerem que os governos podem implementar políticas para aumentar sua vantagem competitiva, além dos recursos naturais que já possui, o que se deve buscar são as características decisivas de uma nação que permitem às suas empresas criar e manter a vantagem competitiva em determinados campos, isto é, a vantagem competitiva das nações.

### **Estratégias e Empresas Globais**

A estratégia num contexto internacional consiste em um plano para que uma empresa se posicione positivamente em relação à concorrência e consiga dimensionar suas atividades numa escala global (PORTER, 1989). Para se tornar global, as empresas precisam atender a três objetivos estratégicos: eficiência, flexibilidade e aprendizagem. A eficiência se refere a redução de custos das operações, a flexibilidade está ligada a capacidade de explorar os recursos e as oportunidades locais e a aprendizagem é a habilidade de aprimorar a potencialidade de internacionalizar novos conhecimentos obtidos com a exposição internacional.

Segundo Cavusgil (2010), alguns dos fatores que levam as empresas a se tornarem localmente responsivas são os recursos naturais únicos disponíveis para a organização, a diversidade das necessidades dos consumidores, as diferenças nos canais de distribuição, a concorrência local, as diferenças culturais e ainda, os requisitos e regulamentações do governo do país em questão. Além disso, existe outro conjunto de fatores que fazem com que as empresas façam um maior esforço para desenvolver operações mais eficientes nos países em que estão localizados como economias de escala, capitalização da convergência das tendências de consumo e das necessidades universais, atendimento uniforme para os clientes globais, global-sourcing de matéria prima, componentes, energia e mão de obra, concorrência global e disponibilidade de mídia que efetivamente alcance os consumidores em múltiplos mercados.

A estrutura de integração-responsividade pode apresentar diferentes estratégias para as empresas que se internacionalizam, dentre elas a estratégia multidoméstica, pela qual a empresa delega autonomia ao gestor de cada país lhe permitindo atuar de forma

independente e responsável, e a autonomia. Um lado negativo dessa estratégia é que os gestores das subsidiárias tendem a desenvolver visão, cultura e processos muito distintos dos da matriz, por isso, as empresas podem acabar por optar pela estratégia global, na qual as matrizes tem um controle considerável sobre as operações em cada país, tratando de uma mesma abordagem em todas as subsidiárias.

Quando se fala em estratégias e suas possibilidades, deve-se levar em consideração que cada empresa segue uma estrutura organizacional diferente e que isso impacta nessa decisão. A estrutura organizacional faz referência às relações hierárquicas dentro da empresa que determinam as ligações entre as pessoas, suas funções e os processos que executam. Ainda dentro dessa estrutura, as empresas podem optar pela centralização ou descentralização.

Dentre essas opções, a que tem maior ligação com a estratégia global é a última citada, pois combina as estruturas de região geográfica, de produtos e funcional numa tentativa de alavancar os benefícios de estratégias puramente globais, maximizando a aprendizagem global e levando em consideração a responsividade das necessidades locais. Uma empresa que é realmente global e pretende se destacar como tal deve seguir algumas dimensões que garantem seu sucesso: liderança visionária, cultura organizacional e processos organizacionais.

Como disse Cavusgil (2010), as empresas que aspiram se tornar genuinamente globais devem adquirir uma cultura organizacional que abrace a responsabilidade social e tome iniciativa, deve ter a chamada responsabilidade social corporativa (RSC), que é um negócio que atende e até mesmo supera as expectativas éticas, legais, comerciais e públicas de seu desenvolvimento.

Por fim, transformar uma organização em uma empresa realmente global pode levar anos e envolver muitos obstáculos e incertezas. A alta administração necessita instilar um senso de urgência para direcionar a empresa às mudanças desejadas. Igualmente importante é a aceitação dos funcionários para implementação – assegurando a participação incondicional dos principais indivíduos e grupos em torno de metas organizacionais em comum (CAVUSGIL, 2010, p.248).

### **Os Países Emergentes**

As economias avançadas são países da era pós-industrial caracterizados por alta

renda per capita, setores altamente competitivos e infraestrutura comercial bem desenvolvida. Compõe-se dos países mais ricos do mundo como Austrália, Japão e EUA, por exemplo. As economias em desenvolvimento são países de baixa renda, caracterizados por industrialização limitada e economias estagnadas. Dessas, o grupo mais numeroso inclui Bangladesh, Nicarágua e Zaire.

Segundo Cavusgil (2010), os mercados emergentes representam o subconjunto de economias em desenvolvimento que, a partir da década de 1980, passaram a atingir um nível considerável de industrialização, modernização e rápido crescimento econômico. Os maiores países considerados mercados emergentes são a China, Índia, Brasil e Rússia. As principais diferenças entre os grupos de países são renda per capita e desenvolvimento econômico (PIB, industrialização, competição...) de cada um. A liberalização dos mercados fez com que muitas empresas estrangeiras iniciassem relações de comércio e investimento com essas economias de transição. A privatização de estatais e a promoção de novos negócios privados foram importantes para atrair o investimento direto estrangeiro (IDE), propiciando muitas oportunidades para que as empresas estrangeiras ingressem nesses mercados com a compra de antigas estatais, aproveitando fatores como a existência de mão de obra barata, trabalhadores especializados, apoio governamental, capital de baixo custo e a poderosa rede de conglomerados, contribuindo para tornar os mercados emergentes extraordinários desafiantes no mercado global (acelerada expansão).

Os mercados emergentes atraem as empresas que se internacionalizam como mercados potenciais (comercialização de uma ampla variedade de bens e serviços), bases de manufatura (força de trabalho de baixo salário, alta qualidade e em alguns casos, reserva de matéria prima e recursos naturais) e destinos de suprimento (*global sourcing*). Segundo Cavusgil (2010), os mercados emergentes possuem riscos que devem ser avaliados pelos administradores que são divididos em três enfoques principais práticos para fazer essa avaliação: o uso da renda per capita, porte da classe média e indicadores de potencial de mercado.

Ao avaliar o uso da renda per capita, devem usar os números do PIB per capita ajustado às diferenças de preço, pois representa de modo mais acurado a quantidade de produtos que os consumidores podem comprar em um dado país usando sua própria moeda e de forma compatível com seu próprio padrão de vida. No caso da classe média

com indicador, o que acontece é que em todos os países, essa classe representa a parcela da população que está na faixa intermediária e que tem independência econômica. Nos mercados emergentes, o tamanho e a taxa de crescimento dessa classe servem como sinais de uma economia de mercado dinâmica.

Os administradores devem também levar em conta outros indicadores que são abrangentes e demonstram potencial de mercado como: tamanho, taxa de crescimento, intensidade e capacidade de consumo de mercado, infraestrutura comercial, liberdade econômica, receptividade de mercado e risco-país. O Empi (Índice de Potencial de Mercado Emergente) serve justamente para medir esses indicadores e propiciar uma análise mais completa. Além dos desafios, Cavusgil (2010), destaca alguns riscos que as empresas estão sujeitas em mercados emergentes:

- (1) **Instabilidade Política:** a instabilidade política está associada à corrupção e a estruturas jurídicas frouxas que desestimulam o investimento interno e o desenvolvimento de um ambiente confiável de negócios. Isso aumenta os custos do negócio, intensifica os riscos e reduz a capacidade administrativa de prever as condições de negócio;
- (2) **Frágil proteção à propriedade intelectual:** as leis de proteção aos direitos de propriedade intelectual podem não ser aplicadas ou o processo judicial pode ser muito lento dependendo do país em questão, o que facilita a falsificação e pirataria no mercado, desestimulando o investimento estrangeiro.
- (3) **Burocracia e falta de transparência:** regras administrativas opressivas, bem como excesso de requisitos para licenças, aprovações e documentos, retardam as atividades comerciais. O excesso de burocracia geralmente é associado à falta de transparência, sugerindo que os sistemas judiciário e político podem não ser abertos e confiáveis para o público.
- (4) **Disponibilidade e qualificação de parceiros:** as empresas estrangeiras precisam buscar alianças com empresas locais nos países caracterizados por estruturas legais e políticas inadequadas para terem acesso a conhecimento local, estabelecer redes de suprimento e distribuição e desenvolver importantes contratos governamentais.
- (5) **Domínio de conglomerados de contrato familiar:** Os conglomerados controlam a maioria das atividades econômicas e dos empregos em mercados emergentes, podendo deter a maior participação de mercado em cada um de vários setores econômicos em seu país de origem (CAVUSTGIL, 2010).

Os governos de países emergentes, bem como os de países em desenvolvimento, geralmente formulam planos de desenvolvimento econômico e programas anuais para construção ou reforma da infraestrutura nacional. Para encontrar fornecedores, o governo segue procedimentos específicos de compra que geram vendas volumosas e lucrativas a empresas estrangeiras. Os governos preferem negociar com empresas que oferecem pacotes completos de venda e suporte técnico. Os fornecedores mais bem-sucedidos

também oferecem financiamento para as vendas de grande porte, sob a forma de empréstimos a juros baixos ou doações. Os governos são atraídos por negociações que geram empregos locais, utilizam recursos locais, reduzem a dependência das importações e que proporcionam outras vantagens para o país.

As empresas adotam três estratégias para obter êxito nos mercados emergentes: parceria com conglomerados, pois são valiosos parceiros para facilitar e melhorar os investimentos; vendas governamentais nos mercados emergentes, pois os órgãos públicos e as empresas estatais constituem um importante grupo de consumidores (compram grande quantidade de produtos e serviços, além de comprarem bens e serviços de fornecedores estrangeiros e ter grande influência nas atividades de compras das organizações privadas ou semi privadas); habilidade em desafiar os concorrentes dos mercados emergentes, pois tem vantagens como mão de obra a baixo custo, força de trabalho especializada, apoio governamental e forte presença dos conglomerados, o que os tornam concorrentes de peso no mercado global.

As empresas que se internacionalizam se envolvem em atividades que contribuem para promover o desenvolvimento econômico nos mercados emergentes e nas economias em desenvolvimento, como exemplo, o fomento ao desenvolvimento econômico com lucrativos projetos de modernização e incentivo ao empreendedorismo por meio de empréstimos de pequena escala. Essas iniciativas estimulam o crescimento das economias em desenvolvimento, na maioria das vezes resultando em bons negócios, o que representa uma forma de responsabilidade social corporativa.

No primeiro caso, atender as necessidades dos consumidores de países pobres pode ser lucrativo. As empresas de economias avançadas que investem naquelas em desenvolvimento e nos mercados emergentes, apoiam o aprimoramento de infraestrutura, além de gerar empregos e contribuir para o progresso regional e setorial. Os investimentos arrecadam tributos locais que podem ser investidos na melhoria do padrão de vida da população mais pobre. Já no segundo caso, o microfinanciamento consiste em concessão de serviços financeiros em pequena escala que ajudam empresários a iniciar seus negócios em países pobres, permitindo que esses empresários consigam acumular capital suficiente para os tirar da condição da pobreza.

**Brics**

A economia mundial vem passando por mudanças substanciais ao longo dos últimos anos, e, como resultado dessas mudanças observar o surgimento de novas possibilidades para os principais cenários econômicos mundiais, por exemplo, a grande relevância que o BRIC vem ganhando ao longo do tempo e como será o futuro mediante seu crescimento. Um estudo realizado por Dominic Wilson e Roopa Purushothaman, economistas da Goldman Sachs (2004), prevê que em meados de 2040 esse grupo econômico será a força econômica mais representativa em âmbito mundial. Esses países vêm apresentando um potencial para níveis de crescimento tão alto quanto o de países desenvolvidos e podem se tornar cada vez mais ricos se continuarem a investir, principalmente, em sua infraestrutura e tecnologia, tornando-se assim, grandes atratores de investimentos internacionais, o que pode levar a valorização da moeda e aumento do poder de compra. Esses fatores representam o crescimento do PIB, da renda per capita e da movimentação monetária desses países, que são as chances que os países do BRIC têm de se tornarem as grandes potências econômicas mundiais e até mesmo de entrar para a composição do G6.

As economias em desenvolvimento têm potencial para registrar índices de crescimento mais altos, tendendo a se equiparar com o mundo desenvolvido. Esse potencial tem duas origens. A primeira é que as economias em desenvolvimento dispõem de menos capital (por trabalhador) que as desenvolvidas [...]; os retornos sobre o capital são maiores e dada taxa de investimento resulta em crescimento de capital social mais alto. A segunda é que pode haver condições para que os países em desenvolvimento utilizem as tecnologias disponíveis nos países mais desenvolvidos e se aproximem do nível que estes já atingiram. [...]. Os países também ficam mais ricos em função da valorização de sua moeda. As moedas tendem a se valorizar à medida que uma produtividade maior leva as economias à convergência entre taxas de câmbio e índices de PPC (paridade do poder de compra) (GOLDMAN SACHS, 2004, p. 23-24).

Para se tornarem membros efetivos do G6 esses países precisam atender uma série de fatores como, por exemplo, manter o crescimento de sua economia ao longo dos anos, mesmo que não nas mesmas proporções, tentar manter um histórico estável no cenário político e na economia, pois governos e economias instáveis tendem a afugentar possíveis

investidores o que leva a uma baixa no crescimento do país. Além disso, o investimento em infraestrutura social e educacional é primordial para que esses países se equiparem aos altos níveis de crescimento, principalmente tecnológico, dos países desenvolvidos.

Para que as nossas projeções se aproximem da realidade, é importante que as economias do BRIC permaneçam no caminho sólido do crescimento. [...] As pesquisas apontam para ampla faixa de condições críticas para garantir um caminho sólido do crescimento e reconhecem como é cada vez mais importante para um país manter instituições e políticas corretas, ações que as economias do BRIC precisam praticar (ou continuar praticando) se quiserem que o caminho que projetamos se aproxime da realidade (GOLDMAN SACHS, 2004, p. 27).

O BRIC é formado por Brasil, Rússia, Índia e China. Estes países, que tiveram industrialização tardia, não fazem parte da tríade global, que é formada pelos tigres asiáticos, Europa e parte dos EUA. A tríade Global concentra o fluxo de riqueza em três regiões, separando as regiões que são produtoras de commodities, como o Brasil. Os países que fazem parte da tríade global, são os que industrializaram primeiro, e assim, não conseguem ter um crescimento tão rápido e emergente como o que foi esperado do grupo BRIC, como mostrado no gráfico sugerido na Figura 2, a seguir:

Figura 2 – Projeções para os BRIC



Fonte: <https://medium.com/@pedronakamura/os-brics-n%C3%A3o-passaram-de-um-sonho-c778d9ae7c>

As expectativas neste grupo foram altas, e não realizadas, sendo Índia e China, os únicos a realmente chegarem mais próximo da projeção (sendo Rússia e Brasil crescimento estável). Ao considerar uma visão otimista, considerando por exemplo políticas públicas consistentes. Ademais, fatores além do PIB devem ser analisados (PIB,

IDH, atratividade e maturidade tecnológica, distribuição de renda) sendo pequeno o crescimento, também.

Os BRICS, sigla direcionada ou grupo composto de Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul foi formada para destacar os países emergentes que apresentavam os maiores crescimentos no início do século XX. O sonho de países emergentes se tornarem grandes referências no cenário econômico globalizado passa por diversos pontos, do qual um deles deve ser ressaltado: o problema da não terem infraestrutura desenvolvida previamente, o que é um atraso em seu desenvolvimento.

Figura 3 – Preços de commodities (1998-2017)



Fonte: <https://medium.com/@pedronakamura/os-brics-n%C3%A3o-passaram-de-um-sonho-c778d9ae47c>

A exceção do grupo quanto à infraestrutura é a China que investiu muito nos anos anteriores e continua investindo. Tal investimento garante que ela consiga investir na produção de produtos manufaturados e possibilita um melhor e mais eficiente aproveitamento das riquezas e aproveitamento do espaço geográfico. Dentre as características principais dos BRICS ressalta-se os altos índices de crescimento do PIB no século XX, além de possuírem grandes mercados consumidores. A renda per capita ainda mostra que esses países estão ganhando poder de compra, mas ainda distante dos países desenvolvidos. Os BRICS tem uma projeção bem distante da realidade. Uma das causas que podem ser citadas, foi a queda do valor do petróleo, conforme visto na figura

### Transferência de Conhecimento Empresas Brasileiras

As CNMs (Corporação Multinacional) devem buscar nas subsidiárias a

possibilidade de se tornarem mais capacitadas globalmente, pois cabe a elas perceber as peculiaridades e oportunidades dos respectivos países onde estão localizadas. Dentre os papéis das subsidiárias destaca-se os de Implementador Local, Contribuidor Especializado e o de Mandato Mundial. Cada uma com seu papel específico que caracteriza o modelo da unidade e a forma de administração. A abordagem no conhecimento tem sido o principal tema de teoria para explicar o conhecimento das empresas, fortemente influenciada pela aprendizagem organizacional, administração da tecnologia e cognição empresarial. Surge então o conceito de “transferência de melhores práticas”, que são processos internos nas empresas de alta performance referentes às rotinas do conhecimento da organização.

Segundo Oliveira Júnior (2007), existem quatro fatores que influenciam o processo de transferência do conhecimento, as características do conhecimento transferido, do transmissor do conhecimento, do receptor do conhecimento e as características conceituais. Além disso, existem também quatro condutores da transferência das melhores práticas, que são a cultura, tecnologia, infraestrutura e mensuração. A corporação multinacional que adota a estratégia transnacional deve ser estruturada no formato de rede diferenciada, que tem as seguintes características: distribuição de recursos (de acordo a capacidade de cada país), relação entre a matriz e a subsidiária (depende do grau de autonomia de cada uma), integração das várias subsidiárias (valores compartilhados) e fluxo de comunicação (impacta na performance progressiva e vários possíveis resultados). Esse modelo proporciona uma abordagem útil para entender as preocupações das multinacionais, além de fornecer uma conceitualização mais simples para compreender as empresas que se enquadram nessa definição.

Alguns casos de 3 empresas brasileiras são abordados por Oliveira Júnior (2007) para entender e tentar explicar como o conhecimento circula entre a matriz global, suas matrizes regionais e subsidiárias: Odebrecht, Petrobrás e Siderúrgica Nacional

O primeiro caso é o da empresa Norberto Odebrecht. Segundo dados da revista Exame de 2004, a Construtora Odebrecht é maior do Brasil, com vendas no total de US\$922,2 Milhões em 2003. Em 2002 a Odebrecht ocupava o 29º lugar das maiores construtoras internacionais considerando apenas contratos no exterior e 78º lugar considerando a totalidade dos contratos. Desenvolve atividades em mais de 15 países, principalmente nos setores de infraestrutura. Sua internacionalização, ocorre após 30 anos

de atuação no mercado brasileiro, com a construção da usina hidrelétrica de Charcani V no Peru em 1979. A Odebrecht tem como diferencial o incentivo ao empreendedorismo interno, no qual a empresa delega poder de decisão aos colaboradores responsáveis pela prospecção e consolidação de negócios globais, mantendo-se atualizadas perante as demandas do ambiente competitivo.

O Prêmio Destaque foi criado pela Odebrecht para premiar os melhores projetos das mais diversas áreas: produtividade, responsabilidade social e jovem parceiro. A Odebrecht possui uma rede de compartilhamento de informações através de fóruns na intranet, que é abastecida por pessoas de diferentes níveis hierárquicos com informações que agregam valor à operação.

O segundo caso é do da Petrobrás, que é a maior empresa brasileira e a maior exportadora do país. É a 12ª empresa de petróleo e gás natural do mundo, sendo a empresa de maior lucro da América Latina. A Petrobras possuía monopólio da exploração de petróleo no Brasil que foi quebrado em 1997. A partir da quebra do monopólio a Petrobras se reposicionou no mercado, passando a atuar em outros setores além de petróleo e energia. A crise argentina permitiu a Petrobras adquirir empresas em função da desvalorização cambial na Argentina. Assim, expandiu seus investimentos no setor de energia elétrica, aproveitando a crise cambial da PeCom. Tal aquisição possibilitou o aumento da produção da quantidade de barris de petróleo no exterior.

As atividades da PeCom se concentram em na Argentina, Venezuela, Bolívia, Equador e Peru. A Petrobrás adquiriu as reservas por um preço 4x menor que o custo de exploração no Brasil. Além de tal vantagem econômica foi elevada a capacidade em 120 mil barris/dia e reservas provadas de 1 bilhão de barris. A expansão da Petrobrás para a Argentina possibilita uma abertura de mercado continental como Paraguai, Uruguai e Chile. Apesar da compra, manteve-se a diretoria que já ocupava a organização, por motivos de conhecimento de mercado, ambiente político, legal e cultural dos países que a PeCom atua, sendo esse um ativo importante a ser preservado.

O Programa de Integração do Conhecimento é um programa com status consolidado e foi iniciado em 2002, tendo cinco projetos-pilotos: Mapeamento dos ativos estratégicos do conhecimento; Formação de comunidades de práticas com foco principal na busca da transferência das melhores práticas; Estudo de caso; Ambientação de novos profissionais; Gestão de competências críticas. A Petrobras se mostra muito preocupada

com transferência de conhecimento tácito, realizando diversas atividades como tardes técnicas, as expatriações.

Por último, o caso da Companhia Siderúrgica Nacional. Na década de 50 a CSN já realizava projetos de expansão para atender a demanda do mercado interno. O Grande diferencial da CSN é a verticalização, que permite acesso ao minério de ferro e à logística internalizada. Uma vantagem da CSN é seu custo baixo no Brasil, que mantém etapas de redução do minério de ferro e a etapa do refino no Brasil, para não perder a vantagem competitiva. O fluxo de conhecimento ocorre de forma ainda incipiente no sentido da matriz para as subsidiárias. Focado principalmente na otimização dos processos produtivos com vistas ao aumento da produtividade. O objetivo é exportar o produto de baixo valor agregado para as subsidiárias Exterior, escapando de barreiras alfandegárias e cotas de importação.

As três empresas estudadas possuem iniciativas de transferência de conhecimento e à adoção de uma abordagem de rede que viabilize esses fluxos de conhecimento, no entanto, o nível de adoção de práticas está diretamente ligado à experiência das empresas em negócios internacionais. A importância da atividade econômica internacional em relação ao total é um ponto chave para analisar os investimentos das corporações na internacionalização e fluxo de conhecimento, e com o aumento da participação se tornam atividades vitais que demandam mais padronizações entre si.

A maneira em que a Petrobras, a Odebrecht e CSN fazem a transferência de conhecimento evidenciam as diferenças nas formas de internacionalização do conhecimento. A Petrobras adquiriu a PeCom, e optou por não mudar a diretoria, e sim enviar membros de alta gestão para acompanhá-los, de maneira que fossem tomadas novas formas de gestão que agora, estão vinculadas com os princípios e meios utilizados pela Petrobras, respeitando a cultura organizacional já presente na empresa adquirida. A CSN utiliza a mesma lógica da Petrobras, só que com a transferência de conhecimento voltada apenas para a eficiência nos modelos produtivos, sem alto grau de liberdade na gestão e tomada de decisões. Observa-se ainda que a única empresa que não passou por aquisição é a Odebrecht e é justamente a empresa que possui maior estruturação nos mecanismos de gestão e transferência de conhecimento entre unidades, de forma que suas subsidiárias têm autonomia para tomar decisões gerenciais, o que facilita sua expansão e alta relevância no mercado internacional.

## **Avaliação de Oportunidades no Mercado Global**

Uma oportunidade global de mercado é quando se tem uma combinação favorável de circunstâncias, localização ou momento, que ofereça perspectivas de exportação, investimento, suprimento ou parceria em mercados estrangeiros. As oportunidades podem ser percebidas em várias localidades no exterior através de vendas de seus produtos e serviços, instalação de fábricas e outras unidades de produção para fabricar suas ofertas de modo mais competente ou mais viável economicamente; compra de matérias-primas, componentes ou serviços de custo inferior ou qualidade superior; ou participação de acordos colaborativos com parceiros estrangeiros.

Segundo Cavusgil (2010), a busca por oportunidades no mercado global exige que o gestor desempenhe seis principais tarefas, que são: analisar o preparo organizacional para internacionalização; avaliar a adequação de produtos e serviços da empresa para os mercados externos; classificar países para identificar mercados potenciais atrativos; avaliar o potencial, ou a demanda, de mercado de um determinado setor, para produtos ou serviços no mercado-alvo selecionado; selecionar parceiros de negócios qualificados, como distribuidores ou fornecedores; estimar o potencial de venda de uma empresa para cada mercado visado.

Os gestores devem conduzir uma análise formal de preparo organizacional para a internacionalização que é extremamente útil, tanto para uma empresa nova nos negócios internacionais quanto para aquelas com bastante experiência. Os gestores examinam a própria organização para determinar em que grau possui motivação, recursos e habilidades necessárias para obter sucesso internacional. Ao mesmo tempo, o cenário externo de negócios também é examinado, conduzindo pesquisas formais sobre as oportunidades e ameaças que uma empresa enfrenta nos mercados onde busca fazer negócios. O objetivo de uma empresa ao analisar seu nível de preparo organizacional para a internacionalização é identificar quais recursos possui e até que ponto são suficientes para operações internacionais bem-sucedidas.

Para tal, os gestores de empresas precisam tratar questões como: o que se espera ganhar com o comércio internacional; quais os objetivos e metas ((aumento de vendas, lucro, captação de clientes, combate aos concorrentes em seus próprios mercados ou adoção de uma estratégia global de implementação de operações de produção e marketing

em várias localidades do mundo); se sua expansão internacional é compatível com as demais metas corporativas no cenário futuro ou atual; quais as demandas internacionalização imporá aos recursos corporativos, como gestão, pessoal e finanças, bem como capacidade de produção e marketing; como a empresa enfrentará essas demandas; e qual é a base de vantagem competitiva dessa empresa.

As principais características de produtos e serviços que apresentam melhores perspectivas de venda nos mercados estrangeiros são aqueles que vendem bem no mercado doméstico, desde que existam condições e necessidades semelhantes, que atendam às necessidades universais, supram uma necessidade não atendida em determinados mercados estrangeiros e atendam a uma necessidade nova ou emergente no exterior.

Existem dois métodos básicos, o primeiro deles é a eliminação gradual, que consiste em uma análise, onde começa com um grande número de países visados para prospecção e aos poucos restringe suas escolhas examinando informações cada vez mais específicas. Com isso deve se restringir até um número razoável de países que realmente merecem uma investigação mais profunda como potenciais mercados-alvos. Para poupar recursos de tempo e financeiros, é fundamental eliminar mercados não atrativos o mais rápido possível. Nos estágios iniciais, a pesquisa de mercado procede uma forma escalonada, em que o pesquisador adota um enfoque de funil para primeiro obter informações gerais e a seguir, as específicas. Inicialmente, coletam-se dados de indicadores de potencial de mercado em nível macro, tais como os demográficos e de renda, para identificar uma pequena lista de países que representam os mercados mais atrativos. Após identificar os mercados mais promissores, os gestores de empresas utilizam indicadores mais específicos e precisos para afunilar suas escolhas (Cavusgil, 2010).

O segundo método é a indexação para classificação, no qual o pesquisador atribui uma pontuação aos países por sua atratividade no geral de mercado. Cada país tem um conjunto abrangente de indicadores de potencial de mercado e utiliza um ou mais deles para representar uma variável. São atribuídos pesos a cada variável para classificar os mercados alvos. As variáveis mais comuns utilizadas são porte de mercado e taxas de crescimento de mercado, que são usadas para medir o potencial de mercado e fornecem informações como: se o mercado é grande o suficiente e tem futuro, se a população é

considerável, assim como sua renda per capita. O crescimento do mercado também é analisado, se sua taxa de crescimento é estável ou significativa. Os países com robusto crescimento de renda são os mais desejáveis. As estatísticas demográficas, de renda nacional e de crescimento para período anterior de três a cinco anos também são analisadas (CAVUSGIL, 2010).

O IDE (Investimento Direto Estrangeiro) é realizado a longo prazo, e os tipos de variáveis a considerar diferem daqueles apropriados à entrada via exportações. As variáveis que são levadas em conta são geralmente: perspectiva de crescimento no longo prazo; custo de fazer negócios (atratividade potencial da empresa com base no custo e na disponibilidade de infraestrutura comercial, impostos e salários, acesso a habilidades de alto nível e mercados de capital); risco-país (barreiras regulatórias, financeiras, políticas e culturais e o ambiente jurídico de proteção à propriedade intelectual); cenário competitivo (intensidade da concorrência de empresas locais e estrangeiras); incentivos governamentais (disponibilidade de isenções fiscais, treinamento subsidiado, concessões ou empréstimos a juros baixos).

O *global sourcing* e as operações offshore referem-se à aquisição de produtos acabados, bens intermediários, serviços de fornecedores localizados no exterior. O suprimento tem importância crucial a todos os tipos de empresa. Ao buscar fontes externas de abastecimento os gestores examinarão fatores como custo de qualidade dos insumos, estabilidade cambial, confiabilidade dos fornecedores e existência de uma força de trabalho com habilidades técnicas superiores. Todas as análises anteriores são de nível macro, com indicadores muito amplos, na avaliação potencial de mercado setorial, o pesquisador busca estreitar o foco para examinar indicadores de potencial de mercado em nível setorial, porque o potencial de mercado é específico de cada setor econômico. Estima-se o tamanho do mercado, sua taxa de crescimento e tendência de um setor específico; barreiras tarifárias e não tarifárias para entrada no mercado; padrões e regulamentações que afetam o setor; disponibilidade e grau de sofisticação de distribuição local; demandas e preferências únicas dos consumidores; indicadores de potencial de mercado setorial. Vale lembrar que cada setor possui seus próprios indicadores potenciais setoriais.

Os métodos práticos para avaliação de potencial de mercado setorial consistem em análises simples de tendências, monitoramento dos principais indicadores setoriais,

monitoramento dos principais concorrentes, acompanhamento dos principais clientes pelo mundo, aproveitamento das redes de relacionamento dos fornecedores, participação em feiras comerciais internacionais. A etapa de se selecionar parceiros de negócios no exterior é um ponto chave e muito crucial no processo, falhas no processo de decisão podem causar danos irreparáveis à imagem da empresa, portanto, deve-se seguir alguns procedimentos para tentar evitar ou minimizar os riscos, como por exemplo analisar financeiramente seus parceiros, ver qual é o grau de qualidade de sua equipe gerencial, ver se os interesses estão alinhados com os da empresa, qual a reputação no mercado local, se possuem qualidade técnica sobre o mercado que vai ser abordado e a questão de comprometimento e lealdade durante o tempo.

O potencial de vendas é uma estimativa da participação de vendas anuais do setor que a empresa espera gerar no mercado alvo. Para tal é necessário analisar uma série de fatores como a captação do parceiro, acesso a canais de distribuição, intensidade do cenário competitivo, precificação e financiamento das vendas, recursos humanos e financeiros, cronograma de penetração, tolerância ao risco da alta administração, conexões, contatos e habilidades especiais da empresa, reputação.

### **Proposições Finais**

É possível observar que o processo de internacionalização é inevitável no mundo globalizado. Com o passar do tempo a tendência das empresas que desejam sobreviver no mercado com grande diferencial é expandir suas fronteiras para além do país natal, assim, as empresas dos países emergentes precisam se adaptar ao comércio internacional e suas exigências. Planejar um processo de internacionalização é um grande desafio que exige muito estudo, investimento e, sobretudo, disposição da empresa e de seus funcionários, pois existem diversas barreiras ao longo do percurso, muitas delas referentes ao governo e cultura do novo país, mas também relativo à constante inovação presente no mercado dos negócios internacionais.

Diante dos dados apresentados, como sugestão para estudos futuros relacionados à internacionalização de países emergentes, como estar preparado para esse processo de se internacionalizar e como o tamanho da empresa pode influenciar na transferência de conhecimento e tecnologia ao longo desenvolvimento dessa atividade. Além disso, foram

apresentados alguns tipos de transferência de conhecimento e como eles acontecem e variam de empresa para empresa, como acontece essa transferência atualmente e se esse exercício é realmente relevante dentro das organizações a ponto de melhorar o desempenho dos funcionários e facilitar a implantação e evolução da internacionalização.

## Referências

CAVUSGIL, S. Tamer. **Negócios internacionais**. Pearson Educación, 2010.

COSTA, Lúcia de Fátima Lúcio Gomes da et al. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos Ebape. br**, v. 15, p. 960-973, 2017.

DICKEN, Peter. **Mudança Global: Mapeando as Novas Fronteiras Da Economia Mundial**. Grupo A-Bookman, 2000.

DUNNING, John H. Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. **Journal of international business studies**, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

HECKSCHER, Eli F. et al. **Eli Heckscher, international trade, and economic history**. MIT Press, 2006.

LEITE, João Batista Diniz; PORSE, Melody de Campos Soares. Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, p. 121-141, 2003.

FIGUEIRA-DE-LEMOS, Francisco; JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. Risk management in the internationalization process of the firm: A note on the Uppsala model. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 143-153, 2011.

DOS SANTOS MARTINS, Lilian Carla et al. A indústria do vestuário no contexto dos negócios internacionais. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, p. e1113-e1113, 2020.

MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O que é um ensaio-teórico?. **Revista de administração contemporânea**, v. 15, p. 320-332, 2011.

OHLIN, Bertil. Some Aspects of the Relations between International Movements of Commodities, Factors of Production, and Technology. In: **The International Allocation of Economic Activity**. Palgrave Macmillan, London, 1977. p. 25-56.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes. **Garcia Gómez. Rio de Janeiro: Campus**, p. 31, 1989.

SACHS, Goldman. O futuro pertence ao BRIC. **Revista HSM Management**, São Paulo, 2004. v.44, p. 20-27.

VIEIRA, Dalila Gonçalves; AMARAL, Rubens Souza Macedo; CARVALHO, Ítalo Brener. Internacionalização das empresas em países emergentes e o investimento em centro de pesquisa. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 6, p. e41963441-e41963441, 2020.