

**INTERNACIONALIZAÇÃO OU INTERNALIZAÇÃO?****INTERNATIONALIZATION OR INTERNALIZATION?****¿INTERNACIONALIZACIÓN O INTERNALIZACIÓN?****LUIZ FABIANO SOETH**

Mestrando

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

fabiano.soeth@hotmail.com

**JERUSA PEREIRA FAQUETI ERN**

Mestranda

Universidade do Vale do Itajaí - Brasil

aj.ern14@gmail.com

Submetido em: 19/05/2016

Aprovado em: 22/08/2017

Doi: alcance.v24n3.p433-444

**RESUMO**

O processo de internacionalização por meio de importação e exportação é complexo à medida que depende de diferentes leis em cada país, diferentes culturas, fatores econômicos como crises e variação cambial e tributária. Desde 2007, que já perpassa 10 anos, a estratégia de internacionalização por meio da importação de produtos funcionou muito bem para a empresa de Fernando. Já a exportação sempre esteve em segundo plano, ocorrendo apenas por meio de oportunidades oriundas dos próprios clientes, sem investimento em desenvolvimento pela empresa. Porém, a partir de 2014 esse cenário mudou e pode colocar à prova a estratégia adotada. Fernando vivenciou um dilema e precisou adotar estratégias que compreendiam a continuidade da internacionalização da sua empresa, por meio de investimento em importação ou exportação, ou internalização dos processos produtivos. O objetivo deste caso de ensino é estimular a discussão sobre temas ligados à internacionalização, como importação e exportação, processo de internacionalização, teorias econômicas de internacionalização, gestão estratégica e estratégias empresariais. A utilização desse caso é indicada para disciplinas de Internacionalização e Gestão Estratégica para cursos de graduação e pós-graduação com ênfase em internacionalização.

**Palavras Chave:** Internacionalização, Teorias Econômicas de Internacionalização, Gestão Estratégica.

**ABSTRACT**

The process of Internationalization, through import or export, is very complex due to the different laws that exist in each country, as well as the different cultures, economic factors such as crises, and variations in exchange rates and taxes. Since 2007, having already completed ten years, the strategy of internationalization through the import of products has worked very well for Fernando's Company. Export had always been relegated to second place, occurring only through opportunities from his customers, without investments or development on the part of the Company. However, from 2014, this scenario changed, and the strategy adopted can be put to the test. Fernando experienced a dilemma, and had to adopt strategies that would ensure the continued internationalization of his company, through investments in import or export, or internalization of production process. The objective of this teaching case is to prompt discussion on themes related to internationalization, such as import and export, the process of internationalization, economic theories of internationalization, strategic management, and entrepreneurial strategies. The application of this case is indicated for the disciplines in Internationalization and Strategic Management of graduate and postgraduate courses with emphasis on internationalization.

**Keywords:** Internationalization, Economic Theories of Internationalization, Strategic Management.

## RESUMEN

El proceso de internacionalización a través de la importación y exportación es complejo, ya que depende de diferentes leyes en cada país, distintas culturas, factores económicos como la crisis y la variación cambiaria y fiscal. Desde 2007, superando ya los 10 años, la estrategia de internacionalización mediante la importación de productos funcionó muy bien para la compañía de Fernando. La exportación, en cambio, estuvo siempre en segundo plano, ocurriendo solo a través de las oportunidades que surgen de los propios clientes, sin tener que invertir en el desarrollo por parte de la empresa. Desde 2014, sin embargo, este escenario cambió y puso a prueba la estrategia adoptada. Fernando vivenció un dilema y se vio obligado a adoptar estrategias que comprendían la continuidad de la internacionalización de su empresa a través de la inversión en importación o exportación, o en la internalización de los procesos de producción. El objetivo de este caso de enseñanza es estimular el debate sobre cuestiones relacionadas con la internacionalización, como la importación y la exportación, el proceso de internacionalización, las teorías económicas de la internacionalización, la gestión estratégica y las estrategias de negocio. El uso de este caso es adecuado para asignaturas de Internacionalización y Gestión Estratégica para los programas de graduación y pos graduación con énfasis en la internacionalización.

**Palabras Clave:** Internacionalización; Teorías Económicas de la Internacionalización; Gestión Estratégica.

## O DILEMA

Fernando vivenciou de 2014 a 2016 um dilema que parecia não ter fim: internalizar a produção dos produtos importados para prospectar o mercado interno e externo, ou continuar investindo na importação? Os últimos anos foram de grande expansão para a empresa em que Fernando trabalha como diretor executivo, com aumento das vendas, aumento do *mix* de produtos, ampliação da planta industrial e do centro de distribuição. Porém, desde 2014 o cenário econômico veio apresentando grandes desafios, com crise política aguda, com a eleição presidencial de 2014 muito equilibrada, e várias denúncias de corrupção envolvendo vários partidos políticos desencadearam uma enorme crise financeira, com aumento de impostos e retração da economia. A taxa de juros se encontrava em torno dos 14% ao ano, deixando o custo do capital mais alto e menos acessível. Os bancos estavam mais criteriosos e restringiam a oferta de crédito para as empresas. As empresas reduziam suas margens de lucratividade e mesmo assim viam o consumo diminuir. Desta forma, Fernando precisava encontrar novas soluções para enfrentar as mudanças do mercado.

A empresa de médio porte, do ramo de plásticos, situada no sul do Brasil, tinha quase três décadas de experiência, sendo que destas, na última década, Fernando vinha fazendo parte dessa história, inicialmente como Gerente Industrial e alguns anos depois assumindo a responsabilidade de Diretor Executivo. Neste período, a empresa obteve o maior crescimento em faturamento, com uma média de mais de 20% ao ano (Anexo 01). Isso foi devido a um planejamento arrojado de investimentos no desenvolvimento de produtos importados. Pensando em aproveitar o mesmo canal logístico já desenvolvido, surgiu a ideia de buscar novos produtos para compor o *mix* da empresa. A importação foi a estratégia adotada, pois contava com um custo muito menor que o investimento em produção. Porém, nos últimos dois anos, foi perceptível a desaceleração, fechando o último ano com declínio e Fernando estava inconformado com esses resultados.

A empresa, até então somente fabricante, era responsável pela fabricação e distribuição de seus produtos em diversos canais de consumo, como lojas de departamentos, materiais de construção, setor agropecuário, transporte e até mesmo para outras indústrias. Atuando com produtos para amarração, fixação e elevação, e proteção de cargas, a empresa concorre com várias empresas, algumas especializadas em amarração, outras em fixação e elevação, e outras em proteção, porém poucas que atuam nos três fins. A empresa estava posicionada na segunda posição entre os fabricantes para a linha de amarração, que somavam 7 grandes empresas nacionais e também na segunda posição para a linha de fixação e elevação de cargas, que somavam mais 3 grandes empresas produtoras e outras 3 importadoras. Condição que a empresa também assumiu para essa família de produtos, a importação. A concorrência estava crescendo e ocupando espaços da empresa de Fernando. Dois fatores contribuíram para a evolução da concorrência no setor: a derrubada de preços da concorrência ante a crise de consumo nacional e ao aumento do número de empresas oferecendo os mesmos produtos importados da empresa de Fernando. Para garantir a sobrevivência, muitas empresas estavam reduzindo suas margens e agindo de forma desleal no mercado, como faturamentos abaixo do valor real e cobertura de qualquer proposta da concorrência. Também, sempre que um produto era lançado ou explorado em um mercado, não demorava muito

para que outros competidores visualizassem a oportunidade e tirassem proveito da mesma situação até a sua saturação. Eis que Fernando praticamente não lançou produtos nos últimos dois anos devido à alta do dólar, deixando de estar à frente da concorrência, sofrendo ainda mais pressão sobre seus resultados.

Os clientes eram fiéis ao preço. Os produtos da empresa de Fernando eram, em geral, produtos de baixo valor agregado, ou seja, de baixo custo e fáceis de serem imitados. Qualquer oferta com diferença mínima de preço acarretava mudança de fornecedor pelo cliente. Apesar de a empresa investir bastante no relacionamento com seus clientes, com serviço de atendimento ao consumidor (SAC), CRM (*customer relationship management*), ou gerenciamento do relacionamento com o cliente, laboratório próprio e sistema de gerenciamento da qualidade, a variável preço é que na maioria das vezes definia a decisão de compra do cliente. A empresa sempre prezou por produtos com alta qualidade, durabilidade e garantia de diferenciação. Como os clientes em sua maioria não eram clientes finais, e sim empresas ou lojas de revenda, os profissionais responsáveis pelas compras estavam constantemente em busca dos melhores preços, muitas vezes abrindo mão de diferenciais ou qualidade. Desta forma, a diferenciação da empresa era pouco percebida naquele momento de crise.

## O PROBLEMA BRASIL

A empresa teve a experiência de ter um quadro acima dos 100 funcionários, e o resultado financeiro e administrativo foi extremamente desagradável. Como algumas regras brasileiras mudam acima desse número de funcionários, como integrantes da comissão interna de prevenção de acidentes (CIPA), obrigatoriedade de um técnico de segurança do trabalho, entre outros, a empresa viu sua rentabilidade diminuir e os problemas de recursos humanos aumentarem. Mais funcionários, mais contratações e desligamentos, treinamentos, falhas de qualidade, refletiram diretamente no desempenho da organização. Como o setor de amarração, fixação e elevação, e proteção de cargas, em que a empresa atua era bastante competitivo, com o cenário de crise, os sócios da empresa definiram que 95 funcionários era o limite aceitável pela organização. Sendo assim, Fernando tinha uma importante restrição nas suas intenções de crescimento.

A carga tributária do Brasil é uma das maiores do mundo, e a Código de Legislação Trabalhista (CLT) não acompanhou as mudanças da sociedade dos últimos anos. A empresa sempre prezou por sua responsabilidade fiscal e social, e sua política sempre foi de estar 100% regularizada e em dia com suas obrigações. É política da empresa investir na responsabilidade social, por meio de parcerias com instituições da região, assistência a escolas, associações, qualificação de funcionários e apoio à educação continuada. Entretanto, estes custos aliados ao custo Brasil e os custos de produção acabavam por inibir novos investimentos em sua sede.

As fontes de financiamento eram na sua maioria privadas. Conseguir financiamento no Brasil com apoio do governo não era uma tarefa fácil. Fernando já precisou buscar recursos de terceiros para ampliação e modernização da empresa por diversas vezes. Sempre encontrou muita dificuldade, esbarrando na burocracia, demora para avaliação e respostas, e mesmo para adquirir o valor desejado. A taxa de juros era outro fator inibidor para a tomada de capital de terceiros. Diante deste fato, a empresa optou em alguns momentos por retardar o investimento e esperar acumular capital próprio para a execução do projeto.

## CAMINHOS PERCORRIDOS

Ao iniciar seus trabalhos na nova empresa, Fernando enxergou grande potencial de crescimento de produção e vendas. Carente de uma organização e padronização dos seus processos, a empresa enfrentava problemas de controle de sua produção, problemas de qualidade, falta de produtos nos estoques e atrasos em suas entregas. As primeiras providências foram estabilizar o ambiente interno promovendo melhorias de controle e processo. Em pouco tempo, os problemas internos deixaram de existir, abrindo espaço para o olhar externo, para enxergar o mercado de atuação. Sendo assim, Fernando iniciou uma nova fase que envolvia a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos.

“O mercado tem carências e nós podemos suprir”, esse era o *slogan* de Fernando. Ao perceber que a empresa com seus produtos atendia uma gama enorme de segmentos, a ideia foi óbvia, encontrar novos produtos para distribuir no mesmo canal de distribuição. Com a possibilidade de aumento da produção interna eliminada, restava a Fernando pensar na terceirização ou na importação de produtos para a revenda. A primeira opção se mostrou rapidamente inviável, devido aos custos brasileiros, e os cálculos demonstravam que a empresa não teria

preço competitivo para a revenda diante dos concorrentes fabricantes. Já a importação, além de proporcionar acesso a novos produtos ainda pouco explorados no Brasil, rendia uma margem maior do que com os produtos produzidos na empresa. Iniciou em 2008 um novo desafio, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. No início sem experiência com o mercado internacional, a empresa optou por apoio de empresas especializadas no desenvolvimento e na importação de produtos. Dois anos depois, a empresa já tinha alguns produtos importados em seu catálogo e bastante experiência interna. Fernando percebeu que não era mais necessário o apoio externo, e que com isso a empresa pode eliminar um custo relativamente elevado da intermediação de terceiros. Fernando assumiu então toda a responsabilidade pela pesquisa, desenvolvimento e negociação de produtos importados. Paralelamente, a empresa buscou apoio de uma agência de publicidade para estabelecer um padrão externo de comunicação com seus clientes, que abrangia nova logomarca, novo catálogo, novos rótulos e embalagens de seus produtos. Com isso, iniciaram-se as viagens de Fernando para o exterior para conhecer melhor seus fornecedores e produtos.

As importações cresceram a um ritmo maior do que o esperado. No início a venda de produtos importados representava menos de 10% do faturamento total. Viagens constantes a feiras internacionais e desenvolvimento de novos fornecedores e produtos elevaram essa participação para 50% em 8 anos. Isso garantiu a manutenção da taxa de crescimento da empresa, sem investimentos em mão de obra, como almejavam os sócios. Ao mesmo tempo, sem grande esforço de vendas, a empresa realizou exportações esporádicas para o Mercosul de produtos produzidos na empresa, que representavam 1% do seu faturamento.

As importações geraram vantagens competitivas para a empresa. Principalmente no quesito localização, o mercado asiático oferecia muitos benefícios, como custo baixo de mão de obra, alta escala de produção e acesso a produtos ou tecnologias com pouco acesso no Brasil. Contudo, os anos de 2014 e 2015 foram de cautela. Com o aumento de mais de 50% da cotação do dólar, as viagens de pesquisa e de desenvolvimento ficaram caras, assim como a aquisição dos produtos importados. O gerenciamento dos estoques precisou ser reavaliado, reduzindo para patamares de risco elevado na tentativa de evitar perdas com as bruscas variações cambiais. Alguns produtos importados deixaram de ser atrativos e outros com baixo giro não compensavam mais o investimento.

## **E AGORA?**

Diante dos problemas internos brasileiros já relatados de crise política (denúncias de corrupção) e financeira (endividamento do governo), forçando o aumento dos tributos, esses fatores desestabilizaram a economia provocando recessão, aumento do risco Brasil por agências avaliadoras de crédito, fuga de investimento exterior e valorização da moeda local, o Real. Os financiamentos ficaram mais restritos e as taxas de juros dispararam. Com o câmbio flutuando no dobro do valor de quando a moeda estava estável, a importação começa a ser um problema. Agora os produtos chegavam a um valor muito mais caro e as margens estavam cada vez menores. Várias empresas brasileiras já estavam produzindo produtos iguais ou similares e a concorrência lutava em muitos casos pela sobrevivência do negócio. As redes de notícias e especialistas do próprio governo desenhavam uma retração da economia durante pelo menos mais três anos, para depois retomar o crescimento. A política de aumento de impostos tinha refletido no fechamento de empresas, aumento do desemprego e aumento da inadimplência. A empresa em 2015 observou uma estagnação no faturamento, redução de 10% no seu quadro de funcionários e perdas de suas margens. Em 2016, Fernando observou o avanço da retração econômica, impactando em maior redução do faturamento da empresa. A manutenção daquele cenário podia provocar ainda novas perdas para a empresa, como maior diminuição das vendas dos produtos produzidos, inviabilidade de importação devido às margens, importações estas que representavam 50% do faturamento, perda de clientes e representantes e novos desligamentos de funcionários. Fernando precisava encontrar uma solução para superar esses obstáculos.

Fernando encarou o novo cenário como um novo desafio. Junto com sua equipe interna, que contava com um gerente de vendas, uma gerente administrativa e os próprios sócios da empresa, várias reuniões de planejamento estratégico foram realizadas para encontrar uma solução para o dilema. A primeira opção vislumbrada foi a prospecção do mercado externo, buscando atender novos clientes com os produtos produzidos pela empresa, que eram somente linha de amarração. Neste caso, isso implicaria investimento em comunicação internacional, participação em feiras e viagens de prospecção de clientes. A desvantagem dessa proposta era que o desenvolvimento do mercado externo podia ser lento e custoso. Precisaria pesquisar países com potencial comprador para os produtos da empresa, a concorrência local, as características de comercialização do produto,

como padrões de embalagem, rótulo, exigências legais, etc. Outro problema seria a escolha da forma de penetração no mercado, escritório de representação próprio ou terceirizado, distribuição, venda direta, varejo ou atacado, via importadoras, etc. Estimava-se um comprometimento de 2% do faturamento atual para esse projeto. As principais vantagens dessa proposta era aproveitar um câmbio bastante favorável e o pioneirismo diante dos concorrentes nacionais, já que praticamente nenhum dos concorrentes investiam em exportações. Os sócios da empresa eram um pouco reticentes a essa proposta, em vista do tamanho do mercado brasileiro, e das oportunidades ainda não exploradas. Perguntava-se sempre sobre o desempenho dos representantes, o trabalho com os clientes de prospecção de vendas e a necessidade de pulverizar mais os produtos no mercado brasileiro, explorando mais o varejo e menos o atacado.

A segunda opção estudada foi a possibilidade de aumento da internacionalização da empresa, com aumento do *mix* de produtos importados, que eram itens de fixação e elevação de cargas, e proteção, para tentar aumentar a venda no mercado nacional e minimizar as perdas de vendas dos produtos atuais. Desde 2014, a concorrência nos produtos importados comercializados pela empresa aumentou exponencialmente, comprometendo as margens. O desenvolvimento de novos produtos importados e o aumento do *mix* podiam facilitar o trabalho dos representantes na hora da composição de um pedido diante do cliente. Essa receita tinha funcionado há anos para a empresa, devido ao aproveitamento do mesmo canal logístico para a distribuição de produtos diferentes. Porém, a importação de novos produtos estava condicionada a investimento em viagens para desenvolvimento, aumento dos estoques e do espaço físico, coisas que a empresa precisaria de recursos de terceiros para realização, o que representava uma desvantagem. Seriam necessários investimentos em participação de feiras internacionais, visitas a fábricas e um trabalho árduo de pesquisa de mercado interno sobre o produto desejado. Da mesma forma, necessitaria estudar o mercado externo, do que teria de opção de produtos lá fora, para analisar a viabilidade de comercialização em sua própria casa. O investimento em estoques e espaço físico preocupava Fernando, pois o cenário econômico se apresenta muito instável, oferecendo grandes riscos de perdas monetárias com a variação cambial. O valor a ser investido comprometia 4% do faturamento atual.

A produção da empresa foi limitada em função da importação. Com os resultados positivos e crescentes da importação, a empresa iniciou um processo de desindustrialização e passou a exercer também o papel de distribuidor. Neste ponto, Fernando e sua equipe iniciaram uma discussão sobre a própria identidade da empresa e surgiu o questionamento de qual a razão de ser ou existir da instituição. Especialista na produção de seus produtos, não somente novos produtos foram terceirizados com a importação, mas também itens que eram de sua linha produtiva. Um dos questionamentos de um dos sócios era justamente sobre a falta de desenvolvimento de produtos internos. Que a empresa há muitos anos não produzia algo melhor, mais elaborado, técnico. Fernando tinha em uma terceira opção a oportunidade de resgatar a essência da empresa, por meio de aquisição de máquinas e mão de obra, para a internalização da produção dos produtos importados no Brasil, na linha de amarração e de fixação de cargas. Esta opção estava condicionada a investimento em máquinas e mão de obra. Novamente o dilema, uma desvantagem era a compra de máquinas, cuja empresa precisaria de recursos de terceiros. O comprometimento estimado era de 6% do faturamento atual. Outras desvantagens eram o custo elevado da energia e mão de obra.

Como o custo Brasil era muito elevado, a experiência de Fernando o levava a pensar em como minimizar esses custos, sem abrir mão da internalização da produção. Surgiu então a quarta opção, que era a possibilidade de abertura de uma filial no exterior, adquirindo máquinas e contratando mão de obra para a internalização da produção dos produtos que eram importados prontos no exterior, ou seja, produtos de amarração e de fixação de cargas. Esta opção estava condicionada a investimento em máquinas, mão de obra e *expertise* em gestão internacional. Para as máquinas e o gerenciamento internacional, a empresa precisaria de recursos de terceiros, cujo comprometimento estimado do faturamento atual podia passar dos 10%. As principais desvantagens eram o alto investimento e a falta de conhecimento em gestão internacional. Em contrapartida, novamente a empresa estaria muito à frente de seus concorrentes, visto que nenhum tinha uma filial no exterior.

Fernando e seu gerente de vendas acreditavam que a internacionalização da empresa era a melhor solução para garantir um posicionamento diferenciado da empresa diante dos concorrentes. Já para os sócios da empresa, essa ideia era assustadora. Por se tratar de uma empresa familiar, além de prestar informações para toda a família, havia um receio muito grande no controle de uma unidade distante. Era um campo muito desconhecido e temeroso para os proprietários.

O avanço da internacionalização era uma forma de distribuir os riscos do negócio em mais de um mercado. Para tanto, Fernando estava disposto a continuar investindo e pretendia convencer os sócios da empresa que a melhor opção era a mudança, por meio de uma ou mais das propostas apresentadas. As mudanças

requeriam considerável investimento de tempo e dinheiro, recursos estes escassos. As fontes para captação de recursos cogitadas eram financiamentos bancários. Suas escolhas podiam levar a empresa a um maior grau de internacionalização ou internalização da empresa e dos seus processos. Suas dúvidas eram: Como superar as dificuldades vivenciadas? Como se sobrepor às forças competitivas do mercado? Quais estratégias de internacionalização que ele poderia utilizar? Como poderia justificar para os sócios da empresa as suas escolhas?

## NOTAS DE ENSINO

### Objetivos Educacionais

Com o tema internacionalização, o objetivo desse caso para ensino é discutir: (1) Estratégias de Internacionalização sobre a ótica das teorias econômicas, mais especificamente o Paradigma Eclético de Dunning (1988). (2) Vantagens Competitivas de Porter (1989).

O caso foi elaborado para utilização em disciplinas relacionadas com Internacionalização e Gestão Estratégica. Nível recomendado para cursos de graduação em suas últimas fases, em que os alunos já tenham bom contato com os temas, e cursos de pós-graduação. Grau de dificuldade elevado. O caso foi aplicado em uma aula de um curso de MBA para *Global Traders*. Com a experiência, propõe-se a seguinte sequência de trabalho em sala de aula:

### Quadro 1: Sequência de trabalho em sala de aula

Duração	Atividade
Tempo estimado: 15 a 20 minutos	Separação dos alunos em grupos para a leitura do caso. Sugere-se de 3 a 5 integrantes, promovendo a leitura individual.
Tempo estimado: 15 a 25 minutos	Apresentar questões para o grupo estimulando o debate interno. O ideal é que formulem respostas por escrito para posterior apresentação para a sala de aula. As respostas devem conter vantagens e desvantagens das opções de ações escolhidas.
Tempo estimado: 1h e 30min a 2h	Apresentação das defesas dos grupos em relação às respostas desenvolvidas e debate com todos os alunos. Outra possibilidade de debate é eleger um líder para cada grupo. Solicitar que cada líder faça o rodízio entre os grupos explanando as conclusões do seu grupo de origem. Finalizado o rodízio dos líderes por todos os grupos, estimula-se o debate sobre as lições aprendidas, as discussões e as possíveis discordâncias ou pontos de vista divergentes.

### Fonte de dados

Trata-se de um estudo de caso real, porém o nome do personagem é fictício e o nome da empresa foi preservado por questões de sigilo profissional. Os dados foram levantados em loco com o gestor responsável, que no texto é representado pelo personagem Fernando.

### Questões para a discussão

1. Fernando se vê diante de um dilema de internacionalização. Quais são os possíveis caminhos de Fernando, e como ele pode fazer uma análise crítica de suas opções? Apresentar vantagens e desvantagens de suas possíveis escolhas.
2. Fernando vem enfrentando várias dificuldades em seu mercado devido ao seu conjunto de *stakeholders* (todos os agentes presentes em seu negócio: concorrentes, fornecedores, governo, etc.). Que ações Fernando pode implementar para combater essas forças? Apresentar vantagens e desvantagens de cada ação.
3. A empresa de alguma forma está buscando desenvolver vantagens competitivas e isso tem influenciado o resultado da organização. Como Fernando pode criar novas vantagens competitivas? Apresentar as vantagens e as desvantagens de cada estratégia.
4. Se você fosse o Fernando, qual seria seu posicionamento estratégico frente ao dilema, e como você defenderia suas convicções frente aos sócios da empresa? Apresentar as vantagens e as desvantagens de cada estratégia.

## REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

### Estratégia de Internacionalização sobre a ótica do Paradigma Eclético de Dunning

Dentre as principais teorias que abordam as estratégias de internacionalização está a Teoria Econômica do Paradigma Eclético de Dunning (1988), que apresenta fatores de decisão relacionados às falhas de mercado. No Paradigma Eclético, essas falhas decorrem de problemas de transação ou de políticas governamentais. Ao identificar essas falhas que influenciam o processo de internacionalização, o autor define o padrão de produção internacional em 3 conjuntos de vantagens específicas de propriedade, chamados de OLI, *Ownership*, que são as vantagens de propriedade; *location*, que são as vantagens de localização; e *Internalisation*, que são as vantagens de internalização. Fernando tem buscado nos últimos anos com a estratégia de importação vantagens de localização, tendo acesso a produtos mais baratos onde os custos de produção são mais baixos e as tarifas de importação são acessíveis. Isso é evidenciado na passagem do texto em que Fernando aborda os benefícios da importação... “o mercado asiático oferecia muitos benefícios como custo baixo de mão de obra, alta escala de produção e acesso a produtos ou tecnologias com pouco acesso no Brasil”.

As vantagens *Ownership* referem-se a acesso a mercados, patentes, economia de escala e arbitragem. As vantagens *Location* referem-se a custos de transporte, custos de produção, barreiras tarifárias, distância psíquica e incentivos de investimento. As vantagens *Internalisation* referem-se ao controle gerencial, controle de qualidade, preços, garantia de propriedade e eliminação da incerteza de suprimento. Fernando pretendia enfrentar os desafios com ações de expansão e internacionalização da empresa. Uma dessas opções era a internalização dos processos, ou seja, substituir os custos de transação, importação, por produção própria. Essa estratégia podia auxiliar a resolver uma indagação feita pela própria empresa ao se autoavaliar quanto à sua existência, se ainda era indústria ou distribuidora. No texto, isso é mencionado da seguinte forma: “Fernando tinha em uma terceira opção, a oportunidade de resgatar a essência da empresa através de aquisição de máquinas e mão de obra para a internalização da produção dos produtos importados no Brasil”.

#### Quadro 2: Sugestão de aplicação para aula:

Pergunta	Teoria Abordada	Aplicação prática	Conhecimentos / Habilidades a serem desenvolvidas pelos alunos
Fernando se vê diante de um dilema de internacionalização. Quais são os possíveis caminhos de Fernando, e como ele pode fazer uma análise crítica de suas opções? Apresentar vantagens e desvantagens de suas possíveis escolhas. Se você fosse o Fernando, qual seria seu posicionamento estratégico diante do dilema, e como você defenderia suas convicções diante dos sócios da empresa? Apresentar as vantagens e as desvantagens de cada estratégia.	Estratégias de Internacionalização e Teorias Econômicas Análise do Paradigma Eclético de Dunning (1988).	- Prévia discussão sobre as teorias econômicas - Discussão sobre o paradigma eclético de Dunning. - Estimular a discussão em relação aos pontos fortes e fracos de cada estratégia adotada por Fernando. - Estimular discussão sobre as vantagens e as desvantagens da Internacionalização.	- Análise estratégica de negócios; - Conhecimento sobre as teorias econômicas de internacionalização e o Paradigma Eclético de Dunning; - Desenvolver poder de tomada de decisões. - Análise estratégica de negócios; - Desenvolver visão do negócio em relação a suas estratégias e posicionamentos.

### Vantagens Competitivas

A criação de vantagens competitivas é um desafio recorrente e contínuo das organizações. Esse processo depende do uso mais produtivo dos insumos e da constante inovação (PORTER, 1989). Porter (1989) classifica 5

forças competitivas no mercado de atuação: entrada de novos concorrentes, ameaça de substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrentes. Durante todo o texto Fernando aborda os problemas relacionados com as forças competitivas. Já no início do trabalho, quando apresentado o dilema, fica explícito que os concorrentes e os clientes estão exercendo enorme pressão nas estratégias adotadas pela empresa. Aliado a isso, o aumento do dólar está proporcionando muitas dificuldades para a manutenção da estratégia. As forças competitivas, principalmente a rivalidade entre concorrentes, tem dificultado as vendas da empresa. Em uma passagem do texto afirma-se: *“Várias empresas brasileiras já estavam produzindo produtos iguais ou similares e a concorrência lutava em muitos casos pela sobrevivência do negócio.”*

Porter (1998) aborda três estratégias genéricas de vantagens competitivas, que são posicionamentos competitivos adotados pelas empresas em relação a custos ou diferenciação. A empresa pode ter em seu escopo competitivo a liderança de custos ou liderança em diferenciação se o seu objetivo for amplo. Se seu objetivo for estreito, não visando à liderança, a empresa pode apenas ter um enfoque em custos ou diferenciação. No caso descrito, a empresa de Fernando não deixa claro seu posicionamento estratégico competitivo. Porém, algumas observações ou exclusões são possíveis de serem observadas. Em uma passagem do texto são externadas as dificuldades com a concorrência mediante os preços praticados e o investimento ou esforço despendido pela empresa sempre na busca por diferenciação dos seus produtos e/ou serviços. *“Apesar da empresa investir bastante no relacionamento com seus clientes, com serviço de SAC (serviço de atendimento ao consumidor), CRM (customer relationship management), ou gerenciamento do relacionamento com o cliente, laboratório próprio e sistema de gerenciamento da qualidade, a variável preço é que na maioria das vezes define a decisão de compra do cliente. A empresa sempre prezou por produtos com alta qualidade, durabilidade e garantia de diferenciação.”* Neste ponto, entende-se que o posicionamento da empresa não é por custo, mas é difícil identificar se o objetivo de diferenciação é amplo ou estreito.

Fernando parece ter incorporado esses conceitos ao visualizar oportunidades de mercado com a importação no primeiro momento, e agora com as estratégias de expansão para sobrepor os problemas com a concorrência. A evolução da empresa criou um ambiente de geração de mudanças e adaptação. A conclusão de Fernando apresentada no texto mostra isso... *“Fernando estava disposto a continuar investindo e pretendia convencer os sócios da empresa que a melhor opção era a mudança, através de uma ou mais, das propostas apresentadas.”* Diante disso, as opções de Fernando eram: investir no mercado externo com exportação, investir no mercado interno com novos produtos importados, aumentar a produção no país, ou criar produção no exterior.

Fernando defendia vários motivos para a expansão internacional, que tem como objetivo deixar a empresa em vantagem competitiva perante seus concorrentes. No início o principal motivo era criar vantagem competitiva por meio de baixos custos, no entanto agora o objetivo era combater os problemas internos institucionais e de mercado. Em duas passagens do texto a preocupação com a criação de vantagens competitivas é externada. Na primeira *“As importações geraram vantagens competitivas para a empresa. Principalmente no quesito localização, o mercado asiático oferecia muitos benefícios como custo baixo de mão de obra, alta escala de produção e acesso a produtos ou tecnologias com pouco acesso no Brasil.”* No segundo momento, *“a internacionalização da empresa é a melhor solução, para garantir um posicionamento diferenciado da empresa frente aos concorrentes.”*

**Quadro 3:** Sugestão de aplicação para aula

Pergunta	Teoria Abordada	Aplicação prática	Conhecimentos / Habilidades a serem desenvolvidas pelos alunos
<p>Fernando vem enfrentando várias dificuldades em seu mercado devido ao seu conjunto de <i>stakeholders</i> (todos os agentes presentes em seu negócio. Concorrentes, fornecedores, governo, etc.). Que ações Fernando pode implementar para combater essas forças? Apresentar vantagens e desvantagens de cada ação.</p> <p>A empresa de alguma forma está buscando desenvolver vantagens competitivas, e isso tem influenciado o resultado da organização. Como Fernando pode criar novas vantagens competitivas? Apresentar as vantagens e as desvantagens de cada estratégia.</p>	<p>Vantagens Competitivas (PORTER, 1989)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prévia discussão sobre as vantagens competitivas e forças de mercado</li> <li>- Estimular a discussão em relação às cinco forças competitivas.</li> <li>- Estimular a discussão sobre posicionamentos de mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise de vantagens competitivas;</li> <li>- Análise de posicionamento de mercado frente às forças competitivas;</li> <li>- Desenvolver visão do negócio em relação suas estratégias e posicionamentos;</li> <li>- Desenvolver poder de tomada de decisões.</li> </ul>

## REFERÊNCIAS

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-13, 1988.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

## BIBLIOGRAFIAS RECOMENDADAS

LUO, Y., TUNG, R. L. International Expansion of Emerging Market Enterprises: A Springboard Perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481-498, 2007.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. 3. ed. Oxford: Basil Blackwell, 1995.

RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals? In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. **Emerging multinationals in emerging markets**. United Kingdom: Cambridge University, 2009.

TEECE, D. J.; AUGIER, M. Dynamic Capabilities and Multinational Enterprise: Penrosean insights and omissions. **MIR Management International Review**, v. 47, n. 2, p. 175-192, 2007.

## ANEXO

Anexo 1: Crescimento percentual do faturamento anual

