

## ÁREA: ADMINISTRAÇÃO

### ESTRATÉGIAS E O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: Uma Visão Sobre Empresas Peruanas e Argentinas

MELLO, Cristiane Marques de<sup>1</sup>

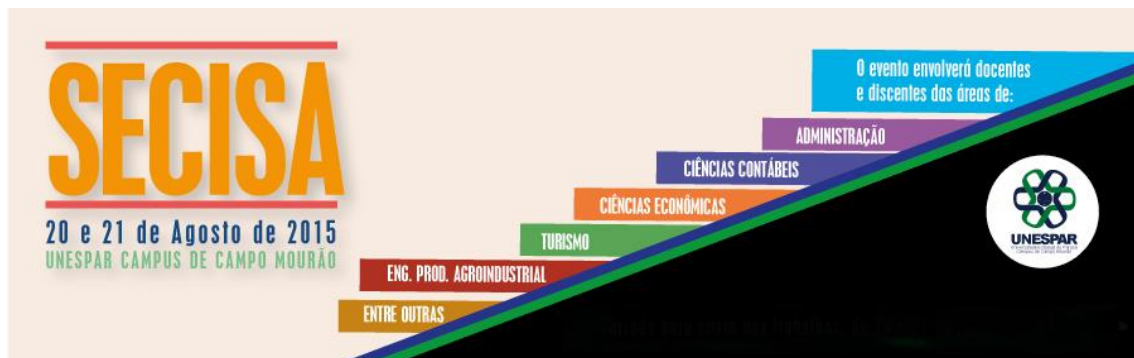
#### Apresentação da Proposta

As questões clássicas do estrategista, nas palavras de Pettigrew, Thomas e Whittington (2002), têm sido sobre os objetivos, direção, escolhas, mudanças, governança, organização e performance das organizações no mercado, nos contextos social, político e econômico. O presente e o futuro desenvolvimento do campo de gestão estratégica deverão ser conduzidos pelos desenvolvimentos contemporâneos em teoria social e econômica, e, pelas recentes mudanças na natureza e contexto da atividade econômica. Nesse contexto, encontram-se as estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas. Desse modo, propõem-se como **objetivo principal** do presente estudo investigar o processo de internacionalização, (considerando oportunidades e dificuldades) e as estratégias de pequenas empresas peruanas e argentinas, a partir da perspectiva de atores ativos no Mercosul.

#### Estratégias Empresariais e a Internacionalização

Estudos que incluem maior reflexão sobre assuntos e aspectos inerentes ao tema estratégia têm sido desenvolvidos com maior afinco nas últimas décadas. A reflexão envolve a exploração de conceitos de forma a apresentar visões alternativas de conceitos estabelecidos. Oferece uma nova linha de investigação que deve ser entendida dentro dos limites existentes da literatura e recursos (GRANDY; MILLS, 2004). Ao examinar a forma como o pensamento estratégico tem

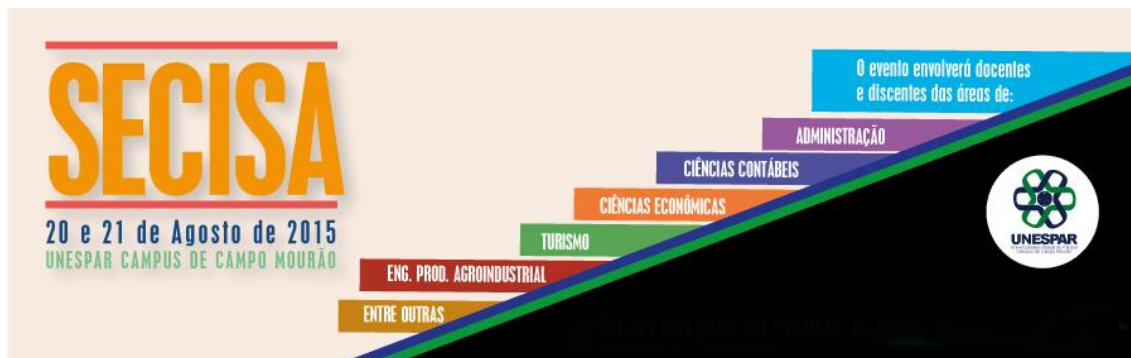
<sup>1</sup> formação, instituição e e-mail.



evoluído ao longo do tempo, Bowman, Singh e Thomas (2002) afirmam que é útil olhar em paralelo, a forma como os desafios ambientais têm mudado ao longo das últimas décadas. Tais mudanças provocaram novas perspectivas, com integração de diferentes abordagens e teorias, entre outros aspectos. As mudanças nas estratégias empresariais não ocorrem isoladas, mas interconectadas e num processo recursivo com o avançar do ambiente econômico. A escolha estratégica é feita com base no ambiente organizacional e ambiente externo, e isso inclui a internacionalização de empresas. O sistema tributário, a política cambial, estabilização (ou não) da moeda, a taxa de juros, os incentivos fiscais, dentre outros fatores, interferem diretamente nas transações comerciais das empresas. Decisões como atuação em mercado interno ou expansão do negócio para mercado internacional têm forte influência do ambiente macroeconômico, que por sua vez, também é influenciado pelos setores empresarial e industrial que movimenta a economia do país. Desse modo, a discussão sobre estratégias de internacionalização das empresas precisa voltar-se para o contexto no qual se insere. As estratégias de internacionalização, envolve os meios pelos quais as empresas pretendem entrar no mercado internacional, de acordo com os fins pré-estabelecidos. Estratégias de internacionalização faz uma análise sobre o processo de crescimento das empresas para fora de seu mercado interno (PAULA, 2003). Internacionalizar implica na venda de produtos em mercados diferentes do seu mercado doméstico. As estratégias de internacionalização derivam do fato de a empresa operar em múltiplas indústrias e múltiplos países/regiões. A mundialização econômica predominante nas últimas duas décadas trouxe novas perspectivas para pequenas empresas. Isso fez com que tais empresas se voltassem para as oportunidades e estratégias de atuação no mercado internacional (BLANK, PALMEIRA, 2006).

### **Justificativa**

A importância da discussão do tema proposto justifica-se por ser a exportação, a forma de entrada em mercados internacionais mais utilizada pelas empresas brasileiras que decidem internacionalizar suas atividades, conforme apontam alguns estudos, dentre eles o de Cyrino, Oliveira Junior e Barcellos (2010), e também mais utilizadas por empresas argentinas e peruanas como se pode constatar.

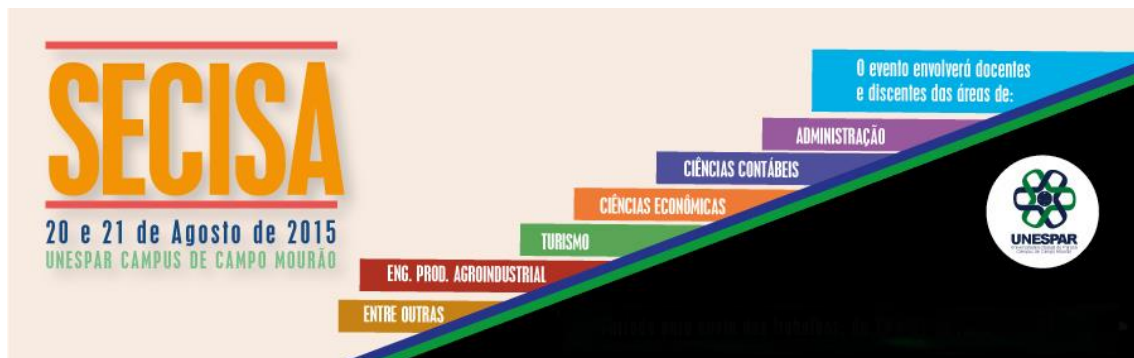


### **Procedimentos Metodológicos**

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um roteiro de entrevista. A fim de identificar e compreender as ações que estão sendo desenvolvidas em países integrantes e parceiros do Mercosul (Mercado Comum do Sul), para disseminação e fomento da internacionalização das empresas - especialmente sobre a questão da exportação - foi utilizada também como estratégia de pesquisa a observação participante. A observação participante ocorreu com o ingresso (inscrito formalmente) da pesquisadora no Encomex Mercosul, realizado em Curitiba. As entrevistas foram realizadas durante o Encomex Mercosul (Encontros do Comércio Exterior). O Encomex Mercosul é um evento internacional promovido pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Um dos entrevistados faz parte da diretoria da Caempri - Cámara de Empreendedores de la Región Iguazu da Argentina (com 218 associados), e sócio proprietário de dois negócios na Argentina. A segunda entrevistada foi a Diretora de Promoção de Iniciativas Empresariais e Associativismo do Ministerio de La Produccion do Peru. As entrevistas tiveram duração em média de 55 minutos.

### **Apresentação dos Resultados**

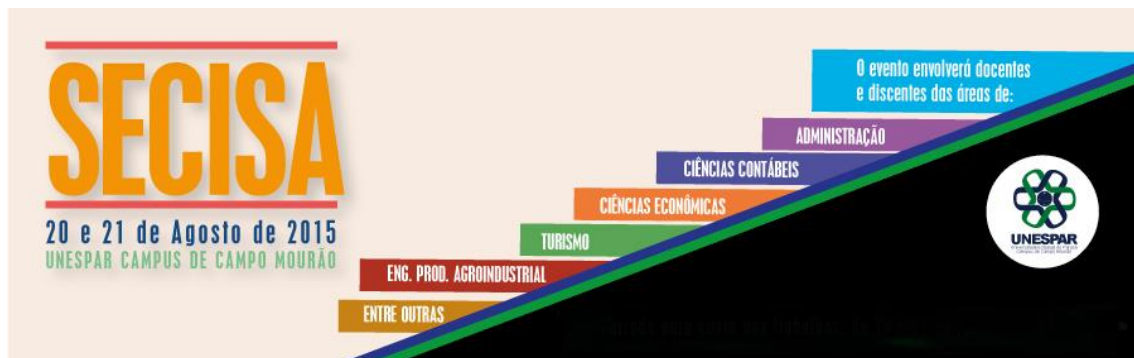
Na Argentina, produtos como carne, grãos (muito forte no país) vinicultura (especialmente porque tem clima apropriado para cultivo das uvas) empresas que produzem azeitonas e azeite de oliva, têm grandes oportunidades de negócios. A estratégia é comercializar esses produtos. A produção de vinhos teve crescimento expressivo de 50% nos últimos anos, mas, infelizmente, falta mercado para distribuição desses vinhos. Sobre as ações do governo para incentivar a internacionalização das micro e pequenas empresas, o entrevistado diz que existem, porém não há programas que provoquem fortemente o espírito empreendedor dos empresários. A falta de cultura empreendedora do empresário é o maior fator impeditivo para a internacionalização. Os fatores que impulsionam as pequenas empresas a procurar mercados externos são: crescimento demográfico mundial; a consolidação das economias nos países emergentes; a incorporação definitiva das ferramentas de informática; e a logística – abertura de meios e sistemas de transporte. No que se refere às empresas peruanas, os setores que mais comercializam no mercado externo são: agroindústria (produtos naturais, produtos industrializados); têxtil (algodão – tecidos, produtos confeccionados); couro e calçado (couro e produtos derivados do



couro); madeira (natural e seus derivados); metalmecânica (eletrodomésticos, produtos elétricos e derivados). No que se refere às forças que restringem a inserção competitiva das micro e pequenas empresas peruanas nos mercados internacionais, estão qualidade (insuficiente), acesso a financiamentos, a falta de qualificação das pessoas e a baixa inovação tecnológica. Uma curiosidade é que o alto custo para adequar a firma aos moldes formais é o motivo pela alta taxa de negócios informais naquele país. Sobre os fatores que limitam a internacionalização das micro e pequenas empresas do Peru, estão os fatores econômicos e financeiros das empresas, que dificultam as empresas peruanas a exportarem. Os dois fatores impeditivos principais são a informalidade e a dificuldade de conseguir financiamento. Obter crédito é muito caro, porque as instituições financeiras querem garantia, e fazem muitas exigências. A taxa de juros para conseguir financiamento gira em torno de 30% a.a. Por isso, as empresas operam sem formalização tributária, sem registro municipal. Muitos criam suas empresas por necessidade. O Promperú - Projeto Exporta Fácil no Peru é semelhante ao sistema Exporta Fácil dos Correios no Brasil. E muitas empresas peruanas têm se utilizado desse mecanismo para entrar no mercado internacional. Empresas peruanas que exportam “prendas de vestir”, roupas de bebê, são pequenas e médias empresas. Também exportam: a indústria metalmecânica e a indústria de calçados. Os calçados são muito simples, não há belos modelos. Há produção de roupas, mas não são de moda, há poucos *designers* peruanos que conhecem o mercado internacional da moda. Apesar disso, as indústrias de roupas exportam muito. Existem muitos mercados artesanais, em prata, há artesanato com peças muito bonitas, mas em menor escala.

## Conclusão

A partir dos resultados alcançados foi possível constatar que existem diversos acordos e termos de cooperação comercial entre os países-membros do Mercosul. Entretanto, nos 'bastidores' e em conversa com os entrevistados, é possível perceber que ainda são poucas as ações que efetivamente possibilitaram e/ou promoveram algum tipo de avanço ou crescimento para micro e pequenas empresas. Isto pode ser confirmado nas palavras do entrevistado 1 (Argentina), quando menciona que nesses mais de 20 anos de sua participação ativa e direta no Mercosul, “foram mobilizados muitos recursos para a obtenção de poucos resultados”. No Peru, há



burocracia para a exportação e para o funcionamento de uma empresa, o que dificulta colocar uma empresa em funcionamento. Atualmente, o maior interesse do governo peruano são as questões sociais, a desnutrição, programas de apoio à pobreza. Talvez, por isso, as empresas nesse momento caminham mais lentamente.

### Referências

BLANK, M. C.; PALMEIRA, E. M. Internacionalização de micro e pequenas empresas – uma visão crítica quanto à eficiência dos incentivos do governo. **Revista Acadêmica de Economia**, n. 71, dezembro, 2006.

BOWMAN, E.; SINGH, H.; THOMAS, H. The domain of strategic management: history and evolution. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (eds). **Handbook of strategy and management**. London-New York: Sage, 2002, p. 31-51.

CYRINO, A. B; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização das empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JUNIOR, et al. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Editora Bookman, 2010.

GRANDY, G.; MILLS, A. J. Strategy as simulacra? A radical reflexive look at the discipline and practice of strategy. **Journal of Management Studies**, vol. 41, n. 7, p. 1153-1170, 2004.

PAULA, Germano Mendes de. **Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina**, Red de Reestructuración y Competitividad, Santiago: CEPAL, 2003.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. Strategic management: the strengths and limitations of a field. In: **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.