

Produtos, mercados e resultados organizacionais: reflexões acerca dos impactos do processo de internacionalização sobre o conteúdo estratégico

Products, markets and organizational results: reflections regarding the impact of the internationalization process on strategic content

Marcos de Castro¹, Antônio João Hocayen da Silva² e José Ricardo Favoreto³

Resumo

A abertura do mercado brasileiro, ocorrida a partir da década de 1990, impôs novos desafios às organizações brasileiras em função do aumento da competitividade e do surgimento de novos padrões de concorrência advindos de tal processo. Diante desse novo contexto, a internacionalização das atividades tornou-se constante entre organizações brasileiras, fato que gerou reflexos no conteúdo estratégico dessas organizações, ou seja, no seu posicionamento com relação a produtos e mercados. Dessa forma, o presente ensaio busca, por meio de revisão da literatura pertinente ao tema, caracterizar os efeitos do processo de internacionalização sobre o conteúdo estratégico das organizações, identificando-se perfil, objetivos e motivações dessas organizações, bem como impactos de tal processo de internacionalização nos produtos, nos mercados e nos resultados dessas organizações. O ensaio conclui considerando que, entre outras implicações, a atuação no mercado exterior exige das organizações mudanças, superficiais ou profundas, no posicionamento em relação a produtos e mercados que, terá efeitos significativos nos resultados organizacionais.

Palavra-chave: Internacionalização. Conteúdo Estratégico. Estratégia.

Abstract

The opening of the Brazilian market, in the 1990s, brought new challenges to Brazilian organizations, due to the increase in competitiveness and the emergence of new standards of competition resulting from this process. As a result of this new context, Brazilian companies internationalized their activities, which in turn reflected on their strategic content, that is, on their positioning in relation to products and markets. Therefore, this essay attempts, by reviewing the pertinent studies on the subject, to characterize the effects of the internationalization process on the organizations' strategic content, identifying the profiles, objectives and motivation of these organizations, as well as the impact of the internationalization process on their products, markets, and results. The essay concludes by considering that, among other implications, doing business in foreign markets requires changes, either superficial or in depth, in the positioning relative to products and markets, which will have significant effects on the organizational results.

Keywords: Internationalization. Strategic Content. Strategy

Introdução

Em meados dos anos 90, durante ações governamentais que deram início ao processo de abertura comercial brasileira, o contexto ambiental das empresas nacionais, passando por profundas mudanças, tornou-se altamente competitivo, obrigando organizações brasileiras a buscar com maior ênfase os mercados externos. Conseqüentemente, conforme salienta Machado (2005), o governo, visando gerar saldos positivos na balança comercial, passou a estimular o ingresso de empresas nacionais em mercados externos para ampliação do mercado-alvo de produtos e serviços brasileiros.

¹ Universidade Estadual do Centro-Oeste - UNICENTRO- marcosdecastroms@yahoo.com.br

² Faculdade de Ensino Superior do Centro do Paraná-UCP- hocayen@yahoo.com.br

³ Universidade Estadual de Londrina – UEL- jose.ricardo.favoretto@gmail.com-

Inicia-se, então, o movimento de internacionalização de empresas brasileiras, que se tornou fator decisivo em relação ao desempenho de tais organizações. A competitividade advinda desse processo obrigou que tais organizações atingissem níveis elevados de qualidade e produtividade para atender às necessidades dos mercados externos. Esse movimento de expansão regional e mundial adotado por muitas empresas mostra o quanto elas avançaram na grande 'ebulição' que tomou conta do mundo empresarial nos últimos anos, movidas pela disputa por mercados cada vez mais integrados (CANDIA, 2003).

Contudo, em virtude das forças ambientais atuantes nos diferentes mercados internacionais, diversos são os impactos do processo de internacionalização em relação ao posicionamento das empresas brasileiras em termos de produtos e mercados (conteúdo estratégico) na atmosfera de seu ambiente competitivo, em virtude do qual, o desempenho das organizações é determinado pelos recursos e competências diferenciais que possuem em relação aos concorrentes (BARNEY, 1996). Visando reduzir impactos das pressões ambientais, organizações que optam pela internacionalização apresentam-se abertas a mudanças, em decorrência das adequações estratégicas necessárias para atuação no mercado internacional.

Diante do exposto buscou-se com este ensaio teórico caracterizar os efeitos do processo de internacionalização sobre o conteúdo estratégico das organizações; caracterizando perfil, objetivos e motivações das organizações que internacionalizaram suas atividades; e identificando impactos do processo de internacionalização nos produtos/serviços, nos mercados e nos resultados das organizações.

O estudo está estruturado de forma a discutir adequadamente os efeitos do processo de internacionalização sobre o conteúdo estratégico das organizações, sendo que na primeira seção são apresentados perfis das empresas que internacionalizam; na segunda seção são discutidos objetivos e motivações para internacionalização; na terceira seção é discutido conceito de conteúdo estratégico; já na quarta seção são apresentados efeitos da internacionalização sobre produtos e mercados; e, por fim, têm-se as considerações finais.

1 Perfil das empresas que internacionalizam

Ao analisar estratégias de internacionalização de um grupo de empresas paranaenses do setor de alimentos, Seifert Jr. (2004) identificou dois perfis predominantes nessas organizações. Primeiro é o de organizações relutantes que, segundo o autor, aproveitam oportunidades do mercado internacional via ligações e atividades externas de natureza comercial indireta (visitas a feiras, visitas a empresas do exterior, participação em rodadas de negócio, participação em missão comercial, feiras com *Stand* e exportação via *Trading Company*). Por outro lado, existem organizações ativas, cujos processos de internacionalização têm foco nas exportações diretas apoiadas por atividades promocionais e maior comprometimento com mercado internacional.

Medeiros et al (2001), objetivando descrever a situação do processo de internacionalização de empresas pernambucanas, observaram diferenças nos perfis das três categorias de empresas estudadas: i) exportadoras; ii) importadoras; e iii) exportadoras/importadoras. Segundo os autores, empresas exportadoras/importadoras eram maiores, concentraram-se mais na atividade industrial, estavam menos atuantes em *agribusiness* e demonstram mais comprometimento com atividade internacional.

Informações financeiras permitiram concluir que era mais fácil para empresas de micro e pequeno porte importar que exportar. A experiência com empresas que exportam para os Estados Unidos demonstrou que era muito difícil para organizações com menos de 20 empregados exportar. Firms desse porte careceram de organização e recursos suficientes para obter sucesso na tentativa de penetrar no mercado estrangeiro (MEDEIROS et al, 2001).

Por sua vez, Dal Bello e Gomes (2002) concluíram que mesmo pequenas empresas tinham chance de se internacionalizar e expandir negócios para diversos países. Diferentemente do exposto anteriormente, a partir de estudo em empresas mineiras do segmento de fiação e tecelagem, objetivando identificar empresas com inserção no âmbito do Mercosul, estratégias de internacionalização, fatores facilitadores e dificuldades encontradas em sua internacionalização, Versiani, Guimarães e Teixeira (1997) concluíram que o tamanho da organização não foi um fator determinante no processo de internacionalização, mas que fator de fundamental importância pareceu ser perfil e vontade do grupo estratégico das organizações.

Carvalho e Rocha (1998, p. 35) afirmam que "a continuidade da atividade exportadora parece estar relacionada a determinadas características específicas das empresas, em particular ao tamanho", corroborando o que foi identificado por Medeiros et al (2001). Carvalho e Rocha (1998) demonstraram que, possivelmente, empresas de maior porte têm maiores condições de sustentar atividades de internacionalização. Sendo assim, conclui-se que o tamanho da organização, quando representa fator influenciador do processo de internacionalização, está condicionado ao setor de atuação da empresa, manifestando-se diferentemente em função das especificidades dos diferentes mercados.

Versiani, Guimarães e Teixeira (1997) salientam ainda que, no caso das empresas analisadas, a penetração no mercado externo pareceu não refletir uma estratégia deliberada de crescimento. Praticamente não se detectou mudanças na estrutura

organizacional das empresas quando de sua internacionalização. Segundo os autores tal fato contrariou concepções sobre crescimento em empresas que postulam a máxima de que estrutura segue estratégia, uma vez que no estudo, não foi possível verificar estratégia de crescimento das empresas a partir da formação do Mercosul.

Buscando investigar a orientação para o mercado externo de uma amostra de empresas brasileiras exportadoras, Macera e Urban (2004) concluíram que: i) mais de 50% eram grandes empresas com mais de 500 funcionários; ii) mais da metade não exportava para mais de 10 países; iii) cerca de 34% das empresas tinham Estados Unidos como principal mercado de exportação; iv) 55% eram empresas exportadoras de bens industriais; v) 30% exportavam bens de consumo; e vi) 14% exportavam bens agrícolas.

Percebe-se que a literatura não apresenta um consenso sobre as características das empresas que internacionalizam suas atividades. A busca pelos mercados internacionais têm sido uma constante entre os mais variados tipos de organizações de diferentes setores. O que se extrai dessa discussão é que o mercado exterior oferece muitas oportunidades, até mesmo para as pequenas empresas, e talvez o que se diferencia entre elas não seja exatamente o seu perfil e sim as formas de entrada no mercado internacional em função de características como o tamanho, por exemplo.

1.1 Objetivos e motivações para internacionalização

De modo genérico, internacionalização pode ser colocada como venda de produtos/serviços em mercados diferentes do seu mercado doméstico. Principais incentivos para internacionalização, segundo Eiteman, Stonehill e Moffet (2002) e Paula (2003), são: i) aumento no tamanho do mercado, contornando limites de crescimento impostos por mercados com baixa taxa de crescimento; ii) melhoria da rentabilidade; iii) pesquisa & desenvolvimento e diminuição do risco das variações cambiais; iv) aproveitamento de economias de escala e escopo, que depende da capacidade de padronização e utilização de plantas produtivas similares; e v) vantagens derivadas da localização, pelo acesso a matérias-primas e importantes consumidores. Além disso, internacionalização de empresas tende a aumentar concorrência; ameaça de novos entrantes; e produtos substitutos. No entanto, proporciona grande aumento nas oportunidades de negócios (BARNEY, 1996; PORTER, 1986).

A opção pela internacionalização como estratégia, segundo Ansoff e McDonnell (1993), deve responder a objetivos claros para a empresa, sendo que caso as ações para alcançá-los estejam explícitas, as chances de serem atingidos serão maiores. Em virtude dos objetivos que norteiam as ações da organização, diferentes estratégias de internacionalização podem ser adotadas, sendo que essas se caracterizam como conseqüências dos interesses de posicionamento de cada organização.

Para os referidos autores três são os objetivos genéricos que comumente motivam organizações a iniciar processo de internacionalização. Primeiro deles refere-se ao crescimento. Algumas empresas buscam manter crescimento e evitar estagnação causada pela saturação do mercado interno ou, então, buscam elevar taxa de crescimento histórico. Outras empresas buscam aumentar volume de vendas e tamanho por meio do ingresso em mercados com perspectivas de crescimento (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Segunda motivação está relacionada à melhoria da rentabilidade. Tal melhoria ocorrerá em longo prazo caso empresa ingresse em mercados com estágios iniciais de crescimento. No curto prazo, aumento da rentabilidade pode se dar com ingresso em mercados que se encontrem em estágios mais avançados, com demandas a serem exploradas. Em muitos casos entrada em mercados externos é motivada pela perspectiva de manutenção da rentabilidade e não necessariamente pelo seu aumento. Desse modo, empresas buscam ampliar sua atuação em mercados externos que ofereçam sinergias ou economias de escala significativas (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Terceiro motivo destacado por Ansoff e McDonnell (1993) está relacionado a atuação equilibrada tanto no mercado doméstico quanto no mercado externo. Isso ocorre quando a empresa busca assegurar rentabilidade e crescimento contínuo, tanto no curto quanto no longo prazo, com preenchimento de lacunas em sua carteira de ciclos de vida de demanda e tecnologia. Além disso, atuação no mercado externo permitirá à empresa tornar-se menos vulnerável a possíveis incertezas do mercado interno.

Percebe-se que das três motivações descritas, quase todos os objetivos podem ser alcançados por meio da diversificação do mercado nacional ou em função da internacionalização. Somente terceiro objetivo apresenta-se como peculiar ao processo de internacionalização.

Na visão de Aulakh, Kotabe e Teegen (2000), diante de mercados internos competitivos, empresas têm buscado mercados externos para colocação de seus produtos. Com a busca de mercados externos objetiva-se, também, obter e sustentar vantagens competitivas. Nesse sentido, motivações para internacionalização estão fundamentadas na busca de vantagens econômicas ou estratégicas que não estão acessíveis à organização em sua atuação exclusivamente no mercado interno.

Como o acesso a tais vantagens envolve risco de insucesso, existe um paradoxo na decisão da organização em internacionalizar-se ou privilegiar o mercado interno. De acordo com estudo realizado por Rocha e Christensen (1994) crescem como fatores determinantes da atividade de empresas brasileiras no exterior, aspectos como: i) busca por ganhos em competitividade; ii) alcance de melhores resultados financeiros; e iii) necessidade de atualização constante do produto às demandas no mercado internacional. Esses fatores, de acordo com os autores, exigem das organizações comportamento agressivo e adaptado ao ambiente competitivo, de forma que o processo de internacionalização gere impactos positivos nos resultados da organização.

Motivos que normalmente levam empresas a internacionalizar suas atividades, conforme salientou Dunning (1988), são: i) garantir fornecimento de recursos essenciais; ii) assegurar qualidade de seus produtos; iii) proteger direitos de propriedade (marcas e patentes); e iv) controlar preços e diluir custos fixos. Cleto (1997) sugere que, na maioria dos casos, as razões pelas quais uma empresa fixa unidades no exterior pode ser agrupada em cinco categorias, sendo mais frequentes as três primeiras, que são: i) acesso aos baixos custos dos fatores de produção; ii) proximidade ao mercado; iii) uso de recursos tecnológicos locais; iv) controle e amortização de recursos tecnológicos no exterior; e v) eliminação de possível concorrência.

Barretto e Rocha (2003) identificaram cinco 'padrões dominantes de motivação' que determinam processo de internacionalização de uma organização, que são: i) crescimento; ii) consolidação; iii) sobrevivência; iv) oportunidade; e v) visão estratégica. Por sua vez, Mazzola (2005, p. 3) estabelece que a decisão de se internacionalizar está ligada a fatores como:

- i) evolução tecnológica; ii) proximidade dos clientes; iii) superação de barreiras protecionistas; iv) explorar vantagens competitivas existentes no país de origem; v) explorar oportunidades específicas de um negócio; vi) aumentar o ciclo de vida de produtos; vii) antecipar-se a práticas da concorrência; viii) aproximar-se das fontes de recursos financeiros; e ix) mão-de-obra e matérias-primas mais abundantes e com menor preço.

Em relação às motivações que conduzem o processo de internacionalização em empresas brasileiras, o estudo realizado pela Fundação Dom Cabral (1996) revelou que liderança dos gestores é o principal fator na decisão de saída das empresas nacionais para mercado externo, com 60% das respostas; em seguida manifesta-se ganhar novos mercados e aproveitar incentivos da política de promoção às exportações. Esses resultados indicam existência de líderes que enxergam na internacionalização oportunidades de crescimento e aprendizado que muitas vezes o mercado doméstico não propicia.

Previdelli (1997, p. 4) afirma que "sob um enfoque microeconômico, pode-se concluir que um dos principais motivadores para a internacionalização é o lucro". Entretanto, o autor chama atenção para o fato de que, lucro não é explicação completa para essa decisão estratégica, ou ainda, que lucro pode ser explicado de diversas maneiras. Para o autor, algumas dessas explicações podem ser caracterizadas como: i) possibilidade de expansão das vendas em função da ampliação de mercados; ii) redução dos custos de produção como consequência do aumento da escala de produção; iii) ação da concorrência interna, obrigando a empresa a buscar novos mercados; e iv) concorrência externa, ameaçando mercado potencial.

Em função dos objetivos pretendidos e dos fatores motivadores do processo de internacionalização, diferentes ações podem ser adotadas pelas empresas buscando conquistar mercados externos. Algumas estratégias implicam em iniciativas individuais e outras em ações conjuntas, por meio de alianças, associações e parcerias.

Construto mais tradicional do processo de internacionalização de empresas foi formulado por Johanson e Vahlne (1990). Segundo os autores empresas passariam por processo seqüencial no desenvolvimento de ações de internacionalização, que seria constituído de vários estágios: i) atividades esporádicas de exportação; ii) uso de representantes e agentes; e iii) estabelecimento de subsidiárias de vendas e implantação de unidades de fabricação no exterior.

Autores como Kotler (1998) e Cerceau e Lara (1999) definem diversas alternativas para empresas atuarem no mercado internacional, em que se destacam: i) exportação direta (com estrutura organizacional própria); ii) exportação indireta (por agentes e representantes no exterior); iii) acordos contratuais (licenciamento, *franchising* e contrato de manufatura); e iv) investimentos diretos (*joint ventures*, alianças estratégicas e controle acionário).

Diferentes objetivos e motivações levam as empresas a internacionalizar. Contudo, a busca por novos consumidores por meio da ampliação do mercado de atuação, em decorrência da saturação do mercado interno, parece ser o princípio básico que cria nas organizações o interesse pela atuação externa.

2 Conteúdo estratégico e internacionalização

Conteúdo estratégico tem o foco direcionado para questões relacionadas ao desempenho da empresa e refere-se ao posicionamento da organização em termos de produtos e mercados dentro de contexto variável, cujo desempenho depende dos recursos e das competências organizacionais (BULGACOV, 1997; CHAKRAVARTHY; DOZ, 1992).

Um dos primeiros autores a estabelecer o conceito de conteúdo estratégico foi Igor Ansoff, definindo estratégia como um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar comportamento de organizações. Dessa forma, estratégia como

regra estaria relacionada a questões como: Quais produtos e tecnologias a organização irá desenvolver? Onde e para quem os produtos serão vendidos? Como a empresa obterá vantagem sobre os concorrentes? (ANSOFF, 1990).

Caracterizando direção do desenvolvimento estratégico, Ansoff (1990) especifica dois tipos correlatos de estratégias: carteira; e competitividade. Estratégia de carteira especifica combinações de áreas estratégicas de diferentes negócios em que empresas irão operar. Estratégia de competitividade parte dos condicionantes ambientais, com mudança e substituição de produtos, de tecnologias, de marketing e de mercados, que obrigam algumas empresas a alterar postura competitiva em busca do alcance dos objetivos.

Mintzberg (1989) salienta que uma das tarefas mais importantes do gerente é elaborar estratégias ou, pelo menos, revisar processo em que estratégias são adotadas. O autor aborda a questão afirmando que, de forma limitada, elaboração da estratégia se relaciona à posição da organização em nichos de mercado, ou seja, trata-se de decidir quais produtos serão produzidos e para quem serão oferecidos, ou ainda, o modo como organizações se posicionam e, quando necessário, modificam o posicionamento.

Por sua vez, Ansoff (1990) lista três componentes da lógica da análise de carteira, que são: i) objetivos que relatam tipos de desempenho que empresa procura alcançar a curto e longo prazo; ii) critérios de custos de entrada e saída; e iii) critérios de sinergia. Para Porter (1986) o outro lado da questão estratégica, especificamente competitividade, baseia-se na composição das forças ambientais. O autor estabelece cinco forças que afetam natureza e grau de competição de determinado setor, que juntas acabam por determinar a rentabilidade do setor, que são: i) ameaça de novos entrantes; ii) poder de barganha dos clientes; iii) poder de barganha dos fornecedores; iv) ameaça de produtos e serviços substitutos; e v) rivalidade entre os concorrentes.

Qualquer que seja a pressão coletiva das forças, o objetivo do estrategista, nesse caso, é encontrar o posicionamento no ramo de negócios, no qual a empresa possa melhor defender-se contra as forças ou influenciá-las a favor da organização (BULGACOV, 1997; PORTER, 1986). O resultado das interações entre empresas e mercados molda, segundo essa visão, forças competitivas e determina possibilidade de rentabilidade da indústria e das empresas acima do custo de capital. Nesse caso, variáveis ambientais citadas são referências para análise estratégica (PORTER, 1986).

Porter (1986) também considera que empresas procuram alcançar vantagem competitiva nos respectivos ramos de negócios, por meio de uma das três estratégias genéricas: i) liderança de custo para produção de bens e serviços com menor custo; ii) diferenciação para ofertar produto ou serviço diferenciado dos concorrentes; e iii) enfoque para manter o foco no negócio (mercado ou produto).

Qualquer uma dessas estratégias pode ser aplicada a uma frente ampla ou estreita. Estratégia de enfoque é conhecida como abordagem de nicho e pode ser aplicada a mercados geográficos específicos, a determinado segmento de processo de produção ou a determinado tipo de cliente.

Para Porter (1986), atratividade da indústria também é delimitada pelos fatores ambientais estruturais, que são: i) disponibilidade de matéria-prima; ii) proximidade dos consumidores; iii) comunicação; iv) sistema bancário; v) mercado de capitais; vi) infra-estrutura; vii) estabilidade monetária; viii) qualificações da mão-de-obra; ix) estrutura legal; e x) estabilidade política. Há ainda aqueles fatores que são mais abertos à influência política, tais como: i) salários; ii) impostos; e iii) regulamentações governamentais. Comparações entre indústrias, freqüentemente salientam fatores mais específicos a cada uma delas.

Opção de conteúdo estratégico em empresas complexas está na composição adequada dos produtos e mercados. Sistemas de classificação de carteiras possuem variedade de formas e tamanhos e podem representar alternativa para estabelecimento da estratégia genérica. O mais simples é o da matriz Crescimento-Participação no Mercado, popularizada pela *Boston Consulting Group*, no início da década de 70. Outros incluem a chamada matriz de Atratividade-Posição, da *General Electric* e da *McKinsey*, e o esquema de classificação por posição competitiva e ciclo de vida, desenvolvido pela *Arthur D. Little, Inc* (BULGACOV, 1997).

Embora haja diferenças importantes entre esses e outros sistemas de carteiras, o mesmo princípio é inerente a todos. Nesse sentido, análise de carteira é instrumento situacional de conteúdo estratégico que permite à empresa visão comparativa interna e externa das estratégias específicas de atuação. De uma forma ou de outra, métodos de planejamento de carteira ou portfólio são largamente utilizados pelas empresas, principalmente pelas de maior porte e mais diversificadas, nas quais o ponto de partida comum são objetivos financeiros para unidades de negócio, ressaltando que estratégias dependem do posicionamento dos produtos e das características dos mercados em que atuam (BULGACOV, 1997).

Outro enfoque sobre produtos e mercados, com algumas diferenças em relação à classificação de carteiras, é o modelo PIMS – Impacto das Estratégias de Mercado no Resultado das Empresas. Principal diferença dessa metodologia em relação às anteriores é que ela considera várias dimensões possíveis da estratégia e do ambiente de mercado que poderiam influenciar desempenho, como por exemplo, intensidade do investimento, qualidade de produtos e serviços relativamente

à dos concorrentes e produtividade da empresa. Considera também outros aspectos relacionados a uma base de dados para determinar de que maneira, em circunstâncias diferentes, estratégias afetam resultados organizacionais (BULGACOV, 1997).

Algumas das mais importantes questões relacionadas ao conteúdo estratégico estão associadas à combinação dos mercados em que as organizações possuem produtos insertos. Nesse sentido, para Schendel (1992) torna-se necessário compreender duas questões básicas, que são: Por que empresas participam de mercados múltiplos ou de suas combinações específicas? O que deve ser levado em conta para obtenção dos diferentes resultados observados?. Respostas para essas questões podem auxiliar muitas empresas na elaboração estratégica e até nas decisões econômicas em nível nacional. Avaliar mercados específicos sugere que o sucesso depende das empresas e de sua capacidade estratégica (BULGACOV, 1997).

Cavusgil, Zou e Naidu (1993) salientam que o sucesso das empresas nos mercados estrangeiros é definido por meio do produto, do setor em que essas empresas estão insertas e pelas características do mercado exportador. Tal sucesso é, sobretudo, devido à adaptabilidade das escolhas estratégicas para o processo de exportação.

O posicionamento estratégico, em termos de produtos e mercados, adotado pela organizações que buscam se internacionalizar pode tornar-se um diferencial competitivo que sustenta o sucesso das ações de internacionalização. Esse posicionamento varia de organização para organização, de acordo com os recursos e as competências dominadas por essas organizações em relação aos demais concorrentes.

3 Efeitos do processo de internacionalização

Cyrino e Oliveira Jr. (2002), a partir da análise de 76 empresas brasileiras que operam em mercados internacionais, apontam que estratégias que implicam em investimento externo direto tendem a proporcionar resultados superiores em termos de melhoria do desempenho global da empresa, redução da dependência do mercado doméstico e maior estabilidade dos resultados econômico-financeiros, obrigando empresas brasileiras a intensificarem ações de entrada em mercados internacionais.

Em virtude de suas especificidades, o processo de internacionalização torna-se um círculo virtuoso, em que maior grau de internacionalização implica em maior conhecimento do mercado externo que, por sua vez leva ao envolvimento ainda maior e ao aprofundamento no processo (ARRUDA; GOULART; BRASIL, 1994).

Por outro lado, Melin (1992) salienta que o envolvimento internacional de empresas implica mudança organizacional. Internacionalização parece afetar a organização como um todo, atingindo dimensões como tamanho, escopo, missão, princípios de atuação, natureza do trabalho administrativo, valores dominantes e normas e procedimentos.

Machado-da-Silva e Fernandes (1999) afirmam que processo de internacionalização pode acarretar mudanças em três níveis da organização: i) estrutura e responsabilidades formais (Anatomia); ii) relacionamentos e processos interpessoais (Fisiologia); e iii) atitudes e mentalidade dos indivíduos (Psicologia).

Neste trabalho as mudanças são tratadas em termos de produtos, mercados e, conseqüentemente, resultados, ou seja, em termos de conteúdo estratégico organizacional.

3.1 Mudanças nos produtos

Em relação às mudanças provocadas pelo processo de internacionalização nos produtos das empresas, Seifert Jr. (2004, p. 114) observa que:

Internacionalmente, os consumidores passaram a se preocupar mais com a segurança alimentar, saúde, impactos ambientais (ecológicos) e sociais da produção de alimentos, desenvolvimento sustentável e recursos naturais em última análise; esses aspectos deixam de ser meramente participantes do processo de compra para assumir posição determinante na escolha dos consumidores.

Por passarem a atuar em mercados globalizados e atender necessidades de consumidores altamente exigentes, que dão grande importância às características físicas e às marcas dos produtos, empresas que atuam em mercados externos passam a enfrentar pressões dos consumidores em relação à origem de produtos e de destinos das embalagens (SEIFERT JR., 2004).

Rocha, Christensen e Cunha (1989) acrescentam que estratégias de produto podem ser padronizadas, não existindo alterações entre produtos comercializados no mercado interno e no mercado externo. Já quando a padronização não é totalmente possível, produtos podem sofrer pequenas alterações ou adequações visando satisfazer consumidores no mercado-alvo, ou ainda, optar-se por adaptação total, em que são desenvolvidos produtos totalmente novos para consumidores de cada mercado externo (inovação).

Esses mesmos autores enfatizam que, apesar dos benefícios advindos da padronização, existem e continuarão existindo, algumas barreiras que impedem total padronização, que ocasionalmente exige maior visão da empresa exportadora

buscando compreender mercado-alvo em suas características físicas; fatores econômicos; sociais; governamentais; culturais; concorrência nesse mercado; e canais de distribuição disponíveis. Por isso a importância do planejamento gerencial e da experiência internacional da empresa e dos gerentes envolvidos no processo (CAVUSGIL; ZOU; NAIDU, 1993; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Ansoff e McDonnell (1993) reconhecem que atuação em mercados internacionais requer adaptação a tais mercados permitindo máxima sensibilidade às condições e oportunidades locais. Tais estratégias podem ser globais e padronizadas ou locais. Estratégias globais podem ser excelente estratégia para setores com produtos não-diferenciados, tais como carvão e produtos químicos. Já estratégias locais podem exigir alterações, mesmo que superficiais no produto.

Alternativamente, a empresa pode adotar estratégia mista em que buscará adaptar produtos para mercados maiores e padronizar produtos para mercados menores. Isso é frequentemente observável em multinacionais do ramo de bens de consumo. É usada quando tamanho do mercado num país atinge nível que permite amortização local dos custos de desenvolvimento de produtos ou mercados. Esse tipo de estratégia é imposto à empresa em países em que governo local insiste que o investidor estrangeiro crie empreendimento industrial especial e integrado ao país (ANSOF; McDONNELL, 1993).

Por sua vez, Cavusgil, Zou e Naidu (1993), investigando empresas exportadoras de alguns Estados do meio-oeste americano, examinaram o impasse entre escolha pela adaptação *versus* padronização dos produtos e promoção nas exportações. Para isso, buscaram na literatura diversos aspectos intrínsecos relativos à adaptação e padronização, alguns defensores da padronização, outros defensores da adaptação dos produtos e das promoções, na busca de explicar melhor forma para o bom desempenho exportador.

Para Shoham (1996), o desempenho exportador é visto como resultado de adequado planejamento na utilização da padronização ou da adaptação das estratégias de marketing nos mercados internacionais. Para isso, também ressalta relevante participação do gerente de exportação no planejamento das exportações para mercados em que a empresa atua.

Czinkota (2001) destaca o quanto é importante que empresas lembrem de que produto não é vendido só, embalagem faz parte da apresentação do produto, exercendo, muitas vezes, seu maior esforço estratégico. Embalagem tornou-se componente importante da estratégia de marketing. Normalmente, empresas esquecem que produto é embalado e que não só produto é vendido ou adquirido. Outro aspecto importante ao qual a organização deve estar atenta é com referência a marca, pois esse é um dos fatores do produto que melhor traduz o nível de preferência do mercado por determinados bens.

De acordo com Kotler (1998), marca traduz nome, termo, símbolo, logomarca e *design*, que tem a função de identificar bens e/ou serviços de vendedores e ser capaz de diferenciá-los dos demais concorrentes. Por melhor que possa ser o produto da concorrência, dificilmente consumidor fiel à marca vai optar em realizar consumo alternativo.

Não obstante o valor da marca para clientes, empresas devem ainda pensar na proteção legal que deverá obter. Para Albaum, Strandskov e Duerr (1998), a proteção da marca é realizada primeiramente em nível nacional, depois em nível regional e, por último, internacionalmente. Atualmente, até mesmo países de menor desenvolvimento possuem sistemas de registro e proteção de marcas, tanto para mercados domésticos quanto para mercados externos.

Empresas têm essencialmente duas opções ao selecionar estratégia de definição de marcas. Czinkota (2001) define da seguinte maneira:

1. Estratégia de nome de marca individual: Cada produto no composto de uma empresa recebe um nome de marca específico. A vantagem dessa estratégia é que ela permite à empresa desenvolver o melhor nome de marca possível para cada produto.
2. Estratégia de nome de marca de família: Todos, ou porção significativa dos produtos da empresa estão associados com um nome de marca de família. A primeira vantagem dessa estratégia é que pode ser usada para lançar novos produtos. A marca de família pode ser estendida para categorias de produto que são usados na mesma situação que o produto original ou usados pelos mesmos consumidores dele.

3.2 Mudanças nos mercados

De acordo a teoria de crescimento da firma de Penrose (1959), uma vez atingida maturidade em determinado mercado, a tendência passa a ser sacrifício e redução de margens com atuação contínua no mercado além do limite. Nesse contexto de significativas transações globais, mercados internos limitados e necessidade de crescimento das empresas, o caminho natural passa pelo acesso a novos mercados. Busca pela ampliação de mercado pode se dar pela verticalização com lançamento de novos produtos, pela mudança de aplicação dos já existentes (ou novas aplicações) ou pela expansão geográfica. Diversos são os impactos sobre mercados locais advindos da instalação de novas empresas, alguns com efeitos positivos e outros com efeitos não muito positivos, podendo desestruturar o ambiente local.

Em função do aumento de fusões e aquisições, ações estratégicas que permitem às organizações internacionalizar, observa-se aumento na concentração dos mercados e na competição por preços, uma vez que empresas locais procuram proteger parcelas de mercados que atendem e caso não obtenham sucesso, são obrigadas a aderir às novas organizações (HILAL; HEMAIS, 2003). Segundo Kon (1999, p. 44) “aumento do número de fusões em nível mundial leva à evidência do crescimento da atuação das empresas transnacionais”.

Muitas vezes, os impactos ocorrem no próprio mercado interno, em função de movimento de realocização de empresas que pretendem internacionalizar atividades, tendo em vista que buscam obter maior proximidade com países importadores, diminuição de custos por meio da utilização de mão-de-obra mais barata e em decorrência de incentivos fiscais do governo local, buscando atrair novas empresas para fomentar desenvolvimento da região e criar novos postos de trabalho (CARVALHO; ROCHA, 1998).

Dessa forma, conforme observado por Carvalho e Rocha (1998), empresas tendem a elevar investimentos em tecnologias e programas de qualidade, buscando conquistar melhorias da competitividade no mercado. Por outro lado, com aceleração da globalização, a política econômica de cada país passa a ser condicionada por fatores externos, visando atender aos objetivos da competitividade internacional e da participação ativa no processo de inter-relação mundial. Observa-se, conforme salientado por Kon (1999, p. 53) “uma reorganização espacial de atividades e de áreas de influência econômica, tanto mundialmente quanto internamente aos países, como decorrência das transformações na internacionalização dos serviços”.

Em relação à economia local, conforme salientam Carvalho e Rocha (1998), processo de internacionalização proporciona elevação da renda per capita da população, em virtude de se tornarem novos contribuintes, há um aumento nas receitas do município com impostos e em virtude da necessidade de mão-de-obra para fomentar atividades e da abertura de novas vagas de trabalho, observa-se diminuição da taxa de desemprego da população local. Negativamente, observa-se redução de recursos públicos para financiamentos de novos negócios, dificultando criação de empreendimentos locais e eliminação da proteção de diversos produtos, prejudicando produtores locais que muitas vezes não tem capacidade para competir com multinacionais externas (SEIFERT JR., 2004).

3.3 Mudanças nos resultados

Implantação de estratégias de internacionalização provoca impacto direto nos resultados organizacionais, uma vez que empresas passam a atuar em ambiente competitivo de nível mundial, estando sujeitas às normas do comércio internacional. Conseqüentemente, de acordo com Seifert Jr. (2004), observa-se aumento nos padrões de qualidade da empresa, em função das exigências dos consumidores, que são expressos pela obtenção de normalizações e certificações internacionais.

Aumento da qualidade nos produtos ou serviços eleva a eficiência organizacional, tornando as empresas mais competitivas em relação aos concorrentes considerando que, em função da acirrada concorrência, são efetuados investimentos em inovações tecnológicas, buscando modernização dos processos produtivos, em função de tecnologias computacionais, de telecomunicação e robótica (CARVALHO; ROCHA, 1998).

Adequações na estrutura organizacional, nas práticas de trabalho, nas ações estratégicas e nos processos produtivos, em função das exigências das organizações parceiras e das necessidades para enfrentar concorrência, acarretam aumento no faturamento bruto da organização, em virtude do aumento no volume de negócios praticados nos novos mercados de atuação (HILAL; HEMAIS, 2003).

Cerceau e Lara (1999) destacam que estratégias de internacionalização implementadas resultam de fatores como: i) evolução da capacidade de exportar; ii) vantagens competitivas no mercado doméstico; iii) meio de procura de competitividade tecnológica; e iv) necessidade de exposição internacional.

Organizações que decidem internacionalizar operações têm confiança de que o marketing global e o comércio internacional podem auxiliá-las no processo de investigação das necessidades e mudanças nos hábitos dos consumidores; na redução de custos; na ampliação das estratégias de distribuição; na conquista de informações eficientes em relação a mercados potenciais na população mundial; e no desenvolvimento e implementação de inovações tecnológicas.

Processo de internacionalização eficiente, que ocasiona resultados positivos para organização, não é fruto somente da intenção de internacionalizar, depende basicamente de postura estratégica que, de acordo com Cerceau e Lara (1999) exige execução das seguintes ações: i) definição do mercado/produto alvo; ii) conhecimento dos objetivos do mercado-alvo; iii) estratégias de entrada em novos mercados; iv) momento de entrada; v) plano de marketing mix; e vi) sistema de controle para monitorar resultados obtidos nos novos mercados.

Contudo, deve-se ter em mente que o reflexo do processo de internacionalização sobre resultados organizacionais deve ser considerado em função dos objetivos e das motivações que levaram a tal estratégia sejam eles econômicos ou não.

Considerações finais

Diante do referencial teórico adotado na pesquisa, observa-se, que em função da diversidade de conceitos elaborados pelos diversos autores, aspectos semelhantes são tratados a partir de diferentes abordagens, possibilitando, com base no conflito de idéias, crescimento e amadurecimento teórico do tema.

Em função de exigirem nova postura das organizações, estratégias de internacionalização tendem a provocar diversas mudanças tanto em questões sobre o que vender e para quem vender (conteúdo estratégico); quanto em relação a questões sobre como vender (processo estratégico). Em alguns casos podem ser mudanças positivas e em outros negativas. No entanto, este ensaio tem como foco de estudo impactos da internacionalização sobre conteúdo estratégico em empresas exportadoras.

Muitas vezes organizações optam por exportar produtos padronizados, não efetuando mudanças nas características deles em função das exigências dos novos mercados; ou efetuar adequações nos produtos em virtude do perfil dos futuros mercados, visando atender cada mercado isoladamente, de modo que se possa evitar que produtos tenham baixa aceitação nos mercados internacionais. Essas mudanças são necessárias devido aos valores culturais de cada país.

Mercados internos e externos também sofrem impactos do processo de internacionalização, exigindo das organizações maior atenção na execução das atividades de exportação. Determinadas ações podem causar impactos econômicos, sociais e ambientais negativos no mercado de instalação da empresa, prejudicando sua imagem, o que dificulta sua implantação e, conseqüentemente, gera resultados negativos para organização.

Possivelmente, instalação de novas empresas promove elevação no número de vagas de empregos para a comunidade, uma vez que em muitos países são estabelecidas leis que exigem que as organizações destinem certo percentual de vagas para trabalhadores locais, buscando garantir crescimento econômico da localidade.

Em função das adequações necessárias ao processo de internacionalização, organizações tornam-se competitivas, em virtude da ampliação dos padrões de qualidade; da implantação de novas tecnologias e sistemas gerenciais; e desenvolvimento técnico dos funcionários. Elevação no nível de competitividade externa reflete no aumento da competitividade interna, uma vez que a organização passará a ter nível de referência internacional, contrariamente aos concorrentes internos que agem localmente, regionalmente ou nacionalmente.

Para minimizar impactos da internacionalização sobre organizações, esse processo deve ser adequadamente planejado e implementado. Organizações precisam analisar especificidades dos mercados em que pretendem se instalar, buscando conhecer características, necessidades e desejos dos novos consumidores, fatores sociais e culturais da população local e regulamentações legais e fiscais estabelecidas pelo governo local.

Por fim, tendo em vista que o objetivo deste ensaio foi caracterizar as mudanças ocasionadas pelo processo de internacionalização nos produtos, nos mercados e nos resultados de organizações que passam por esse processo, tem-se que uma atuação além do mercado doméstico exige das organizações mudanças, profundas ou superficiais, nas estratégias adotadas em relação ao posicionamento referente a produtos e mercados (conteúdo estratégico).

Referências

- ALBAUM, G.; STRANDSKOV, J.; DUERR, E. *International marketing and export management*. London: Addison Wesley Longman, 1998.
- ANSOFF, H. I. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.
- ARRUDA, C. A.; GOULART, L.; BRASIL, H. V. A evolução na dinâmica de internacionalização. *Revista Brasileira de Comércio Exterior*, Rio de Janeiro, n. 41, p. 31-40, out./dez. 1994.
- AULAKH, P. S.; KOTABE, M.; TEEGEN, H. Export strategies and performance of firms from emerging economies: evidence from Brazil, Chile and México. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Nanor, v. 43, n. 3, p. 342-361, Jun. 2000.
- BARNEY, J. B. *Gaining and sustaining competitive advantage*. Reading, Ma: Adisson Wesley, 1996.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.). *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

- BULGACOV, S. *Conteúdo e processo estratégico: estudo comparativo de casos na indústria alimentícia do Paraná*. 1997. 262 p. Tese (Doutorado em Administração)-Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- CANDIA, R. D. J. Internacionalização de empresas brasileiras no Mercosul: o caso Brahma. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 27., Atibaia. *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.
- CARVALHO, M.; ROCHA, A. Continuidade da ação internacional, características da empresa e obstáculos percebidos: um estudo na indústria brasileira de calçados. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 2, n. 2, p. 23-39, maio/ago. 1998.
- CAVUSGIL, T. S.; ZOU, S.; NAIDU, G. M. Product and promotional adaptation in export ventures: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 24, n. 3, p. 479-506, 1993.
- CERCEAU, J.; LARA, J. E. Estratégias de internacionalização de empresas: uma abordagem teórica. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 23., Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.
- CLETO, M. G. Estratégias de internacionalização da produção. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 21., Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.
- CYRINO, A. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. Influência da acumulação de conhecimento nas estratégias de entrada em mercados internacionais: um estudo nas maiores empresas brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 26., Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- CZINKOTA, M. R. *Marketing: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DAL BELLO, U. B.; GOMES, M. M. A empresa brasileira e o desafio à internacionalização. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 26., Salvador. *Anais...* Salvador: ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.19, n. 1, p. 1-31, Spring, 1988.
- EITEMAN, D. K.; STONEHILL, A. I.; MOFFET, M. H. *Administração financeira internacional*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da Escola Nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 109-124, jan./mar. 2003.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, Washington, v. 8, n. 1, p. 23-32, Aug. 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, London, v. 7, n. 4, p.11-25, 1990.
- KON, A. A internacionalização dos serviços. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 42-54, jan./mar. 1999.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- MACERA, A. P.; URDAN, A. T. Orientação para o mercado externo: teste de um modelo no Brasil e sua aplicação a uma amostra de empresas exportadoras brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 95-115, abr./jun. 2004.

- MACHADO, M. A. O envolvimento exportador e a performance exportadora: uma revisão analítica em busca de uma tipologia explanatória para a exportação. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 29., 2005. Brasília, DF. *Anais...* Brasília, DF: ANPAD, 2005.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. O impacto da internacionalização nos esquemas interpretativos dos dirigentes do Banco Bamerindus. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n. 1, p. 14-24, jan./mar. 1999.
- MAZZOLA, H. J. Experiências de internacionalização de empresas brasileiras em um contexto globalizado: apresentação de casos. In: SEMINÁRIO DE ESTUDOS EM ADMINISTRAÇÃO, 8., 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: SEMEAD, 2005. 1 CD-ROM.
- MEDEIROS, J. J. et al. O perfil de internacionalização das empresas pernambucanas. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 25., 2001, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.
- MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 13, special issue, p. 99-118, Winter, 1992.
- MINTZBERG, H. *Mintzberg on management*. New York: The Free Press, 1989.
- PAULA, G. M. *Estratégias corporativas de internacionalização de grandes empresas da América Latina*. Santiago: Naciones Unidas, 2003.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley, 1959.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PREVIDELLI, J. J. Estratégias condicionantes da internacionalização de empresas no mercosul. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 21., 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. The export experience of a developing country: a review of empirical studies of export behavior and the performance of Brazilian firms. *Advances in International Marketing*, Greenwich, v. 6, p. 111-143, 1994.
- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H.; CUNHA, C. E. Aggressive and passive exporters: a study in the Brazilian furniture industry. *International Marketing Review*, London, v. 7, n. 5, p. 6-16, Nov./Dez. 1990.
- SCHENDEL, D. Introduction to the summer 1992 special issue on strategy process research. *Strategic Management Journal*, Chichester, v. 13, p.1, Summer. 1992. Special Issue
- SEIFERT JUNIOR, R. E. Estratégias de internacionalização de empresas paranaenses da indústria de alimentos. 2004. 271 p. Dissertação (Mestrado em Administração)-Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, Curitiba.
- SHOHAM, A. Marketing-mix standardization: determinants of export performance. *Journal of Global Marketing*, New York, v. 10, n. 2, p. 53-73, Apr./June. 1996.
- VERSIANI, A. F.; GUIMARÃES, L. O.; TEIXEIRA, T. C. O setor têxtil e o Mercosul: estratégias de internacionalização e gestão. In: Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração, 21., 1997, Rio das Pedras. *Anais...* Rio das Pedras: ANPAD, 1997. 1 CD-ROM.

Recebido: 14/10/2006

Aprovado: 11/10/2007