

Gestão de Negócios Internacionais

MSc. Ricardo Lozano

O Ambiente Globalizado da Competição

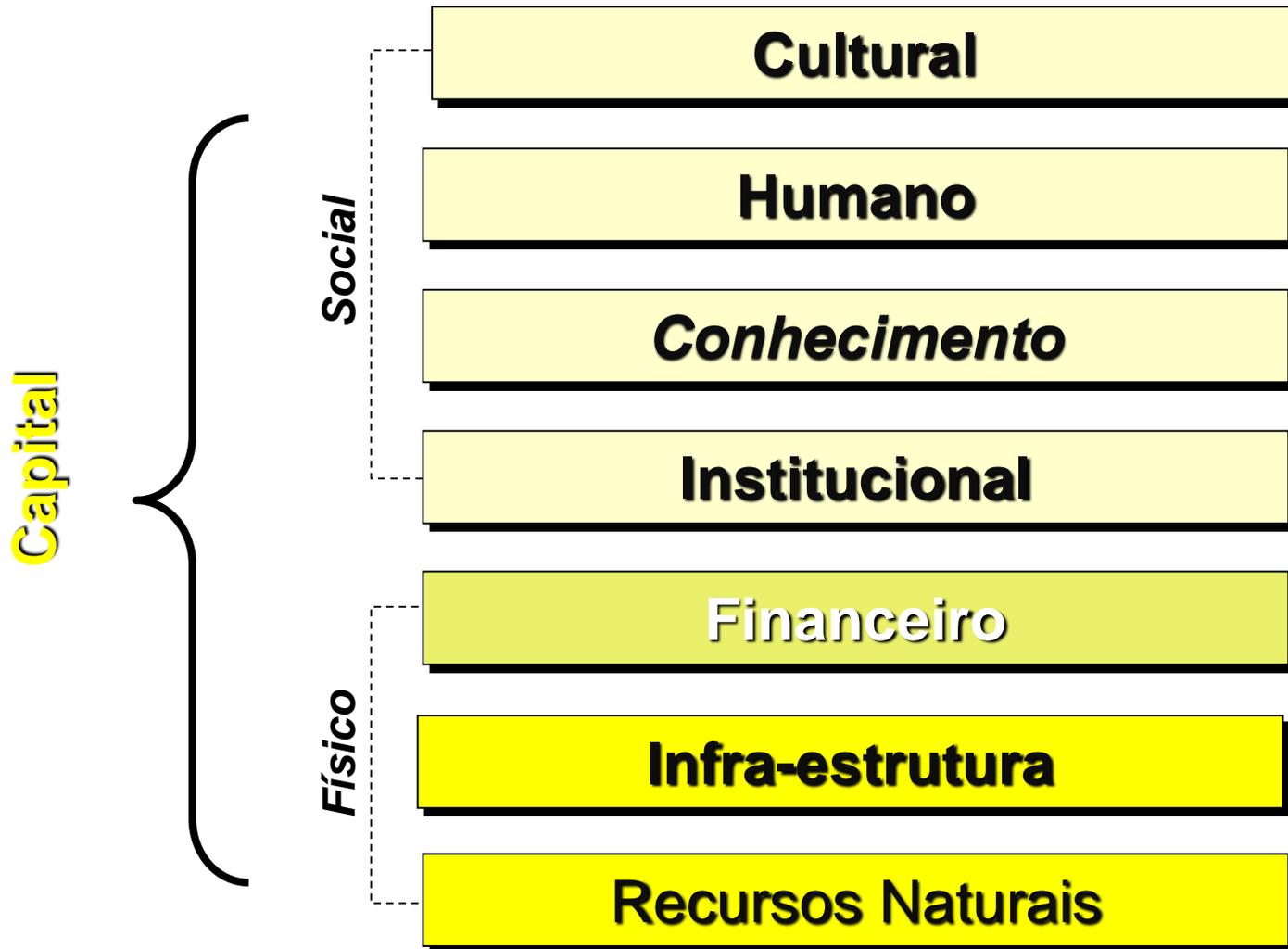
O Modelo antigo

- Mercado lento e físico
- Mercados protegidos
- Enfoque macroeconômico
- Organizações rígidas e hierárquicas
- Dependência de ajuda externa
- Influenciar líderes
- Fatores básicos

O Novo Modelo

- Mercado rápido e virtual
- Globalização e competição
- Enfoque microeconômico
- Organizações flexíveis e meritocráticas
- Estratégia de migração
- Produtividade empresarial
- Inovação

Sete Formas de Competitividade



**A competitividade expressa a
produtividade dos recursos
utilizados**



**Empresas e setores empresariais
Competem, e não *países***



**O governo tem papel significativo
na criação da base sobre a qual
ocorre a concorrência entre as
empresas**

Fatores Condicionantes da Competitividade Empresarial

Empresariais

Estratégias de gestão

Capacitação para gestão

Capacitação Produtiva

Recursos humanos

Estruturais

Mercado (tamanho acesso)
Dinâmica da concorrência
Escala, Tecnologia
Inovação

Sistêmicos

Macroeconômicos
Internacionais
Sociais
Infra-estruturais
Fiscais e financeiros
Político institucionais

Cadeias produtivas

CONCEITO DE COMÉRCIO

- ▶ **Comércio** é a troca de bens e serviços.
- ▶ **Comércio Internacional** é a troca de bens e serviços entre compradores e vendedores de países distintos, em um determinado tempo e moeda.
- ▶ **Comércio Exterior** é a troca de bens e serviços entre compradores e vendedores de um país de referência e o resto do mundo, em um determinado tempo e moeda.

NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

- **O que entendemos por Internacional?**

- *Dicionário Houaiss:*

- **1** concernente a duas ou mais nações
 - Ex.: projeto de interesse i.
- **2** que se promove entre nações; exterior
 - Ex.: <política i.> <relações i.>
- **3** realizado entre duas ou mais nações
 - Ex.: <comércio i.> <tratado i.>

ASPECTOS SOBRE A GLOBALIZAÇÃO

➤ Positivos

- ✓ Intercâmbio tecnológico,
- ✓ Disseminação cultural,
- ✓ Relações Internacionais;
- ✓ Diversificação de produtos;
- ✓ Rompimentos de fronteiras;
- ✓ Geração de novos empregos;
- ✓ Novas oportunidades de negócios;
- ✓ Preços mais baratos para o consumidor;
- ✓ Trocas de experiências acadêmicas;
- ✓ Participar da dinâmica global.

➤ Negativos

- ✓ Poluição global;
- ✓ Desigualdade Social;
- ✓ Promove o desemprego;
- ✓ Crescente exploração;
- ✓ Fortalecimento das grandes potências;
- ✓ Alguns países participam de forma passiva;
- ✓ Falência das pequenas empresas;
- ✓ Protecionismos (barreiras);
- ✓ Protecionismo;
- ✓ Guerras; e
- ✓ Imposições políticas.

Análise do macroambiente internacional

Segundo Porter, a empresa deve analisar cinco ambientes quando opera no mercado doméstico.

Se atua no mercado externo, deve, a cada país-alvo analisar mais dois: o macro e micro ambiente do país alvo.

Análise do macroambiente internacional

- **Macroambiente de marketing em nível global (oportunidades e ameaças)**
 - **Econômico**
 - **Demográfico**
 - **Físico (geográfico)**
 - **Tecnológico**
 - **Sociocultural**
 - **Político-legal**

Análise do macroambiente internacional

- **Econômico / Demográfico**
 - Tamanho das economias (PIB)
 - Taxa de crescimento
 - População
 - Renda per capita
 - Déficits ou superávits comerciais
 - Dívida interna e dívida externa
 - Déficit público
 - Desvalorizações cambiais
 - Níveis de consumo dos produtos

Análise do macroambiente internacional

- **Físico/Tecnológico**
 - Proximidade com o Brasil
 - Estrutura logística
 - Nível tecnológico da produção local
 - Nível educacional e científico
 - Clima
 - Relevo
 - Infraestruturas de transporte e armazenagem

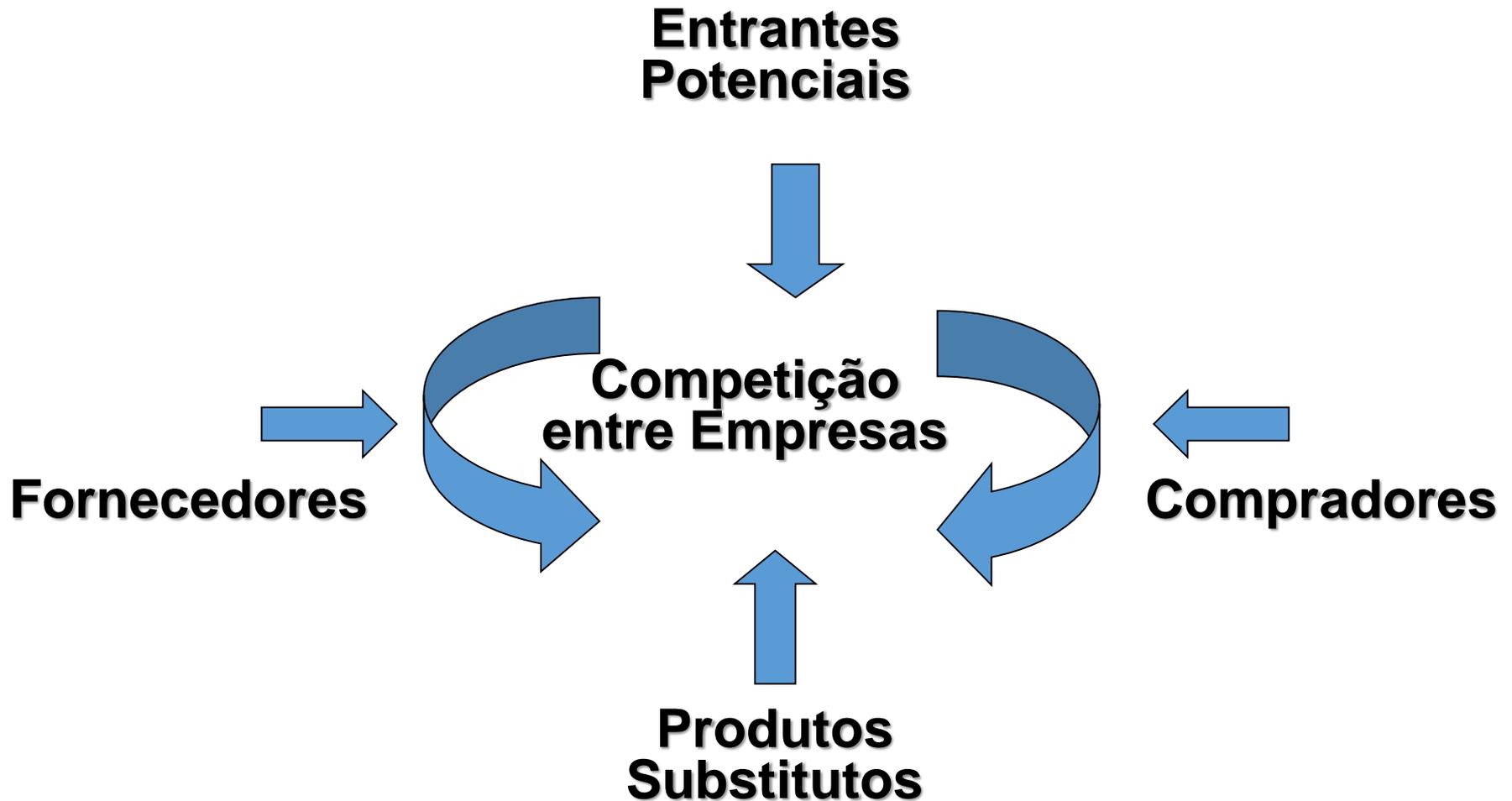
Análise do macroambiente internacional

- **Sociocultural / Político-legal**
 - **Diferenças culturais**
 - **Risco políticos dos mercados**
 - **Tarifas de importação**
 - **Quotas**
 - **Barreiras alfandegárias e legais**
 - **Legislação dos países**
 - **Níveis de participação em instituições internacionais**
 - **Acordos econômicos ou comerciais com o Brasil**

Análise do macroambiente internacional

- **Microambiente de marketing no Brasil**
- **Como os *stakeholders* influenciam seu negócio?**
 - **clientes**
 - **empregados**
 - **governo**
 - **imprensa**
 - **acionistas**
 - **concorrentes**
 - **fornecedores**
 - **distribuidores**
 - **opinião pública**

Modelo das 5 Forças de Porter



Análise do macroambiente internacional

- **Ambiente interno da empresa (pontes fortes e pontos fracos)**
 - **Recursos humanos**
 - **Finanças**
 - **Administração**
 - **Contabilidade**
 - **Produção**
 - **Marketing**

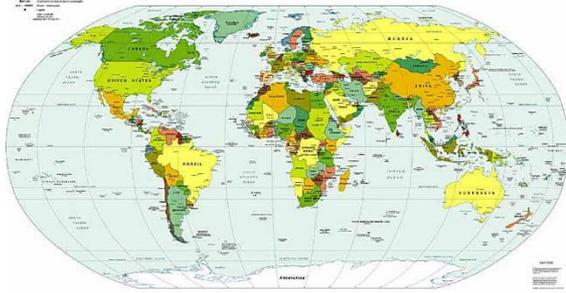
Motivos da Internacionalização

- **Procura de Recursos** tentativa de obter recursos nas melhores condições, nomeadamente, ao nível do custo.
- **Procura de Mercado** – assegurar quota do mercado e o crescimento das vendas nos mercados externos.
- **Procura de Eficiência** – tentativa de obter eficiência em beneficiando duma estrutura de recursos, mercados, culturas e políticas. **Procura de Activos Estratégicos** – aquisição de activos em empresas estrangeiras de modo a concretizar objectivos de longo prazo da empresa.

NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

- Elementos:

Political Map of the World, April 2000



Países/nações

“Atores”

Trocas: produto & serviços

Negócio internacional: “...processo de troca sociopoliticamente condicionado que envolve dois ou mais países e dois ou mais atores sociais”.

Processo de Internacionalização

Empresa
Produto

Decisão de
Interna

Análise
do Ambiente
MKT Inter

Decisão de
Mercados

Mix de
Marketing

Decisão sobre o Ingresso no Mercado Internacional

- Empresas globais oferecem melhores produtos e preços mais baixos podem atacar o mercado nacional, assim a empresa pode contra-atacar concorrentes em seus mercado
- A empresa descobre que alguns mercados internacionais apresentam oportunidades de lucro maiores do que as do mercado interno.
- A empresa precisa de uma base de clientes maior para atingir economias de escala

Decisão sobre o Ingresso no Mercado Internacional

- A empresa quer ser menos dependente de um único mercado
- Os clientes da empresa estão viajando para fora do país e exigem atendimento internacional

A empresa deve ponderar os riscos:

- Não entender as preferências do cliente estrangeiro e não conseguir oferecer um produto competitivamente atraente:
- **Erros famosos:**
- Cartões Hallmark foram um fracasso na França
- A Coca-Cola desistir de comercializar garrafas de 2 litros na Espanha = Geladeira com compartimentos grandes o suficiente para ela.
- General Foods gastou milhões com o lançamento de uma mistura para bolos no Japão. A empresa não havia percebido que somente 3% dos lares japoneses estavam equipados com fornos.

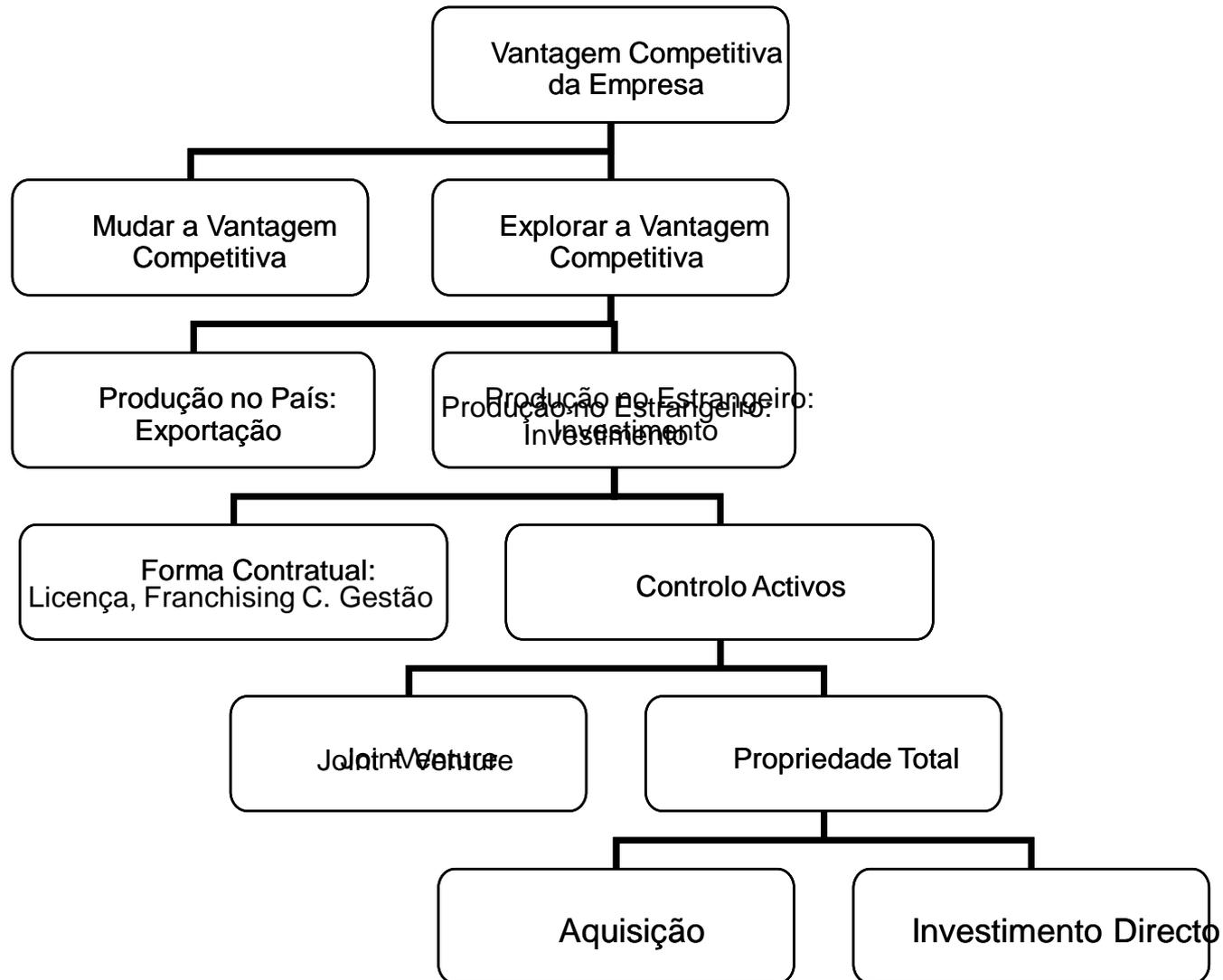
A empresa deve ponderar os riscos:

- Assar bolos na panela de arroz – japoneses as utilizam durante todo o dia para manter o arroz quente e pronto para ser consumido
- As ceras para Assoalho S.C. Johnson não foram bem recebidas no Japão – esqueceu de que os japoneses não usam calçados dentro de casa

Modalidades de Entrada

- **Modalidades de Exportação**
 - Indirectas
 - Directas - agentes, distribuidores, subsidiarias
- **Modalidades Contratuais**
 - Licenciamento, franchising, acordos técnicos, contratos de serviços , contratos de gestão etc.
- **Modalidade de Investimento**
 - Isolado - aquisição ou novo investimento
 - “Joint ventures”

Processo de Decisão



O Comércio Internacional e seu porquê

- O porquê da especialização das nações
- Porque os países mantêm relações comerciais entre si?
- Porque o comércio internacional afeta a distribuição de renda e o nível de bem estar das nações?

A crescente interdependência
entre os países, refletida nos
crescentes fluxos internacionais
de bens,
mercadorias, serviços, capital e
conhecimento.

Por que ir para o Mercado Internacional?

- ✓ Para contra-atacar empresas globais que estejam entrando em nosso mercado doméstico;
- ✓ Aproveitar mercados com maiores oportunidades de lucro do que o doméstico;
- ✓ Para ampliar a base de clientes obtendo economia de escala;
- ✓ Para diminuir a dependência do mercado doméstico, reduzindo assim o risco operacional;
- ✓ Por que os clientes estão viajando para o exterior e exigindo seus serviços.

Pontos de Atenção!

- ✓ Nem sempre se conhece as preferências dos consumidores estrangeiros;
- ✓ Nem sempre se entende a cultura gerencial do país em que se pretende instalar;
- ✓ Nem sempre se conhece as leis estrangeiras;
- ✓ Nem sempre se conhece os custos envolvidos;
- ✓ Nem sempre a empresa possui executivos com experiência internacional;
- ✓ O país estrangeiro pode mudar sua política comercial, cambial e até promover a desapropriação da propriedade estrangeira.

GLOBALIZAÇÃO

- ✓ Intercâmbio tecnológico,
- ✓ Disseminação cultural,
- ✓ Relações Internacionais;
- ✓ Diversificação de produtos;
- ✓ Rompimentos de fronteiras;
- ✓ Geração de novos empregos;
- ✓ Novas oportunidades de negócios;
- ✓ Preços mais baratos para o consumidor;
- ✓ Trocas de experiências acadêmicas;
- ✓ Participar da dinâmica global.
- ✓ Poluição global;
- ✓ Desigualdade Social;
- ✓ Promove o desemprego;
- ✓ Crescente exploração;
- ✓ Fortalecimento das grandes potências;
- ✓ Alguns países participam de forma passiva;
- ✓ Falência das pequenas empresas;
- ✓ Protecionismos (barreiras);
- ✓ Protecionismo;
- ✓ Guerras; e
- ✓ Imposições políticas.

ESTABILIDADE E DESENVOLVIMENTO

Ênfase

Estabilização Macroeconômica

1



Estabilidade como fator de desenvolvimento

2

Desenvolvimento como fator de estabilidade

O Brasil Mudou>>E preciso criar o futuro

PANORAMA ATUAL DA COMPETIÇÃO

Globalização

- Competição internacional entre cadeias produtivas
- Necessidade de integração competitiva das cadeias produtivas do Brasil na economia internacional

Competitividade internacional

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO COMÉRCIO

- ▶ **Bretton Woods (1944)**
 - FMI e Banco Mundial (BIRD)
- ▶ **Carta de Havana**
- ▶ ***General Agreement on Trade and Tariffs (GATT) – 1947***
- ▶ **Rodada do Uruguai (1986-1993)**
- ▶ **Ratificada por mais de 100 países em 1994**
- ▶ **Entrou em funcionamento em 01/01/1995**

As teorias “puras” do comércio internacional

- O Mercantilismo
- Teoria das Vantagens Absolutas de Adam Smith
- Teoria das Vantagens Comparativas de David Ricardo
- Teoria dos Valores Internacionais de Stuart Mill
- Teoria de Heckscher-Ohlin-Samuelson
- Teorema de Stolper-Samuelson

Mercantilismo

- Na visão mercantilista uma nação seria tanto mais rica quanto maior fosse sua população e seu estoque de metais preciosos
 - Poder militar para o Estado
 - Acúmulo de riquezas (ouro e prata) para a burguesia (em contraposição à posse de terras pela Igreja e pela nobreza).

Mercantilismo

- O mercantilismo era mais um doutrina política do que uma teoria econômica *stritu senso*, com objetivos não só econômicos como também político-estratégicos.
- Em resumo advogava:
 - Intenso protecionismo estatal
 - Ampla intervenção do Estado na economia

Teoria das Vantagens Absolutas

- Adam Smith (1723-1790) em *Riqueza das Nações* (1776) estabeleceu as bases do moderno pensamento econômico a respeito das vantagens do comércio.
- Para ele, "*a riqueza não consiste em dinheiro, ou ouro e prata, mas naquilo que o dinheiro pode comprar*" (teoria do valor-trabalho).

Teoria das Vantagens Absolutas

- Para Adam Smith , a falha dos mercantilistas foi não perceber que uma troca deve beneficiar as duas partes envolvidas no negócio, sem que se registre necessariamente, um déficit para uma das nações envolvidas.
- Sua teoria das vantagens absolutas atestava que o comércio seria vantajoso sempre que houvesse diferenças de custos de produção de bens entre países.
- O comércio se justificaria apenas quando fosse mais barato adquirir itens produzidos em outra economia.

Teoria das Vantagens Absolutas

- Diz-se que um país tem **vantagem absoluta** na produção de um determinado bem ou serviço se ele for capaz de produzi-lo e oferece-lo a um *preço de custo inferior aos dos concorrentes*.
- Na visão de Adam Smith esta vantagem absoluta decorreria da produtividade do trabalho, que está relacionada com a *especialização*.
- No caso de produtos agrícolas, a condição climática favorável é fundamental.

Teoria das Vantagens Absolutas

- Problemas não resolvidos por Smith:
 - a proporção em que seriam feitas as trocas entre os dois países, ou seja, quais seriam os *termos de troca* ou *relações de troca* entre as mercadorias.
 - O que aconteceria se um país não produzisse nenhuma mercadoria a custos menores que seus possíveis parceiros comerciais? Estaria essa nação condenada a ficar excluída dos benefícios da especialização e das trocas?

Teoria das Vantagens Comparativas

- A partir da crítica à teoria de Smith, David Ricardo (1772-1823), em *Princípios de Economia Política e Tributação* (1817) formulou a teoria das vantagens comparativas.
 - Ricardo notou que a idéia de vantagens absolutas determina o padrão de trocas internas em um país com perfeita mobilidade de fatores de produção, levando, no limite, à uniformização dos preços dos fatores.
 - No mercado internacional, contudo, a lógica é distinta, dada a baixa (ou inexistente) mobilidade de fatores entre os países. Há a necessidade de considerar a estrutura produtiva de cada país.

Teoria das Vantagens Comparativas

- A contribuição fundamental de Ricardo à teoria do comércio internacional é o princípio das vantagens comparativas: o importante, no interior de uma mesma nação, são as diferenças relativas entre as condições de produção dos bens que podem ser definidas a partir do **custo de oportunidade**.
- Sacrificando-se uma unidade de um bem, as duas nações aumentam em proporções diferentes a produção de outro bem.
- Existe, então, a vantagem comparativa que leva cada nação a especializar-se na produção do bem que ela pode produzir relativamente de maneira mais eficaz que a outra.
- Se a especialização se faz segundo este princípio, e se as nações entram na troca, elas podem então simultaneamente ganhar nas trocas em um sentido preciso: obtêm uma maior quantidade de bens do que a quantidade que seria disponível em autarquia.

A Teoria dos Valores Internacionais de Stuart Mill

- Enquanto David Ricardo preocupou-se em demonstrar os ganhos de comércio decorrentes do comércio internacional, John Stuart Mill (1806-1873), em sua obra *Princípios de Economia Política (1873)*, procurou discutir a questão da *divisão dos ganhos entre os países*.
- Para J.S.Mill a questão da demanda internacional do produtos é determinante.

A Teoria dos Valores Internacionais de Stuart Mill

- Se um país oferece, no mercado internacional, produtos pouco demandados no mercado mundial, ele obterá um preço pouco elevado e o país se beneficiará pouco do ganho de comércio mundial ou até mesmo terá um ganho nulo.

A Teoria dos Valores Internacionais de Stuart Mill

- Esse país deverá, então, diversificar sua produção, mesmo que ela não tenha uma vantagem comparativa máxima ou uma desvantagem comparativa mínima na sua produção.

Teorema de Heckscher-Ohlin

- Origem: artigo de 1919, publicado em sueco por Eli Filip Heckscher, só traduzido para o inglês em 1949
- Em 1933, as idéias de Heckscher foram divulgadas com a tradução para o inglês da tese de doutoramento de Bertil Ohlin, seu aluno.

Teorema de Heckscher-Ohlin

"Cada país se especializa e exporta o bem que requer *utilização mais intensiva* de seu *fator de produção mais abundante*"

Teorema da Equalização do Preço dos Fatores de Produção

- As nações trocam mercadorias porque não podem trocar fatores de produção
- O comércio de bens é uma forma indireta de comerciar os fatores de produção contidos nas mercadorias

Teorema da Equalização do Preço dos Fatores de Produção

- O teorema da equalização dos preços demonstra que o comércio de mercadorias tem o mesmo efeito sobre as taxas de salário e retorno sobre o capital físico que a mobilidade desses fatores

Teorema de Stolper-Samuelson

- O comércio beneficia o fator de produção abundante em detrimento do fator de produção escasso de cada país.

A Nova Teoria do Comércio Internacional

- Limites da abordagem tradicional
- Economias de escala diferenciação dos produtos
- Comércio intra-setorial
- Comércio intra-firma