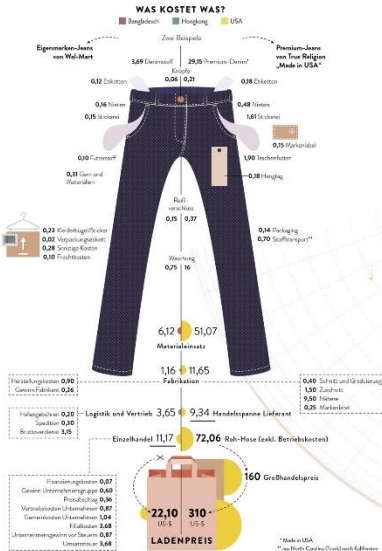


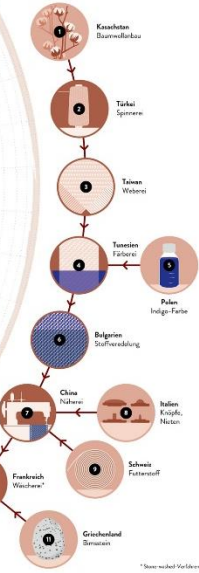
**DAS JEANS-GESCHÄFT**

1873 ließen sich Levi Strauss und Jacob W. Davis die „Blue Jeans“ patentieren. Schon damals importierten die amerikanischen Jeans-Macher Stoffe aus Europa. Die robusten Arbeitshosen waren Vorreiter der Globalisierung. Sie wurden zu Marken-Ikonen, Ausdruck von Lebensgefühl – und ein Beispiel für eine weltweit sehr ungleiche Verteilung von Wertschöpfung.



**WAS WIRD WO HERGESTELLT?**

Eine Jeans reist um die halbe Welt, bevor sie in einem europäischen Laden landet. Wie nahmen diese Route:



Berlin, 29 de novembro de 2020

# Internacionalização e as cadeias globais de valor

Fomos questionados diversas vezes, por que definimos terminologicamente a internacionalização de empresas a partir do estabelecimento de estruturas transnacionais.

A resposta decorre dos conceitos abaixo descritos e de observações práticas no decurso de quase 20 anos de atuação profissional em matéria de internacionalização.

A definição aplicada pelo CEBRAS contempla a observação dos conceitos atualmente vigentes no contexto europeu e, em especial, o conceito desenvolvido pela UNCTAD em relação às *transnational corporations*. Este conceito também é aplicado por entidades renomadas no Brasil, como por exemplo a Fundação Dom Cabral.

O discurso acadêmico e a busca pelas melhores soluções compõem o dia a dia do CEBRAS. Enquanto buscamos melhores práticas fundamentadas em um viés operacional sempre pautamos o respeito inerente ao discurso acadêmico.

Como dizia Voltaire: “Posso não concordar com nenhuma das palavras que dizeis, mas defenderei até a morte vosso direito de dizê-las”. Este respeito pela opinião alheia é intrínseco ao nosso auto-entendimento.

Um outro aspecto decorre da nossa convivência no ambiente alemão. Recentemente escutamos uma anedota onde um americano perguntava para um alemão o que aconteceria hipoteticamente caso

alguém andasse na Alemanha em um carro sem carteira. A resposta do alemão foi: você não anda em um carro sem carteira. Mas o americano, que convivia em um ambiente distinto, insistiu: mas o que aconteceria se você andasse sem carteira? O alemão olhou de volta com aquela cara de "o que este sujeito quer de mim?" e tornou a responder categoricamente: você não anda em um carro sem carteira!

Esta anedota ilustra de certa forma uma questão de princípios inerente a ambientes culturais distintos. Ambientes distintos produzem conceitos distintos. Certos ambientes são pautados por entendimentos mais rígidos e outros dispõem de um certo jogo de cintura.

Precisamos entender que isto primordialmente não é uma questão de melhor ou pior. Precisamos aceitar que existem distinções típicas em ambientes distintos.

Ao mesmo tempo precisamos reconhecer que vivemos em um mundo imperfeito sem nos render ao conformismo.

Continuamos entendendo a internacionalização como um processo que passa por diversas etapas. Neste contexto, o empreendimento de exportações pode ser compreendido como uma preparação ao estabelecimento de estruturas transnacionais. Não há dúvida quanto a isto.

Mas internacionalização também é muito mais e não se esgota somente no empenho de exportações.

O empreendimento de exportações já é uma grande conquista para uma empresa que atendia somente o mercado nacional. Também precisamos respeitar a política e o momento específico de cada empresa. A decisão sobre o estabelecimento ou não de estruturas transnacionais é uma decisão estratégica e soberana de cada empresa.

No entanto, também existem pontos que incidem em um contexto geral a partir de um engajamento internacional e com os quais não nos conformamos. Estes seriam, entre outros mais:

1. **Passividade.** Entendemos que uma postura ativa agrega enormemente ao sucesso de um empreendimento. A passividade, especialmente quando complementada pelo protecionismo nacional, leva ao isolamento internacional e a falta de competitividade das empresas brasileiras. Isto se resume no "vender e parar de ser comprado".
2. **Imediatismo.** Constatamos que diversos empreendimentos internacionais falharam por falta de uma preparação e estruturação condizente. A internacionalização necessita ser empreendida em caráter estratégico pela empresa. Isto se resume em "crie estrutura que estrutura cria negócio. Não queira fazer negócio sem estrutura".
3. **Descomprometimento.** O fechamento, a execução e a ampliação dos negócios requer a confiança entre as partes. O comprometimento com clientes e parceiros comerciais é essencial. Ao mesmo tempo você precisa interagir com o cliente a fim de estabelecer a confiança. Você jamais conseguirá isto estando distante no outro lado do mundo. É por isto que você precisa de estruturas transnacionais para estar próximo ao seu cliente. Isto se resume em "a essência da internacionalização é o estabelecimento de confiança. Quem confia, compra!".

Ao mesmo tempo entendemos que a abordagem de tais aspectos requer tato e diálogo no sentido de demonstrar alternativas. Ninguém jamais será convencido aos berros.

Na prática e ao longo dos anos acumulamos diversas experiências, algumas bastante positivas, outras menos.

Conhecemos iniciativas brasileiras sem a mínima sensibilidade para os contextos internacionais. O empenho internacional era por vezes pautado por uma ótica institucional brasileira conflitante com o ambiente internacional.

Por outro lado sempre existiram e existirão expoentes que fazem a diferença. Conhecemos pessoas fantásticas ao longo dos anos cujo engajamento superou paradigmas.

A síntese decorrente das experiências acumuladas, principalmente para o ambiente empresarial internacional, é a seguinte:

1. **Seja autêntico em relação a sua convicção.** A diferença de opiniões é algo mais normal do mundo. O que importa é ter opinião e dispor da habilidade de agir com base nela. Isto também requer perseverança ao longo dos anos. Resultados não vem da noite para o dia.
2. **Não se deixe impressionar por ninguém.** Tamanho não é documento. No final das contas o que importa não é somente o resultado, mas também a forma na qual ele foi obtido. Empreenda de forma estruturada. O êxito financeiro sempre será uma consequência, mas nunca um propósito.
3. **Seja diplomático na persecução dos seus objetivos.** Como já dizia o dito da antiguidade: *durus in re, suaviter in modo* (duro no conceito, no entanto mais suave no modo da implementação). No final do dia você precisa medir o impacto de sua atuação e não comprometer certos canais de comunicação.
4. **Converse com todos, mas trabalhe com quem quer conversar e trabalhar com você.** Deixe de lado aqueles que carecem de vontade e capacidade. É perda de tempo e esforços. Não vale a pena dar murro em ponta de faca. Mantenha os relacionamentos na medida da reciprocidade.
5. **Não tema a confrontação e o debate.** Eles são saudáveis, desde que observados os pontos anteriores. Você não conseguirá chegar a lugar nenhum sem superar certos conflitos. Isto é inerente ao meio empresarial. A superação de certos conflitos também impõe respeito.

A observação dos pontos supra elencados é bastante saudável. É com base neles que defendemos a nossa convicção sobre o modelo e a metodologia de internacionalização de empresas brasileiras. Para tanto definimos os seguintes entendimentos:

1. Entendemos que a constituição de estruturas transnacionais de empresas brasileiras é fator de desenvolvimento nacional. Empresas estruturalmente internacionalizadas contribuem para o ambiente nacional através da transferência de tecnologias, aumento da competitividade e geração de empregos em suas matrizes. A internacionalização, através da constituição de estruturas transnacionais, definitivamente é fator de geração de riqueza e desenvolvimento a nível nacional.
2. Entendemos que fornecer para as cadeias globais de valor não significa estar inserido nas mesmas. Quem somente fornece para as cadeias globais de valor promove o eterno extrativismo brasileiro em detrimento do desenvolvimento pátrio.
3. Entendemos que precisamos superar o extrativismo brasileiro e agregar valor aos nossos produtos e serviços no ambiente internacional. Para tanto precisamos ir além das exportações através de uma presença internacional de empresas brasileiras nos mercados alvos. É justamente aqui que falamos da inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor.

**Muitos falam sobre a internacionalização de empresas brasileiras e a inserção do Brasil nas cadeias globais de valor. No entanto, poucos perceberam que o elo comum é a constituição de empresas transnacionais brasileiras.**

**Somente através de uma internacionalização que consiste na constituição de empresas transnacionais brasileiras, presentes e atuantes nos mercados externos, é que teremos a tão aclamada inserção do Brasil nas cadeias globais de valor.**

Tudo isto não é nada abstrato, mas sim muito concreto para o empresário brasileiro. A inserção de empresas brasileiras nas cadeias globais de valor aumenta a rentabilidade dos negócios e mitiga diversos riscos, entre eles a dependência do câmbio internacional.

Para tanto, é necessário conscientizar a comunidade empresarial. Isto parte, entre outros, do emprego de uma terminologia adequada e precisa. É por isto que criticamos uma equiparação conceitual da exportação com a internacionalização praticada no ambiente brasileiro.

Existem aqueles que acham que exportação e internacionalização são sinônimos. Outros falam de fomento às exportações e utilizam o termo internacionalização como chamariz. Isto destoa dos conceitos adotados entre os países da OCDE e também geraria um certo estranhamento no ambiente europeu.

#### **Como tratar, portanto, a vertente terminológica da internacionalização praticada no Brasil?**

As empresas brasileiras se beneficiariam com uma ampliação terminológica que engloba a constituição de estruturas transnacionais. Mas isto praticamente não ocorre na grande maioria dos casos.

O que percebemos corriqueiramente na prática, é que o emprego terminológico da internacionalização, em via de regra, se esgota com as aludidas exportações sem qualquer conceito ou menção relativa ao estabelecimento de estruturas transnacionais. Isto ocorre principalmente no ambiente institucional brasileiro.

A restrição terminológica pode ser comparada a alguém que dirige um carro utilizando somente a primeira e a segunda marcha. Isto serve para sair da garagem e chegar até a esquina, mas é complicado quando a intenção é ir mais longe ou até andar em uma autoestrada. Imagine um fusca andando na segunda marcha e a 80 km/h.

Ou seja, você usa a internacionalização para convencer alguém a exportar e suprime completamente os aspectos seguintes, especialmente a constituição de empresas transnacionais e a inserção de empresas brasileiras nas cadeias globais de valor.

Questionamos se um emprego restritivo da terminologia não presta um desserviço aos esforços no contexto da inserção de empresas brasileiras nas cadeias globais de valor.

Como empregar terminologicamente a internacionalização de empresas para a constituição de estruturas corporativas transnacionais, se o termo utilizado se encontra sequestrado no Brasil em um contexto totalmente limitado?

**Uma possível diferenciação e conseqüente solução pode ser contemplada a partir de uma contraposição de estrutura com atividade.**

Observando exclusivamente a atividade de uma empresa, podemos constatar que o processo de internacionalização inicia com atividades executadas em um contexto internacional. Isto podem ser

atividades de exportação de produtos ou serviços, transferência de tecnologias, aquisição internacional de insumos, etc.

Tais atividades podem ser executadas a partir de uma estrutura nacional. Exemplos típicos são exportações a partir de uma empresa nacional exportadora.

**O caso supra descrito descreve a atividade de uma empresa em um contexto internacional.**

A vertente terminológica da internacionalização aplicada no Brasil praticamente se esgota com este entendimento.

Observando a estrutura da empresa, por outro lado, podemos afirmar que a internacionalização de uma empresa se encontra condicionada ao estabelecimento de estruturas transnacionais. Sob esta ótica, uma empresa nacional exportadora que somente executa exportações, mas não dispõe de estruturas transnacionais, não poderia ser considerada uma empresa internacionalizada.

Quando falamos de uma empresa não falamos de atividade, mas sim de estrutura. É por isto que o termo conjunto "empresa internacionalizada" sempre remeterá à constituição de estruturas transnacionais.

**No caso acima descrito estamos falando de uma internacionalização estrutural: a empresa passa a internacionalizar a sua estrutura.**

A internacionalização de empresas, de uma forma geral, foi inicialmente descrita na década de 70, onde foram desenvolvidos os primeiros modelos de internacionalização, em especial pela escola de Upsala.

Atualmente estes modelos se encontram superados. Tais modelos não contemplam a digitalização das economias, os desenvolvimentos logísticos e o grau de globalização atualmente atingido.

O conceito de internacionalização não é algo estático. A realidade da época de 70 diverge completamente da realidade atual nos mais diversos aspectos. Seja mencionada apenas a economia digital e a práticas empresariais em um mundo globalizado.

No entanto, e por incrível que pareça, o entendimento da internacionalização de empresas no Brasil ainda invoca os modelos da década de 70, ou seja, modelos com 50 anos de idade. Somente a título exemplificativo: você usa algum equipamento com 50 anos de idade na sua empresa?

Atualmente é normal para as empresas estabelecerem estruturas transnacionais. Isto ocorre no mundo inteiro. Basta observar as marcas internacionais estruturalmente presentes no Brasil. E onde estão as marcas brasileiras estruturalmente presentes no exterior? Alguém já se deu conta disto?

Conforme o entendimento acima descrito, assumimos ser de suma relevância inserir as empresas brasileiras nas cadeias globais de valor. Este entendimento em princípio também é uníssono no ambiente institucional.

Também entendemos que as atividades de exportação a partir de uma empresa nacional somente podem ser compreendidas como um fornecimentos para as cadeias globais de valor. Consequentemente entendemos que o simples fornecimento não significa uma inserção de uma empresa nas cadeias globais.

Somente a internacionalização estrutural de empresas permite o acesso e a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor. Somente nestes casos é que a empresa brasileira supera a

cultura extrativista, agrega valor aos produtos brasileiros e se beneficia economicamente das cadeias globais de valor.

O conceito de uma internacionalização exclusivamente operacional inclusive gera mais confusão do que o uso de um conceito estrutural e abrangente. Isto confunde principalmente ao pequeno e médio empresário. A final de contas, quem até ontem exportava, a partir de hoje internacionaliza? Onde está a diferença? É tudo a mesma coisa?

A situação ainda piora quando observamos certas ofertas de serviços de consultorias. Constatamos por vezes um emprego do termo "internacionalização de empresas" pautado por um viés de marketing sem qualquer reflexão sobre a terminologia. É chique, chamativo e atrai clientes que não reagem mais ao termo "exportação".

Imagine aquela abordagem de malandro: " mermão ... você não vai mais simplesmente exportar ... a partir de agora você vai é \*\*\* internacionalizar \*\*\* ... sacô mermão?"

**Face ao exposto concluímos que a internacionalização de empresas requer, em um sentido atual e abrangente, terminologicamente tanto (1.) a execução de atividades internacionais com (2.) o desenvolvimento de estruturas corporativas transnacionais.**

**Quando falamos atualmente de internacionalização de empresas ou de uma empresa internacionalizada precisamos, portanto, condicionar este termo ao estabelecimento de estruturas transnacionais, eis que a estrutura corporativa é parte integrante em um contexto terminológico abrangente.**

**Consideramos, portanto, a equiparação de empresas nacionais exportadoras com empresas internacionalizadas um equívoco terminológico. As estruturas corporativas simplesmente não são as mesmas.**

É neste contexto que os diversos programas de internacionalização no Brasil necessitam ser muito mais exatos. Observamos tanto uma confusão terminológica quanto uma aplicação extensiva do conceito operacional em detrimento de uma internacionalização abrangente.

É como uma autoescola que somente ensina o uso da primeira e da segunda marcha e esconde as outras. Precisamos figurativamente utilizar a quinta e a sexta marcha do nosso carro para andar na autoestrada da globalização e alcançar os mercados internacionais.

A final de contas, qual é a nossa ambição quando falamos de uma internacionalização de empresas? Ousamos pensar grande ou nos limitamos ao insosso feijão com arroz de cada dia?

Quem, ao mesmo tempo, fala de internacionalização de empresas brasileiras e a inserção das empresas brasileiras nas cadeias globais de valor não precisa ser conseqüente e promover o elo comum, a saber a constituição de empresas transnacionais brasileiras?

Esta promoção não parte de um emprego terminológico preciso, diferenciado e abrangente?

Engrene na sexta, pise fundo no acelerador e internacionalize com quem entende.

A Europa espera por você no CEBRAS!

**Paulo Henrique Boelter,**  
Diretor Executivo do CEBRAS