



RAE-eletrônica

ISSN: 1676-5648

rae@fgv.br

Escola de Administração de Empresas de São

Paulo

Brasil

Badin, Cláudio
INOVAÇÃO NA GESTÃO AO MERCADO EXTERNO
RAE-eletrônica, vol. 2, núm. 1, enero-junio, 2003, pp. 1-9
Escola de Administração de Empresas de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205115557005>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

RAE eletrônica

INOVAÇÃO NA GESTÃO AO MERCADO EXTERNO

Por:

Cláudio Badin

RAE-eletrônica, Volume 2, Número 1, jan-jun/2003.

<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1874&Secao=2ºPWC&Volume=2&Numero=1&Ano=2003>

©Copyright, 2002, RAE-eletrônica. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não-comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação: redacao@rae.com.br.

A RAE-eletrônica é a revista on-line da FGV-EAESP, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em janeiro de 2002, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o site www.rae.com.br/eletronica.

RAE-eletrônica
ISSN 1676-5648

©2002 Editora: Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração
de Empresas de São Paulo.



2º PRÊMIO PWC – INOVAÇÃO EM GESTÃO – 1º LUGAR – CATEGORIA PÓS GRADUAÇÃO EXECUTIVA
INOVAÇÃO NA GESTÃO AO MERCADO EXTERNO
Cláudio Badin

INOVAÇÃO NA GESTÃO AO MERCADO EXTERNO

Cláudio Badin

Mestrando em Administração pela FGV- EAESP

E-mail: claudio_badin@hotmail.com

Endereço: Avenida 9 de Julho, 2029 – Bela Vista – São Paulo

Interesses de pesquisa: estratégia de empresas, planejamento de marketing, e posicionamento e segmentação.

RESUMO

Este artigo analisa trabalhos clássicos sobre o processo de globalização, para que daí sejam intuídos os principais aspectos político-econômicos a serem levados em conta para uma gestão eficaz e inovadora ao mercado externo. Se conclui que é necessário um grande esforço na busca de informações dos países-alvo, não apenas em relação ao seu potencial mercadológico, mas também quanto a representação política dos concorrentes locais, seu grau de organização sócio-político e outros. Por fim, é apresentado uma tabela e matriz orientativas que visam auxiliar a obtenção, análise e escolha da melhor estratégia ao se selecionar produtos e países alvos.

ABSTRACT

This article analyzes traditional studies of the globalization process, and then summarizes the main political and economic aspects to be taken into consideration for effective and innovative management of foreign markets. The conclusion is that In-depth research of the target country is necessary, not just about its market potential, but also about political representation of the local competition, level of social and political organization, etc. Finally, a table and decision matrix are presented in order to facilitate collecting and analyzing data and choosing the best strategy in selecting products and the appropriate foreign market.

PALAVRAS CHAVES

Globalização, exportação, inserção internacional, influência política

KEY WORDS

Globalization, export, trade, international insertion, political influence

INTRODUÇÃO

A economia brasileira nos últimos anos foi marcada pelo aprofundamento de sua inserção no cenário mundial. Os investimentos diretos foram da ordem de US\$ 22 bilhões em 2001 e US\$ 15 bilhões em 2002, enquanto o índice de internacionalização em 2002, medido como a razão entre exportações mais importações sobre o PIB, chegou em 22,2% (I).

Por outro lado, tal dependência da poupança externa têm se mostrado frágil, em especial quando crises de confiança afetam as expectativas dos agentes econômicos. Para equilibrar suas contas e reestabelecer as linhas de crédito internacional, o governo brasileiro fechou no ano passado um acordo de empréstimo de aproximadamente US\$ 40 bilhões com o FMI, um dos maiores já assinados pelo fundo. Em contrapartida, as condições de superávit fiscal, recentemente revisadas para 4,25% do PIB, tendem a reduzir a capacidade do governo em investir em áreas sociais. Tais condições, mais a falta de reformas estruturais, e uma política de juros altos, têm gerado ao país crescimentos pífios, entre 1 a 1,5% do PIB ao ano, no último triênio.

Portanto, a questão que surge é como crescer de forma sustentada dadas as restrições acima. Se no longo prazo a teoria macroeconômica indica que o aprofundamento da inserção no comércio internacional e consequente aumento do volume de transações parece ser o mais adequado pelos ganhos tecnológicos e de escala esperados, no curto prazo a substituição de importações e principalmente o aumento das exportações são o caminho que os principais candidatos no último pleito presidencial defenderam.

Sendo assim, o objetivo do presente artigo é o de rever algumas das principais contribuições feitas por pesquisadores renomados ao entendimento básico do quadro das “políticas da globalização”. Com isso, será possível intuir quais são os principais princípios estratégicos a serem adotadas pelas empresas nacionais para que possam empreender ao mercado externo.

FACILITAÇÃO EXÓGENA DAS TROCAS INTERNACIONAIS

Segundo Keohane e Milner (II), internacionalização, ou globalização, pode ser entendida como processos gerados pela mudanças intrínsecas nos custos de transação que produzem fluxos observáveis de produtos, serviços e capital. Esse pode ser estimado como a relação entre o comércio internacional (exportações mais importações) sobre o PIB, ou ainda, como a razão dos investimentos líquidos externos sobre o total dos ativos domésticos.

A causa de tais mudanças intrínsecas não é outra senão a evolução tecnológica observada nos últimos tempos. Os ganhos de escala na produção e as diversas mudanças nos processos e tecnologias aduaneiras tornaram possível que os produtores locais tenham agora os produtores externos como concorrentes. Esse efeito foi denominado como “facilitação exógena das trocas internacionais”.

De acordo com os autores, uma outra forma de buscar entender a globalização é através de seus efeitos, e não suas causas. Considerando o processo de internacionalização como variável independente ao cenário doméstico (de modo que este se comportaria como “price taker”), as preferências dos atores e das políticas ao mercado externo seriam, portanto, suas variáveis dependentes. Desse modo, o preço internacional, ou “shadow price”, influencia e causa tensões antes inexistentes nos mercados domésticos.

Keohane e Milner sugerem a seguinte classificação dos produtos, conforme seu grau de inserção internacional. Produtos com preços competitivos internacionalmente, incluindo-se aí os custos de transporte, comercialização e marketing, são denominados “tradables”. Produtos cujos custos de produção e de internacionalização não o tornam competitivos são chamados “non-tradables”.

A reação natural à mudança dos preços relativos (diferença entre o que é praticado localmente e seu “shadow price”) é o surgimento de questões políticas de proteção à produção local. São levantadas três possíveis efeitos desse fenômeno: o surgimento de barreiras contra transação comercial, aumento do “custo democrático” (através da necessidade de coalizões) e aumento da influência das políticas na economia.

Rogowski e Friden (III), ao estudar o impacto da economia internacional nas políticas domésticas, levantam ainda outros custos indesejados, entre eles, o aumento do mercado negro e dos custos de oportunidade.

O mercado negro é decorrência natural da distância de preços e tecnologia entre o produto local e o similar internacional. Além do custo gerado pela proteção artificial aos similares locais, o mercado negro também gera custos econômicos pela sonegação fiscal e custos sociais, causados pela corrupção, tráfico de influência e outras.

Os custos de oportunidade podem ser classificados de duas formas: estático e dinâmico. O custo estático diz respeito a diferença entre os custos local e internacional, pagos através de impostos pela sociedade. O custo dinâmico refere-se ao atraso tecnológico pago pela sociedade pela ausência de concorrência. Em economias abertas ocorre um efeito de realimentação positiva, em que empresas locais e internacionais compartilham mercados e tecnologia, gerando economia de escala, através do comércio inter-industrial, e produtividade, através do aprendizado pelo acúmulo de experiência (“learning by doing”).

Rogowski e Friden também chamam a atenção para o fato de que empresas que utilizam recursos específicos serão mais motivadas a pressionar por uma abertura econômica, devido a sua melhor condição de competitividade.

O PAPEL DAS INSTITUIÇÕES POLÍTICAS

Enquanto Rogowski e Frieden enfatizam o caráter eminentemente econômico da internacionalização, indicando o caminho de um pluralismo econômico no longo prazo, Garret e Lange (IV) analisam o papel desempenhado pelas instituições políticas no processo de globalização. Para tanto, apresentam um modelo de três estágios para explicar como os governos respondem às pressões pela abertura.

De forma resumida, o primeiro estágio é originário das pressões oriundas pelas diferenças relativas de preços na sociedade. Essas alimentam o segundo estágio, formado pelas instituições sócio políticas organizadas. São tais organizações que fazem reivindicações aos partidos políticos instituídos, que formam o último estágio. Somente a partir daí é que as pressões sociais podem efetivamente converter-se em políticas.

O modelo de três estágios ressalta o fato de que apenas aqueles os setores organizados têm chance de transformarem seus anseios em políticas. Em outras palavras, uma necessidade econômica não necessariamente pode representar uma força política pela falta de representação organizada na sociedade.

Para ilustrar esse processo, os autores imaginam uma economia hipotética de dois setores, “tradable” e outro “non-tradable”, e mostram como o tipo de representação política poderia causar distorções importantes. O setor “tradable” tenderia a aumentar sua participação na economia pelo aumento da produtividade (através de ganhos de escala e pelo acúmulo de experiência internacional), com consequente redução de pessoas empregadas. O setor “non-tradable”, no entanto, caminharia em direção oposta: reduzindo sua presença na economia mas aumentando sua importância social, por empregar mais pessoas.

O resultado seria o aumento de pressões sociais para que se criem proteções para as empresas menos competitivas internacionalmente, através de barreiras, conhecidas como “Kenesyan Welfare State” (KWS). O setor político agiria portanto como uma força contrária ao setor econômico, que pode ser minimizada, em parte, pela forma de representação política. Quanto mais agregada, maior a tendência de reformas benéficas à sociedade, em detrimento de setores específicos.

O JOGO DE DOIS NÍVEIS

Putnam (V) extende a análise de Garret e Lange para explicar a influência das políticas domésticas sobre os sobre os acordos diplomáticos. Segundo ele, há um equilíbrio entre as demandas domésticas e os acordos internacionais feitos pelos países.

A nível nacional, os grupos domésticos tendem a pressionar o governo a adotarem políticas mais favoráveis a eles, enquanto os políticos buscam construir coalizões entre grupos. A nível internacional, os governos tentam maximizar os interesses domésticos, evitando acordos impopulares do ponto de vista político.

Esse é um “jogo”, de acordo com Putnam, de dois níveis: o nível 1 diz respeito aos negociadores em si e sua busca por acordos; o nível 2 diz respeito a ratificação desses acordos em âmbito doméstico. Isso torna ainda mais complicado o entendimento da abertura econômica dos países.

Logo, a realização de acordos no cenário internacional dependem, em última instância, da capacidade dos governos em conseguir ratificação do nível 2. As soluções que causam pouco desgaste político doméstico e com maiores chances de aceitação formam o chamado “conjunto vencedor”. Claramente, o tamanho do conjunto vencedor influencia o potencial de acordos internacionais: quanto maior, maiores as chances, e vice versa. Menos intuitivo é a conclusão de que países com conjuntos vencedores pequenos tendem a levar vantagens na negociação, pois podem extrair mais concessões sem compensações correspondentes (o que Putnam chama de “exploração do mais forte pelo mais fraco”).

ESTRATÉGIAS

Os artigos analisados até agora não esgotam os trabalhos feitos sobre a globalização, mas permitem um quadro bastante acurado da complexidade com que lidam as empresas quando tentam penetrar nos mercados externos.

Cada um dos autores apresentados levantaram conceitos essenciais acerca da economia e da política dos países alvo e do país de origem a serem avaliados, possivelmente de forma concomitante a própria análise mercadológica. Uma possível maneira de sistematizar tal conhecimento é o mostrado nas tabelas a seguir (vide Tabela 1 – Grau de competitividade política sobre o país alvo em relação ao país origem, e Tabela 2 – Grau de competitividade política do país origem em relação ao país alvo). Nela, os principais itens identificados nos artigos acima foram reproduzidos, bem como indicados como devem afetar as condições de inserção internacional.

Item	Ref.	Descrição	Maiores serão as chances de sucesso das exportações ao País Alvo quanto...
1	II	Diferença entre o “shadow price” e o produto feito no país local.	Mais alta a diferença (menor o preço internacional em relação ao local).
2	II	Possibilidade de pressões sociais por causa da entrada do produto no mercado do país local.	Menor essa probabilidade.
3	III	Estruturação do mercado negro do país alvo.	Maior o mercado negro.
4	IV	Possibilidade da sociedade do país alvo em aceitar novos aumentos de impostos.	Menor tal disposição.
5	IV	Representatividade sócio política organizada dos concorrentes do produto no país alvo.	Menor a organização da representação.
6	IV	Influência dessas representações sobre os partidos e políticos.	Menor a influência.
7	IV	Alta relação entre KWSs e o PIB.	Mais alta a relação.
8	IV	Agregação da representatividade política.	Maior a agregação (pois indicaria disposição em negociar compensações entre os países).
9	V	Tradição do governo em ratificar seus acordos internacionais.	Maior a tradição.
10	V	Quantidade de acordos comerciais potenciais e existentes entre o país alvo e origem.	Maior a quantidade de acordos potenciais e existentes.

**Tabela 1 – Grau de competitividade política sobre o país alvo em relação ao país origem
 (fontes do autor)**

Segundo a mesma metodologia, as condições oferecidas pelo “país origem” estão listadas a seguir.

Item	Ref.	Descrição	Maiores serão as chances de sucesso das exportações do País Origem quanto...
1	III	Utilização de recursos específicos.	Mais alta (maior a motivação de internacionalização pela vantagem competitiva dos recursos específicos).
2	IV	O setor da empresa tem representatividade sócio política organizada.	Maior a representatividade.
3	IV	Influência dessas representações sobre os partidos e políticos.	Maior a influência.
4	IV	Alta relação entre KWSs e o PIB.	Mais baixa a relação (pois indicaria menores excesso de influência de setores “non-tradables”).
5	IV	Agregação da representatividade política.	Maior a agregação (pois indicaria disposição em negociar compensações entre os países).
6	V	Tradição do governo em ratificar seus acordos internacionais.	Maior a tradição.
7	V	Quantidade de acordos comerciais potenciais e existentes entre o país alvo e origem.	Maior a quantidade de acordos potenciais e existentes.

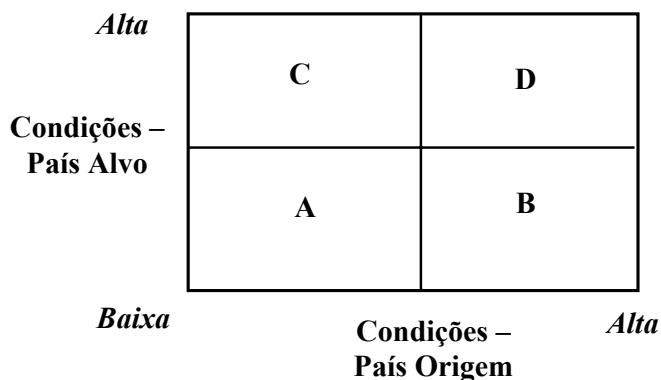
Tabela 2 – Grau de competitividade política do país origem em relação ao país alvo (fontes do autor)

As duas tabelas mostram que existem itens que se aplicam somente ao país alvo, itens que se aplicam somente ao país origem, e os que se aplicam em ambos. Nesse último caso, o que é favorável para um, é desfavorável para outro. Tome-se, por exemplo, a relação entre os KWSs e o PIB. Quanto mais alta no país alvo, melhor para a empresa que pretende vender seu produto naquele mercado, pois, em princípio, indicaria que o país já estaria comprometido e seria menor a possibilidade de se erguerem novas barreiras. Por outro lado, quanto menor essa relação no país de origem, melhor para a empresa, pois representaria um menor grau de influência dos setores “non-tradables” na política doméstica, em favor do setor “tradable”.

As empresas recomenda-se, portanto, classificar cada um dos itens das tabelas acima em graus de “alto”, “médio”, ou “baixo” (ou uma escala similar), conforme as tabelas sugerem. Obviamente, quanto mais detalhadas as informações, mais acurada o grau de certeza dos resultados.

Uma vez pesquisados os itens acima, é possível mapear os resultados obtidos em um gráfico de quatro partes, onde cada quadrante indica uma situação diferente em que uma estratégia específica pode ser recomendada.

Tal gráfico está representado na figura a seguir.



**Gráfico 1 – Matriz de competitividade política
(fontes do autor)**

Cada setor do gráfico pode ser analisado como segue:

O quadrante “A” indica que as condições oferecidas pelo país origem e pelo país alvo à inserção de seus produtos é baixa. A estratégia recomendada é “abandono”.

O setor “B” indica que as condições do país origem são favoráveis, mas não as do país alvo. Esse quadrante representa um potencial de conflito externo, e a estratégia recomendada é a de busca de novos mercados, se possível. O caso da sobretaxa americana ao aço brasileiro e a agricultura seriam exemplos de setores que se encontrariam nesse setor.

O setor “C” indica a situação simétrica: baixas condições no país de origem, apesar de boas condições no país alvo. Esse setor também representa um potencial de conflito interno, mas, dada as condições oferecidas pelo país alvo, a estratégia recomendada é a de avanço ao mercado externo ao longo prazo, buscando melhorar as condições domésticas.

O último quadrante, “D”, é o que apresenta a melhor relação, onde tanto localmente quanto no país alvo têm-se condições favoráveis. Sugere-se duas estratégias concomitantes: primeiro, o de empreender ações imediatas, buscando aproveitar o momento positivo. Segundo, buscar a instituição de salva-guardas políticas contra eventual reversão do cenário positivo. Esse quadrante pode ser exemplificado pela aviação nacional representada pela Embraer e sua presença na China. Se for possível imaginar que, como troca de presença da empresa brasileira em seu território, os brinquedos chineses tenham acesso privilegiado ao mercado nacional, isso poderá levar a reações dos produtores locais e das políticas nacionais.

Cabe ressaltar que produtos diferentes da mesma empresa muito provavelmente poderão ser localizados em quadrantes diferentes. Do mesmo modo, o mesmo produto pode ser localizado em

diferentes quadrantes em função do país alvo. Os resultados apresentados acima podem, portanto, ser utilizados para se escolher os produtos e países que maximizem as chances de sucesso da empresa.

CONCLUSÃO

A conquista do mercado externo é parte essencial do futuro do país e uma parte crítica da estratégia das empresas. Portanto, vale a pena estudar o modelamento teórico consagrado do mecanismo de globalização para traçar as melhores práticas para alcançar tal intento.

A conclusão a que se chega é que a avaliação mercadológico do país alvo é apenas um dos passos a serem trilhados. Tão importante quanto, é a avaliação política-econômica para se assegurar da viabilidade das exportações a médio e longo prazo.

A matriz de competição política apresentada podem ser utilizada como forma de servir de guia para tal avaliação. Fica claro, no entanto, que as informações necessárias exigem um nível apurado de conhecimento sobre o país alvo, muitas delas envolvendo desde a cultura quanto a organização sócio político dos setores econômicos, requerendo um alto investimento por parte das empresas.

Como meio de minimizar tal investimento, além de proteger-se contra movimentos externos, conclui-se também que as empresas devem estar devidamente organizadas de modo que suas reivindicações se façam reverberar nas instituições políticas estabelecidas.

Por fim, a conclusão final é que o governo nacional tem um papel crucial no sucesso da inserção externa das empresas. Além de linhas de crédito para reduzir os custos de internacionalização, sua função deve também incluir ajuda à obtenção de informações, proteger as empresas em negociações internacionais, e prover ganhos agregados entre países e os setores “tradable” e “non-tradable”.

BIBLIOGRAFIA

MELLO, P.C. (). Contas Externas Entram nos Eixos. In: 2002 Um Ano Para Não Esquecer, <http://www.estado.estadao.com.br/especiais/retro2002/retro083.html>

(II) KEOHANE, R.O., MILNER, H. (1996). Internationalization and Domestic Politics: An Introduction. In: Keohane, Robert O. and Helen Milner, eds., Internationalization and Domestic Politics. Cambridge University Press.

(III) ROGOWSKI, R., FRIDEN, J. A. (1996). The impact of the International Economy on Domestic Politics: An Analytical Overview. In: Keohane, Robert O. and Helen Milner, eds., Internationalization and Domestic Politics. Cambridge University Press.

(IV) GARRET, G. and LANGE, P. (1996). Internationalization, Institutions and Political Change. In: Keohane, Robert O. and Helen Milner, eds., Internationalization and Domestic Politics. Cambridge University Press.

(V) PUTNAM, R. D. (1988). Diplomacy and Domestic Politics: the logic of the two-level games. In: International Organization.