

MODELO DOS GANSOS VOADORES: A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DO SETOR AUTOMOTIVO

FLYING GEESE MODEL: THE INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES IN THE AUTOMOTIVE SECTOR

Camila Corrêa Souza¹

Larissa Costa Monteiro Barros²

Ítalo Brener Carvalho³

RESUMO

Esse estudo tem o objetivo de propor uma reflexão do papel do setor automotivo meio a política comercial, negociações internacionais e internacionalização de empresas. Por meio de uma metodologia de revisão integrativa os estudos dos casos do setor automotivo geraram como resultado hipóteses que devem servir como sugestão de novos estudos na área dos Negócios Internacionais. Para isso foram expostos os conceitos da estrutura: Ambiente Internacional, Países Emergentes, Indústria Automobilística e Estratégias. Na última seção é exposta a hipótese que poucas empresas de automóveis costumam sobreviver mesmo em mercados como Leste Asiático ou América Latina. Em comum as empresas do setor automotivo foram e estão organizadas, internacionalizadas e centradas em países com “modelo dos gansos voadores”. Um modelo que padroniza e gera experiência por meio de vantagens comparativas (em escala global) do "ganso líder" impondo uma crescente substituição do padrão de produção, por atividades mais intensivas em capital.

Palavras-chave: Internacionalização de empresas. Indústria automobilística. Globalização.

ABSTRACT

This study aims to propose a reflection on the role of the automotive sector in terms of commercial and international policy and the internationalization of companies. Through an integrative review methodology, case studies in the automotive sector generated hypotheses as a result that should serve as a suggestion for further studies in the area of International Business. For this, the concepts of the structure were exposed: International Environment, Emerging Countries, Automotive Industry and Strategies. The last section exposes the hypothesis that studies car companies that usually survive even in markets like East Asia or Latin America. How companies in the automotive sector were and are organized, internationalized and centered on countries with the “flying geese model” in common. A model that standardizes and generates experience through comparative advantages (on a

¹ CEFETMG. Brasil. Graduanda em Administração – CEFETMG. E-mail: camilacorreasouza@hotmail.com

² CEFETMG. Brasil. Graduanda em Administração – CEFETMG. E-mail: larycmb@gmail.com

³ CEFETMG. Brasil. Doutor em Administração - UFMG; Mestre em Negócios Internacionais - Northumbria, Inglaterra, Graduado em Comércio Exterior. E-mail: italobrener@hotmail.com

global scale) of the "leader goose" imposing an increasing replacement of the production standard, by more capital-intensive activities.

Keywords: Outway bussiness enterprises. Automobilistic industry. Globalization.

1 INTRODUÇÃO

O avanço da tecnologia e o advento de leis que permitem o livre mercado entre países, a rápida troca de informações, transações econômicas e comerciais possibilitaram um mundo globalizado. Segundo Pena (2021) a forte integração em nível mundial é obtida por meio de novas tecnologias de comunicações, de transportes e das mudanças nas relações econômicas, culturais, políticas e sociais que permitem que o processo de globalização se acelere.

O termo globalização refere-se a processos e atividades estabelecidos em termos locais e mundiais (DICKEN, 2010). Por muitas vezes, o termo globalização é utilizado como um processo onde todos os países se relacionam e trocam produtos e recursos de maneira igualitária. Porém, como afirma Loures e Carvalho (2021) o fluxo de negócios mundial tende a seguir um padrão. Países subdesenvolvidos costumam fornecer matéria-prima e insumos para que os países desenvolvidos possam produzir e comercializar esses produtos que passaram por uma transformação tecnológica de ponta para o resto do mundo. Os termos globalização, integração econômica, internacionalização das empresas e consumo global são facilmente confundidos.

Segundo afirma Dicken (2010) é fato que, principalmente após a metade dos anos 1980, o investimento direto estrangeiro (IDE) aumentou muito mais rapidamente do que o comércio indica que o mecanismo básico da interligação na economia global se deslocou do comércio para o IDE." Ou seja, o investimento direto estrangeiro é um forte indicador de integração econômica. Já a internacionalização das empresas é o início da atividade de uma instituição fora das fronteiras do país de origem. Por fim, o consumo global é a demanda e a compra de um produto pelos consumidores de todo o mundo, de uma forma geral. Todos esses conceitos são fortemente explorados na nova ordem mundial, em que há a reestruturação das relações entre os países, de modo que existe a interdependência econômica, financeira e política entre eles.

O aumento das relações entre países não se deu exclusivamente pela globalização. Outros processos políticos e econômicos tanto internos quanto externos contribuíram com as relações, por exemplo, o Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o IDE, o mercado consumidor, a mão de obra e a infraestrutura. Logo, a economia global é descrita como 'um mosaico de desigualdades em um estado contínuo de fluxo', entretanto, esse mosaico é formado por processos que operam e se manifestam em escala espaciais diferentes, mas inter-relacionadas (CORSI, SANTOS e CAMARGO, 2019.).

Uma empresa que pretende expandir suas atividades pode, dentre tantas opções, optar por desenvolver e fornecer seus produtos ou serviços fora de seu país de origem. Isso é entendido como internacionalização de empresas. As multinacionais que têm essa visão de mercado costumam liderar os rankings de empresas com maior faturamento mundial. O consumo está associado principalmente à satisfação das necessidades básicas do ser humano e aos princípios culturais e sociais. Com a facilidade do acesso à informação, o consumidor não precisa ficar restrito aos negócios locais. Ele pode atender suas necessidades em fontes externas, fora de seu país, fomentando a economia global (CAVUSGIL, KNIGHT e RIESENBERG, 2010).

O território mundial é composto por algumas áreas que possuem uma maior concentração de atividades econômicas, essas áreas são conhecidas como clusters. Os três principais clusters mundiais que reúnem 86% do PIB mundial e que se localizam na América do Norte, Europa e Leste Asiático (SILVA JORGE; TROIAN e CARVALHO, 2021.). A tríade é composta pelas regiões de maiores mercados, produção e investimento mundial e movimentam a maior parte das transações econômicas mundiais e onde está concentrado a maior parte da riqueza global. As três regiões da Tríade são expostas na Figura 1:

Figura 1 – Regiões que compõe a Tríade Global



Fonte: Dicken, 2010

A busca por estratégias operacionais que permitam vantagem das empresas no processo de internacionalização de mercado vem se tornando cada vez mais frequente dentro do ambiente empresarial (RUPPERT e BERTELLA, 2018). As empresas ao buscarem novos mercados podem optar por exportar seus produtos ou por fazer um investimento estrangeiro. No caso da exportação, as empresas fornecem bens e serviços a países estrangeiros atuando somente em seu país de origem. Com o IDE as empresas transferem ou adquirem fatores de produção em outros países. Atravessando fronteiras nacionais estabelecendo presença física no exterior (PENNAFORTE, 2017).

As empresas buscam se internacionalizar visando maiores lucros (DICKEN, 2010; CAVUSGIL, 2010), adquirir novos conhecimentos para melhorar a eficácia e a eficiência organizacionais, (RUPPERT e BERTELLA, 2018). atender melhor a clientes importantes que se internacionalizaram (SILVA JORGE; TROIAN e CARVALHO, 2021.), ficar mais próximo das fontes de suprimento e se beneficiar-se das vantagens do *global sourcing* (LOURES e CARVALHO, 2021) ou ganhar flexibilidade no fornecimento de suprimentos, obter acesso a fatores de produção com menor custo ou melhor valor, desenvolver economias de escala em suprimentos, produção, marketing e de Produto e Desenvolvimento (P&D) (CAVUSGIL, 2010) , enfrentar a concorrência internacional com eficácia ou frustrar o crescimento da concorrência no mercado doméstico e investir em um relacionamento potencialmente vantajoso com um parceiro estrangeiro. O que difere negócios internacionais de nacionais são os riscos que as empresas podem enfrentar ao se internacionalizarem.

Cavusgil (2010) cita quatro tipos de risco suscetíveis às empresas: risco intercultural, risco político, risco cambial e risco comercial. No risco político, as empresas podem ter problemas nas normas jurídicas, econômicas e políticas do país em que se instalou. Com o risco financeiro as empresas enfrentam incertezas quanto a valorização da moeda, que pode sofrer flutuações, aumentar a inflação e diminuir o valor dos ativos empresariais. O risco

comercial é a possibilidade de fracasso da empresa por decisões, estratégias, táticas ou procedimentos mal formulados ou mal interpretados. Já o risco intercultural compreende a falta de comunicação causada por diferenças culturais que pode dar origem a estratégias inadequadas de negócios e relações ineficazes com os clientes.

As principais empresas que realizam negócios internacionais são as multinacionais e as pequenas e médias empresas. As multinacionais são consideradas empresas de grande porte, com grande aporte de recursos econômicos e que realiza seus negócios por meio de subsidiárias e afiliadas espalhadas por todo o mundo. Já as pequenas e médias empresas são as que possuem menos recursos, como capital e mão de obra. As empresas conhecidas como *born global* começam a realizar negócios internacionais já logo após sua abertura.

Esta discussão deixa uma lacuna de pesquisa em Negócios Internacionais para que as empresas se tornem mais competitivas no cenário mundial, desenvolvam a economia global é importante vislumbrar suas vantagens comparativas. Esta alternativa de comparação pode se dar por meio de modelos que tentam explicar a realidade vivenciada ou vivida por estas organizações. Este estudo tem por objetivo compreender um destes modelos e buscar a resposta se: O modelo dos “gansos voadores” é um modelo explicativo aderente a expansão das atividades econômicas especificamente no setor automotivo internacionalizado?

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONAIS

A proposição de modelos é uma iniciativa de compreender a realidade (SILVA, 2020). Alguns modelos se fundem com as teorias econômicas na tentativa de explicitar e facilitar a compreensão das estratégias em negócios internacionais praticadas por diversas empresas ou setores produtivos.

Uma das grandes contribuições teóricas é a de John Dunning que propõe a Teoria do Paradigma Eclético. Ele explica que existem 3 condições básicas para a internalização de uma empresa por investimento direto estrangeiro. Para Dunning, as empresas precisam ter vantagem específica de propriedade, que consiste na posse de habilidades, conhecimento, capacitação, processos, relações ou ativos físicos pelas empresas. Quanto mais valioso o porte dessas características e difícil de se transferir às outras empresas, mais competitiva a empresa será no mercado global. É preciso possuir também vantagens específicas de localização, buscando no mercado externo insumos necessários para as atividades da empresa, como recursos naturais, mão de obra especializada, baixos salários e capital barato. Por último, é preciso buscar vantagens de internalização, onde a empresa internaliza etapas da sua cadeia de valor, baseadas em operações de empresas localizadas no exterior. Isso permite um maior controle da produção e comercialização e diminui a incerteza do consumidor quanto ao valor do que está sendo ofertado a ele (CAVUSGIL, 2010).

Já outro modelo de estratégia internacional é o proposto por meio do modelo Uppsala, a escola nórdica observou que o processo de desenvolvimento de operações internacionais é feito de forma mais gradual pelas empresas e não através de poucas e altas transferências de capital. Elas optam por começar a exportação através de agentes, posteriormente por subsidiárias de vendas e por fim, caso necessário, começam a produzir no exterior (Costa, Añez, Mol e Damasceno, 2017).

Existem outras teorias que tentam explicar o fenômeno de internacionalização das empresas. Uma delas é a Teoria do Ciclo de Produto de Vernon. Segundo o autor, quanto

mais padronizado se torna o processo de produção de um produto, mais necessário será a busca por insumos e conseqüentemente as empresas buscarão se instalar em países com grande quantidade de recursos disponíveis e onde a mão de obra é mais barata para alavancarem os lucros. Já na teoria da proporção de fatores, os países devem exportar em grande escala bens e produtos que utilizam fatores de produção abundantes no seu país e importar os que necessitam de fatores de produção escassos no território nacional.

A Teoria do Ciclo de Produto ainda é bastante utilizada atualmente. Empresas multinacionais ao atingirem a maturidade na produção em seu país de origem e ao estabelecer um padrão na produção dos produtos estabelecem novas atividades em países que ofertem mão de obra barata e recursos naturais de baixo custo. Ao tomarem essa decisão, acabam por expandir o leque de mercado e por conquistar novos mercados consumidores (Costa, Añez, Mol e Damasceno, 2017).

Pode-se perceber, portanto, que existe mais de uma teoria a respeito da internacionalização de empresas. Essa universalização é muito visada pelas empresas, pois proporciona oportunidades de crescimento com a diversificação de mercado, maiores margens e lucros, novas ideias sobre produtos, serviços e formas de negociação, atendimento próximo a clientes mais importantes, proximidade das fontes de suprimento e acesso a fatores de produção com menos custo ou melhor valor. Além de todos esses benefícios, a internacionalização ainda contribui com o desenvolvimento de economias de escala, enfrentamento a concorrência internacional com eficácia e investimento em um relacionamento potencialmente vantajoso com um parceiro estrangeiro (*joint ventures*).

2.2 PAÍSES EMERGENTES

Durante a escolha de qual país a empresa iniciará suas atividades, muitas delas optam por se instalarem em países considerados emergentes. Esses países precisam manter sua economia em ascensão para que sua expectativa de crescimento corresponda as projeções e seus índices globais se tornem cada vez mais competitivos com países líderes do cenário mundial. Segundo destaca Fleury e Fleury, (2021).

Dessa forma ao se considerar os Países Emergentes como principais captadores de IDE poder-se-iam caracteriza-los como países em desenvolvimento possuem mão de obra mais barata e o retorno sobre o investimento nessas nações é maior comparado aos países desenvolvidos (VIEIRA, AMARAL, e CARVALHO, 2020) onde o destaque da internacionalização das empresas em países emergentes é inclusive um dos motivos que mais atraem empresas multinacionais para esses locais. Ademais, países em expansão econômica possuem acesso a recursos tecnológicos de ponta já desenvolvidos por países do eixo que servirão para o desenvolvimento da economia local (SACHS, 2004). Com altos níveis de produtividade a moeda desses países passa a ser valorizada e eles se tornam mais ricos.

Mercados emergentes são países como China, Brasil, Índia e Rússia que passam por rápido crescimento econômico, industrialização e modernização, em oposição às economias avançadas. Esses países possuem características peculiares e os gestores precisam pontuar e estudar diversos aspectos a eles relacionados para que a internacionalização do negócio seja lucrativa. Pesquisas envolvendo projeções futuras dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) indicam que esses países poderão, em 50 anos, até mesmo superar economias consideradas líderes mundiais, como Estados Unidos e Japão (Goldman Sachs, 2004).

De acordo com Cavusgil (2010), os gestores precisam focar em três tópicos principais: uso da renda per capita, porte da classe média e indicadores de potencial de mercado. Para o primeiro item, os administradores examinam os números do PIB per capita ajustados às

diferenças de preço para estimar o poder aquisitivo real calculando as estatísticas do PIB baseadas na paridade do poder de compra. O porte da classe média é analisado porque essa classe tem independência econômica e consome muitos itens discricionários como eletrônicos, móveis, automóveis, lazer e educação.

Por isso, o tamanho e a taxa de crescimento da classe média nos mercados emergentes servem como sinais de uma economia de mercado dinâmica. Por fim, os administradores analisam alguns indicadores importantes para esse mercado, são eles: tamanho, taxa de crescimento, intensidade e capacidade de consumo do mercado, infraestrutura comercial, liberdade econômica, receptividade de mercado e risco-país (FLEURY e LEME, 2007).

Mesmo explorando todas essas possibilidades, existem riscos que podem inviabilizar os negócios internacionais. Países podem sofrer com a instabilidade política, com estruturas jurídicas frouxas e com a corrupção e a ausência de uma governança confiável ou consistente por parte de autoridades públicas reconhecidas aumenta os custos do negócio. Ademais, em alguns países, leis de proteção aos direitos de propriedade intelectual podem não ser aplicadas ou o processo judicial pode ser lento demais (FLEURY e LEME, 2007; FLEURY e FLEURY, 2021).

Existe também regras administrativas opressivas, com excesso de requisitos para licenças, aprovações e documentos, que acabam por retardar o processo comercial. Existe também o risco de não encontrar parceiros qualificados locais, que pode inviabilizar o desenvolvimento do negócio das empresas. Além disso, a predominância por negócios familiares em detrimento dos públicos também pode colocar uma fissura no processo de internacionalização das empresas em mercados emergentes (CAVUSGIL, 2010).

O desconhecimento da cultura de vários povos também pode ser um fator de fracasso nas negociações internacionais. Por isso, o risco intercultural é considerado como um dos maiores riscos de se fazer negócios internacionais. Endente-se por risco intercultural uma má interpretação cultural que coloca algum valor humano em jogo. Um exemplo é presentear um indiano com itens compostos por couro de animais, o animal é sagrado na religião local e o presente seria considerado uma ofensa (MINERVINI, 2008).

O amplo conhecimento das múltiplas culturas mundiais pelas empresas dá a elas uma grande vantagem competitiva no mercado. Isso porque este conhecimento levará ao desenvolvimento de produtos e serviços de acordo com a cultura específica, ela terá maior facilidade em negociar e adquirir parceiros comerciais internacionais, a interação com clientes e potenciais no exterior será facilitada e não haverá riscos de se promover materiais que possam ofender ou criar um sentido distinto do que se pretende passar na cultura local. Isso pode ser observado nos slogans de propagandas que possuem um sentido na cultura local e um sentido completamente diferente em uma cultura estrangeira (DOS SANTOS MARTINS et al. 2020).

A cultura poderá representar um problema para os gestores quando uma equipe de trabalho local não se dá bem com a estrangeira, quando funcionários que esperam ser promovidos de acordo com os costumes do país não são promovidos dessa maneira, quando há dificuldade em motivar funcionários que esperam manter no emprego durante toda a vida, já que existe esse costume em algumas culturas orientais, quando pessoas não conseguem se orientar pelas instruções repassadas sem muita clareza e quando estruturas centralizadas e burocráticas dificultam o fluxo de informações.

O Brasil, um dos países emergentes, até 1990, apresentava uma política de comércio exterior com altos níveis de proteção e resistência contra o investimento direto estrangeiro e a presença de empresas internacionais no país. A partir de então, o governo abriu os mercados

brasileiros ao comércio internacional, setores como o automotivo passaram a receber novos entrantes e o produto nacional passou a sofrer com a concorrência. Como demonstrado no gráfico 1, o país recebeu um aporte crescente de IDE (estoque de IED) a partir dos anos 2004, o que indica o interesse de países estrangeiros por países considerados emergentes.

Gráfico 1 – Brasil: fluxo e estoque de IDE (1990-2013) (Em US\$ bilhões)



Fonte: Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad, 2015), apud OLIVEIRA, 2016.

2.4 ESTRATÉGIAS DOS GANSOS VOADORES

A internacionalização de empresas e os negócios internacionais interferem diretamente nas estratégias de alocação dos investimentos dos países. Essas negociações, que podem ser de caráter unilateral, multilateral, sub-regional, bilateral e plurilateral, dispõem de normas que determinam as condições para o acesso dos investimentos estrangeiros a determinados mercados. Portanto, elas regulam o tratamento do capital estrangeiro, o ambiente da concorrência, a proteção da propriedade intelectual, as leis trabalhistas e ambientais, possibilitando a melhora do quadro institucional por meio da harmonização de legislações e do *level playing field*. Tendo isso em vista, dois aspectos devem ser ressaltados: as negociações criam condições para as empresas internacionalizarem-se, estratégia condizente com as vantagens competitivas que cada empresa detém; e a internacionalização de empresas brasileiras possui caráter seletivo em termos geográficos (FLEURY, 2007).

A década de 90 foi marcada pelo novo regionalismo comercial na América Latina, em que estratégias de substituição de importações, barreiras comerciais elevadas, acordos superficiais e ausência de mecanismos de incentivo foram isoladas. As novas estratégias consistiram em maior abertura externa, ênfase no mercado, reformas estruturais e liberalização, de modo que os tratados ficaram mais abrangentes, as regras multilaterais foram melhoradas e investimentos cruzados estimulados. Ao longo desse processo, segundo Fleury (2010), as forças da globalização e da regionalização cresceram em direções opostas, mas em dimensões complementares do desenvolvimento do capitalismo.

Mesmo com o novo regionalismo a América Latina percorreu modelo de industrialização menos agressivo se comparado com o modelo do Leste Asiático. A Ásia desenvolveu o “modelo dos gansos voadores” com agressiva estratégia de promoção das exportações, aproveitamento das sinergias regionais, maciços investimentos cruzados e com divisão regional do trabalho no setor manufatureiro – países mais ricos repassam as atividades aos “gansos” mais atrasados. Com isso, o Leste Asiático conseguiu atingir competitividade sistêmica global, menor dependência do capital externo, reduzir as desigualdades sociais (elevados investimentos em educação de base) e investir intra e entre empresas. Por outro lado, A América Latina desenvolveu o “modelo dos patos sentados” com substituição de

importações, alto endividamento, governos perdulários, inflações crescentes, competitividade local e acordos imperfeitos entre governos. Logo, com o passar dos anos percebe-se que os patos sentados (América Latina) assistem ao voo dos gansos voadores (Leste Asiático).

Esses modelos convencionados a cada região impactam os acordos internacionais. Enquanto a região Ásia/Pacífico anseia a criação da Área de Livre Comércio Ásia/Pacífico (Alcap), trabalha em acordos transpacífico, negocia 57 acordos, financia parte do deficit em conta-corrente dos EUA e visa o incentivo de trocas financeiras, cooperação institucional e facilitação do comércio, os países Sul-Americanos perdem ímpeto, fragmentam blocos, – Comunidade Andina de Nações (CAN) e G3 (México, Venezuela e Colômbia) – enfrentam crise do Mercosul, perdem a razão de existir. Assim, o Leste Europeu deve atentar a difícil administração do *spaghetti bowl*, rede multidirecional de acordos preferenciais com regras de origem diversas e a América Latina deve atentar aos acordos limitados e árduos (FLEURY, 2007).

No caso do Brasil, as empresas optam por iniciar exportações nas Américas e nos EUA, onde os produtos nacionais têm maior valor agregado e melhores vantagens competitivas. Dessa maneira, o país é um regional player em produtos diferenciados e um global player em commodities, que crescem em todas as direções. Graças a investimentos em P&D de tecnologias tropicais, a abertura comercial em 1990, a liderança em custos, as economias de escala e a racionalização de processos o Brasil está ente os principais players do agronegócio mundial.

2.5 INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

A indústria automobilística é um dos principais setores de fabricação, que emprega cerca de 4 milhões de pessoas diretamente e 9-10 milhões de pessoas trabalham na área de fornecimento (DICKEN, 2010). Segundo CANDIDO, CARIO e SHIMA (2020), 1,3 milhão de pessoas estavam empregadas nessa indústria no Brasil. Além de empregar milhões de trabalhadores, essa indústria é responsável por quase metade do consumo mundial de petróleo, e sua fabricação usa quase metade da produção mundial de borracha, 25% do vidro e 15% do aço. Devido essa amplitude, a indústria depende de fornecedores, separados em três principais níveis: primeiro fornece os principais sistemas de componentes diretamente para as montadoras e têm experiência em pesquisas, desenvolvimento e designs; segundo produz para os designs fornecidos pelas montadoras ou pelos de primeiro nível; terceiro abastece os componentes mais básicos.

O desenvolvimento da produção dos automóveis segue um circuito com sequência generalizada dividido em cinco estágios. No estágio 1, o país importa veículos completos de forma limitada devido aos altos custos de transporte e restrições do governo. Evoluindo para o estágio 2, a montagem torna-se local a partir de um kit de componentes, reduzindo o custo do transporte e com preços adequados ao mercado local. Já no estágio 3, a montagem acontece com um mix de componentes importados e fornecidos localmente que depende e estimula o desenvolvimento da indústria de componentes locais, por isso, é o estágio mais favorecido por governos nacionais. Por fim, no estágio 4, há fabricação de automóveis em escala total, assim, ele é restrito a um número bem menor de países que os estágios anteriores .

Apesar dos estágios permanecerem semelhantes, alguns padrões de consumo foram alterados. Os automóveis passaram a ser os bens mais almejados ao redor do mundo, pois são sinônimos de conforto, autonomia e em alguns casos de posição social e estilo de vida. Eles tornaram-se indispensáveis na vida das pessoas à medida que se verifica a falta de investimento na qualidade dos transportes públicos em alguns países. Além disso, a demanda

é extremamente volátil e o mercado é segmentado e fragmentado (sofisticado em contraposição do básico).

2.5.1 Ambiente cultural e governamental

Com base nos estudos relatados tanto por Cavusgil (2010) como por Dicken (2010) é possível dizer que o papel do estado impacta em dois grandes aspectos: o nível de acesso ao mercado permitido por ele e o apoio fornecido às empresas nacionais. As regulamentações de âmbito local geralmente são favorecidas a fim de incentivar e fomentar a produção local substituir a importação. O desenvolvimento da indústria automobilística se tornou crucial para a economia e política de alguns países emergentes, fazendo com que surgissem três tipos de regimes de automóveis nesses mercados: Mercados autônomos protegidos (MAPs) que continuam fornecendo forte proteção ao mercado nacional e à indústria doméstica, por exemplo China e Malásia; Mercados Periféricos Integrados (MPIs) optam por desenvolver sua indústria juntamente de algum mercado central e mais influente e geograficamente bem posicionado, como Leste Europeu; Mercados Regionais Emergente (MREs) procuram aumentar a eficiência das suas indústrias por meio da redução de proteção e aumento de competitividade, usando o mercado local como uma alavancagem para o investimento de empresas transnacionais, como Brasil em relação ao Mercosul.

Segundo os mesmo autores diante desse cenário, as principais montadoras de automóveis recorrem a diferentes estratégias corporativas dependendo do contexto em que se inserem. A principal estratégia é a consolidação e a concentração de fabricantes, geralmente por meio de fusão e aquisição, em que há o domínio da produção por um número cada vez menor de empresas. Esse raciocínio fica lógico ao analisar a evolução das montadoras, em 1920 existiam 80 americanas, 150 francesas, 40 inglesas e 30 italianas, já em 1960 apenas três montadoras mundiais predominavam a GM, a Ford e a Chrysler, assim como em 2019 há a liderança da Volkswagen, da Renault-Nissan e da Toyota.

Mesmo presente na liderança de montadoras mundiais, a Toyota adotou uma estratégia distinta da consolidação de fabricantes. Essa montadora priorizou o crescimento orgânico com o foco em melhorar a própria oferta aumentando a eficiência, reduzindo os custos e variando os modelos bem-sucedidos. Outra estratégia muito usada é a estreita relação entre montadora e fabricante de componentes, que exige um custo baixo, qualidade alta, entrega rápida e contínua, atividades de criação e pesquisa e localização geográfica próxima (SANTOS, 2021).

Finalmente a estratégia de transnacionalização é inerente as montadoras de automóveis de grande porte. A Figura 2 representa os quatro principais polos automobilísticos que investem em transnacionalização:

Figura 2: Principais países com estratégia de transnacionalização



Fonte: Dados da pesquisa.

Nos Estados Unidos as montadoras com maior peso são estimuladas pelas barreiras protetoras em torno do mercado nacional e pelo alto custo do transporte. Assim, a GM criou o conselho de estratégias globais, fundiu operações em um grupo de nível mundial, priorizou economias de escala e fechou algumas fábricas. A Ford adquiriu a Opel (Alemanha) e a Vauxhall (Reino Unido), racionalizou as operações em escala global, fundiu as operações da América do Norte e da Europa, unificou o centro de desenvolvimento de produtos e deixou o destaque global por sistema de unidades empresariais regionais.

No Japão, a Honda, a Toyota e a Nissan foram estimuladas pela oposição política da América do Norte e Europa e pela priorização da proximidade geográfica aos grandes mercados. Todas elas aumentaram a participação no mercado global desde 1989, conquistando índices em 2019 de 53%, 36% e 48% respectivamente.

Na Europa cada montadora desenvolveu estratégias específicas, mas sempre integradas pela União Europeia. A Volkswagen explorou Brasil, México e China devido a mão de obra barata, reduziu números de plataformas e o número de empregados, A PSA-Peugeot-Citroen concentrou no mercado francês e explorou a fusão induzida pelo Estado. Já a BMW focou no mercado de alto preço, adquiriu a Rover, e depois de tentativas aceitou a derrota da expansão de variedades para segmento de massa. A Fiat montou uma rede de produção na União Soviética e Leste Europeu e explorou a Polônia e o Brasil.

A Coreia do Sul teve o protagonismo da Hyundai, com outras montadoras em ascensão. A fábrica produz carros de passeio pequeno de baixo preço e é caracterizada pelo foco na exportação e controle de qualidade superior. O contexto presenciado é de forte intervenção estatal e de relações tecnológicas e de marketing com os Estados Unidos e Japão.

O desenvolvimento é constante e atualmente a indústria que se destaca é a chinesa, que apresentou crescimento expressivo nos últimos anos, conforme ilustra a Figura 3:

Figura 3: Produção global de carros de passageiros



Fonte: CAVULSGIL, 2010.

O crescimento da indústria chinesa se deu principalmente pelo investimento na produção de automóveis e nos níveis de exportações de seus veículos. Além do investimento extensivo na exportação de automóveis, traços da cultura chinesa também contribuiu para esse crescimento. Segundo Minervini (2008), na China há formalidade nos contatos, respeito por idade e hierarquia, muita paciência para negociar, uso de títulos e sobrenomes, obediência, lealdade aos superiores e busca da harmonia.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para o processo de internacionalização das empresas inúmeras variáveis devem ser estudadas e, ainda assim, esse processo trará várias incertezas quanto ao seu sucesso. Isso acontece porque é impossível prever todos os riscos envolvidos nessa operação e o que acontecerá com os mercados dos países escolhidos. Contudo, é interessante que as empresas possuam essa visão de internacionalização de mercado para que seus horizontes sejam ampliados e os gestores possam recorrê-la caso queiram expandir suas atividades, buscar maiores lucros e vantagens competitivas ou se o mercado local não estiver bem.

As empresas automobilísticas estão presentes tanto em mercados emergentes quanto em mercados já desenvolvidos e empregam milhões de pessoas. Em sua cadeia produtiva há a dependência de matérias-primas diversas e de inúmeros fornecedores. O processo de internacionalização dessas organizações se deu basicamente pela expansão e transferência de algumas atividades para mercados com mão de obra mais barata e com amplo mercado consumidor. Por ser um mercado composto por grandes companhias, as vezes se esbarram no protecionismo de alguns países, que optam por desenvolver suas indústrias locais.

As estratégias das empresas automotivas quando estudadas suas expansão por mercados como da América Latina e do Leste asiático se caracterizaram por um comportamento bem similar. A replicação de comportamentos que davam certos em uma região era replicada em outras e da mesma forma o contrário. Tendo isso em vista, esta conclusão pode-se afirmar que há uma hipótese a ser testada: Políticas comerciais influenciam diretamente no desenvolvimento da indústria automobilística, e percebe-se o comportamento de seguidores, do papel de uma indústria forte em prover um efeito multiplicador em IDE nos mercados nos quais atua.

Os autores apresentados neste estudo discutem especificamente o setor automotivo, mas as estratégias empregadas como “gansos voadores” podem ser observadas em setores como o têxtil também.

Por meio desta estratégia a migração de um líder competitivo para um novo mercado provoca uma calda longa, um efeito multiplicador, principalmente percebido com maior intensidade em Países Emergentes.

Porém este estudo por não possuir um caráter exaustivo sobre o tema, da dificuldade de obter dados e de acessar as empresas discutidas aqui com informações assertivas impede que grandes generalizações sejam feitas. Estudos futuros deverão ser cuidadosamente analisados na estratégia de internacionalização já que possuem vantagens competitivas interessantes, porém, que podem não ser ideais para determinadas empresas, na busca pelo mercado ideal para o investimento direto estrangeiro. Ou ainda os motivos da concentração de empresas automobilísticas em determinados países e em que medida as diferenças culturais impactam esse mercado.

REFERÊNCIAS

CANDIDO, Gustavo Bacciotti; CARIO, Silvio AF; SHIMA, Walter. A internacionalização da indústria automobilística brasileira. **Revista Catarinense de Economia**, v. 4, n. 1, p. 124-151, 2020.

CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERG, J. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Prentice, 2010.

CORSI, Francisco Luiz; SANTOS, A. dos; CAMARGO, José Marangoni. A América Latina: ciclo de commodities e crise do capitalismo global. Austral: **Revista Brasileira de Estratégia e Relações Internacionais**, v. 8, n. 15, p. 168-194, 2019.

COSTA, L. F.; AÑES. M. E. Escolas teóricas do processo de internacionalização: uma visão epistemológica. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 15, nº 4, Artigo 12, Rio de Janeiro, Out./Dez. 2017.

DA SILVA JORGE, Ana Luiza; TROIAN, Matheus Henrique Mendes; DE CARVALHO, Ítalo Brener. A Internacionalização de Empresas Brasileiras: Uma reflexão crítica dos Riscos Interculturais aa Transferência de Conhecimento. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 12, n. 1, p. e25711-e25711, 2021.

DE MORO LOURES, Thiago; CARVALHO, Ítalo Brener. Produção Chips, Semicondutores No Brasil: Uma indústria dinâmica e estratégica em Negócios Internacionais. **Revista Científica da Ajes**, v. 10, n. 20, 2021.

DICKEN, P.; **Mudança Global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial**. 5ed. São Paulo: Bookman, 2010.

DOS SANTOS MARTINS, Lilian Carla et al. A indústria do vestuário no contexto dos negócios internacionais. **Revista de Casos e Consultoria**, v. 11, n. 1, p. e1113-e1113, 2020.

DOS SANTOS, R. S. P. (2021). A REDE GLOBAL DE PRODUÇÃO AUTOMOTIVA: ESTRUTURA DE REDE E ESTRATÉGIAS CORPORATIVAS NO RIO DE JANEIRO, BRASIL. **Revista Tamoios**, 17(1).

Fleury, A., & Fleury, M. T. L. (2021). **Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização**. Editora FGV.

FLEURY, A.; LEME, M. T.; **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDMAN Sachs, Estudo. Agenda 2020: O futuro pertence ao BRIC. **HSM Management**, p.20-27. Mai./Jun. 2004.

PENA, R.F.A. **Vantagens e desvantagens da Globalização**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/pos-contras.htm>. Acesso em 14 de janeiro de 2021.

PENNAFORTE, C. (2017). **Brasil, Mercosul e Aliança do Pacífico: convergência ou antagonismo?** (Vol. 24). EdUFRR.

RUPPERT, Lídia; BERTELLA, Mario Augusto. A internacionalização das empresas sul-coreanas e o papel do estado. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 22, 2018.

SILVA, J. P. G. (2020). **Internacionalização de empresas brasileiras: uma revisão integrativa dos anos 2009-2019**. Repositório UFU.

VIEIRA, D. G., AMARAL, R. S. M., e CARVALHO, Í. B. (2020). Internacionalização das empresas em países emergentes e o investimento em centro de pesquisa. *Research, Society and Development*,9(6), e41963441-e41963441.