



H673e Hisrich, Robert D.
Empreendedorismo / Robert D. Hisrich, Michael P. Peters,
Dean A. Shepherd ; tradução: Francisco Araújo da Costa. – 9.
ed. – Porto Alegre : AMGH, 2014.
xxii, 456 p. : il. ; 28 cm.

ISBN 978-85-8055-332-1

1. Administração. 2. Empreendedorismo. I. Peters,
Michael P. II. Shepherd, Dean A. III. Título.

CDU 005.342

Catálogo na publicação: Suelen Spíndola Bilhar – CRB 10/2269

5

IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DE OPORTUNIDADES NACIONAIS E INTERNACIONAIS

OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- ▶ Entender os aspectos e a importância de identificar boas oportunidades nacionais ou internacionais.
 - ▶ Apresentar os problemas e as barreiras à entrada em mercados globais.
 - ▶ Conseguir identificar essas oportunidades
 - ▶ Conseguir selecionar um mercado global.
 - ▶ Conseguir criar um plano de avaliação de oportunidades.
 - ▶ Entender as opções de entrada em mercados estrangeiros.
-

PERFIL DE ABERTURA

Saloni Malhotra – www.desicrew.in

Como diz o ditado, a necessidade é a mãe da invenção, e em nenhum lugar existe mais necessidade do que nos mercados emergentes e subdesenvolvidos. Os empreendedores sociais do mundo inteiro estão competindo ferozmente para encontrar maneiras de aumentar a qualidade de vida nessas regiões. Um deles é Saloni Malhotra, uma jovem indiana que sonha em criar avanços sustentáveis para o povo do país que tanto ama.

Com sua transformação recente em competir em escala global, a Índia causou *frisson* na economia mundial. Atualmente a nona maior economia do mundo, e quarta em paridade do poder de compra, a Índia tem um papel crucial na globalização e na ascensão dos mercados emergentes desde a liberação econômica em 1991.^{1,2} Com quase 1,2 bilhão de habitantes, não surpreende que a população indiana tenha se tornado o ativo mais importante do país. Quando a terceirização começou a se tornar popular entre as empresas ocidentais, a Índia enfrentou o desafio e garantiu que seria líder em oferecer mão de obra qualificada para setores lucrativos, como software e tecnologia de informática, telecomunicações e engenharia. Contudo, a disparidade demográfica que existe há séculos entre o povo da região se tornou mais óbvia com a emergência da prosperidade nas zonas urbanas. O mercado de trabalho crescente nas grandes cidades, como Nova Délhi, Mumbai, Balgore, Kolkata e Chennai, causou uma forte migra-

ção do campo para a cidade. As cidades, entretanto, já superlotadas, não tinham como sustentar toda a população, quanto mais oferecer uma qualidade de vida superior, o que apenas ampliou o abismo social.

A diferença entre campo e cidade não é exclusiva da Índia, mas a população gigantesca do país torna essa desigualdade mais destacada do que em outras regiões do mundo. Com apenas 30% da população total nas cidades, incríveis 360 milhões de pessoas moram em zonas rurais da Índia que oferecem poucas opções de geração de renda além da simples agricultura, mesmo para cidadãos com mais escolaridade. Isso significa que o equivalente a toda a população dos Estados Unidos, e ainda quase 50 milhões a mais, vive na pobreza no interior da Índia.

Foi esse fenômeno, combinado com o sonho de fundar sua própria empresa, que convenceu Saloni Malhotra a correr o risco e adotar o que, na época, era considerado um modelo de negócio difícil. Com a ajuda de seu mentor, o professor Ashok Jhunjhunwala, do IIT Madras, Malhotra propôs um empreendimento com fins lucrativos que enfrentaria problemas sociais da atualidade.³ Em vez de enxergar os habitantes dos vilarejos rurais como simples fazendeiros ignorantes, ela acreditava que estes representavam um novo recurso, ansiosos por uma oportunidade de transformar seu potencial em realidade. Para utilizar essa mão de obra, ela propôs levar ao interior um dos modelos de negócio que criara tanta prosperidade nas zonas urbanas. Assim, em 2007, após alguns anos de pesquisa, superação de obstáculos e eliminação de barreiras, surgiu a DesiCrew, o primeiro BPO (*business process outsourcing*, terceirização de processos de negócio) rural com motivação social.

Malhotra tinha apenas 26 anos quando fundou seu negócio. Com o apoio da Rural Technology and Business Incubator do IIT Madras, ela conseguiu transformar sua pequena empresa em uma entidade viável e lucrativa, mas não sem antes superar diversos desafios.⁴ Por definição, o BPO é um método pelo qual certas operações ou processos de negócios são transferidas para terceiros. No passado, o método foi utilizado pelas indústrias, pois era mais barato instalar fábricas em regiões com salários baixos e então transportar os bens para venda em outros mercados. Mais tarde, os BPOs mais populares eram os *call centers* no estrangeiro, que se tornaram famosos com o surgimento das empresas indianas. Quando Malhotra gerou sua ideia, os BPOs eram sinônimos de operações de alta tecnologia, como desenvolvimento de software e análise de negócios.⁵

À medida que os BPOs foram avançando na cadeia de valor, seu sonho de criar centros rurais parecia cada vez menos possível. Como seu pessoal poderia programar software quando não havia eletricidade ou Internet? Por que um cliente contrataria uma empresa para fazer análise de negócios quando os funcionários não falam inglês direito? Para responder essas perguntas, Malhotra precisou começar pela base. Primeiro foi preciso estabelecer algum nível de infraestrutura para permitir o transporte até os centros de negócios, montar sistemas de telecomunicação e garantir que os centros estariam ligados a fontes de energia confiáveis. O processo foi lento, mas ela conseguiu criar um modelo de operações de distribuição; a matriz em Chennai atuaria como conduíte entre o cliente e os centros rurais. Dessa forma, o BPO ficaria acessível para as grandes corporações nas cidades, mas conduziria suas operações em regiões de baixo custo. O custo fixo de capital humano menor seria, então, repassado para o cliente. É uma situação em que todos saem ganhando: o cliente tem serviços a custos menores, enquanto a população dos vilarejos rurais aproveita a oportunidade de ganhar mais dinheiro e gerar renda com trabalho do conhecimento e não somente com a agricultura.

Os primeiros centros rurais que Malhotra montou se concentravam em tarefas mais simples, como entrada e conversão de dados. Contudo, à medida que os centros se tornaram mais estruturalmente seguros, seu trabalho ficou mais significativo. Com a adoção de programas abrangentes de capacitação dos funcionários em gestão básica de escritórios, práticas de RH, utilização de computadores e entrada de dados, a DesiCrew conseguiu alcançar o ponto crucial em que seu trabalho atingia o mesmo padrão de qualidade dos concorrentes urbanos.

Malhotra afirma que um de seus maiores desafios ao fundar a empresa foi alterar a mentalidade da população urbana da Índia, que não acreditava que “o trabalho pudesse ser feito no interior e com a mesma qualidade”.⁶ Depois de demonstrar a competência de sua equipe, a validade de seu modelo de negócio começou a dominar. Com cinco clientes estabelecidos pagando anuidades e 21 clientes no total, a DesiCrew continua a se expandir para outras regiões rurais da Índia.⁷

Um impacto social produzido pela DesiCrew foi a migração reversa. Ao criar empregos locais para trabalhadores do conhecimento, oferecer capacitação em habilidades transferíveis e ajudar os funcionários a economizar e ganhar mais dinheiro, o modelo de negócio remove a necessidade de a população rural se mudar para zonas urbanas. No passado, quem nascia no campo e não desejava se tornar fazendeiro e/ou queria a chance de uma vida melhor fora de sua vila precisava se mudar para a cidade mais próxima e tentar se tornar trabalhador do conhecimento. Os empregos na cidade pagavam bem, mas o custo de vida era significativamente maior do que no interior, então os migrantes tinham muito menos dinheiro para mandar para suas famílias. A DesiCrew paga menos do que os BPOs tradicionais, mas permite que seus trabalhadores fiquem em suas cidades natais, onde o custo de vida é baixo. Dando continuidade ao ciclo de crescimento econômico, o dinheiro poupado é gasto no vilarejo, não na cidade, o que ajuda a estimular o crescimento econômico na comunidade como um todo. Manter as rúpias em circulação dentro da vila é uma mudança que gera a oportunidade de aumentar a qualidade de vida de quem mora e trabalha no interior.

Quase 70% dos funcionários da DesiCrew são mulheres. O que explica a disparidade de gênero? Culturalmente, as mulheres tendem a morar com os pais até casarem, quando se mudam para a casa do marido. Nos últimos anos, as mulheres começaram a sair de casa para estudar ou trabalhar nas cidades, onde podem gerar mais dinheiro para suas famílias. Quando casam, no entanto, elas costumam ir morar com os maridos, geralmente em um vilarejo. A educação, o treinamento ou a experiência de trabalho que obtiveram antes do casamento é desperdiçada devido à falta de empregos apropriados fora das cidades. Quando uma empresa como a DesiCrew se estabelece em uma dessas regiões rurais, ela encontra muitas mulheres dispostas e capazes de fazer o serviço. Além de fortalecer a segurança financeira da família, o empreendimento aumenta o *status* social das mulheres. Por sua vez, as mulheres conquistam maiores níveis de autoconfiança, o que as motiva a trabalhar mais, aprender mais e se desenvolver mais.

Malhotra pretende continuar a construir sua empresa. Ela tem esperança de alcançar 1.000 funcionários nos próximos anos. Além da expansão física, ela imagina a empresa avançando na cadeia de valor em termos dos serviços que oferece. Malhotra acredita que se pessoas qualificadas recebem os recursos certos, como educação e treinamento, elas podem fazer tudo, independentemente de virem da cidade ou do interior.⁸ Ensinar inglês correto à população rural é uma prioridade fundamental, pois Malhotra acredita que a empresa não consegue progredir e competir por trabalho com mais valor agregado sem a capacidade de se comunicar diretamente com as empresas contratantes. Além disso, considerando que a Índia é um país com 15 idiomas oficiais, os centros rurais abrangem diversos dialetos regionais. Para eles, falar inglês é fundamental porque este é “o idioma mais importante para comunicações nacionais, políticas e comerciais”, como a CIA descreve no World Factbook, mas também porque permite a comunicação interna da empresa.⁹

O sonho de Saloni Malhotra de transformar o mundo em um lugar melhor não é só dela, mas foi importante que ela tentou transformá-lo em realidade. Contrariando o desejo dos pais, que queriam vê-la se tornar engenheira (ou médica), Malhotra decidiu se arriscar. Ainda há quem diga que seu modelo de negócio é pura maluquice, apesar de a empresa estar gerando lucro, ainda que pouco.¹⁰ Para ela, a adversidade é bem-vinda para quem tem o apoio e a orientação de uma boa equipe e de bons amigos. Com um rosto tão jovem na liderança, a DesiCrew continua a levar esperança e prosperidade a quem mais necessita.

INTRODUÇÃO

Ao contrário de Saloni Malhotra, muitos empreendedores acham difícil identificar uma oportunidade de mercado e expandir o empreendimento para novos mercados. Para iniciar e expandir um empreendimento, o empreendedor precisa identificar oportunidades de expansão nacional e internacional. À medida que um novo empreendimento cresce e amadurece, talvez surja uma necessidade de mais habilidades de administração, bem como de uma nova infusão do espírito empreendedor (intraempreendedorismo), como discutimos no Capítulo 2. Alguns empreendedores tendem a esquecer um axioma básico nos negócios: a única constante é a mudança. Os empreendedores que entendem esse axioma, como Saloni Malhotra e Mal Mixon, CEO da Invacare, administrarão com eficiência as mudanças, ao adaptar continuamente a cultura, a estrutura, os procedimentos, a direção estratégica e os produtos da organização a uma orientação doméstica e internacional. Os empreendedores em países desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão, Grã-Bretanha e União Europeia, devem vender seus produtos em uma variedade de áreas novas e diferentes de mercado logo no início do desenvolvimento de suas empresas ou, como no caso da Invacare de Mal Mixon, devem determinar como produzir, vender e prosperar em mercados internacionais.

Nunca antes na história mundial houve oportunidades empresariais internacionais tão interessantes e animadoras. A abertura das economias anteriormente controladas da Europa Oriental e Central, da ex-República Soviética, da República Popular da China e do Vietnã aos empreendimentos orientados para o mercado e o avanço dos países do Círculo do Pacífico são apenas algumas de uma série de possibilidades para os empreendedores que desejam se lançar ou crescer em um mercado estrangeiro.

À medida que cada vez mais países se tornam orientados para o mercado e se desenvolvem, reduz a distinção entre os mercados doméstico e estrangeiro. O que era produzido apenas domesticamente hoje é produzido em nível internacional. Essa mescla de identidades nacionais continuará a se acelerar à medida que mais produtos são levados para fora das fronteiras domésticas logo no início da vida das empresas empreendedoras.

As organizações têm tentado se redefinir como verdadeiras organizações globais nos últimos 10 anos. A pressão para se internacionalizar se reflete em praticamente todas as organizações: sem e com fins lucrativos, públicas e privadas, grandes e pequenas. Essa necessidade de se internacionalizar está se acelerando devido ao interesse das próprias organizações, assim como ao impacto de diversos eventos e forças externos. Quem acreditaria há uma década que, hoje, 7/8 dos mercados mundiais estariam submetidos a alguma forma de economia de mercado? Quem imaginaria que, um dia, surgiriam acordos comerciais como os que ocorrem hoje? E quem pensaria no surgimento do poder econômico chinês, que se tornaria uma das maiores economias do mundo?

Essas mudanças são reconhecidas pelas organizações, que investem trilhões de dólares em uma economia mundial que apresenta os mercados emergentes como os veículos de crescimento futuro e com necessidade de grandes investimentos no desenvolvimento de infraestrutura. Basta perguntar aos plantadores de batatas na República de Chuvash da Rússia, que viram parte de sua colheita apodrecer devido à distribuição e estocagem incorretas, se há necessidade de investimento em infraestrutura. Ou pergunte a um professor de economia de um país em desenvolvimento, que precisa abandonar a universidade e procurar outro emprego para sobreviver devido aos baixos salários pagos pela instituição, se é necessário um investimento massivo. É evidente que esses países em desenvolvimento precisam de treinamento, educação e infraestrutura para sustentar seu desenvolvimento e crescimento no próximo século.

Há novas oportunidades de mercado nas Américas Latina e do Sul, na África, no Círculo do Pacífico, no Vietnã, no Iraque e em outros países em transição espalhados pelo mundo. Essas áreas estão se tornando importantes atrativos para empresas multinacionais que desejam crescer e obter uma forte posição de mercado à medida que essas economias mudam e se submetem à privatização e à desregulamentação.

A internacionalização do empreendedorismo e dos negócios gera riqueza e emprego que beneficiam as pessoas e as nações no mundo todo. O empreendedorismo internacional é um tema interessante, pois combina diversos aspectos do empreendedorismo doméstico com outras disciplinas, como antropologia, economia, geografia, história, direito e linguística. No mundo hipercompetitivo da atualidade, com a tecnologia mudando rapidamente, é essencial para um empreendedor considerar, pelo menos, entrar em mercados além das fronteiras nacionais de sua empresa.

RECONHECIMENTO DE OPORTUNIDADES E O PLANO DE AVALIAÇÃO DA OPORTUNIDADE

O segredo do sucesso no empreendedorismo doméstico e internacional é desenvolver uma ideia direcionada a um mercado que necessita da ideia de produto ou serviço concebida. O processo de geração de ideias explicado no Capítulo 4 precisa ser pensado em termos de satisfazer uma necessidade de mercado específica ou, nas palavras de um empreendedor, “aumentar a lucratividade do cliente, seja ele um negócio, um consumidor ou um governo”.

O que se considera “lucrativo” varia de acordo com a ideia de produto/serviço, especialmente se a ideia for referente a um produto industrial (mercado *business-to-business*) ou um produto para consumidores diretos (mercado *business-to-consumer*). A melhor maneira de determinar esse fator é com o desenvolvimento de um plano de avaliação da oportunidade.

O plano de avaliação da oportunidade *não* é o mesmo que um plano de negócio. Em comparação com o plano de negócio, ele:

- É mais curto.
- Enfoca a oportunidade, não o empreendimento.
- Não possui planilhas eletrônicas.
- Serve de base para a tomada de decisão, seja ela de aproveitar a oportunidade ou de esperar o surgimento de outra melhor.

O plano de avaliação da oportunidade é dividido em quatro seções, sendo duas principais e duas menores. A primeira seção principal desenvolve a ideia de produto/serviço, analisa os produtos e empresas concorrentes e identifica a exclusividade da ideia em termos de suas proposições de venda exclusivas. A seção inclui:

- Uma descrição do produto ou serviço.
- A necessidade de mercado do produto ou serviço.
- Os aspectos específicos do produto ou serviço.
- Os produtos concorrentes que atendem essa necessidade e seus recursos.
- As empresas nesse espaço de mercado do produto.
- As proposições de venda exclusivas do produto ou serviço.

Algumas fontes de dados que servem para determinar as dimensões da concorrência e do setor serão analisadas em uma seção posterior deste capítulo.

A segunda seção principal do plano de avaliação da oportunidade enfoca o mercado: seu tamanho, suas tendências, suas características e seu índice de crescimento. Ela inclui:

- A necessidade de mercado atendida.
- A condição social por trás dessa necessidade de mercado.
- Quaisquer dados de pesquisa de mercado disponíveis para descrever essa necessidade de mercado.
- As dimensões, tendências e características do mercado doméstico e/ou internacional.
- O índice de crescimento do mercado.

A terceira seção (uma das menores) enfoca o empreendedor e a equipe administrativa em termos de histórico, educação, habilidades e experiência. Ela deve incluir respostas para as seguintes perguntas:

- Por que essa oportunidade o anima?
- Como a ideia de produto/serviço se encaixa no seu histórico e na sua experiência pessoal?
- Quais são suas habilidades de negócios?
- Quais habilidades de negócios são necessárias?
- Você conhece alguém que tenha essas habilidades?

A última seção do plano de avaliação da oportunidade desenvolve uma linha do tempo para indicar os passos que precisam ser dados para lançar o empreendimento com sucesso e transformar a ideia em uma entidade de negócios viável. Essa sessão menor deve se concentrar em:

- Identificar cada etapa.
- Determinar a sequência de atividades e colocar essas etapas críticas em uma ordem sequencial.
- Identificar o que precisará ser realizado em cada etapa.
- Determinar o tempo e o dinheiro necessários em cada etapa.
- Determinar o total de tempo e dinheiro necessários.
- Identificar a fonte desse dinheiro necessário.

FONTES DE INFORMAÇÕES

Diversas fontes de informações sobre empresas e produtos/serviços concorrentes e sobre dimensões e características de mercado estão disponíveis para os empreendedores que buscam identificar uma oportunidade apropriada. Essas fontes serão analisadas em termos de auxílio, fontes de informações gerais, informações do setor e do mercado, informações sobre empresas e produtos concorrentes, fontes governamentais, mecanismos de busca, associações comerciais e publicações especializadas.

Auxílio

Os empreendedores têm informações e auxílio à sua disponibilidade, especialmente quando estão dando início a um novo empreendimento. A SCORE (www.score.org) é uma organização sem fins lucrativos que oferece auxílio *online* e presencial em cerca de 400 filiais espalhadas pelos Estados Unidos. O auxílio é prestado na forma de treinamento, consultoria e mentoreamento, oferecido principalmente por executivos e empreendedores aposentados.

Os Small Business Development Centers (sba.gov/aboutsba/sbaprograms/sbdc/sbdclocal/index.html) possuem centros de desenvolvimento de pequenas empresas em mais de 1.100 locais nos Estados Unidos. Os centros oferecem assessoria, treinamento e assistência técnica em todos os aspectos da fundação e administração de um novo empreendimento. Cada local possui sua própria biblioteca de recursos. Os centros fazem parte de uma entidade maior do governo americano, a SBA (*Small Business Administration*, Administração de Pequenas Empresas) (sba.gov), que oferece uma ampla variedade de recursos e ferramentas para empreendedores. Um dos itens mais valiosos da biblioteca de recursos da SBA é o Small Business Planner, um guia detalhado de como iniciar seu novo empreendimento. A SBA também possui centros para mulheres e minorias, o Women's Business Center e o Minority Business Center, respectivamente.

Informações gerais

O U.S. Chamber Small Business Center (uschamber.com/sb) oferece auxílio para novas iniciativas, especialmente por meio de ferramentas e recursos via Internet. O *kit* de ferramentas para novos empreendimentos é muito útil para quem deseja fundar uma nova empresa, pois enfoca tudo, desde a avaliação da ideia até o desenvolvimento de um plano de negócio, o acesso a capital e o lançamento do negócio. Sob a seção “Ferramentas”, o usuário também encontra outras ferramentas úteis para diversos documentos comerciais, como modelos de planilhas e outros formulários do governo.

Outros *sites* que oferecem informações úteis e valiosas incluem:

1. *National Association of Small Business Investment Companies* (nasbic.org). Oferece um banco de dados *online* de membros de pequenas empresas de capital de risco e um guia de como obter financiamento SBIC (empresa de investimento para pequenas empresas).
2. *National Venture Capital Association* (nvca.org). Oferece informações sobre o setor de capital de risco, além de acesso a empresas de capital de risco em âmbito estadual e regional.
3. *National Business Incubation Association* (nbia.org). Oferece informações sobre o papel das incubadoras, como selecionar a incubadora certa e uma listagem de incubadoras nacionais e internacionais.
4. *FastTrac* (www.fasttrac.org). Financiada pela Kauffman Foundation, oferece programas educacionais para empreendedores nos Estados Unidos.
5. *Active Capital* (*ACE-Net*, activecapital.org). Oferece uma oportunidade para que os empreendedores estabeleçam conexões com investidores credenciados nos Estados Unidos. Também oferece assessoria, mentoreamento e capacitação.
6. *Collegiate Entrepreneurs' Organization* (*CEO*, c-e-o.org). Oferece informações sobre programas de empreendedorismo em nível de graduação em diversas faculdades e universidades.
7. *Consortium for Entrepreneurship Education* (entre-ed.org). Oferece informações sobre educação e programas de empreendedorismo nos Estados Unidos.
8. *Ewing Marion Kauffman Foundation* (kauffman.org). Oferece recursos para educação e pesquisa sobre empreendedorismo e lista grupos de investidores-anjos (investidores privados) nos Estados Unidos.

Informações do setor e do mercado

Uma ampla variedade de bancos de dados oferece informações significativas sobre setores e mercados, incluindo:

1. *Plunkett*. Oferece dados de setores, pesquisa de mercado, tendências e estatísticas sobre mercados, bem como projeções.
2. *Frost and Sullivan*. Oferece informações bastante específicas de determinados setores, como aeroespacial e defesa, química/materiais, telecomunicações/TI, produtos para consumidores, eletrônica, energia, saúde, automação industrial e transporte.
3. *Euromonitor*. Disponibiliza dimensões de mercados consumidores e parâmetros de marketing, além de informações sobre empresas e marcas.
4. *Gartner*. Oferece informações sobre mercados de tecnologia.
5. *Gale Directory Library*. Oferece estatísticas de setores e um diretório de associações e organizações sem fins lucrativos.

SAIU NA BUSINESS NEWS

QUANDO A RECESSÃO APARECE, OPTE PELA EXPANSÃO GLOBAL

Desde a crise econômica de 2008, muitas empresas assistiram a seus mercados locais se contraírem e as receitas diminuírem. Em resposta a essa redução drástica nas vendas, as empresas começaram a buscar oportunidades de expansão em mercados internacionais, onde o desejo por produtos e serviços ocidentais continua com crescimento firme, apesar da recessão nos Estados Unidos e na Europa. Os principais responsáveis por esse aumento na demanda incluem os países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) e os do Oriente Médio, como Arábia Saudita, Kuwait, Bahrain e Emirados Árabes. Esses países possuem duas características que os tornam atraentes para o investimento estrangeiro direto: crescimento do PIB acima de 4% anuais e uma classe média em expansão com poder aquisitivo cada vez maior. A expansão internacional produz benefícios estratégicos para as empresas empreendedoras ao oferecer novas fontes de receitas, ao diversificar o portfólio de investimentos para reduzir a dependência do mercado internacional e ao aumentar o valor de marca para todos os *stakeholders*. A decisão de expandir internacionalmente não pode ser leviana. Como muitas empresas descobrem, a expansão internacional adiciona novas complexidades às operações, exige recursos financeiros significativos e obriga a empresa a customizar seus produtos e serviços para alinhá-los a culturas e preferências locais. Mesmo com os melhores planos, sempre é possível que uma má experiência internacional afete negativamente as operações da matriz. Assim, selecionar o país certo para a expansão é de suma importância e requer pesquisas e análises cuidadosas.

Devido à crise financeira de 2008, uma das empresas que decidiu entrar no mercado internacional foi a Wing Zone, uma rede de restaurantes com sede em Atlanta. Com as oportunidades de crescimento nos Estados Unidos limitadas pela redução significativa da demanda, além da incapacidade das instituições financeiras de estender linhas de crédito, Matt Friedman, CEO e cofundador da empresa, decidiu explorar oportunidades de expansão internacional. Com

sua pesquisa de mercado, a Wing Zone descobriu que os restaurantes de *buffalo wings* (asas de galinha apimentadas) não eram muito conhecidos internacionalmente, apesar de o frango e a pimenta serem itens populares em todo o mundo. A Wing Zone identificou essa lacuna como uma vantagem competitiva, permitindo que ela entrasse no mercado internacional e se estabelecesse rapidamente como marca global e líder do setor. Após pesquisas significativas sobre mercados consumidores e preferências culturais, a Wing Zone decidiu abrir sua primeira franquia internacional na Cidade do Panamá. Abrir um restaurante no Panamá demorou 18 meses. Friedman admite que a empresa encontrou muitos problemas inesperados nesse período, o que exigiu a adoção de mudanças em relação a seus procedimentos operacionais normais. Alguns desses problemas incluíam a expansão do espaço físico para acomodar o estilo panamenho de refeições e a superação de problemas logísticos relativos à importação do famoso molho da empresa. Apesar desses obstáculos iniciais, a loja do Panamá foi um sucesso imediato quando abriu em novembro de 2010. Com uma semana de trabalho, a loja do Panamá era a campeã de vendas da Wing Zone em todo o mundo. Com as operações panamenhas a todo vapor, a Wing Zone decidiu se concentrar em outros locais e continuar sua expansão internacional. A empresa já assinou contratos para abrir lojas nas Bahamas, em El Salvador, na Inglaterra, na Irlanda, no Japão, na Arábia Saudita e na Escócia.

A expansão global não estava nos planos da Wing Zone antes de 2008, mas a crise financeira levou Matt Friedman a explorar outros mercados. O resultado é que a Wing Zone agora tem novas fontes de receitas, um portfólio de investimentos mais diversificado e uma marca global que ajudará a empresa a sobreviver a crises econômicas futuras.

Fonte: Para mais informações sobre o tema, consulte J. Daley, "No Boundaries," *Entrepreneur* (serial online) 39, no. 5 (May 2011), pp. 98-103.

Informações sobre empresas e produtos concorrentes

Além de observar as diversas opções oferecidas hoje para satisfazer a necessidade de mercado, de modo a investigar pessoalmente o que está disponível, diversas fontes oferecem informações significativas sobre produtos/serviços concorrentes e suas empresas:

1. *Business Source Complete*. Oferece informações sobre empresas e setores obtidos com a análise dos relatórios da Datamonitor.
2. *Hoovers*. Oferece informações sobre grandes e pequenas empresas, com links para empresas na mesma categoria NAICS (North American Industrial Classification System).
3. *Mergent*. Oferece informações detalhadas sobre empresas e produtos referentes a empresas americanas e internacionais.

Fontes governamentais

O governo americano disponibiliza inúmeras de fontes de informações, incluindo:

- Relatórios de recenseamento
 - factfinder.census.gov
 - www.census.gov/ipc/www/idb
 - www.census.gov/econ/census/ (estatísticas)
- Autoridade de exportação/importação
 - UN Comtrade
 - www.business.gov/expand/import-export
- Códigos do North American Industrial Classification System (NAICS) e do Standard Industrial Classification (SIC)
 - www.naics.com/info.htm
 - www.osha.gov/pls/imis/sic_manual.html
 - Os governos de outros países também fornecem informações semelhantes.

Mecanismos de busca

Existem muitos termos-chave para a realização de buscas por informações sobre setores, mercados e concorrência. Alguns dos melhores são:

- Busca: _____ e estatísticas
- Busca: _____ e participação de mercado
- Busca: _____ e setor
- Busca: _____ e associação

Associações comerciais

As associações comerciais dos Estados Unidos e de todo o mundo também são uma excelente fonte de dados sobre os setores de um país específico. Algumas associações comerciais realizam levantamentos das atividades domésticas e internacionais de seus membros e se envolvem estrategicamente em questões relativas a normas internacionais que afetam seus respectivos setores.

Publicações especializadas

Existem inúmeras publicações, nacionais e internacionais, que tratam sobre setores específicos e representam boas fontes de informações. O conteúdo editorial dessas revistas oferece informações interessantes e ideias sobre tendências, empresas e eventos, pois apresentam uma perspectiva mais local sobre o mercado específico e suas condições. Em alguns casos, as publicações especializadas são a melhor fonte de informações, se não a única, sobre os índices de concorrência e crescimento em um determinado setor.

A NATUREZA DO EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL

O *empreendedorismo internacional* é o processo de realização de atividades empresariais por um empreendedor além das fronteiras nacionais, o que pode consistir em exportação, em licenciamento, na abertura de um escritório de vendas em outro país ou em algo simples, como

empreendedorismo internacional

Um empreendedor realizando negócios além de suas fronteiras nacionais

a colocação de um anúncio classificado na edição parisiense do *International Herald Tribune*. As atividades necessárias para determinar e satisfazer as necessidades e os desejos dos consumidores-alvo ocorrem em mais de um país. Quando um empreendedor realiza negócios em mais de um país, trata-se de empreendedorismo internacional.

Com uma história comercial de apenas 300 anos, os Estados Unidos são um integrante relativamente novo na arena do comércio internacional. Logo que as colônias foram estabelecidas no Novo Mundo, as empresas norte-americanas começaram um comércio internacional ativo com a Europa. Os investidores estrangeiros ajudaram a construir grande parte do comércio inicial com a Europa, bem como as primeiras bases industriais dos Estados Unidos. A futura força comercial norte-americana dependerá da capacidade dos empreendedores dos Estados Unidos e de empresas estabelecidas no país de trabalhar em mercados além de suas fronteiras nacionais.

A IMPORTÂNCIA DOS NEGÓCIOS INTERNACIONAIS PARA A EMPRESA

Os negócios internacionais se tornaram cada vez mais importantes para as empresas de todos os portes, principalmente nos dias atuais, em que toda empresa agora compete em uma economia global hipercompetitiva. Não há dúvida de que o empreendedor de hoje deve ser capaz de se movimentar no mundo dos negócios internacionais, compreendendo como os negócios internacionais diferem dos negócios puramente domésticos e conseguindo responder de acordo, "globalizando-se" de fato.

EMPREENDEDORISMO INTERNACIONAL VERSUS EMPREENDEDORISMO DOMÉSTICO

Embora tanto os empreendedores internacionais quanto os domésticos estejam preocupados com vendas, custos e lucros, o que diferencia o empreendedorismo doméstico do internacional é a variação na importância relativa dos fatores envolvidos em cada decisão. As decisões empresariais internacionais são mais complexas devido a fatores incontroláveis, como economia, política, cultura e tecnologia (ver Tabela 5.1).

Economia

Em uma estratégia comercial doméstica, um único país, em um nível específico de desenvolvimento econômico, é o foco dos esforços empreendedores da empresa. Todo o país está organizado sob um único sistema econômico e tem a mesma moeda. Criar uma estratégia de negócios para vários países significa lidar com diferenças nas seguintes áreas: níveis de desenvolvimento econômico; valorização da moeda; regulamentações governamentais; e sistemas bancários, de capital de risco, de marketing e de distribuição. Essas diferenças impactam todos os aspectos do plano de negócio internacional e os modos de fazer negócios do empreendedor.

TABELA 5.1 Empresa internacional versus empresa doméstica

- Economia
- Estágio de desenvolvimento econômico
- Conta corrente
- Tipo de sistema econômico
- Ambiente político-jurídico
- Idioma

Estágio de desenvolvimento econômico

Os Estados Unidos são uma nação industrialmente desenvolvida com variações regionais. Embora precise ajustar o plano de negócios em função das diferenças regionais, o empreendedor que atua somente nos Estados Unidos não tem que se preocupar com a falta significativa de infraestruturas fundamentais, como estradas, eletricidade, sistemas de comunicação, sistemas bancários, sistemas educacionais adequados, sistema jurídico desenvolvido e ética e normas comerciais estabelecidas. Esses fatores variam muito em outros países, o que tem um grande impacto sobre a capacidade de uma empresa se engajar com sucesso nos negócios internacionais.

Conta corrente

Com o atual sistema de taxas de câmbio flexíveis, a *conta corrente* de um país (a diferença entre o valor das importações e exportações de um país ao longo do tempo) afeta a valorização de sua moeda. Por sua vez, a valorização da moeda do país afeta as transações comerciais entre países. Ocorreram divergências na taxa de câmbio para os fabricantes de automóveis japoneses e vários produtos fabricados por empresas da China, inclusive aço e ligas de aço.

conta corrente
Status comercial das importações/exportações entre países

Tipo de sistema econômico

A Pepsi-Cola já pensava na possibilidade de vender seus produtos na extinta União Soviética em 1959, quando o vice-presidente americano Richard Nixon visitou o país. Quando o primeiro-ministro Nikita Khrushchev aprovou o sabor da Pepsi, as lentas rodas do comércio Leste-Oeste começaram a se movimentar, com a Pepsi entrando na ex-União Soviética 13 anos mais tarde. Em vez de usar seu tipo tradicional de franquias de engarrafamento, a Pepsi utilizou um arranjo do tipo permuta, que satisfazia tanto o sistema socializado da ex-União Soviética quanto o sistema capitalista dos EUA. Em troca da tecnologia e do xarope da Pepsi, a ex-União Soviética fornecia vodka soviética e o direito de distribuição do produto nos Estados Unidos. Muitos desses *arranjos de terceiros* ou de *permuta* foram adotados para possibilitar atividades em outros países em diversos estágios de desenvolvimento e transição.

arranjos de terceiros
Pagamento indireto de mercadorias, por meio de outra fonte

permuta
Forma de pagamento que utiliza itens diferentes de dinheiro

Ambiente político-jurídico

A variedade de ambientes políticos e jurídicos no mercado internacional cria problemas comerciais diferentes, abrindo algumas oportunidades de mercado para os empreendedores e eliminando outras. Um evento significativo no cenário político-jurídico abrange flutuações de preço e aumentos e quedas significativos no preço do petróleo e de outros produtos de energia.

O ambiente jurídico de um país influencia todos os elementos da estratégia de negócios do empreendedor. As decisões referentes a preços em um país que tem um imposto sobre valor agregado (IVA) são diferentes das decisões tomadas pelo mesmo empreendedor em um país sem esse tipo de imposto. O imposto sobre valor agregado pode aumentar o preço acima de um determinado limite e/ou distorcer a vantagem de terminá-lo com 79, 89 ou 99 centavos. As estratégias publicitárias são afetadas pelas diferenças culturais em relação ao que pode ser dito ou ao apoio necessário a afirmações publicitárias em países diferentes. As medidas relativas a produtos são afetadas por exigências legais com relação a rótulos, ingredientes e embalagens. Os tipos de propriedade e formas organizacionais variam enormemente no mundo todo. As leis que controlam os contratos comerciais também variam muito nos mais de 150 sistemas legais e legislações nacionais diferentes.

análise de riscos políticos
Antes de negociar com outro país, uma avaliação das diretrizes políticas do país e de sua estabilidade

Embora a maioria dos empreendedores prefira negociar nos países estáveis e de governo livre, as boas oportunidades de negócio frequentemente ocorrem em condições diferentes. É importante avaliar as diretrizes e a estabilidade de cada país. Essa avaliação é conhecida como *análise de riscos políticos*. Apesar de existir sempre um risco político em todo país, a

variação de um país para outro é significativa, e até mesmo em um país com um histórico de estabilidade e coerência essas condições podem mudar. Há três tipos importantes de riscos políticos que podem se manifestar: risco operacional (risco de interferência nas operações do empreendimento); risco de transferência (risco ao tentar transferir os ativos ou outros fundos para fora do país); e o maior risco de todos, o risco da propriedade (risco de que o país assuma o controle da propriedade e dos funcionários do empreendimento). O conflito e as mudanças na solvência financeira do país são riscos importantes para o empreendedor que trabalha em um determinado país. Isso pode assumir a forma de guerrilhas, conflitos civis e até terrorismo, quando a empresa e os funcionários do empreendedor são o alvo.

O sistema jurídico do país, composto das normas e legislações que regulam comportamentos e os processos pelos quais as leis são impostas, também afeta o empreendedor. As leis de um país controlam suas práticas comerciais, o modo como as transações comerciais são realizadas e os direitos e as obrigações referentes a qualquer transação comercial entre partes.

O empreendedor deve ter um conhecimento geral do sistema jurídico de um país, mas precisa contar com uma assessoria jurídica ao lidar com as especificidades. Em um mundo ideal, essa assessoria jurídica seria sediada nos Estados Unidos, com um escritório no país-alvo. Até certo ponto, várias áreas são cruciais para o empreendedorismo global: (1) direitos de propriedade, (2) legislação contratual, (3) segurança de produtos e (4) responsabilidade de produto.

Nos diversos países, há muita variação quanto ao grau de proteção oferecido pelo sistema jurídico aos direitos de propriedade das pessoas físicas e jurídicas. Os direitos de propriedade de uma empresa são os recursos que ela possui, o uso desses recursos e o rendimento gerado a partir deles. Além da proteção de edifícios, equipamentos e terrenos, a proteção da propriedade intelectual representa uma preocupação relevante, principalmente para os empreendedores de tecnologia. A propriedade intelectual, como um livro, um software de computador, uma partitura de música, um vídeo, uma fórmula de um novo produto químico ou remédio ou alguma outra ideia protegida, é fundamental para uma empresa e deve ser protegida quando sai dos Estados Unidos. As questões legais e a proteção da propriedade serão discutidas no Capítulo 6. Poucos países têm leis e procedimentos jurídicos que protegem a propriedade intelectual como nos Estados Unidos. Provavelmente, você já deve saber como os vídeos são comprados na China por 10% do preço praticado nos Estados Unidos, às vezes até mesmo antes de seu lançamento oficial. Inclusive este livro, que tem edições legais em vários idiomas, como árabe, chinês, húngaro, russo, esloveno e espanhol, possui uma edição ilegal no idioma iraniano, uma vez que o Irã não reconhece a legislação mundial de direitos autorais. Antes de entrar em um país, o empreendedor deve avaliar a proteção da propriedade intelectual de seu empreendimento nesse país e os custos das cópias ilegais.

Outra área de interesse jurídico é a legislação contratual no país e o modo como ela é imposta. Um contrato especifica as condições de uma troca, bem como os direitos e as obrigações das partes envolvidas nessa troca. A legislação contratual varia muito de um país para outro, refletindo em parte os dois tipos de tradição legal: o direito consuetudinário e o direito civil. Os países que operam sob o direito consuetudinário, também conhecido como *common law*, englobam o Reino Unido, os Estados Unidos e a maioria das ex-colônias britânicas. Os países operando sob o direito civil são França, Alemanha, Japão e Rússia. O direito consuetudinário costuma ser relativamente não específico, de modo que os contratos regidos por essa legislação são mais longos e mais detalhados, com todas as contingências estipuladas. Como o direito civil é muito mais detalhado, os contratos sob essa legislação são mais curtos.

Além da legislação em si, o empreendedor precisa saber como a lei pode ser imposta e qual é o sistema judicial que respalda essa imposição. Se o sistema jurídico do país não tiver um bom histórico de cobrança judicial, o contrato poderá conter uma cláusula segundo a qual todas as disputas contratuais devem ser dirimidas nos tribunais de outro país. Como cada empresa pode ter certa vantagem em seu país de origem, em geral outro país é escolhido. Esse aspecto é muito importante para os empreendedores operando nas economias em desenvolvimento com pouca ou até mesmo uma péssima história de cobrança judicial. Uma empresa

exportadora de vinhos húngaros para a Rússia, por exemplo, estipulou que todas as disputas relacionadas ao teor de seus contratos russos seriam dirimidas nos tribunais finlandeses, não nos russos.

A última área geral de interesse jurídico está relacionada à legislação do país quanto à segurança dos produtos e à responsabilidade. Mais uma vez, essas leis variam muito entre os países, desde a mais alta responsabilidade e ressarcimento de prejuízos nos Estados Unidos, até níveis muito baixos na Rússia e na China. Essas legislações também levantam uma questão ética para o empreendedor, principalmente para os americanos: ao negociar em um país onde as leis de responsabilidade e segurança dos produtos forem muito inferiores às do país de origem, você deve seguir os padrões locais mais liberais ou obedecer aos padrões mais rigorosos de seu país de origem e arriscar não ser competitivo e perder o negócio?

Idioma

Às vezes, um dos maiores problemas para o empreendedor é encontrar um tradutor e obter uma tradução adequada da mensagem. Como demonstra a Tabela 5.2, podem ocorrer problemas sérios com uma tradução descuidada. Para evitar esses erros, tenha o cuidado de contratar um tradutor cuja língua-mãe seja o idioma de trabalho e cuja experiência corresponda à dos autores originais.

TABELA 5.2 Perda da ideia original no processo de tradução

Até mesmo os planos de negócio mais bem-estruturados podem ser prejudicados por um tradutor descuidado. Veja como algumas das maiores empresas americanas conseguiram embaralhar as coisas:

Kentucky Fried Chicken	Inglês: "Bom de lamber os dedos"	Chinês: "Coma todos os seus dedos"
Adolph Coors Co.	Inglês: "Solte-se"	Espanhol: "Beba uma cerveja Coors e tenha uma diarreia"
Otis Engineering Corp.	Inglês: "Equipamento completo"	Russo: "Equipamento para orgasmo"
Parker Pen Co.	Inglês: "Evite o constrangimento"	Espanhol: "Evite a gravidez"
Perdue Farms Inc.	Inglês: "É preciso um homem forte para fazer um frango tenro"	Espanhol: "É preciso um homem sexualmente excitado para fazer uma mulher se apaixonar"

Anton Piech, "Speaking in Tongues," *Inc. magazine*, June 2003. Reimpresso com permissão de Mansueto Ventures LLC.

AMBIENTE TECNOLÓGICO

A tecnologia, assim como a cultura, varia muito entre os países. As variações e a disponibilidade de tecnologia são muitas vezes surpreendentes, em especial para um empreendedor de um país desenvolvido. Embora as empresas americanas façam produtos mais padronizados e relativamente uniformes que podem ser manejados para atender aos padrões industriais, esse não é o caso em muitos países, inviabilizando um nível consistente de qualidade.

Novos produtos em um país são criados com base nas condições e na infraestrutura operantes nesse país. Por exemplo, os projetistas de automóveis nos Estados Unidos podem considerar estradas mais largas e gasolina mais barata do que os *designers* europeus. Quando esses mesmos projetistas trabalham com veículos de transporte para outras partes do mundo, seus parâmetros precisam refletir as condições dos outros países.

CULTURA

Provavelmente, o principal problema que o empreendedor deve enfrentar ocorre quando ele atravessa culturas. Mesmo que a cultura tenha sido definida de várias maneiras, em geral esse termo se relaciona aos modos comuns de pensar e se comportar, transmitidos dos pais para os filhos



ÉTICA

VENDENDO A RESPONSABILIDADE SOCIAL

No últimos anos, uma tendência em empresas de todos os tamanhos, em todo o mundo, é se posicionar como socialmente responsável. O conceito de responsabilidade social existe desde a década de 1960 e descreve a capacidade de uma empresa de operar de maneira sustentável e ecologicamente correta, a fim de beneficiar acionistas, funcionários e a comunidade em geral. Nos últimos anos, a responsabilidade social se tornou um elemento esperado de todos, em grande parte devido a ações legislativas, como o Companies Act de 2006 britânico, pelo qual as empresas são obrigadas a publicar relatórios com suas políticas ambientais. A introdução da norma ISO 26000 em 2010 deu mais credibilidade ao movimento ao oferecer orientações sobre como operar de maneira socialmente responsável empresas de todos os tamanhos, tipos e estados econômicos. Além disso, novos estudos mostram que os clientes estão respondendo a iniciativas verdes e cada vez mais esperam que as empresas se comportem de maneira responsável. Os funcionários também informam cada vez mais que o alinhamento pessoal com os programas de responsabilidade social de suas empresas é um critério importante em seus planos de carreira. Com as expectativas cada vez maiores de políticos, clientes e funcionários por responsabilidade social, é mais importante do que nunca que as empresas comuniquem e vendam abertamente suas iniciativas nesse aspecto.

O primeiro passo para o desenvolvimento de uma campanha de marketing de responsabilidade social é assegurar que a empresa possui políticas socialmente responsáveis estabelecidas e operantes em todos os seus locais. Essas políticas devem refletir corretamente os procedimentos operacionais atuais, ter escopo de longo prazo, ser valorizadas por clientes e funcionários e ser rentáveis para a empresa em sua execução. Muitas empresas tiveram êxito em implementar políticas de responsabilidade social e desenvolveram campanhas de marketing de muito sucesso, que se transformaram em vantagens estratégicas em si, diferenciando-as dos concorrentes. Algumas das empresas de mais sucesso são aquelas cujos fundadores possuem valores sustentáveis fortes e desenvolveram declarações de missão e culturas organizacionais que defendem e reafirmam esses valores nas operações cotidianas, orientando as decisões de longo prazo e a direção da empresa. Exemplos desse tipo de empresa incluem a produtora de laticínios orgânicos StonyField Farm, a empresa de cuidados pessoais Tom's of Maine e a fabricante de vestuário para atividades ao ar livre Patagonia.

Contudo, à medida que as empresas desenvolvem sua estratégia de marketing de responsabilidade social, logo fica claro que os procedimentos operacionais da em-

presa devem estar alinhados com a imagem socialmente responsável apresentada para os consumidores em suas campanhas de marketing. Como os escândalos dos últimos anos deixaram claro, incluindo a crise do mercado de serviços financeiros em 2008, os *recalls* de segurança da Toyota em 2009 e a catástrofe da plataforma Deepwater Horizon da BP em 2010, quando os procedimentos operacionais cotidianos de uma empresa não estão alinhados à imagem socialmente responsável veiculada em seus materiais de marketing, o resultado pode ser desconfiança e raiva entre os clientes e uma imagem corporativa desastrosa. O caso do Deepwater Horizon, da BP, serve de modelo para as ocasiões em que a imagem de marca e a realidade estão desalinhadas. A BP começou seu programa de responsabilidade corporativa no início da década de 2000, desenvolvendo a estratégia de ser uma empresa verde; a empresa adotou um sol amarelo e verde como logotipo e posicionou suas iniciais significando "Beyond Petroleum" ("Além do Petróleo") em anúncios. Desde 2002, no entanto, os críticos afirmavam que as iniciativas verdes da BP não eram tão proativas quanto a campanha de marketing sugeria aos clientes. A tendência continuou até 2010, quando, em meio ao maior derramamento de petróleo da história, a imagem socialmente responsável da BP foi questionada em múltiplas frentes. O frenesi midiático global resultou em um prejuízo significativo à marca e reputação da BP. Se a empresa tivesse sido mais proativa na implementação das políticas socialmente responsáveis que vendia com tanto afincamento, talvez o desastre de mídia que se seguiu ao derramamento não teria sido tão grave e a marca e a reputação da empresa não teriam sido tão impactadas.

À medida que a relevância de implementar programas socialmente responsáveis continua a aumentar no mundo inteiro, é importante que as empresas desenvolvam políticas e programas de responsabilidade social e trabalhem de maneiras sustentáveis e ambientalmente corretas que beneficiem acionistas, funcionários e a comunidade em geral. Para essas empresas, o marketing de seus comportamentos sustentáveis gera uma boa impressão entre políticos, clientes e funcionários, oferecendo uma vantagem em relação à concorrência e impulsionando os negócios.

Fonte: Para mais informações sobre o tema, consulte J. Balmer, S. Powell, and S. Greyser, "Explicating Ethical Corporate Marketing: Insights from the BP Deepwater Horizon Catastrophe: The Ethical Brand That Exploded and Then Imploded," *Journal of Business Ethics* (serial online) 102, no. 1 (August 2011), pp. 1–14; e J. Balmer, "The BP Deepwater Horizon D eb acle and Corporate Brand Exuberance," *Journal of Brand Management* (serial online) 18, no. 2 (October 2010), pp. 97–104.

ou pelas organizações sociais, desenvolvidos e posteriormente reimpostos por meio de pressão social. A cultura é a conduta assimilada e a identidade de uma pessoa e de uma sociedade.

A cultura abrange diversos elementos, como idioma, estrutura social, religião, filosofia política, filosofia econômica, educação e hábitos e costumes (ver Figura 5.1). O idioma, às vezes considerado o espelho da cultura, é formado de componentes verbais e não verbais. Mensagens e ideias são transmitidas pelas palavras faladas, pelo tom de voz e por ações não verbais, como posição corporal, contato visual e gestos. Um empreendedor ou alguém de sua equipe deve dominar o idioma do país em que o negócio está sendo realizado. Esse aspecto é importante não somente para a obtenção e análise das informações, mas também para a comunicação entre os participantes e, ocasionalmente, para a campanha publicitária desenvolvida. Embora o inglês em geral seja o idioma comercial aceito, lidar com outros idiomas quase sempre exige assistência local, na forma de um tradutor, uma empresa de pesquisa ou uma agência de publicidade da região.

Um empreendedor norte-americano estava enfrentando momentos difíceis ao negociar um contrato de importação de um novo microscópio de alta tecnologia de uma pequena empresa empreendedora de São Petersburgo, Rússia. Os problemas foram solucionados quando o empreendedor percebeu que as traduções não estavam corretas e contratou um novo tradutor.

Igualmente importante para a linguagem verbal é a linguagem não verbal ou oculta da cultura. Isso pode ser colocado em termos de diversos componentes: tempo, espaço e relações comerciais. Em grande parte do mundo, o tempo é muito mais flexível do que nos Estados Unidos. Por exemplo, devido à variabilidade no trânsito e na possibilidade de um enorme congestionamento, é difícil marcar horários de compromissos exatos em Pequim ou Hong Kong. Pelo “horário irlandês”, uma reunião normalmente começa entre 15 e 30 minutos depois do horário agendado, o que um professor americano em uma universidade da Irlanda descobriu quando estava em uma sala de reunião na hora de início marcada e ninguém apareceu antes de 10 minutos depois do horário. A reunião começou de fato 15 minutos depois.

O segundo aspecto da linguagem não verbal é o espaço, particularmente o espaço existente entre os indivíduos enquanto conversam. Os alemães preferem ter mais espaço do que os americanos, mas os árabes e os latino-americanos gostam de ficar mais perto ao conversarem.

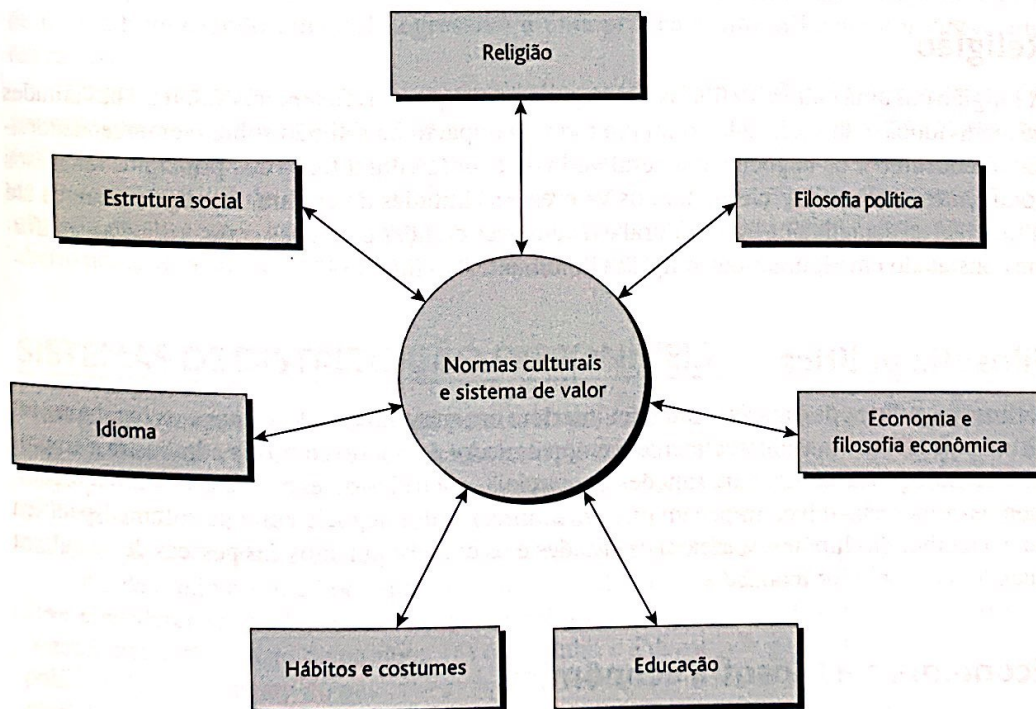


FIGURA 5.1 Diversos aspectos da cultura

Além disso, em algumas culturas, como a húngara, a russa e a eslava, as pessoas se abraçam e até se beijam quando cumprimentam parceiros comerciais conhecidos, independentemente do gênero dos participantes.

É imprescindível que o empreendedor conheça o último aspecto da linguagem não verbal: as relações comerciais. Na maioria dos países, é muito mais importante interagir com um possível parceiro de negócios em um nível pessoal antes que ocorra alguma transação ou, até mesmo, para permitir que qualquer negócio seja discutido. Um empreendedor na Austrália se reunia com o presidente, a equipe administrativa e suas respectivas famílias, em diferentes ocasiões sociais, antes que qualquer negócio entre as duas empresas fosse discutido.

Estrutura social

A estrutura e as instituições sociais também são aspectos da cultura. Enquanto a unidade familiar nos Estados Unidos em geral consiste em pais e filhos, em muitas culturas ela se estende de modo a incluir avós e outros parentes. É evidente que isso afeta os estilos de vida, os padrões de vida e os padrões de consumo.

A estratificação social pode ser muito forte em algumas culturas, afetando muito o modo como as pessoas em uma camada social se comportam e consomem. Por exemplo, a Índia é conhecida por seu sistema de classes sociais hierárquico e relativamente rígido.

Em toda cultura, os grupos de referência fornecem os valores e as atitudes que influenciam o comportamento. Além de proporcionar a sociabilização geral, os grupos de referência desenvolvem o conceito de uma pessoa sobre si mesma e propiciam a linha de base para a conformidade com as normas do grupo. Por isso, afetam muito a conduta e os hábitos de consumo de uma pessoa.

O empreendedor também precisa reconhecer que a estrutura e as instituições sociais de uma cultura interferirão nas funções de gestor e subordinado e no modo como os dois se relacionam. Em algumas culturas, a cooperação entre gestores e subordinados é suscitada por meio da igualdade, enquanto em outras, os dois grupos são separados.

Religião

A religião em uma cultura define as ideias para a vida que se refletem nos valores e nas atitudes dos indivíduos e da sociedade como um todo. O impacto da religião sobre o empreendedorismo, o consumo e os negócios em geral varia de acordo com a força dos princípios religiosos dominantes, e esses dogmas afetam os valores e as atitudes da cultura. A religião alicerça até certo nível da semelhança transcultural existente nas crenças e atitudes compartilhadas, conforme constatado em algumas das religiões dominantes do mundo.

Filosofia política

A filosofia política de uma área também interfere em sua cultura. As normas e os regulamentos de um país afetam consideravelmente o empreendedor e o modo como ele administra a empresa. Por exemplo, embargos ou sanções comerciais, controles de exportações e outros regulamentos comerciais talvez impeçam que um empreendedor negocie em uma cultura específica ou, na melhor das hipóteses, afetem as atitudes e os comportamentos das pessoas dessa cultura quando o negócio for realizado.

Economia e a filosofia econômica

A economia e a filosofia econômica de um país afetam sua cultura e o empreendedor. Se o país é a favor do comércio ou das restrições comerciais, suas atitudes em relação ao balanço de pagamentos e à balança comercial, sua moeda conversível ou não conversível e sua polí-

tica comercial geral, tudo interfere não somente na decisão de ser vantajoso ou não trabalhar em um determinado mercado, mas também nos tipos e na eficiência das transações em andamento. Alguns países usam impostos de importação, tarifas, subsídios a exportações e outras restrições para proteger a própria indústria, com o objetivo de gerar mais exportações do que importações. Imagine como seria difícil negociar em um país que restringisse a exportação dos lucros de sua empresa.

Educação

A educação formal e a informal afetam a cultura e o modo como ela é transmitida. O empreendedor precisa estar atento não somente ao nível educacional e índice de alfabetização de uma cultura, como também à ênfase atribuída a determinadas aptidões nas trajetórias profissionais. A China, o Japão e a Índia, por exemplo, destacam as ciências e a engenharia mais do que muitas outras culturas.

O nível tecnológico dos produtos da empresa pode ser muito sofisticado, dependendo do nível educacional da cultura. Isso também influencia se os clientes conseguirão usar os produtos ou serviços de modo correto e se entenderão a publicidade ou outras mensagens promocionais da empresa.

Hábitos e costumes

Conhecer os hábitos e costumes, o último aspecto da cultura, é muito importante para o empreendedor nas negociações e na doação de presentes. Nas negociações, o empreendedor talvez chegue a uma conclusão incorreta porque suas interpretações se baseiam em seu quadro de referência, não no quadro de referência da outra cultura. Por exemplo, o silêncio dos chineses e japoneses tem sido usado de modo eficiente ao negociar com empreendedores americanos, que interpretam isso (incorretamente) como um sinal negativo. Os acordos nesses países, bem como em outros países da Ásia e do Oriente Médio, demoram mais tempo porque há um desejo de conversar sobre questões não relacionadas. Exigir mudanças de última hora usando um estilo agressivo é uma prática muito utilizada por negociadores russos.

Provavelmente, a área que exige a mais alta sensibilidade é a doação de presentes. Dar presentes pode ser uma parte importante do desenvolvimento de relações em uma cultura, mas tenha muito cuidado no sentido de assegurar-se de que é adequado dar um presente, que tipo de presente deve ser dado, como embalar o presente e a maneira como o presente deve ser ofertado. Por exemplo, na China, um presente é ofertado com as duas mãos e geralmente não é aberto nessa ocasião, mas em um momento de privacidade de quem o recebe.

SISTEMAS DE DISTRIBUIÇÃO DISPONÍVEIS

Mesmo que o empreendedor atual não precise se preocupar tanto com a logística mundial devido aos meios de transporte modernos e às reduções de custos resultantes, um dos maiores desafios para o empreendedor está relacionado aos canais de distribuição no país-alvo. Os canais de distribuição variam muito de um país para outro; o canal de distribuição em qualquer país é uma posição estratégica e muito poderosa, crucial ao sucesso da empresa global.

Ao determinar o melhor canal de sistema de distribuição de um país, o empreendedor deve considerar vários fatores: (1) o potencial global de vendas; (2) o volume e o tipo de concorrência; (3) o custo do produto; (4) o tamanho e a densidade geográficos do país; (5) as políticas de investimento do país; (6) as taxas de câmbio e todos os controles cambiais; (7) o nível de risco político e (8) o plano de marketing global. Cada um desses fatores afeta a escolha do sistema de distribuição que propicie os melhores resultados em termos de vendas e lucros no país.

MOTIVAÇÕES PARA SE INTERNACIONALIZAR

A menos que tenham nascido com uma mentalidade global, a maioria dos empreendedores, especialmente aqueles oriundos dos Estados Unidos, relutará em buscar atividades internacionais. Como indica a Tabela 5.3, diversas motivações induzem o empreendedor a se envolver em negócios internacionais. É evidente que o lucro é um dos motivos mais importantes para entrar em mercados estrangeiros. A rentabilidade prevista com a internacionalização em geral não se reflete nos lucros reais obtidos. A rentabilidade é prejudicada pelos custos da preparação para a internacionalização, pela subestimativa dos custos pertinentes e pelas perdas resultantes dos erros. A diferença entre os resultados planejados e reais pode ser particularmente significativa na primeira tentativa de internacionalização do empreendedor. Tudo o que o empreendedor supõe que não acontecerá provavelmente ocorrerá, incluindo mudanças significativas nas taxas de câmbio internacionais.

A oportunidade de lucro é uma forte motivação para a venda para outros mercados. Para uma empresa empreendedora norte-americana, os 95% da população mundial que vivem fora dos Estados Unidos representam uma oportunidade de mercado enorme. Essas vendas podem ser inclusive necessárias para cobrir custos altos de pesquisa e desenvolvimento e de produção inicial incorridos no mercado doméstico. Sem as vendas para os mercados internacionais, esses custos precisariam ser distribuídos somente entre as vendas domésticas, resultando em menos lucros. Isso pode gerar problemas, principalmente nos mercados sensíveis a preços.

As vendas para outros mercados indicam outro motivo para a internacionalização: é possível que o mercado doméstico esteja estagnado ou até em queda. Isso está ocorrendo em vários mercados nos Estados Unidos devido, em parte, a alterações demográficas.

Ocasionalmente, um empreendedor entra em mercados internacionais para evitar os maiores níveis de regulamentação ou preocupações societárias referentes aos produtos ou serviços da empresa. As empresas de cigarro, como a Philip Morris, que enfrentam a intensificação de regulamentos governamentais e de atitudes antitabagismo, têm buscado vendas fora dos Estados Unidos, principalmente nas economias em desenvolvimento. Às vezes, isso assume a forma de aquisição de empresas existentes nesses mercados estrangeiros, o que ocorreu na Rússia.

Quando a tecnologia do empreendedor se torna obsoleta no mercado doméstico e/ou o produto ou serviço se aproxima do final de seu ciclo de vida útil, talvez existam oportunidades de vendas nos mercados estrangeiros. Um empreendedor descobriu uma veia de novas vendas na União Europeia para os produtos de sua empresa, lentes de contato rígidas gás-permeáveis e soluções, quando o mercado doméstico nos Estados Unidos foi impactado pelas lentes macias altamente competitivas. A Volkswagen continuava vendendo seu VW Beetle original na América Latina e do Sul, também conhecido como Fusca, por anos após ter interrompido suas vendas nos Estados Unidos; depois de muitos anos, a VW voltou ao mercado americano.

Geralmente, os empreendedores internacionalizam suas empresas para tirar vantagens dos custos mais baixos em outros países, incluindo mão de obra, custos indiretos de produção e matérias-primas. O "Flip Watch" (relógio reversível) da HourPower nunca poderia ser comer-

TABELA 5.3 Motivações para se internacionalizar

- Lucros
- Pressões competitivas
- Produto(s) ou serviço(s) único(s)
- Capacidade de produção excedente
- Quedas das vendas internas
- Oportunidade única do mercado
- Economias de escala
- Vantagem tecnológica
- Benefícios fiscais

cializado a seu preço nas lojas Things Remembered e JCPenney se não tivesse sido produzido na China. A Waterford está produzindo alguns produtos em Praga para ajudar a compensar os custos mais altos de mão de obra na Irlanda. Frequentemente, existem vantagens de custo quando se tem, pelo menos, um escritório de distribuição e de vendas em um mercado estrangeiro. A empresa de software húngara Graphisoft constatou um aumento significativo nas vendas nos Estados Unidos quando abriu um escritório de vendas em Los Angeles, Califórnia.

Outras motivações particulares, além de vendas e lucros, motivam um empreendedor a se internacionalizar. Uma das motivações mais predominantes é o desejo de estabelecer e explorar uma presença global. Quando um empreendedor entra em um mercado estrangeiro, várias operações da empresa podem ser internacionalizadas e alavancadas. Por exemplo, o empreendedor estabelecerá um sistema de distribuição global e uma capacidade de produção integrada. A Apple Computer teve muito sucesso com essa estratégia, estabelecendo margens de lucro consistentes em toda a cadeia de suprimentos. A estratégia propicia às empresas empreendedoras uma vantagem competitiva, pois não somente facilita a produção e a distribuição bem-sucedidas dos produtos atuais da empresa, como também ajuda a impedir a entrada de produtos concorrentes. Internacionalizando-se, um empreendedor consegue oferecer diversos produtos a preços mais atrativos.

EFEITOS ESTRATÉGICOS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Enquanto a internacionalização da empresa propicia uma grande variedade de novos ambientes e estilos de trabalho, ela também traz um conjunto inédito e diversificado de problemas. Fazer negócios em nível internacional inclui novos documentos, como faturas comerciais, conhecimento de embarque, certificados de inspeção e declarações de exportação do transportador, além da necessidade de atender a um conjunto de regulamentos nacionais e internacionais.

Um efeito importante da internacionalização envolve a ideia da proximidade com os clientes da empresa e com os portos. A ausência de proximidade física e psicológica com o mercado internacional afeta o modo como os negócios ocorrem. A proximidade geográfica com o mercado estrangeiro não necessariamente proporciona uma aproximação percebida com o cliente estrangeiro. Algumas vezes, variáveis culturais, idioma e fatores legais fazem um mercado estrangeiro, geograficamente próximo, parecer psicologicamente distante. Por exemplo, alguns empreendedores americanos veem o Canadá, a Irlanda e o Reino Unido como mais próximo psicologicamente, devido às semelhanças na cultura e no idioma, do que o México, quando a distância até este último é menor.

Três questões estão envolvidas nesse distanciamento psicológico. Primeiro, a distância vislumbrada pelo empreendedor pode se basear mais na percepção do que na realidade. Alguns empreendedores canadenses, e até australianos, privilegiam as semelhanças que compartilham com o mercado americano, perdendo de vista as imensas diferenças existentes, até certo ponto, em todo o mercado internacional, que devem ser consideradas para evitar erros onerosos. Segundo, uma maior proximidade psicológica realmente facilita ainda mais para a empresa do empreendedor a entrada no mercado. Talvez seja vantajoso para o empreendedor escolher um mercado mais próximo psicologicamente para começar a se internacionalizar, adquirindo assim experiência, antes de entrar nos mercados psicologicamente mais distantes. Finalmente, o empreendedor também deve se lembrar de que há mais semelhanças do que diferenças entre os empreendedores individuais, independentemente do país. Cada qual se submeteu ao processo empreendedor, assumiu os riscos, batalhou para obter sucesso e ama sua ideia de negócio.

ESCOLHA DO MERCADO ESTRANGEIRO

Com tantos países possíveis disponíveis, as questões críticas para o empreendedor são a escolha do mercado estrangeiro e as estratégias de entrada. Você deve entrar no mercado mais pro-

SAIU NA BUSINESS NEWS

INTERNACIONALIZANDO A EMPRESA FAMILIAR

A decisão de se internacionalizar é igualmente difícil para as grandes corporações e as empresas familiares. Muitos fatores devem ser considerados, incluindo a economia nacional, os mercados locais, os ambientes políticos e jurídicos e as diferenças em idioma e cultura. A decisão de expansão global pode ser um desafio ainda maior para empresas familiares, devido ao interesse adicional que possuem em manter o controle familiar do empreendimento durante o processo de expansão. Isso limita o uso de métodos de entrada mais tradicionais, como *joint ventures* e aquisições. Contudo, muitas empresas familiares demonstraram que a expansão ainda é possível. Essas multinacionais familiares têm origem em diversos países e setores, incluindo empresas como Cargill (EUA), Heineken (Holanda), Michelin (França), Samsung (Coreia do Sul) e SC Johnson (EUA). Com base em sua pesquisa, Casillas, Moreno e Acedo sugerem que três fatores cruciais determinam se uma empresa familiar adotará a expansão internacional: as perspectivas internacionais das pessoas envolvidas ativamente com a empresa, o conhecimento e a exposição internacional obtidos pela empresa e fatores ambientais, como os recursos e as capacidades da empresa.

As perspectivas internacionais das pessoas ativamente envolvidas com a empresa são fundamentais para determinar se a empresa familiar se tornará uma multinacional. Esse grupo de pessoas influentes inclui o fundador, familiares, funcionários, conselho e consultores e assessores externos. As perspectivas internacionais desses indivíduos se baseiam em sua exposição a culturas internacionais, ocorrida com intercâmbios estudantis, atuação em grandes multinacionais e experiências de viagem pessoais. Quanto mais experiências internacionais positivas elas têm, mais provável que sua perspectiva em relação à internacionalização seja positiva, o que influencia a visão da empresa e determina como ela reage a oportunidades internacionais. Em algumas empresas, a visão original do fundador era a de uma empresa global, de modo que a expansão global foi uma progressão natural do crescimento do negócio. Um exemplo de empresa desse tipo é a Heineken, cujo fundador imaginava uma presença global desde o princípio e a transformou em um empreendimento global ao longo de três gerações. Muitas empresas começam com uma visão local, mas desenvolvem uma perspectiva mais global à medida que as gerações subsequentes injetam novas ideias e perspectivas no negócio. Em ambas as situações, possuir uma equipe aberta à ideia de operações globais é o primeiro fator para se transformar em empresa global.

Obter conhecimento e experiência internacionais dentro da empresa é outro fator crucial no desenvolvimento

de uma estratégia internacional. Ambos podem ser obtidos de inúmeras fontes, incluindo o fundador, funcionários, consultores, líderes do setor e colegas empreendedores. À medida que o conhecimento e a experiência internacionais crescem dentro da empresa, a liderança passa a ficar mais confortável com os riscos da expansão global e desenvolve estratégias para se contrapor a tais riscos de maneira apropriada. Quando a empresa começa a entrar em mercados estrangeiros, ela expande seu entendimento do modo operacional e obtém uma experiência valiosíssima em termos de operação em uma arena global, ajustando seu próprio modelo de negócio para alinhá-lo a ambientes de negócio e culturas locais.

Além de ter uma perspectiva internacional, conhecimento e experiência, a empresa precisa de recursos financeiros e capacidades organizacionais suficientes para manter o mercado doméstico enquanto se expande em nível global. Os recursos alocados atualmente ao mercado doméstico precisarão ser realocados para apoiar a estratégia de expansão global. No processo, a empresa corre o risco de dispersar seus recursos e não conseguir mais oferecer o apoio adequado a seus clientes nacionais e suas respectivas necessidades de negócios. Além disso, é essencial que a empresa possua as capacidades necessárias para manter um comprometimento de longo prazo com a expansão global. A empresa não pode se expandir globalmente por um breve período e depois voltar a trabalhar apenas em seu mercado original. A expansão global deve ser mantida para alcançar um sucesso duradouro. Essa visão de longo prazo deve ser incluída no processo de sucessão, para garantir que quando os líderes da nova geração subirem ao poder, a visão da empresa como um todo permanecerá consistente.

Em suma, as empresas familiares podem se tornar multinacionais sem perder o controle familiar da organização. Para tanto, a empresa precisa de uma equipe de liderança com perspectiva internacional, receptiva à ideia de explorar oportunidades globais, com conhecimento e experiência internacionais suficientes para desenvolver e executar uma estratégia internacional e um nível adequado de recursos financeiros e capacidades organizacionais para focar o mercado global, sem perder de vista o ambiente doméstico. Com todos esses elementos, a empresa familiar local pode crescer rapidamente e se transformar em uma grande multinacional familiar.

Fonte: Para mais informações sobre o tema, consulte J. Casillas, A. Moreno, and F. Acedo, "Internationalization of Family Businesses: A Theoretical Model Based on International Entrepreneurship Perspective," *Global Management Journal* (serial online) 2, no. 2 (December 2010), pp. 16–33.

missor ou usar um foco mais regional? Deve escolher o maior mercado possível ou aquele que é mais fácil de conhecer e explorar? É preferível um mercado estrangeiro mais desenvolvido a um mercado ainda em desenvolvimento?

Essas são apenas algumas das perguntas enfrentadas pelo empreendedor ao decidir em qual mercado deseja entrar. A decisão da escolha do mercado deve se basear nas vendas anteriores e no posicionamento competitivo, assim como em uma avaliação de cada alternativa de mercado estrangeiro. Devem ser obtidos dados de modo sistemático, em nível regional e nacional. Uma região pode ser um conjunto de países, como a União Europeia, ou uma área dentro de um país, como o sudeste da China.

É necessário um processo sistemático para definir um *ranking* dos mercados estrangeiros sob análise. Por que classificar os mercados é tão importante? O *ranking* ajuda a evitar o equívoco de tantos empreendedores: errar feio na hora de estabelecer um processo rigoroso de seleção de mercados e depender muito das pressuposições e da intuição. Há diferenças significativas entre os mercados doméstico e global, e todo o processo de decisão global exige que o processo de escolha dos mercados seja baseado no máximo de informações possível. Esses dados devem incluir pelo menos 3 anos, para permitir a identificação das tendências. Os dados obtidos e analisados para a seleção dos mercados também serão usados ao desenvolver a estratégia de entrada e o plano de marketing adequados.

Embora existam vários modelos de seleção de mercados disponíveis, um método eficiente usa uma abordagem em 5 etapas: (1) desenvolver indicadores corretos; (2) obter dados e convertê-los em indicadores comparáveis; (3) definir um peso adequado para cada indicador; (4) analisar os dados; e (5) selecionar o mercado adequado nos *rankings* de mercados.

Na etapa 1, são desenvolvidos indicadores adequados com base em vendas anteriores, pesquisa da concorrência, experiência e discussões com outros empreendedores trabalhando em escala global. Devem ser desenvolvidos indicadores específicos para a empresa em três áreas gerais: indicadores gerais do tamanho do mercado, indicadores do crescimento do mercado e indicadores de produtos. Geralmente, os indicadores do tamanho do mercado envolvem: (1) a população, (2) a renda per capita, (3) o mercado para o produto específico (para produtos ao consumidor) e (4) os tipos de empresas e suas vendas e lucros de produtos específicos (para produtos industriais). No que diz respeito ao crescimento do mercado, são determinados o crescimento global do país (PIB) e a taxa de crescimento para o mercado específico do empreendimento. Por último, são definidos os indicadores dos produtos pertinentes, como a dimensão da exportação da categoria de produto específica para o mercado, a lista de possíveis clientes e o nível de interesse.

A etapa 2 abrange a obtenção de dados para cada um desses indicadores e sua transformação para permitir as comparações. Devem ser obtidos os dados primários (informações originais obtidas para a necessidade específica) e secundários (dados publicados já existentes). Em geral, são obtidos primeiramente os dados secundários para definir quais informações ainda precisam ser coletadas por meio da pesquisa primária. Ao obter os dados secundários internacionais, ocorrerão alguns problemas que variam, até certo ponto, em função do estágio do desenvolvimento econômico do país, incluindo: (1) comparabilidade (os dados de um país não serão idênticos aos de outro); (2) disponibilidade (alguns países têm muito mais dados do que outros, dependendo do estágio de desenvolvimento econômico); (3) precisão (os dados podem ser obtidos com padrões mais ou menos rigorosos, ou até mesmo serem tendenciosos, devido aos interesses do governo do país); e (4) custo (somente os Estados Unidos dispõem da Lei da Liberdade das Informações, que torna todos os dados coletados do governo, exceto aqueles relacionados à defesa e segurança, disponíveis para todos). Um empreendedor estava interessado em estabelecer a primeira academia de ginástica ocidental em Moscou. Seriam cobrados dois preços: um em moeda forte, mais elevado, para os estrangeiros, e um mais baixo, em rublos, para os russos e outros cidadãos de países da antiga União Soviética. Ao determinar a melhor localização, ele queria identificar áreas da cidade em que residiam a maioria dos estrangeiros. Após uma intensa pesquisa e um alto grau de frustração, finalmente ele conseguiu adquirir os dados necessários junto à antiga KGB (a agência de segurança da União Soviética).

Ao pesquisar os mercados estrangeiros, o empreendedor normalmente desejará dados financeiros e demográficos, como população, PIB, renda per capita, inflação, taxa de alfabetização, níveis educacionais e de desemprego. Há diversas fontes para essas e outras informações internacionais em agências do governo, *sites* e embaixadas. Uma importante fonte de dados é o NTDB (National Trade Data Bank), administrado pelo Departamento de Comércio dos Estados Unidos. O banco de dados tem boas informações, o que se deve, em parte, ao grande número de agências do governo que contribuem com informações. Cada país possui seu próprio banco de dados, cobrindo as categorias que compõem seu Produto Interno Bruto (PIB). Isso gera inúmeros relatórios internacionais, como Relatórios do País, Country Analysis Briefs (CABs – Resumos Analíticos do País), Country Commercial Guides (CCG – Guias Comerciais do País), Food Market Reports (Relatórios do Mercado de Alimentos), Relatórios e Exames Internacionais, Notas Informativas do Departamento de Estado e Relatórios de Importação/Exportação.

Outras boas fontes de dados são as associações comerciais e as embaixadas norte-americanas e estrangeiras. Embora as associações comerciais sejam boas fontes de dados domésticos e internacionais, é possível obter, às vezes, informações mais específicas ao entrar em contato com o agente do setor no Departamento de Comércio dos Estados Unidos ou com o adido financeiro na embaixada norte-americana ou estrangeira pertinente.

Os dados obtidos para cada indicador selecionado devem ser convertidos em uma escala de pontos para permitir que cada indicador de cada país seja classificado numericamente em relação aos outros países. Para isso, podem ser usados vários métodos, cada qual envolvendo algum critério por parte do empreendedor. Outro método é comparar os dados de cada indicador do país com padrões globais.

A terceira etapa é definir os pesos adequados para os indicadores de modo a refletir a importância de determinado indicador ao rever o potencial do mercado estrangeiro. Para um fabricante de leitos hospitalares, o número e os tipos de hospitais, o tempo de existência dos hospitais e de seus leitos, o gasto do governo em tratamentos de saúde e seu sistema socializado seriam os melhores indicadores do país ao escolher um mercado estrangeiro. Com esse procedimento, cada indicador recebe um peso que reflete sua importância relativa. A atribuição de pontos e pesos, assim como a seleção dos indicadores, variam muito de um empreendedor para outro e, na verdade, é até certo ponto arbitrária. Entretanto, isso exige avaliação criteriosa e discussão interna; como consequência, são tomadas decisões de escolha de mercado muito mais eficientes.

A etapa 4 abrange a análise dos resultados. Ao examinar os dados, o empreendedor precisa analisá-los criteriosamente e questionar os resultados. Também é necessário procurar os erros, pois é muito fácil cometê-los. Além disso, é interessante fazer uma análise de hipóteses do tipo “e se...”, alterando alguns pesos e observando a variação dos resultados.

A quinta e última etapa envolve a seleção de um mercado para a entrada do empreendedor e dos mercados subsequentes, para permitir a escolha da estratégia de entrada adequada e o desenvolvimento de um plano de mercado.

ESTRATÉGIAS DE ENTRADA EMPREENDEDORAS

O empreendedor pode comercializar produtos em nível internacional de várias maneiras. O método de entrada em um mercado e o modo de operação internacional dependem dos objetivos do empreendedor e dos pontos fortes e fracos da empresa. Os modos de entrada ou participação em negócios internacionais são divididos em três categorias: exportação, acordos sem participação acionária e investimento direto estrangeiro. A Tabela 5.4 apresenta as vantagens e desvantagens de algumas estratégias.

exportação

Venda e envio de produtos fabricados em um país para um cliente localizado em outro país

Exportação

Com frequência, um empreendedor começa a fazer negócios internacionais por meio da exportação. A *exportação* normalmente abrange a venda e o envio de produtos fabricados em um

TABELA 5.4 Alguns modos de entrada

Modo de entrada	Vantagem	Desvantagem
Exportação	Capacidade de capitalizar experiências na seleção de locais	<ul style="list-style-type: none"> • Altos custos de transporte • Barreiras comerciais • Problemas com agentes de marketing locais
Contratos do tipo <i>turn-key</i>	Capacidade de ganhar retornos de aptidões em tecnologia de processo, nos países em que o FDI (Investimento Estrangeiro Direto) é restrito	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de concorrentes eficazes • Falta da presença de mercados de longo prazo
Licenciamento	Baixos custos de desenvolvimento e riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controle sobre a tecnologia • Incapacidade de realizar economias de curva de localização e experiência • Incapacidade de participar da coordenação estratégica global
Franquias	Baixos custos de desenvolvimento e riscos	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controle sobre a qualidade • Incapacidade de participar da coordenação estratégica global
<i>Joint ventures</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso ao conhecimento do sócio local • Custos de desenvolvimento e riscos divididos • Politicamente aceitável 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de controle sobre a tecnologia • Incapacidade de participar da coordenação estratégica global • Incapacidade de realizar economias de curva de localização e experiência
Subsidiárias integrais	<ul style="list-style-type: none"> • Proteção da tecnologia • Capacidade de participar da coordenação estratégica global • Possibilidade de realizar economias de curva de localização e experiência 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos custos e riscos

país para um cliente localizado em outro país. Há duas classificações gerais de exportação: direta e indireta.

Exportação indireta *Exportação indireta* significa ter um comprador estrangeiro no mercado local ou usar uma empresa exportadora. Para determinados *commodities* e produtos manufaturados, os compradores estrangeiros buscam ativamente fontes de suprimento e dispõem de escritórios comerciais em mercados espalhados por todo o mundo. O empreendedor que deseja vender para um desses mercados internacionais pode negociar com um desses compradores. Nesse caso, toda a transação é resolvida como uma transação doméstica (interna), embora as mercadorias saiam do país. Esse método de exportação envolve o menor nível de conhecimento e risco para o empreendedor.

As empresas exportadoras, outra via de exportação indireta, estão localizadas na maioria dos centros comerciais. Essas empresas cobram uma taxa por representação em mercados estrangeiros. Em geral, elas representam um grupo de fabricantes não concorrentes do mesmo país, que não têm interesse em se envolver diretamente com o processo de exportação em si. A empresa exportadora lida com todo o processo de venda, marketing e entrega, bem como os problemas técnicos do processo de exportação.

Exportação direta Se o empreendedor desejar se envolver mais, mas sem qualquer comprometimento financeiro, a *exportação direta* por meio de distribuidores independentes ou do escritório comercial próprio da empresa no exterior é uma maneira de participação em negócios internacionais. Geralmente, os distribuidores internacionais independentes lidam com os produtos para as empresas, buscando uma entrada relativamente rápida em muitos

exportação indireta

Nos negócios internacionais, significa ter um comprador estrangeiro no mercado local ou usar uma exportadora

exportação direta

Envolve o uso de distribuidores independentes ou de escritório comercial próprio da empresa no exterior na condução da negociação internacional

mercados estrangeiros. Em troca de uma comissão, o distribuidor independente contata diretamente os clientes estrangeiros e os possíveis clientes e se encarrega de todos os detalhes técnicos relacionados à obtenção da documentação para exportação, financiamento e entrega.

Os empreendedores também podem abrir escritórios comerciais próprios no exterior e contratar uma equipe de vendas própria para fazer a representação no mercado. Para começar, o empreendedor designa um representante comercial doméstico como representante no mercado estrangeiro. Quando o volume de negócios aumenta no escritório comercial no exterior, geralmente são abertos depósitos, seguidos por um processo de montagem local quando as vendas atingem um nível suficientemente alto para compensar o investimento. A operação de montagem talvez evolua para o estabelecimento de operações de fabricação no mercado estrangeiro. A partir de então, os empreendedores podem exportar a saída dessas operações de fabricação para outros mercados internacionais.

Acordos sem participação acionária

Quando as condições financeiras e do mercado respaldarem a mudança, o empreendedor poderá entrar no mercado internacional por meio de um dos três tipos de *acordos sem participação acionária*: licenciamento, projetos do tipo *turn-key* e contratos de gerenciamento. Cada um desses tipos permite que o empreendedor entre em um mercado e obtenha vendas e lucros sem investimento direto do patrimônio líquido no mercado estrangeiro.

Licenciamento O *licenciamento* envolve um empreendedor fabricante (licenciado) que concede a um fabricante estrangeiro (licenciador) o direito de usar uma patente, uma marca comercial, uma tecnologia, um processo de produção ou um produto em troca do pagamento de *royalties*. O acordo de licenciamento é mais adequado quando o empreendedor não pretende entrar em determinado mercado por meio de exportação ou investimento direto. Como o processo é de baixo risco, mas ainda oferece uma alternativa para a geração de renda incremental, um acordo de licenciamento pode ser um método eficiente para o empreendedor entrar em negócios internacionais. Infelizmente, alguns empreendedores celebraram esses acordos sem uma análise cuidadosa e descobriram mais tarde que ofereceram uma licença a seus maiores concorrentes no negócio ou que estavam investindo muito tempo e dinheiro ajudando o licenciador a adotar a tecnologia ou o *know-how* sendo licenciado(a).

Projetos do tipo *turn-key* Outro método de um empreendedor fazer negócios internacionais sem muito risco é por meio de *projetos do tipo turn-key*. Os países subdesenvolvidos ou menos desenvolvidos do mundo têm reconhecido sua necessidade de tecnologia e infraestrutura de produção, mas ainda não estão predispostos a abrir mão de uma parte substancial de sua economia para a propriedade estrangeira. Uma solução para esse dilema é um empreendedor estrangeiro construir uma fábrica, ou outra instalação, treinar os trabalhadores e a gerência e depois passá-la para os proprietários locais, assim que a operação começar a funcionar – daí o nome operação do tipo *turn-key* (em inglês, “chave na mão” ou “entregar a chave”).

Os empreendedores descobriram que projetos do tipo *turn-key* são alternativas atrativas. É possível gerar os primeiros lucros com esse método, bem como outras rendas com a exportação. O financiamento é fornecido pela empresa ou pelo governo local, com pagamentos periódicos ao longo do projeto.

Contratos de gerenciamento O último método sem participação acionária que o empreendedor pode utilizar na negociação internacional é o *contrato de gerenciamento*. Vários empreendedores têm tido êxito ao entrar no comércio internacional oferecendo suas técnicas e capacidades de gerenciamento. O contrato de gerenciamento permite que o país comprador adquira *know-how* estrangeiro sem conceder a propriedade de seus recursos a um estrangeiro. Para o empreendedor, o contrato de gerenciamento é outra maneira de entrar em um mercado estrangeiro sem um grande investimento com capital próprio.

acordo sem participação acionária

Método no qual um empreendedor pode entrar em um mercado e obter vendas e lucros sem investimento direto do patrimônio líquido no mercado estrangeiro

licenciamento

Conceder a um fabricante estrangeiro o direito de usar uma patente, uma tecnologia, um processo de produção ou um produto em troca do pagamento de royalties

projetos do tipo *turn-key*

Método de fazer negócios internacionais no qual um empreendedor estrangeiro fornece a tecnologia ou infraestrutura de fabricação para uma empresa e, depois, a passa para os proprietários locais

contrato de gerenciamento

O método de fazer negócios internacionais sem participação acionária, no qual um empreendedor oferece suas técnicas e capacidades de gerenciamento a uma empresa estrangeira adquirente

Investimento estrangeiro direto

A subsidiária estrangeira integral tem sido o modo preferido de propriedade para os empreendedores que usam o investimento estrangeiro direto para fazer negócios em mercados internacionais. As *joint ventures* e as posições de participação acionária minoritária e majoritária também são métodos para fazer investimentos estrangeiros diretos. A porcentagem de participação obtida no empreendimento estrangeiro pelo empreendedor está relacionada ao montante investido, à natureza do setor e às normas do governo receptor.

Participação minoritária As empresas japonesas têm usado frequentemente a posição de participação minoritária no investimento estrangeiro direto. Uma *participação minoritária* propicia à empresa uma fonte de matérias-primas ou um mercado relativamente cativo para seus produtos. Os empreendedores têm utilizado posições minoritárias para obter uma posição segura ou adquirir experiência em um mercado antes de contrair um compromisso importante. Quando o acionista minoritário tem algo de grande valor, a capacidade de influenciar o processo de tomada de decisão em geral é muito maior do que o valor da participação.

participação minoritária
Modalidade de investimento estrangeiro direto em que o empreendedor-investidor mantém uma posição de propriedade minoritária no empreendimento estrangeiro

joint venture
A união de duas empresas a fim de formar uma terceira, cujo patrimônio líquido é compartilhado

Joint ventures Outro método de investimento estrangeiro direto utilizado pelos empreendedores para entrar em mercados estrangeiros é a *joint venture*. Embora uma *joint venture* possa assumir várias formas, em sua modalidade mais tradicional, duas empresas (por exemplo, uma empresa americana e outra alemã) se unem e formam uma terceira empresa, cujo patrimônio líquido é compartilhado.

As *joint venture* têm sido utilizadas por empreendedores com mais frequência em duas situações: (1) quando o empreendedor deseja adquirir conhecimento local e um aparato de produção já estabelecido e (2) quando é necessário entrar rapidamente em um mercado. Ocasionalmente, as *joint venture* são dissolvidas, e uma das partes assume 100% da participação.

Embora o uso de uma *joint venture* para entrar em um mercado estrangeiro seja uma decisão estratégica, os segredos de seu sucesso não são bem entendidos, e os motivos para formar uma *joint venture* hoje são diferentes dos do passado. Antigamente, as *joint ventures* eram consideradas sociedades e geralmente incluíam empresas cujas ações pertenciam a várias outras empresas.

As *joint ventures* nos Estados Unidos foram utilizadas pela primeira vez por empresas mineradoras e por ferrovias no início de 1850. O uso de *joint ventures*, principalmente as verticais, começou a aumentar muito na década de 1950. Por meio da *joint venture* vertical, duas empresas absorvem o grande volume de saída quando nenhuma delas conseguiria suportar as deseconomias associadas a uma fábrica menor.

O que causou esse grande aumento no uso das *joint ventures*, principalmente quando várias delas não deram certo? Estudos que examinaram o êxito e o fracasso das *joint ventures* detectaram diversos motivos para a sua formação. Um dos motivos mais frequentes para um empreendedor formar uma *joint venture* é a divisão dos custos e dos riscos de um projeto. Os projetos com tecnologia onerosa geralmente necessitam compartilhar os recursos. Esse aspecto é importante principalmente quando um empreendedor não dispõe dos recursos financeiros necessários para participar de atividades que exigem muito investimento de capital.

A sinergia entre empresas é outro motivo pelo qual um empreendedor forma uma *joint venture*. A sinergia é o impacto qualitativo, sobre a empresa adquirente, ocasionado pelos fatores complementares inerentes à empresa sendo adquirida. A sinergia na forma de pessoas, clientes, estoque, fábrica ou equipamentos alavanca a *joint venture*. O grau de sinergia determina os benefícios da *joint venture* para as empresas envolvidas.

Outro motivo para formar uma *joint venture* é a obtenção de uma vantagem competitiva. Uma *joint venture* pode afastar os concorrentes para que um empreendedor tenha acesso a novos clientes e expanda a base do mercado.

Os empreendedores frequentemente utilizam as *joint ventures* para entrar em mercados e economias que dificultam a sua entrada ou para compensar a falta de experiência internacional da empresa. Esse tem sido o caso das economias em transição da Europa Oriental e Central e

da antiga União Soviética Não surpreende a facilidade maior de estabelecer uma *joint venture* na Hungria, pela quantidade bem menor de exigências de registro, do que para abrir uma nova empresa nesse país.

Participação majoritária Outro método de participação pelo qual o empreendedor pode entrar em mercados internacionais é a compra de uma participação majoritária em um negócio estrangeiro. Pelo prisma técnico, qualquer número acima de 50% de participação em uma empresa é uma *participação majoritária*. A participação majoritária permite que o empreendedor obtenha controle administrativo e ainda preserve a identidade local da empresa adquirida. Ao entrar em um mercado internacional volátil, alguns empreendedores assumem uma posição menos expressiva, que pode alcançar 100% em função de vendas e lucros.

Fusões Um empreendedor pode obter 100% da propriedade para assegurar controle total. Muitos empreendedores americanos almejam a posse e o controle total nos casos de investimentos estrangeiros. Se o empreendedor tiver o capital, a tecnologia e as aptidões de marketing necessários para entrar com êxito em um mercado, talvez não haja motivo para dividir a propriedade.

As fusões e aquisições têm sido muito utilizadas em negócios internacionais e dentro dos Estados Unidos. Durante os períodos de intensa atividade de fusão, os empreendedores podem investir muito tempo procurando uma empresa para ser adquirida e, então, concluir a transação. Embora toda fusão deva refletir os princípios básicos de uma decisão de investimento financeiro e representar uma contribuição positiva líquida para o patrimônio dos acionistas, geralmente é difícil avaliar os méritos de uma fusão específica. Não somente os benefícios e os custos de uma fusão devem ser determinados, como também os problemas contábeis, legais e tributários especiais têm de ser solucionados. Portanto, o empreendedor precisa ter um conhecimento geral dos benefícios e dos problemas das fusões como uma opção estratégica e da complexidade de integrar uma empresa inteira nas operações atuais.

Há cinco tipos básicos de fusões: horizontal, vertical, extensão de produto, ampliação de mercado e atividade diversificada. Uma *fusão horizontal* é a combinação de duas empresas que produzem um ou mais dos mesmos produtos ou de produtos relacionados na mesma área geográfica. A fusão é motivada por economias de escala em marketing, produção ou vendas. Um exemplo de fusão horizontal é a aquisição da cadeia de lojas de conveniência Southland Stores pela rede 7-Eleven Convenience Stores.

Uma *fusão vertical* é a combinação de duas ou mais empresas em estágios sucessivos da produção que geralmente inclui a relação entre comprador-vendedor. Essa forma de fusão estabiliza a oferta e a produção e propicia mais controle dessas áreas críticas. Exemplos desse tipo de fusão são o McDonald's adquirindo as franquias de suas lojas e a Phillips Petroleum adquirindo as franquias de seus postos de gasolina. Em cada caso, esses pontos de venda se tornam lojas de propriedade da empresa.

Uma *fusão voltada para a extensão de produto* ocorre quando as empresas adquirente e adquirida têm atividades relacionadas de produção e/ou distribuição, mas não possuem produtos concorrendo diretamente entre si. Exemplos desse tipo de fusão são as aquisições da Miller Brewing (cerveja) pela Philip Morris (cigarros) e da Westem Publishing (livros infantis) pela Mattel (brinquedos).

Uma *fusão voltada para a ampliação do mercado* é uma combinação de duas empresas produzindo os mesmos produtos, mas vendendo-os em mercados geográficos diferentes. A motivação é que a empresa adquirente pode combinar economicamente suas aptidões administrativas, a produção e o marketing com aqueles da empresa adquirida. Um exemplo desse tipo de fusão é a aquisição da Diamond Chain (varejista da Costa Oeste) pela Dayton Hudson (varejista de Mineápolis).

O último tipo é a *fusão de atividades diversificadas*, que é uma fusão de conglomerados envolvendo a consolidação de duas empresas basicamente não relacionadas. Em geral, a em-

participação majoritária
A compra de mais de 50% da participação em um negócio estrangeiro

fusão horizontal
Um tipo de fusão combinando duas empresas que produzem um ou mais dos mesmos produtos (ou de produtos relacionados) na mesma área geográfica

fusão vertical
Um tipo de fusão combinando duas ou mais empresas em estágios sucessivos da produção

fusão voltada para a extensão de produto
Um tipo de fusão segundo o qual as empresas adquirentes e adquiridas têm atividades de produção e/ou distribuição relacionadas, mas não têm produtos que concorram diretamente entre si

fusão voltada para a ampliação do mercado
Um tipo de fusão combinando duas empresas que produzem os mesmos produtos, mas os vendem em mercados geográficos distintos

fusão de atividades diversificadas
Uma fusão de conglomerados abrangendo a consolidação de duas empresas basicamente não relacionadas

presa adquirente não tem interesse em usar seus recursos de caixa para expandir o patrimônio dos acionistas nem em administrar ativamente a empresa adquirida. Um exemplo de uma fusão de atividades diversificadas é a Hillenbrand Industries (fabricante de sarcófagos e mobília hospitalar) adquirir a American Tourister (fabricante de malas).

As fusões são uma opção estratégica interessante para um empreendedor quando existe sinergia. Vários fatores contribuem para a sinergia e fazem duas empresas terem mais valor juntas do que separadas. O primeiro fator, as economias de escala, é provavelmente o motivo mais comum para as fusões. As economias de escala podem ocorrer na produção, na coordenação e na administração e no compartilhamento de serviços centrais, como administração do escritório e contabilidade, controle financeiro e diretoria de nível superior. As economias de escala melhoram a eficiência operacional, financeira e administrativa, o que gera mais ganhos.

O segundo fator é a tributação ou, em termos mais específicos, os benefícios fiscais não utilizados. Às vezes, uma empresa teve uma perda no passado, mas não lucrou o suficiente para se beneficiar da transferência de prejuízos fiscais ao período seguinte. Os regulamentos para imposto de renda corporativo permitem reduzir dos prejuízos operacionais líquidos de uma empresa o rendimento tributável da outra quando elas forem combinadas. Ao combinar uma empresa com prejuízos a uma empresa com lucros, é possível utilizar a transferência dos prejuízos fiscais ao período seguinte.

O último fator importante para as fusões está relacionado aos benefícios recebidos ao combinar recursos complementares. Muitos empreendedores farão fusões com outras empresas para assegurar uma fonte de abastecimento de ingredientes fundamentais, obter uma nova tecnologia ou impedir que o produto da outra empresa seja uma ameaça competitiva. Em geral, é mais rápido e mais fácil para uma empresa fazer uma fusão com outra que já tem uma nova tecnologia desenvolvida, combinando a inovação com a engenharia e o talento comercial da empresa adquirente, do que desenvolver a tecnologia desde o início.

Seja qual for o modo de entrada, o êxito da estratégia de entrada e do crescimento em um mercado global exige o desenvolvimento de um plano de negócio global, que é um pouco diferente do plano de negócio doméstico, discutido no Capítulo 7. Uma descrição do plano de negócio global característico é apresentada no Apêndice 5A, ao final deste capítulo.

PARCERIA EMPREENDEDORA

Um dos melhores métodos para um empreendedor entrar em um mercado internacional é fazer uma parceria com um empreendedor do país em questão. Os empreendedores estrangeiros conhecem o país e a cultura e, por conseguinte, facilitam as transações comerciais ao manter o empreendedor atualizado sobre as condições empresariais, financeiras e políticas do país em questão. Essa parceria é facilitada quando se conhece a natureza do empreendedorismo no país.

Um bom parceiro tem várias características. Ele ajuda o empreendedor a alcançar suas metas, como acesso ao mercado, divisão de custos ou obtenção da competência básica. Os bons parceiros também compartilham a visão do empreendedor e é improvável que tentem explorar a parceria de modo oportunista, para benefício próprio.

De que modo um empreendedor pode selecionar um bom parceiro? Primeiro, ele precisa obter o máximo de informações sobre o setor e sobre os possíveis parceiros no país em questão. Essas informações são obtidas junto a representantes de embaixadas, membros da câmara de comércio do país, empresas que negociam no país e clientes do possível parceiro. O empreendedor também deverá participar de feiras e exposições pertinentes. As referências de cada possível parceiro têm de ser verificadas; além disso, devem ser solicitadas outras referências a cada referência. Por último, é muito importante que o empreendedor se reúna várias vezes com um possível parceiro para conhecer a pessoa e a empresa bem antes de assumir qualquer compromisso.

BARREIRAS AO COMÉRCIO INTERNACIONAL

Há atitudes diferentes por todo o mundo no que se refere ao livre-comércio. Tendo início por volta de 1947, com o desenvolvimento de acordos gerais de comércio e com a redução de tarifas e de outras barreiras comerciais, tem existido uma atmosfera positiva global relacionada ao comércio entre os países.

Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT)

Um dos acordos de comércio mais antigos é o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (GATT), estabelecido em 1947 sob a liderança dos Estados Unidos. O GATT é um acordo multilateral cujo objetivo é liberar o comércio, eliminando ou reduzindo tarifas, subsídios e quotas de importação. Mais de 100 nações fazem parte do GATT, que já teve oito rodadas de redução de tarifas, uma das quais foi a do Uruguai, que vigorou de 1986 a 1993; a outra foi a Rodada de Desenvolvimento de Doha, que está ativa desde 2001, com uma nova rodada marcada para a década de 2010. Em cada rodada, reduções mútuas de tarifas entre os países participantes são negociadas e monitoradas por um sistema mutuamente acordado. Se um país-membro acredita que houve uma violação, este pode solicitar uma investigação pelos administradores do GATT, com sede em Genebra. Se a investigação identificar uma violação, os países-membros talvez sejam solicitados a pressionar o país violador para que ele mude sua política e fique em conformidade com as tarifas e os acordos estipulados. Às vezes, essa pressão não é suficiente para fazer o país transgressor mudar de atitude. Embora o GATT ajude a desenvolver um comércio menos restrito, o fato de a participação ser voluntária lhe dá pouca autoridade para garantir a ocorrência desse tipo de comércio.

Blocos comerciais e áreas de livre-comércio

Nações de todo o mundo estão formando grupos para aumentar o comércio e o investimento entre os participantes do grupo e excluir os não pertencentes ao grupo. Um acordo pouco conhecido entre os Estados Unidos e Israel, assinado em 1985, estabelece uma Área de Livre-Comércio entre as duas nações. Todas as tarifas e cotas, exceto em certos produtos agrícolas, foram eliminadas gradualmente durante um período de 10 anos. Em 1989, uma Área de Livre-Comércio entrou em vigor entre Canadá e Estados Unidos, eliminando gradualmente as tarifas e cotas entre os dois países, que são os maiores parceiros comerciais um do outro.

Muitas alianças comerciais evoluíram nas Américas. Em 1991, os Estados Unidos assinaram um acordo comercial com Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai para apoiar o desenvolvimento de relações comerciais mais liberais. Os Estados Unidos também assinaram acordos comerciais com Bolívia, Chile, Colômbia, Costa Rica, Equador, El Salvador, Honduras, Peru e Venezuela. O Acordo de Livre-Comércio Norte-Americano (NAFTA) entre Estados Unidos, Canadá e México, muito debatido na mídia, tem o objetivo de reduzir barreiras e cotas comerciais e estimular o investimento entre os três países. De modo semelhante, as Américas, a Argentina, o Brasil, o Paraguai e o Uruguai operam sob o Tratado de Assunção, que criou a zona de comércio do Mercosul, uma área de livre-comércio entre esses países.

Outro bloco comercial importante é a Comunidade Europeia (CE). Ao contrário do GATT e do NAFTA, a Comunidade Europeia está fundamentada no princípio da supranacionalidade, com as nações-membros não podendo realizar acordos comerciais por conta própria se estes não forem consistentes com as regulamentações da CE; além disso, as nações-membros têm uma moeda em comum – o euro. À medida que mais nações ingressam, o bloco comercial da CE se torna um fator cada vez mais importante para os empreendedores que atuam em nível internacional.

Estratégias do empreendedor e barreiras comerciais

Evidentemente, as *barreiras comerciais* criam problemas para o empreendedor que deseja se envolver em negócios internacionais. Primeiro, as barreiras comerciais elevam os custos de exportação de produtos, acabados ou semiacabados, para outros países. Se o aumento do custo coloca o empreendedor em desvantagem competitiva em relação aos produtos concorrentes desse país, talvez seja mais econômico estabelecer uma infraestrutura de produção nesse país. Segundo, restrições voluntárias de exportação limitam a capacidade do empreendedor de vender produtos para um país estrangeiro a partir de instalações de produção em seu próprio país, o que também levará ao estabelecimento de infraestrutura de produção no país estrangeiro para fins de concorrência. Finalmente, o empreendedor talvez tenha que estabelecer uma infraestrutura de produção ou de montagem em um país estrangeiro para se adaptar às regulamentações locais desse país.

barreiras comerciais
Bloqueios impostos
a negociações
internacionais

IMPLICAÇÕES PARA O EMPREENDEDOR GLOBAL

Os sistemas cultural, político, econômico e de distribuição de um país influenciam sua atratividade como um mercado potencial e como uma possível oportunidade de investimento. Os custos e os riscos políticos em geral são menores nos países orientados para o mercado, que são mais avançados em termos políticos e econômicos. Contudo, os benefícios de longo prazo para um empreendedor são o crescimento e a expansão futuros do país. Na realidade, essa oportunidade pode ocorrer em países menos desenvolvidos e menos estáveis. O empreendedor deve analisar os países com cuidado para determinar qual é o melhor (ou quais são os melhores, se for o caso) para sua entrada e posteriormente desenvolver uma estratégia de entrada.

REVISÃO

RESUMO

Identificar oportunidades de mercado nacionais e internacionais está se tornando cada vez mais importante para um número crescente de empreendedores e para a economia de seus países. O empreendedorismo internacional, ou seja, a realização de atividades empresariais por um empreendedor além das fronteiras nacionais, está ocorrendo muito mais cedo no crescimento de novos empreendimentos à medida que as oportunidades se abrem na arena global hipercompetitiva. Vários fatores (economia, estágio de desenvolvimento econômico, balanço de pagamentos, tipo de sistema, ambiente político-jurídico, ambiente cultural e ambiente tecnológico) tornam as decisões do empreendedorismo internacional mais complexas do que as do empreendedorismo doméstico.

Quando um empreendedor decide participar de negócios internacionais, devem ser considerados três modos gerais de entrada no mercado: exportação, acordos sem participação acionária e acordos com participação acionária. Cada modo contém algumas alternativas que oferecem graus variáveis de risco, controle e propriedade.

Os empreendedores nos Estados Unidos encontram suas contrapartes em diversas economias. O empreendedorismo está crescendo de Dublin a Hong Kong, oferecendo novos produtos, novos empregos e novas oportunidades de parcerias.



ATIVIDADES DE PESQUISA

1. Entreviste três gerentes de empresas multinacionais para constatar os benefícios gerados com a participação em negócios internacionais, assim como alguns desafios (problemas).
2. Escolha um país. Pesquise e prepare-se para fazer um relatório sobre (a) o estágio de desenvolvimento econômico, (b) o ambiente político-jurídico, (c) o ambiente cultural e (d) o ambiente tecnológico desse país. Se você estiver aconselhando um empreendedor que estava pensando em

entrar nesse país para vender seus produtos, o que você diria sobre as principais questões estratégicas? (Seja específico para o país escolhido.)

3. Escolha uma economia em transição. Pesquise esse país e seu recente progresso econômico. Em sua opinião, a economia desse país florescerá ou ficará estagnada? Por quê? O que o governo desse país pode fazer para ajudar a economia a florescer?
4. Escolha um setor específico em um país específico. Qual modo de entrada foi o mais utilizado pelas empresas estrangeiras penetrando nesse setor, nesse país? Explique o(s) motivo(s), dando exemplos de entradas bem-sucedidas e malsucedidas.



DISCUSSÃO EM AULA

1. Se possível, certifique-se de que existe um estudante estrangeiro em cada pequeno grupo. O grupo deverá discutir e depois fazer uma apresentação em aula sobre a natureza do negócio e o empreendedorismo existente no país de origem do estudante estrangeiro. Essa discussão deve abranger (a) o estágio de desenvolvimento econômico, (b) o ambiente político-jurídico, (c) o ambiente tecnológico e (d) o ambiente cultural desse país. Analise também como o empreendedorismo e o fracasso nos negócios são vistos nesse país.
2. Geralmente, nos concentramos nas empresas das economias bem-desenvolvidas entrando nos mercados de economias menos desenvolvidas. As empresas de economias menos desenvolvidas terão uma chance de sucesso se entrarem em mercados desenvolvidos, como o dos Estados Unidos? Com que vantagem competitiva uma empresa de uma economia menos desenvolvida poderia contar ao entrar em mercados desenvolvidos? Qual seria o melhor modo de entrada?
3. O acesso aos mercados internacionais é algo que somente as empresas grandes e estabelecidas devem buscar após alcançarem êxito em seu mercado doméstico imediatamente? Quais são os tipos de produtos mais aceitáveis para a "entrada nos mercados internacionais" por parte das empresas pequenas e mais novas?

NOTAS

1. Central Intelligence Agency, *The World Factbook: India* (Langley: CIA, 2011).
2. "India's Surprising Economic Miracle," *The Economist*, September 30, 2010.
3. S. Malhotra, "About DesiCrew," July 28, 2009 (H. Narayanan, Interviewer).
4. J. Ribeiro, "In India, Rural Workers Run Call Centers" (n.d.), *ABC News*, <http://abcnews.go.com/Technology/PCWorld/storyid=5000185>, retrieved October 5, 2011.
5. K. Muruges, "Current BPO Industry Trends 2010," *SiliconIndia* (February 2010).
6. Malhotra, "About DesiCrew."
7. "About Us: Who We Are!" DesiCrew Solutions Pvt. Ltd., 2009, *DesiCrew*, <http://desicrew.in/about-us.html>, retrieved October 6, 2011.
8. Malhotra, "About DesiCrew."
9. Central Intelligence Agency, *The World Factbook: India*.
10. "About Us: Who We Are!" DesiCrew Solutions.

APÊNDICE 5A EXEMPLO DE DESCRIÇÃO DE UM PLANO DE NEGÓCIO INTERNACIONAL

I. RESUMO EXECUTIVO

Descrição do projeto em uma única página.

II. INTRODUÇÃO

O tipo de negócio proposto, seguido por uma descrição resumida do principal produto e/ou serviço. Uma descrição sucinta do país sugerido para a negociação, o fundamento da escolha do país, a identificação das barreiras comerciais existentes e a identificação das fontes de informações (recursos de pesquisa e entrevistas).

III. ANÁLISE DA SITUAÇÃO EMPRESARIAL INTERNACIONAL

A. Análise econômica, política e legal do país estrangeiro

1. Descreva o sistema financeiro do país estrangeiro, as informações econômicas importantes para o produto e/ou serviço proposto e o nível de investimento estrangeiro nesse país.
2. Descreva a estrutura e a estabilidade governamental do país estrangeiro, e como o governo controla as atividades empresariais e privadas.
3. Descreva as legislações e/ou agências governamentais que afetam seu produto e/ou serviço (por exemplo, legislação trabalhista, legislação do comércio, etc.).

B. Área comercial e análise cultural

1. Informações geográficas e demográficas, costumes e tradições importantes, outras informações culturais pertinentes e vantagens e desvantagens competitivas da oportunidade comercial sugerida.

IV. OPERAÇÃO PLANEJADA DO NEGÓCIO PROPOSTO

A. Organização proposta

O tipo de propriedade e base lógica; etapas iniciais para a formação do negócio; necessidades previstas de pessoal (ou funcionais); equipe prevista para as funções administrativas, financeiras, de marketing, jurídicas e de produção; organograma sugerido; e descrições sucintas dos cargos, se necessárias.

B. Produto/Serviço proposto

1. Detalhes do produto e/ou serviço incluem os possíveis fornecedores, os planos de produção e as políticas de estoque, se aplicáveis. Inclua os suprimentos necessários, no caso de um serviço.
2. Informações sobre transportes incluem os custos, os benefícios, os riscos do meio de transporte e os documentos necessários para transportar o produto.

C. Estratégias propostas

1. As políticas de preço incluem a moeda utilizada, os custos, os *markups*, os *markdowns*, a relação com a concorrência e os fatores que podem afetar o preço do produto (como a concorrência, as condições políticas, os impostos, as tarifas e os custos de transporte).
2. Os detalhes do programa promocional incluem as atividades promocionais, a disponibilidade de mídia, os custos, a descrição do plano promocional para um ano e os costumes locais relacionados à rapidez dos negócios.

V. FINANCIAMENTO PLANEJADO

A. Receita e despesas projetadas

1. Projeção dos demonstrativos de receita para a operação do ano 1.
2. Balanço patrimonial do final do ano 1.
3. Descrição sucinta do crescimento planejado da empresa, incluindo recursos financeiros, necessidades e projeção resumida do plano de três anos.

VI. BIBLIOGRAFIA

VII. APÊNDICE