

## Os desafios da internacionalização

---

2005. Ano 2 . Edição 13 - 1/8/2005

*"O sucesso no processo de internacionalização implica em que as organizações se desgarrem do passado para poder entender as novas realidades"*

**David Travesso Neto**

Os estudos realizados pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) e pela Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (Unctad) sobre os investimentos diretos fora do país de origem têm mostrado avanço significativo na internacionalização das empresas brasileiras. A internacionalização das empresas traz benefícios para todos, mas o processo não evoluirá sem a conjugação de esforços entre sociedade, setor empresarial e governo. No lado empresarial, houve uma significativa evolução nos objetivos estratégicos, um grande movimento para ganhar capacidade competitiva e coragem para enfrentar novas realidades. No lado da sociedade, ocorreu uma verdadeira revolução no modelo mental antes predominante, no qual a internacionalização significava criar empregos em outros países. Do lado do governo, vem um discurso cada vez mais intenso no sentido de termos presença mais marcante nos vários fóruns internacionais.

É um bom começo, mas infelizmente insuficiente para garantir o sucesso na inserção das empresas brasileiras no mercado global. Na verdade, ainda não houve compreensão da real amplitude do tema, nem foram identificados os desafios e os riscos resultantes desse processo. A sociedade começa a enxergar os ganhos indiscutíveis do crescimento além fronteiras. O antigo e o ultrapassado modelo da "empresa genuinamente brasileira" começa a ser deixado de lado, substituído pela busca da "empresa globalmente competitiva". Os ganhos decorrentes de tal movimento são inquestionáveis: nossas empresas ficam mais fortes, passam a competir em vários mercados, fortalecem sua posição no mercado local, geram mais empregos e mais riqueza.

No passado, os investimentos das empresas brasileiras no exterior tinham como objetivo o aproveitamento de benefícios em paraísos fiscais. A busca de ganhos de competitividade e ampliação de mercado é o motivador atual. O primeiro passo no processo de internacionalização é começar a exportar, associado a um esforço comercial, mas que pode ser a mera replicação do modelo local. Tornar-se efetivamente internacional exige mudanças em toda a organização para entender e aprender sobre a diversidade do mundo. O processo de internacionalização exige investimentos significativos e tem retorno demorado. Os desafios empresariais estão em dois eixos: o da estratégia e o da preparação das pessoas. Tudo começa com o desenvolvimento de competência na formulação e na implementação da estratégia de negócio e de gestão. Vantagens competitivas tradicionais, como baixo custo de produção e acesso a matéria-prima e tecnologia, continuam sendo necessárias, mas não são suficientes.

O caminho do sucesso implica em que as organizações se desgarrem do passado para poder entender as novas realidades. Alianças, aquisições e integração são palavras que passam a ter significado mais amplo e mais complexo. O exercício do

"compartilhamento de poder" em fusões e aquisições deverá ser intensificado, em contrapartida aos projetos individuais que prevaleceram nos últimos anos. Palavras como expatriação, "impatriação" e repatriação têm de ser adicionadas ao vocabulário dos gestores de pessoas. Será preciso abrir nossas fronteiras e nossas cabeças para a contratação de estrangeiros pelas empresas brasileiras.

Transformações significativas na sociedade também serão essenciais. Nosso sistema educacional terá de ser aprimorado muito além do necessário para atender às necessidades atuais. A infra-estrutura deverá ter padrões de primeira classe. Governo, leis e regulações deverão também assumir padrões internacionais. Políticas públicas adequadas terão de ser desenhadas e implementadas. A internacionalização é um processo que exige mais do que ações para encorajar, mas também para promover, e necessita, acima de tudo, de liderança. A exigência é ser globalmente competitivo para evitar que o Brasil se restrinja ao papel de uma eficiente plataforma de transformação de matéria-prima.

---

**David Travesso Neto** é responsável pelo projeto Global Players, da Fundação Dom Cabral

Copyright © 2007 - DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO

É proibida a reprodução do conteúdo desta página em qualquer meio de comunicação sem autorização.  
Revista Desafios do Desenvolvimento - SBS, Quadra 01, Edifício BNDES, sala 1515 - Brasília - DF - Fone: (61)  
2026-5334