



# A IMPORTÂNCIA DOS AMBIENTES NO PROCESSO DE INTER- NACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

---

David Ewing Archibald Macintyre

---

---

## Resumo

---

*O objetivo deste artigo é discutir as dificuldades que as empresas brasileiras encontram dentro do processo de internacionalização, para identificar, analisar, entender e se adaptar às mutações dos seus diversos ambientes, sejam eles micro ou macro ambientes. Segundo Kotler e Helsen (1998), "uma organização que quer se internacionalizar deve ter bem definidos algumas estratégias: o mercado/produto alvo; os objetivos do mercado-alvo; as estratégias de entrada em novos mercados; a hora de entrar; o plano de marketing mix e o sistema de controle a ser utilizado para monitorar a performance no novos mercados". Muitas empresas brasileiras adentram o mercado internacional sem realmente conhecer o que vão encontrar pela frente, daí o insucesso de inúmeras tentativas de internacionalização. De acordo com Kotler (2000, p. 158), "as empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo de seus negócios. Elas reconhecem que o ambiente de marketing está constantemente apresentando novas oportunidades e ameaças e compreendem a importância de continuamente monitorar e se adaptar ao ambiente".*

**Palavras-chave:** ambientes competitivos internacionais; internacionalização; oportunidades.

---

## Introdução

---

Devido às mudanças que têm ocorrido no mercado internacional, pode-se afirmar que nunca tivemos um período da história econômica em que os países fossem tão economicamente interdependentes como nos dias de hoje. Por essa razão, nem mesmo as empresas que trabalham apenas no mercado doméstico estão livres dos impactos das atividades econômicas externas. Existe uma interdependência cada vez maior das empresas no que se refere à competitividade e também à necessidade de um contínuo monitoramento do ambiente econômico e internacional. Muitas vezes, a única saída para que essas empresas continuem a ser competitivas é sua internacionalização.

Com o surgimento de novos mercados internacionais nas economias emergentes da Europa Oriental, da Ásia e da América Latina na última década, e com o crescente poder de compra e de sofisticação do gosto dos consumidores nos países do primeiro mundo, foram criadas enormes oportunidades para as empresas brasileiras entrarem nesses mercados de forma competitiva e contínua. Outras significativas transformações nos ambientes dos negócios internacionais foram a formação dos grandes blocos de mercado regional como o Nafta, a União Monetária Européia, o Mercosul, o Grupo de Cooperação

Econômica Ásia-Pacífico e, não menos importante, a mudança radical das estruturas de distribuição tradicionais e o advento da Internet como uma ferramenta importante nos negócios internacionais.

Com todas essas mudanças, existe hoje um número cada vez maior de concorrentes, organizações de diversos portes e de inúmeros países que lutam acirradamente no mercado internacional. Para Grant:

Internacionalização é a mais importante e penetrante mudança no ambiente competitivo de negócios nas décadas recentes. Ela abriu o mercado nacional para novos competidores e criou oportunidades de negócios para firmas tanto grandes quanto pequenas. A internacionalização está acontecendo através de dois mecanismos: comércio e investimentos diretos. (GRANT, 2002, p. 409)

Isso significa que, mesmo que a empresa atue apenas no mercado doméstico, terá com toda certeza competidores globais lutando pelo mesmo espaço no mercado, não podendo, então, desconsiderar o que acontece nos diversos ambientes mundiais. Por isso, torna-se cada vez mais difícil uma empresa limitar sua atuação ao mercado regional. Se não expandir suas atividades para o mercado internacional, poderá perder não só essa oportunidade de novos mercados para seu produto, como tam-

bém o seu mercado regional para os concorrentes globais.

Desde o começo dos anos 1980, a política econômica brasileira tem dado ênfase à necessidade de as empresas nacionais exportarem seus produtos, em razão do acúmulo do passivo interno do país. Foi só nos meados dos anos 1990 que o Brasil conseguiu ter um crescimento de produtos manufaturados, voltando a cair a partir de 1998. Já em 1999, o desempenho das exportações brasileiras mostrou-se bem mais diversificado, não só em relação aos produtos, mas também aos países importadores. Mas, para um país com dimensões continentais como o Brasil, possuidor de uma grande capacidade de produção, com grande variedade de produtos manufaturados ou não, o nível de exportação ainda é muito pequeno se comparado ao de outros países com menor capacidade industrial. Dados do World Competitiveness Report (IMD, 2001) e do World Economic Forum mostram que o Brasil ocupa a trigésima-primeira posição no *ranking* de competitividade, atrás de países como a Malásia, Chile, Irlanda, Estônia, Grécia e Nova Zelândia, entre outros.

Vários problemas terão de ser solucionados para que o Brasil atinja um patamar adequado de produtos manufaturados exportados. Para que isso aconteça, é necessário que as organizações entendam que a

busca pelo mercado externo tem de ser feita de forma planejada e profissional, identificando-se todas as oportunidades e riscos.

Como, para se internacionalizarem, as empresas brasileiras encontram dificuldades de identificação, conhecimento e monitoramento dos diversos ambientes nos quais terão de atuar, o objetivo deste artigo é discutir alguns dos problemas enfrentados por organizações para se adaptarem a esses ambientes. Nesse contexto, será focalizado o processo de internacionalização das organizações, suas necessidades de identificar, conhecer e se adaptar aos ambientes e suas conseqüências.

---

## Análise do ambiente

---

O estudo dos ambientes organizacionais é extremamente complexo e amplo, e essa complexidade só pode ser analisada quando se entender que as organizações não podem ser separadas do seu ambiente, uma vez que esse ambiente é formado por elas e as demais organizações com as quais interagem no seu negócio. Essa é a razão pela qual estão inseridas em diversas teorias organizacionais. Hatch (1997) diz que as teorias organizacionais modernistas vêem o ambiente organizacional como uma entidade externa às fronteiras de uma organização, que in-

fluência o desenvolvimento da organização através da imposição de limites e da demanda de adaptações para a sobrevivência. Já os intérpretes simbólicos vêem o ambiente como construtos sociais formados por crenças sobre sua existência e pelas expectativas motivadas por essas crenças. Apesar de ser bastante criticada, a maior parte das teorias organizacionais utiliza uma visão modernista na análise dos ambientes organizacionais, que, segundo Hatch (1997), podem ser definidos por três elementos: a rede interorganizacional, o ambiente em geral e o ambiente internacional ou global.

Paul Lawrence e Jay Lorsh (1967) afirmam que “uma organização eficaz tem mecanismos integradores compatíveis com a diversidade de seu ambiente”. Desenvolver esses mecanismos tem sido um dos grandes problemas das empresas brasileiras na complexidade dos ambientes organizacionais, especialmente o ambiente internacional ou global, devido às suas turbulências. Identificar e conhecer esses ambientes é de extrema importância para a organização que deseja entrar no mercado internacional. É tão importante que Shoemaker (1993, p. 120) afirma: “Por causa das mudanças no ambiente, mesmo tendo os melhores sistemas de planejamento, as organizações estão sempre correndo atrás dos objetivos”. Para Kotler, é essencial iden-

tificar as principais forças do macroambiente:

As empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e o público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma à oportunidade e impõem ameaças. Essas forças representam fatores não-controláveis que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa responder. (KOTLER, 2000, p. 160)

Nesse cenário global de rápidas alterações, de acordo com Kotler (2000, p. 162), a empresa deve monitorar seis forças importantes: os ambientes demográficos, econômicos, naturais, tecnológicos, político-sociais e socioculturais.

Ter o conhecimento desses ambientes tem sido fundamental no planejamento das estratégias das empresas. A estratégia é definida por Grant (1991) como “uma combinação que uma organização faz entre os seus recursos e habilidades internas e as oportunidades e riscos criados por seu ambiente externo”. As empresas brasileiras, diante da necessidade de obter vantagens competitivas, maiores fatias dos mercados internacionais e maiores lucros, têm modificado continuamente e às vezes profundamente suas estratégias e até suas estruturas, sem conhecer nem ter a capacidade de antever as variáveis existentes nos ambientes em que

atuam ou querem atuar. De acordo com Whittington (2002), a abordagem clássica é a mais antiga e o método mais influente utilizado no desenvolvimento de um planejamento racional, no qual os métodos tradicionais predominam. Nessa abordagem, a estratégia é um elemento importante na análise racional, pois decisões objetivas fazem a diferença entre um sucesso prolongado e o fracasso. Whittington (2002, p. 3) afirma que, “se houver um esforço para reunir informações e aplicar técnicas apropriadas, tanto o mundo exterior quanto a empresa tornam-se previsíveis e plásticos, moldados de acordo com os planos da gerência executiva”. Isso pode explicar por que apenas 25% das empresas brasileiras que entram no mercado internacional conseguem sobreviver por mais de cinco anos na área de exportação (BNDES, 2002).

A capacidade profissional dos gerentes das empresas que entram ou desejam entrar no mercado global também tem sido um dos fatores de fracasso de muitos empreendimentos. De acordo com Whittington (2002), o papel dos gerentes é reativo, no sentido de assegurar que a empresa esteja sempre ajustada às exigências do mercado. Essa dificuldade tem sido identificada e analisada por pesquisadores da administração nas últimas décadas, pois o acirramento da globalização e a desconsideração do mer-

cado externo têm levado as empresas brasileiras a significativas perdas de competitividade e, muitas vezes, ao risco de serem excluídas até mesmo do mercado doméstico. Daí a importância vital do papel dos gerentes executivos na análise dos diversos ambientes nos quais as organizações estão envolvidas. Reed & De Fillippi (1990) já afirmavam que “a capacidade do gerente em julgar como o planejamento e o desenvolvimento do processo de formulação de estratégias devam ser feitos (devido a fatores do ambiente externo) é uma habilidade tácita, sendo então difícil de imitar”. Daí a grande importância das pesquisas que fornecem dados para identificar os sinais emitidos pelos diversos ambientes, que podem ser utilizados tanto no planejamento quanto nas modificações necessárias das estratégias.

---

### **Contribuições teóricas: a escola econômica e a escola comportamental de internacionalização**

---

Dada a importância da identificação e da adaptação às mudanças constantes dos ambientes, os teóricos têm apresentado várias propostas sobre o monitoramento desses ambientes, especialmente quando as empresas estão em fase de planejamento estratégico. Na sua proposta

de planejamento estratégico, Fishmann & Almeida (1995) reconhecem que as variações ambientais, a necessidade de revisão e adaptação constante dos planejamentos, a velocidade e a profundidade das mudanças têm sido tão expressivas que novas propostas teóricas vêm surgindo para melhor atender às necessidades das organizações. As novas exigências levaram muitos autores a dividir o estudo do processo de formulação estratégica na administração em diversos grupos de acordo com algumas classificações e tipologias. Mintzberg (2000), investigando a literatura estratégica, dividiu seu trabalho em dois tipos de processo: (1) o processo prescritivo, no qual os autores se preocupam mais em como as estratégias devem ser formuladas do que em como são formuladas; (2) o processo descritivo, em que os autores se preocupam mais em como as estratégias são formuladas e menos com o que sugerem como comportamento estratégico ideal. Whittington (2002), por sua vez, divide os trabalhos sobre estratégia em duas dimensões: os resultados de estratégia e os processos pelos quais ela é levada a termo. O autor diz que a abordagem clássica, com os seus métodos tradicionais de planejamento racional, predomina entre os autores. Nela a lucratividade é o objetivo principal das empresas, ou seja, existe um maior vínculo com o pensamento neoclássico do homem econômico racional, para

o qual um bom planejamento é aquele capaz de dominar tanto os ambientes internos como os externos.

Muitas vezes, para dar continuidade à sua evolução, a empresa moderna tem de adotar uma abordagem de expansão geográfica na sua estratégia de crescimento, ou seja, as suas motivações a fazem ingressar no mercado internacional. Mais dinamismo numa empresa significa mais incerteza nos seus ambientes, exigindo novos conceitos na formulação de suas estratégias. Esse processo de internacionalização das organizações sob o ponto de vista das motivações, abordado por teóricos como Williamson e Penrose, é conhecido pelos acadêmicos como teoria econômica de internacionalização.

Existe ainda a teoria comportamental de internacionalização, na qual os processos de internacionalização das empresas são normalmente classificados em dois grupos: (1) o grupo de movimento para dentro (*inward*), onde a internacionalização é alcançada através de importações, obtenção de licenças de fabricação, compra de tecnologia ou contratos com empresas estrangeiras; (2) o grupo de movimento para fora (*outward*), no qual a empresa entra no mercado internacional através de exportações, concessões de licenças ou franquias, fazendo investimentos diretos no exterior. Strandskov (1986) afirma:

Como as organizações internacionais ou multinacionais estão em permanente mudança e adaptação aos contextos de mercado, de produção e da concorrência, pode-se dizer que esta é uma teoria cujo comportamento é sedimentado no desenvolvimento contínuo, pois exige das empresas estratégias que se ajustem aos elementos incontroláveis do ambiente de negócios – tais como o comportamento dos consumidores, as políticas governamentais, entre outras.

Os autores da teoria comportamental afirmam que, à medida que as empresas incrementam seu grau de envolvimento internacional, tendem a mudar os seus métodos de atendimento a esses mercados. Pode-se então dizer que o sucesso das empresas que operam no mercado internacional depende de suas habilidades em gerenciar e selecionar os métodos mais apropriados para cada mercado. As quatro variáveis mais demandadas de acordo com o grau de envolvimento da empresa no mercado internacional são: como, onde, o que e qual a capacidade organizacional. Loustarinen e Welch (1988) afirmam que “o grau de internacionalização da empresa pode ser avaliado com base no processo evolutivo de comprometimento da empresa com as variáveis propostas no modelo”.

Na administração de marketing, parte integrante do processo de internacionalização de qualquer em-

presa, a identificação dos ambientes é vital para o desenvolvimento, implantação e controle das estratégias utilizadas. Ter o conhecimento certo do mercado a ser conquistado determina, na maioria das vezes, o sucesso do empreendimento. Normalmente, o processo de busca de informações é gradativo, pois o custo de informação para internacionalização é muito mais elevado do que o custo de informação do mercado doméstico e vários conhecimentos vitais sobre os ambientes estrangeiros só são adquiridos através da experiência direta da empresa. Esse processo mais gradativo de aprender fazendo é bastante saudável, já que possibilita adquirir o conhecimento necessário dos fatores críticos dos novos mercados, limitando o risco e oferecendo condições de controlar a exposição indesejável da marca no mercado. Também pode ser importante para adequar o produto às necessidades do novo mercado, muitas vezes exigindo mudanças tecnológicas, de conteúdo ou *design*.

A análise dos ambientes deve levar em conta também os mercados étnicos, pois os países variam em sua composição étnica e racial. Cada grupo tem desejos e hábitos de compra específicos. De acordo com Kotler (2000, p.165), os profissionais de marketing devem ser cuidadosos para não gerenciar demais os grupos étnicos, nos quais há consumidores ex-

tremamente diferentes entre si. Isso é particularmente verdadeiro neste momento em que empresas brasileiras estão aumentando sua participação em mercados como o Oriente Médio, a China e a Índia. O mercado indiano representa um verdadeiro desafio nesse aspecto, pois é um país em que mais de 180 dialetos são falados por grupos étnicos que possuem religiões, culturas e costumes diferentes.

Também é necessário considerar o ambiente político e legal quando da definição da estratégia de penetração ou expansão em mercados internacionais, pois, em maior ou menor grau, o tipo de controle que o governo exerce e as decisões políticas que ele toma afetam profundamente o ambiente de negócios e a vida da empresa.

O efeito de todas essas diferenças no mercado internacional exige a busca incessante de dados através de pesquisas nos micromercados, diferenciados por faixa etária, sexo, ascendência étnica, nível de instrução, localização geográfica, estilo de vida e outras características. Essa pesquisa também tem de levar em consideração o ambiente econômico do novo mercado, sua capacidade de compra, disponibilidade de crédito, etc., pois o nível e a distribuição de renda e as estruturas industriais variam bastante entre os países.

---

## Uma rápida análise da internacionalização das empresas mineiras

---

Apesar do crescimento das transações internacionais, o nível do Brasil ainda é modesto se comparado com outros países desenvolvidos ou em desenvolvimento. Em Minas Gerais, de acordo com dados do Ministério do Desenvolvimento – Secretaria de Comércio Exterior, houve um crescimento significativo das pequenas e médias empresas que se internacionalizaram entre 2002 e 2003, ocupando a quinta posição entre os Estados da federação. As pequenas empresas mineiras com negócios internacionais passaram de 290 para 321, tendo então um crescimento de 10,69%; as médias empresas passaram de 330 para 341 (crescimento de 11%), enquanto as grandes empresas diminuíram de 314 para 305, ou seja, uma redução de 9% na participação das empresas mineiras de grande porte no mercado internacional. Em termos do volume de vendas em dólar, as pequenas empresas mineiras tiveram um aumento de 36,50% nas suas transações internacionais; as médias empresas, um crescimento de 16,50%, enquanto as grandes empresas, apesar do decréscimo do número de participantes, aumentaram seu faturamento em 28,39%.

Uma grande preocupação

atual é como facilitar a entrada de novas empresas mineiras no mercado internacional e diminuir o número de desistentes. Dados do BNDES (2002) mostram que apenas  $\frac{1}{4}$  das empresas sobrevivem após o quinto ano de atividade internacional. Fica claro que as empresas exportadoras iniciantes precisam superar diversos obstáculos para se consolidar no mercado externo. O desconhecimento dos novos ambientes conduz a estratégias errôneas e impensadas. Ainda de acordo com os dados do BNDES (2002), uma das maiores dificuldades encontradas pelos empresários mineiros na atividade exportadora/importadora é a de obter informações sobre as regras e os procedimentos burocráticos e administrativos que afetam o acesso aos mercados externos.

O desconhecimento de grande parte dos empresários sobre como desenvolver suas estratégias e planejamentos é preocupante, pois o Brasil, no seu processo de desenvolvimento econômico e social, depende do aumento significativo de suas exportações, especialmente dos produtos manufaturados. Para aumentar o número de empresas atuando no mercado internacional e diminuir sua mortalidade, é preciso um trabalho de conscientização entre os administradores e os profissionais de marketing, quanto à necessidade de desenvolver pesquisas apropriadas so-

bre os novos ambientes da empresa e seu monitoramento, para então elaborar seus produtos e serviços de acordo com as necessidades e desejos desses novos mercados. Sem conhecer detalhadamente todos os seus ambientes, dificilmente uma empresa terá o sucesso esperado no mercado internacional, onde a concorrência e as exigências dos clientes diferem totalmente do mercado doméstico.

---

## Referências bibliográficas

BNDES, *Políticas de promoção de exportações*, maio 2002.

CARVALHO, L.S.K.V. *Crescimento da firma via internacionalização – motivações e estratégias*: um estudo de caso. Dissertação de mestrado. Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, 2003.

CYRINO, A.B.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M. Emerging global players: evidences from the internationalization processes of Brazilian firms. *Caderno de Idéias – CIO311* – Fundação Dom Cabral, outubro 2003.

FIEMG, *Dados das exportações brasileiras – 2002/2003*. Ministério do Desenvolvimento – Secretaria do Comércio Exterior.

GOULART, L. Dimensões de internacionalização. *Caderno de Idéias – CIO410* – Fundação Dom Cabral, julho 2004.

GRANT, R.M. *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications*. Malden, Massachusetts, USA: Blackwell Publishers Ltd, 2002.

GRANT, R.M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategic formulation. *California Management Review*, Spring 1991.

HATCH, M.J. *Organization theory*. New York: Oxford University Press, 1997, Cap. 3.

KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

SOUKI, G. Q. *Administração estratégica*. Apostila. Curso de Mestrado em Administração, Universidade Fumec, 2004.

WHITTINGTON, R. *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

---

---

David Ewing Archibald Macintyre é Mestrando em Administração da Universidade FUMEC e professor do CEFOS – Centro Educacional de Formação Superior - Faculdade de Administração Milton Campos  
Endereço: Av. Prudente de Moraes, 954/301 –  
CEP: 30.380-000 -Belo Horizonte /M.G.  
E-mail: deam@email.com.br

---