

## INTERNACIONALIZAÇÃO E COOPERAÇÃO: DOIS IMPERATIVOS PARA A EMPRESA DO TERCEIRO MILÊNIO

**Jaime Evaldo Fensterseifer**<sup>1</sup>  
Rua Washington Luiz, 855  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil  
E-mail: [jfenster@adm.ufrgs.br](mailto:jfenster@adm.ufrgs.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração – PPGA  
CEP: 90010 – 460 Porto Alegre/RS

**Resumo:** Cada vez mais as pressões competitivas sobre as empresas brasileiras vêm não de outras empresas da mesma região, mas de competidores estrangeiros, jogando de acordo com outras regras e, muitas vezes, perseguindo objetivos diferentes. Neste ambiente competitivo, em que a produção industrial vem crescentemente tornando-se uma atividade internacional, as empresas necessitam desenvolver novas competências estratégicas.

A maioria das empresas industriais hoje faz parte de redes cada vez mais complexas de produção e de cadeias de suprimentos que extrapolam as fronteiras de seus mercados domésticos; são poucas as que ainda operam de maneira independente. Segundo Steele (1996), mesmo as empresas que ainda não estão organizadas internacionalmente sentem cada vez mais a necessidade de operar dentro de redes globais. Penetração em mercados fechados, desenvolvimento de alianças estratégicas e a busca de fatores de produção de mais baixo custo são algumas das principais motivações. Qualquer que seja o caso, esse novo ambiente competitivo, ao mesmo tempo que traz riscos para as empresas que não se adaptarem, abre um significativo leque de oportunidades para aquelas que souberem formular estratégias coerentes para reconfigurar as atividades da sua cadeia de valor no âmbito internacional e desenvolver as capacitações e as alianças necessárias para implementá-las.

**Palavras-chave:** pressões competitivas, competências estratégicas, mercados fechados, alianças estratégicas, fatores de produção, estratégias coerentes

## **INTERNACIONALIZAÇÃO E COOPERAÇÃO: DOIS IMPERATIVOS PARA A EMPRESA DO TERCEIRO MILÊNIO**

### **1. Introdução**

Cada vez mais as pressões competitivas sobre as empresas brasileiras vêm não de outras empresas da mesma região, mas de competidores estrangeiros, jogando de acordo com outras regras e, muitas vezes, perseguindo objetivos diferentes. Neste ambiente competitivo, em que a produção industrial vem crescentemente tornando-se uma atividade internacional, as empresas necessitam desenvolver novas competências estratégicas.

A maioria das empresas industriais hoje faz parte de redes cada vez mais complexas de produção e de cadeias de suprimentos que extrapolam as fronteiras de seus mercados domésticos; são poucas as que ainda operam de maneira independente. Segundo Steele (1996), mesmo as empresas que ainda não estão organizadas internacionalmente sentem cada vez mais a necessidade de operar dentro de redes globais. Penetração em mercados fechados, desenvolvimento de alianças estratégicas e a busca de fatores de produção de mais baixo custo são algumas das principais motivações. Qualquer que seja o caso, esse novo ambiente competitivo, ao mesmo tempo que traz riscos para as empresas que não se adaptarem, abre um significativo leque de oportunidades para aquelas que souberem formular estratégias coerentes para reconfigurar as atividades da sua cadeia de valor no âmbito internacional e desenvolver as capacitações e as alianças necessárias para implementá-las.

Neste contexto, cabem as seguintes questões, dentre outras que poderiam ser formuladas: Quais as competências necessárias para competir com sucesso neste ambiente de crescente internacionalização? Como estão se preparando as empresas brasileiras para competir neste novo ambiente? Quais são as opções estratégicas disponíveis, sobretudo para as pequenas e médias empresas (PMEs)? Em que tipo de atividade cooperativa (parcerias, alianças) engajar? Que estratégia internacional de produção adotar? Estas são questões que estão sendo pesquisadas no PPGA/EA e no CEPAN/UFRGS; neste ensaio abordaremos apenas alguns aspectos ligados à necessidade de uma estratégia de internacionalização e ao papel da cooperação entre empresas, visando a contribuir com a discussão proposta neste número especial da REAd sobre a empresa do terceiro milênio.

Mais especificamente, pretendemos neste ensaio refletir sobre o novo ambiente competitivo e algumas mudanças e ações necessárias para desenvolver as capacitações e competências requeridas para a implementação de uma estratégia de internacionalização (seção 2), e destacar as vantagens que a cooperação pode trazer para alavancar o desenvolvimento destas competências (seção 3). Nestas reflexões teremos especial preocupação com as PMEs, até mesmo porque quando se considera as empresas desde uma perspectiva global, em escala mundial, que é o que nós pregamos aqui, a quase totalidade das empresas brasileiras de capital nacional são consideradas pequenas ou médias.

## **2. Novo Ambiente Competitivo, Soluções Propostas, Ações Necessárias**

O novo ambiente competitivo, caracterizado por uma intensificação da concorrência em função da abertura econômica, da formação de blocos econômicos, da globalização dos mercados, das mudanças tecnológicas rápidas, da redução do ciclo de vida dos produtos, dos altos níveis de incerteza, do fracionamento dos mercados e das novas exigências dos consumidores em termos de qualidade, variedade, “inovatividade” e customização, já foi amplamente tratado, documentado, debatido e, acrescentariam os dirigentes de empresas, “sentido na carne”.

Propostas de soluções para os problemas competitivos da empresa neste novo ambiente não faltam na literatura de administração e negócios ou nos manuais de consultores; o arsenal de técnicas, ferramentas, modelos, abordagens, conceitos e *buzzwords* é grande e crescente, indo desde a chamada “sopa de letrinhas” (MRP, MRP II, JIT, TQC, TQM, TPM, CEP, OPT, TOC, SIG, SAD, CAD, CAM, FMS, CIM, SCM, ERP), passando por produção enxuta, qualidade total, engenharia simultânea, reengenharia, “readministração”, *downsizing*, terceirização, horizontalização, *benchmarking*, gestão participativa, *empowerment*, *time-based management*, empresa virtual, alianças estratégicas, “coopetição”, e culminando com a *learning organization*, a chamada empresa do terceiro milênio.

O que se observa na prática, no entanto, é um certo modismo na implementação destas técnicas e abordagens, sempre com a expectativa em relação à técnica do momento de que “esta é a que vai resolver os problemas da nossa empresa”. Assim, de modismo em modismo a

empresa vai tentando melhorar seu desempenho competitivo, mas os resultados são geralmente frustrantes. Não deveria ser surpreendente que esse processo dificilmente levaria à melhoria da competitividade da empresa, pois as mudanças implementadas não são definidas e orientadas em função dos objetivos estratégicos da empresa e de suas prioridades competitivas.

Mais importantes que a implementação da técnica ou do conceito da moda são algumas mudanças de posturas e visões por parte dos dirigentes de empresas. Estas mudanças deverão levar, na formação e formulação de estratégias, às necessárias ações reestruturantes para a empresa nacional, tanto nos processos produtivos como nos gerenciais e decisórios. Uma lista mínima de mudanças, e direta ou indiretamente pertinentes à questão da internacionalização e da cooperação, incluiria as seguintes: de uma visão local dos mercados e da concorrência a uma visão internacional/global; de uma organização piramidal a uma organização em rede; de relações competitivas à consideração das possibilidades oferecidas pelas relações de parceria; do conluio à aliança estratégica; da cópia à criação; da imitação à inovação; de uma visão de curto prazo a uma visão de longo prazo; da aversão ao risco ao risco calculado; da eficiência estática à eficiência dinâmica; da “transferência” de tecnologia ao “desenvolvimento” de tecnologia; e do planejamento estratégico ao gerenciamento estratégico.

Cada uma destas mudanças poderia ser objeto de uma longa discussão que o espaço limitado deste ensaio não permite, mas acreditamos que a simples listagem já servirá para suscitar a reflexão; elas serão retomadas em um futuro artigo. Na seção seguinte aprofundaremos as questões ligadas à cooperação entre empresas, essencial ao desenvolvimento de parcerias e alianças estratégicas no processo de internacionalização da atividade produtiva. Não focaremos nesta apresentação as modalidades ou formas de cooperação, mas tão somente os seus objetivos e benefícios potenciais. É essencial nesta apresentação discutir também o conceito de **rede de cooperação**.

### 3. O Caminho da Cooperação

A busca de parceiros externos para alavancar o desenvolvimento e o crescimento da empresa é particularmente importante para as PMEs, que dispõem de recursos humanos, financeiros e técnicos limitados. Para contornar essas restrições, elas devem desenvolver uma interatividade com seu ambiente e ser capazes de captar recursos externos. Trata-se aqui de

adquirir “ativos complementares” e de desenvolver uma estratégia baseada não apenas nas suas competências internas mas também na exploração de competências disponíveis no seu ambiente externo. A alavancagem das competências internas através da interação com atores externos que detêm competências complementares leva à necessidade de **cooperação** e, conseqüentemente, ao desenvolvimento de **redes**.

Dentre as muitas definições de redes existentes, uma que consideramos apropriada à análise das questões de interesse deste ensaio considera a rede como um complexo de relações cooperativas que dinamizam a ação de seus agentes em torno de objetivos comuns ou complementares. Esta definição coloca a **cooperação**, nas suas variadas formas e para as mais diversas finalidades, como o conceito central na formação de uma rede.

Há uma vasta e crescente literatura sobre redes de empresas, com as mais diversas abordagens, voltadas a uma gama variada de preocupações, tanto de natureza teórica quanto prática. Estas abordagens podem ser classificadas, quanto às questões analíticas básicas a que se voltam, em três classes (Fensterseifer *et al.*, 1997): (1) voltada à rede como **modo de organização** da atividade econômica; (2) voltada às **relações entre os atores** da rede; e (3) voltada à **estratégia de cooperação** das empresas. Embora as três classes de preocupações sejam importantes e oferecem abordagens para a formação e operação de uma rede de cooperação, limitar-nos-emos aqui à discussão das abordagens da terceira classe, a voltada à estratégia de cooperação, por ser a de maior interesse para as questões propostas neste ensaio<sup>1</sup>.

A cooperação, neste caso, é orientada pela estratégia global da empresa, que dita o tipo de relações que ela manterá com outras empresas para a obtenção de sucesso competitivo; a cooperação com outras empresas é analisada, portanto, do ponto de vista das vantagens competitivas que poderão ser obtidas, seja em custos de produção, seja em outros objetivos estratégicos. A questão de base, conseqüentemente, é: que tipo de cooperação (alianças, acordos, parcerias), com quem e para atingir que objetivo(s) estratégico(s)?

A busca de vantagens em custos de produção, por exemplo, através da cooperação, poderá estar ligada a diversos fatores, dentre os quais (Morvan, 1991):

---

<sup>1</sup> O leitor interessado poderá consultar Fensterseifer *et al.* (1997) para uma discussão das demais abordagens.

- o tamanho do mercado para um determinado produto ou componente - se o tamanho atinge um nível crítico haverá vantagem na associação com uma firma especializada para produção conjunta desses produtos. Tanto a existência de economias de escala como de efeito de experiência atuam favoravelmente à cooperação.

- a existência de indivisibilidade de fatores e a necessidade de compartilhar meios de produção (equipamentos, pessoal, etc.). Corresponde em grande parte aos acordos de cooperação em pesquisa e desenvolvimento (P&D) ou na comercialização.

- a possibilidade de segmentação do sistema produtivo, permitindo a uma empresa concentrar suas atividades nos segmentos em que está mais capacitada. Teríamos, neste caso, uma das formas possíveis de especialização flexível.

A busca de outras vantagens competitivas que custos, conforme síntese elaborada por Morvan (1991), pode estar associada à formação de alianças com os seguintes objetivos estratégicos:

***Vantagens baseadas na busca de complementaridade.*** Trata-se da conveniência de ações conjuntas (“estratégia de simbiose”) que exploram a complementaridade dos recursos ou competências das empresas. Por exemplo, rede de vendas conjuntas, para aumentar a penetração em novos mercados ou ampliá-la nos mercados atuais; acordos de produção, baseados no princípio da especialização ou no compartilhamento de tarefas ou atividades complexas; etc.

***Criação de poder de compra.*** Trata-se de acordos que permitem aos participantes reduzir custos de suprimentos ou aumentar seu poder de mercado, em função do peso econômico, da imagem e da reputação de sua organização (rede).

***Ampliação da base técnica.*** Certas atividades, como P&D, arriscadas e onerosas, normalmente não estão ao alcance de empresas com baixa capacidade financeira, como é em geral o caso das PMEs. Nestes casos a cooperação com outras empresas pode permitir a obtenção de recursos externos e a aquisição ou acumulação de competências tecnológicas, ao mesmo tempo que reduz riscos.

***Ampliação dos conhecimentos.*** A rapidez e a complexidade das mudanças, principalmente tecnológicas, torna praticamente impossível a uma única empresa deter todos os conhecimentos necessários ao seu sucesso competitivo. Redes de cooperação, neste caso, podem,

através de um processo de aprendizagem coletiva, gerar os conhecimentos e as informações necessários a cada membro. Alianças podem constituir um complemento natural às estratégias de valorização dos conhecimentos científico e técnico de um grupo de empresas (Delapierre e Michalet, *apud* Morvan, 1991). Assim, para as tecnologias que possuem um caráter transversal e genérico (como, por exemplo, micro-eletrônica, biologia, novos materiais), cujas aplicações não se reduzem a um único mercado ou categoria de clientes, as alianças são indispensáveis para assegurar a combinação de competências entre os detentores do saber, do saber-fazer e do saber-vender. A cooperação como mecanismo de aumento do conhecimento, no entanto, não deve ser usada simplesmente como um meio para compensar a falta de competências internas e tampouco deve ser vista como uma série de transações discretas (Powell, 1996). Ao mesmo tempo que o valor de uma empresa como parceira está relacionado às suas competências internas, a cooperação contribui para desenvolver e aprimorar essas competências. Capacitação interna e cooperação externa não devem ser vistos, portanto, como substitutos, mas sim como complementares uma à outra.

Os objetivos da cooperação deverão focar, evidentemente, a remoção das deficiências em termos de recursos e competências necessários à competição internacional, orientados por uma estratégia de internacionalização.

#### **4. Considerações Finais**

Poucas empresas brasileiras têm uma estratégia de internacionalização, mas observa-se que a maioria destas faz uso cada vez maior de alianças e parcerias para alavancar os recursos necessários à configuração internacional de suas atividades produtivas. A maioria das empresas brasileiras, porém, por não ter uma estratégia de internacionalização, acabam fazendo parte da estratégia das empresas estrangeiras, seja das multinacionais, das transnacionais, ou de outras empresas em processo de internacionalização. O grande e crescente número de empresas brasileiras que vêm sendo adquiridas por empresas estrangeiras, ou passando seu controle a elas, reforça esta observação. Constata-se também, infelizmente, que muitas destas aquisições estão sendo patrocinadas pelo próprio governo brasileiro, através do BNDES.

A postura meramente reativa às mudanças recentes no ambiente competitivo, que se observa por parte de um grande número de empresas, decorre em parte da falta de uma visão de

mundo que contemple as estratégias de internacionalização. Ela contribui sobremaneira para limitar as opções de crescimento da empresa, resultando não raro na mudança ou encerramento das atividades, ou então na venda ou perda do controle da empresa. Trata-se de uma postura defensiva, que se poderia chamar de “entrincheiramento”, visando apenas a proteger-se das ações dos concorrentes internacionais, com uma preocupação excessiva com a sobrevivência. O curto prazo é privilegiado em detrimento dos objetivos de longo prazo, obtendo como resultado desta prática exatamente isso: ganho de uma sobrevivida somente para capitular mais adiante.

Na preocupação excessiva com o curto prazo a tendência é postergar investimentos, às vezes precisamente aqueles que poderiam gerar as opções de crescimento futuro da empresa. Se por um lado se observa uma grande preocupação com o risco dos investimentos, por outro constata-se um baixo grau de preocupação com o risco de não investir, ou seja, o risco de comprometer a capacidade futura da empresa de gerar lucro. É preciso ter em mente que o valor de uma empresa está muito mais fortemente associado ao seu potencial de gerar lucro no futuro do que ao lucro gerado hoje<sup>2</sup>.

A necessidade de assumir posturas mais pró-ativas em face do novo ambiente competitivo foi o principal fator motivador para escrever este ensaio. Buscamos, assim, trazer uma contribuição da academia visando provocar a reflexão por parte do empresariado nacional sobre a importância de uma estratégia internacional e do papel potencial que a formação de redes de cooperação tem para alavancar o desenvolvimento das competências necessárias ao processo de internacionalização. No caso das PMEs, a cooperação pode ser o único caminho possível. Dados de comércio internacional mostram que a distância a percorrer pelas PMEs brasileiras, sobretudo pelas pequenas empresas, é grande, pois sua participação no comércio internacional do país é de apenas 2%, enquanto que nos Estados Unidos essa participação é de mais de 50% e na Itália (onde encontramos os melhores exemplos de redes de cooperação de pequenas empresas) as empresas com até 14 funcionários são responsáveis por 64% das vendas ao exterior<sup>3</sup>. Urge,

---

<sup>2</sup> Veja-se o valor das empresas que operam através da Internet: há inúmeros exemplos de empresas que ainda não fecharam um único ano com lucro e que são cotadas em bilhões de dólares nas bolsas de valores; praticamente todo o valor destas empresas deriva de seu potencial futuro de gerar lucro, ou seja, de seu “valor de opção”. Para uma discussão sobre o valor de opção de um investimento ver Galesne, Fensterseifer e Lamb (1999), Cap. 12.

<sup>3</sup> Zero Hora, Seção de Economia, p. 16, 15/11/1999.



pois, como forma de encurtar essa distância, entrar na curva de aprendizagem da internacionalização pela via da cooperação.

### Referências

FENSTERSEIFER, J.E., DROUVOT, H., TIBERGHIEN, R. e ULHARUZO, C., O Papel das Redes de Cooperação na Política Tecnológica das Pequenas e Médias Empresas, In: **XXI ENANPAD**, Angra dos Reis-RJ, 1997.

GALESNE, A., FENSTERSEIFER, J.E. e LAMB, R., **Decisões de Investimentos da Empresa**, São Paulo: Atlas, 1999.

MORVAN, Yves, **Fondements d'Economie Industrielle**, 2e Edition, Economica, Paris, 1991.

POWELL, Walter W., Neither Market nor Hierarchy: Network Forms of Organization, **Research in Organizational Behavior**, Vol. 12, 1990.

STEELE, A., Manufacturing Mobility, **MSRG Newsletter**, No.4, Cambridge University, Feb. 1996.