

A INTERNACIONALIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DE EMPRESAS BRASILEIRAS NO MERCADO CHINÊS - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.

Heitor Luiz Murat de Meirelles Quintella
(UFF)
Carlos Henrique Oliveira e Silva Paixão
(UFJF)

Resumo

Um dos maiores fenômenos do panorama internacional nos últimos anos tem sido a emergência da China como potência econômica e comercial. Entretanto há uma carência na literatura nacional, de estudos que visem compreender a dinâmica da abertura econômica chinesa, e possíveis estratégias de ingresso e permanência, bem como o nível de competitividade no mercado chinês. Sendo a internacionalização um imperativo para as empresas brasileiras tornarem-se mais competitivas no mercado global, o mercado chinês apresenta-se atrativo, pelo seu desenvolvimento econômico e pelas diversificadas oportunidades de negócio. O objetivo principal deste trabalho é de contribuir para o avanço do nível de conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras, em especial analisar as estratégias de ingresso de empresas brasileiras no mercado chinês. O interesse não se limita apenas a descrever o processo de internacionalização, mas apresentar e discutir os fatores críticos de sucesso neste processo das empresas brasileiras naquele mercado

Palavras-chaves: Internacionalização; Competitividade; China; Fatores Críticos de Sucesso.

1 INTRODUÇÃO

Um dos maiores fenômenos do panorama internacional nos últimos anos tem sido a emergência da China como potência econômica e comercial.

Segundo os dados da SECEX – Secretaria de Comércio Exterior(2010), a relação bilateral Brasil – China fechou o ano de 2010 com um fluxo de comércio recorde, aproximadamente US\$ 56,3 bilhões. Esse valor foi 56% superior ao observado em 2009, quando o valor atingido foi de US\$ 36,9 bilhões. Esse crescimento foi em grande parte puxado pelas importações, que em comparação com o ano passado aumentaram 61% em 2010. As exportações também obtiveram alta em relação a 2009, aproximadamente 47%. Mesmo com as importações em alta, o saldo da balança bilateral brasileira com a China se manteve positivo. O superávit da balança manteve-se praticamente constante, pouco superior a US\$ 5 bilhões. Outro resultado significativo para o comércio bilateral foi o crescimento da participação chinesa tanto nas exportações quanto nas importações brasileiras. Nas exportações, a participação da China pulou de 13,2% em 2009 para 15,2% em 2010. Nas importações, o aumento de participação foi de 1,6 pp, passando de 12,5% para 14,1%. Em ambos os casos, os valores foram os maiores dos últimos 10 anos consolidando a China como principal parceira comercial do Brasil.

Não bastasse uma população absolutamente expressiva de aproximadamente 1,3 bilhões de habitantes o país ainda conta com um constante crescimento econômico anual de cerca de 9% nos últimos 20 anos, o que tem aumentado a renda da população, gerando demanda por bens e serviços e, assim, amplia as oportunidades de negócios no país (McGREGOR, 2005).

Transformações existente e tão acentuadas em um país com o potencial da economia chinesa, inevitavelmente terão implicações para o Brasil e para as empresas brasileiras. Isso demonstra a importância que esse país já representa para o Brasil.

Entretanto há uma carência na literatura nacional, de estudos que visem compreender a dinâmica da abertura econômica chinesa, e possíveis estratégias de ingresso e permanência, bem como o nível de competitividade no mercado chinês.

Desta forma se faz mister a necessidade de se conhecer melhor a China e, particularmente, as implicações da inserção chinesa na economia global, pois muitas empresas utilizam a China além de seu potencial mercado interno, como base industrial de seus negócios e plataforma exportadora.

2 SITUAÇÃO PROBLEMA

A propositura deste assunto é motivada pela crença, de que em função de diversos eventos do mundo moderno, mais notadamente a aceleração do fenômeno globalização, a competitividade internacional, não só das empresas e suas estratégias, mas também de outras organizações de uma sociedade, torna-se importante, fundamental, para o nível de bem estar de um país.

Considera-se a internacionalização, um imperativo para as empresas brasileiras tornarem-se mais competitivas no mercado global. O mercado chinês apresenta-se atrativo, pelo seu desenvolvimento econômico e pelas diversificadas oportunidades de negócio.

Diante desta realidade porém, para atuar e obter sucesso num ambiente globalizado e de extrema competição, como é o mercado chinês, as empresas brasileiras necessitam cada vez mais conhecer suas capacidades distintivas.

Na análise de Schneider (2000) o processo de internacionalização das empresas brasileiras ainda acontece muito por tentativa e erro, de forma desestruturada, isto é, sem a implementação de ações preestabelecidas.

Buscando gerar conhecimento para subsidiar futuras inserções mercantis de empresas brasileiras no mercado chinês, este estudo procura responder a seguinte questão: Quais são os fatores críticos de sucesso, na internacionalização de negócios das empresas brasileiras na China?

3 OBJETIVO

O objetivo principal deste trabalho é de contribuir para o avanço do nível de conhecimento sobre a internacionalização de empresas brasileiras, em especial analisar as estratégias de ingresso de empresas brasileiras no mercado chinês.

O interesse não se limita apenas a descrever o processo de internacionalização, mas apresentar e discutir os fatores críticos de sucesso neste processo das empresas brasileiras naquele mercado.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 GLOBALIZAÇÃO

Na literatura encontra-se vários conceitos para o termo globalização, aqui adota-se para uma melhor compreensão a definição proposta por Valladares (2000), segundo a qual a globalização pode ser entendida, como:

[...]um processo econômico-estrutural que foi impulsionado pela desregulamentação e liberalização dos mercados financeiros e por mudanças nas bases tecnológicas do sistema produtivo mundial - telecomunicações e informática - e que provoca a intensificação da internacionalização dos fluxos comerciais e dos fluxos financeiros [...] e, conseqüente maior interdependência entre os mercados - tanto de trabalho, quanto financeiro - dos estados nacionais (VALLADARES, 2000,p. 8).

A globalização não constitui uma novidade, Friedman (2005) apresenta que esse movimento é possuidor de três fases significativas, sendo a primeira a era das grandes navegações, objetivadas pelas nações e motivadas pela religiosidade e/ou imperialismo latente a época. A força física era fator determinante para expandir os domínios através da conquista de novas terras. A próxima fase, a segunda, foi a industrial, desenvolvida pelas empresas multinacionais. Como o próprio autor menciona, a força motriz da integração residia na busca de novos mercados e na composição da mão-de-obra, com o auxílio de novas tecnologias que tornaram mais fáceis esses movimentos, tais como transportes mais ágeis e menos custosos, assim como o desenvolvimento das tecnologias de comunicação. A terceira e última fase compreende o momento atual que vem sendo empreendida pelos indivíduos e viabilizada pela elevada disponibilidade e evolução das tecnologias de informação e comunicação.

As relações entre países vão dando lugar a negociações multilaterais, com isso há uma melhora no nível de competitividade destes países que formam um bloco econômico, para uns possibilitando o ingresso no cenário internacional, para outros a consolidação da presença no cenário econômico global.

Observa-se que com a facilidade assim como a rapidez do fluxo financeiro e de mercadorias, cada vez mais os países tornam-se integrados comercialmente gerando um interdependência econômica.

Para Neto (2004) o fenômeno globalização nas empresas reflete-se numa intensificação da concorrência e na irreversibilidade do processo de internacionalização, uma vez que mesmo as empresas cujos interesses não estão ligados ao mercado externo correm o risco de serem atacadas por concorrentes mundiais em seu território. Conseqüentemente, as organizações passaram a buscar vantagens competitivas que garantam sua posição no mercado global.

A globalização econômica traz consigo a possibilidade de acesso a novos mercados, antes até inexplorados, favorecidos especialmente pela progressiva queda das barreiras tarifárias, não tarifárias ou técnicas.

Dessa maneira, para que as empresas possam desfrutar das novas oportunidades e, ao mesmo tempo, reduzir ou eliminar as eventuais ameaças inerentes a este novo ambiente, emerge o desafio da internacionalização.

4.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

As definições para internacionalização são muitas, mas na verdade não diferem substancialmente. Trata-se essencialmente do fato da organização passar a operar internacionalmente, ou seja, em pelo menos mais um país que não seja o seu de origem. E apesar de terem sido estudados mais predominantemente movimentos domésticos para o internacional (exportação, investimento no exterior dentre outros), considera-se também incluído aí o movimento inverso (importação, contratos de representação, dentre outros).

Não deve ser vista como uma solução universal para todos, os desafios que as empresas enfrentam, mas tem se tornado uma condição necessária, não só para o reforço da sua posição competitiva, como, também, da sua própria sobrevivência, segundo (Lorga, 2003), que ainda afirma a expansão internacional como uma das estratégias de crescimento das organizações.

Observa-se como fator preponderante inicial ao processo de internacionalização, a atividade exportadora, com este foco as empresas buscam iniciar a operação, com produtos de melhor qualidade para o exterior, com tecnologia eficiente e objetivando a redução dos custos para obter ganhos com a produtividade.

Lorga (2003) menciona que a internacionalização, em estágio não só comercial como a exportação e a importação de bens e serviços, mas também de integração nas relações internacionais, conduz as empresas à eficácia de seus processos.

Na mesma linha de pensamento, Rocha (2002) já mencionara a impossibilidade de limitação do estudo sobre internacionalização a simples venda de bens e serviços para o exterior ou o seu inverso. Segundo o autor a complexidade e diversificação de alternativas exigem escopos mais amplos, mesmo sendo, as atividades comerciais, a base de todo o estudo.

Para uma análise mais eficaz do processo de internacionalização de uma empresa, Lorga (2003) apresenta uma análise baseada em dimensões.

Uma das formas possíveis de análise da questão da internacionalização pode ser feita através das suas dimensões. Nestas buscam-se respostas às questões “o quê?”, “como”, e “para onde?” internacionalizar, bem como as chamadas “dimensões internas”, referentes a características intrínsecas à própria empresa. Para se analisar a questão da internacionalização são propostas as seguintes dimensões: forma de operação; produtos ou serviços objeto de venda; mercados; estrutura organizativa; finanças; pessoal (LORGA, 2003, p. 25).

Tão importante quanto é a segmentação de mercado e a subsequente escolha dos segmentos no qual a empresa pretende atuar constituem uma das principais decisões estratégicas também no âmbito do marketing internacional. É necessário reconhecer que a heterogeneidade dos mercados obriga à identificação de conjuntos de clientes com características e necessidades distintas, definindo os segmentos de mercados nos quais as empresas procurarão atuar (KEEGAN, 2005).

Partindo do pressuposto que a internacionalização é um processo de evolução das organizações multinacionais, acrescenta-se a este saber, os processos de envolvimento das empresas com o exterior em dois sentidos: seja para dentro (*inward*), através de importação, licenças de fabricação, contratos de franquia ou tecnologia, ou para fora (*outward*) através de exportações, concessão de licenças de fabricação e contratos de franquia ou tecnologia ou investimento direto no exterior (BARRETO;ROCHA, 2003).

Como ponto a destacar surge a capacidade transnacional e a habilidade de gerenciamento além de suas fronteiras desenvolvidas pelas empresas, como já preconizava Bartlett e Ghoshal (1988).

O ambiente em negócios internacionais tem exigido mais do que um gerenciamento central eficiente e operações locais flexíveis – ele requer que as empresas conectem suas perspectivas e recursos

organizacionais no sentido de nivelar suas capacitações para atingir coordenação global e flexibilidade nacional simultaneamente. Para tanto muitas empresas desenvolveram a chamada capacidade transnacional, uma habilidade de gerenciar através das fronteiras (BARTLETT; GHOSHAL, 1988, P.56)

Outro ponto a destacar é a percepção do crescente desenvolvimento da sociedade, o surgimento de novas tecnologias, o progresso e a redução de custos dos meios de transporte, a velocidade dos sistemas de informação, o trânsito mais acelerado dos produtos, serviços, moedas, pessoas, idéias e conceitos que segundo Carneiro (2000) vêm tornando os países mais dependentes entre si, oferecendo às empresas um elevado número de possibilidades de acesso a novos mercados.

Basu (2000) contribui ao tema quando menciona que a quebra das fronteiras geográficas, do tempo e das barreiras domésticas está transformando as organizações existentes em organizações globais com alianças e pessoas espalhadas por todo mundo.

Desta feita, permite-se mencionar que o mundo dos negócios internacionais passa por uma transição, em que as empresas estão ignorando as fronteiras dos países e enxergando o mundo como um só mercado global.

4.3 MODALIDADES DE ENTRADA

Definidas as diretrizes gerais para a movimentação internacional, um possível segundo passo é a escolha da modalidade de entrada com a qual a empresa vai iniciar sua atuação internacional.

Segundo Mariotto (2007), a internacionalização considera diferentes níveis de relacionamento e de realização de negócios, desde a compra e venda de produtos e serviços (comércio exterior) até o investimento em ativos em outros países (investimento direto e investimento de carteira). Pode-se citar pelo menos sete modalidades de entrada: comércio exterior; licenciamento; franquia; contrato de gestão; *joint venture*; investimento em portfolio e investimento estrangeiro direto.

Tsu (2008) organiza as abordagens de escolha da modalidade de entrada em dois grupos: abordagens econômicas e abordagens behavioristas. Segundo a abordagem econômica, a escolha da modalidade de entrada é uma estratégia deliberada, resultado de análises racionais. A abordagem behaviorista é decorrência de uma série de ações incrementais de conhecimento e comprometimento de recursos no mercado estrangeiro, sujeita a diferentes tentativas e erros. A escolha da modalidade de entrada pode ser, portanto,

definida de maneira explícita e racional pela empresa (abordagem econômica) ou ser resultado da tomada de ações incrementais com o objetivo de aumento de volume de negócios (behaviorista). Para a abordagem econômica, observa-se uma diversidade de autores que estudaram os fatores que devem ser analisados e que influenciam a escolha de modalidades de entrada de uma empresa em um mercado estrangeiro.

Um dos primeiros autores que avaliou estas diferentes modalidades de entrada foi Hymer (1960), que analisou as diferenças entre o investimento em portfólio e o investimento estrangeiro direto. A diferença entre o investimento em portfólio e o investimento direto é basicamente o controle sobre a empresa que recebe o investimento estrangeiro. O que define a escolha de uma ou outra modalidade é uma combinação das taxas de retorno esperadas com os investimentos e a demanda por controle sobre os investimentos realizados.

Kogut e Singh (1988), numa análise marginal destacam o aspecto cultural como um dos fatores que devem ser considerados para a escolha da modalidade de entrada. São listados dois componentes: um deles é a distância cultural entre os países, composta por distância do poder, tentativa de diminuição de incerteza em nível individual, e o outro é a tentativa de diminuição da incerteza em nível corporativo – aspectos organizacionais e gerenciais de diminuição de risco.

Já os autores Agarwal e Ramaswami (1992) sugerem que a escolha da modalidade de entrada deve ser baseada em risco, em retorno esperado, em disponibilidade de recursos e controle. A disponibilidade de recursos deve contemplar não somente os recursos financeiros, mas também as habilidades gerenciais para atuar em um mercado estrangeiro. O controle se refere à possibilidade de melhor alocar os recursos de modo a buscar a maximização do retorno. A combinação dos quatro atributos mencionados acima determina a modalidade de entrada. Os autores exemplificam com a exportação, por exemplo, é uma opção de baixo investimento de recursos, com o *trade-off* de baixo risco e retorno, e possibilita elevado controle operacional, mas baixo controle sobre as ações de marketing.

Baseados nos trabalhos de Perlmutter (1969), que afirma que existem benefícios em gerir subsidiárias internacionais não como unidades independentes, mas sim como uma rede, Kim e Hwang (1992) identificaram a necessidade de considerar fatores de estratégia global na escolha do modo de entrada. Aspectos da estratégia global adotada por uma empresa como concentração global, sinergias globais e motivações estratégicas globais devem ser considerados na escolha da modalidade de entrada.

Em uma abordagem behaviorista, Johanson e Vahlne (1977), da escola de Uppsala, propuseram um modelo gradual de evolução de modalidades de entrada. A internacionalização pode ser considerada um processo incremental de ajustes da empresa ao ambiente em novos mercados e países.

Vernon (1966), no modelo de ciclo de vida de produtos, relaciona o ciclo de desenvolvimento com o processo de internacionalização, adotando também uma visão incremental e gradual de evolução das modalidades de atuação. Vernon (1966) identifica 5 diferentes estágios no desenvolvimento de produtos e cita que cada um deles leva a diferentes implicações para o processo de internacionalização: o estágio de introdução é doméstico e foca o mercado no qual o produto foi desenvolvido; a exportação pode ser uma forma de atingir maior volume de negócios e com isso ganhar vantagens de escala; conforme o volume de exportação aumenta, torna-se interessante o investimento direto para o estabelecimento de plantas produtivas em outras localidades; com o amadurecimento, o foco passa a ser a escolha de localidades nas quais o custo de produção é menor; e por fim, no estágio de declínio, a produção deixa o país de origem da inovação.

Outra perspectiva é que, tendo ciência destas duas abordagens, a empresa pode adaptar a análise a ser utilizada e explorar melhores práticas conforme a situação: caso a oportunidade de internacionalização possibilite análises mais criteriosas e planejadas, a empresa pode adotar uma abordagem econômica; caso seja uma oportunidade eventual, pode explorar os aprendizados da abordagem behaviorista.

4.4 ESTRATÉGIAS DE ENTRADA E OPERAÇÃO EM MERCADOS INTERNACIONAIS

Existem diferentes estratégias de entrada e operações em mercados internacionais.

Para Amatucci (2009) estas estratégias podem ser categorizadas em dois grupos: as estratégias de entrada e operação em mercados internacionais e as estratégias de marketing *mix* internacional. Para o autor, consideram-se como os modelos de estratégia de entrada e operação em mercados internacionais as ações que visam introduzir um novo negócio ou uma nova empresa em ambiente internacional. Segundo o mesmo autor, podem ser: *joint-ventures*, investimento direto, *mergers*, *acquisitions*, franquias internacionais, exportação e importação direta e indireta. Por outro lado, as empresas podem optar por comercializar seus

produtos e serviços de forma padronizada e adaptada. Neste caso estas decisões estão relacionadas à estratégia de marketing *mix* internacional.

Carneiro (2000) e Deresky (2004) interpretam que uma empresa, após decidir quais estratégias de entrada e operação irá adotar, deverá decidir qual equilíbrio e consistência do marketing mix internacional serão necessários para que haja o real e perfeito atendimento das necessidades e desejos de um determinado mercado de forma sustentada e planejada. Indicam que seus componentes como: produto, preço, praça e promoção, podem ser adaptados, de acordo com as características distintas de cada mercado, e atender, também, os objetivos de crescimento e expansão da empresa e de seu portfólio de negócios.

Além de Amatucci (2009) e Keegan (2005), Kuzaqui (1996) e Neto (2004) também confirmam a utilização dos modelos de estratégias de entrada e operação já referenciadas.

Na figura 1 segue uma breve definição e análise dessas estratégias e sua aplicação no mercado internacional.

<p>Exportação Indireta</p>	<p>Considerando o grau de conhecimento e recursos necessários para a realização de uma operação de exportação e importação, grande parte das empresas opta, inicialmente, pela terceirização dos serviços, a fim de atender geralmente demandas não frequentes ou de baixo valor de compradores internacionais.</p>
<p>Exportação Direta</p>	<p>Ao conquistar a evolução comercial tendo um portfólio de operações e ao adquirir determinada <i>expertise</i> no comércio exterior, a empresa pode optar por ter um departamento de exportação e importação, com o objetivo de agregar sinergia a seus outros processos e aumentar seu retorno sobre as operações.</p>
<p>Consórcios de Exportação e Importação</p>	<p>Constituem-se da união de empresas, usualmente atuantes no mesmo setor econômico, e que dá origem a uma terceira entidade que irá desenvolver os processos inerentes ao comércio exterior. Como benefícios surgem o aumento no poder de negociação com fornecedores, distribuidores e</p>

	exposição ao mercado consumidor.
<i>Merger</i>	Envolve parceria estratégica entre empresas atuantes em diferentes segmentos de mercado. A identificação e avaliação de oportunidades de mercado, a partir do monitoramento das mudanças e transformações do ambiente, além da construção de relacionamentos estratégicos, são os pontos principais para sua utilização com sucesso

Figura 1 – Modelos de Estratégia de Entrada e Operação(A)

Fonte: adaptado de Kuazaqui (2007)

A partir do momento em que a empresa possui determinada *expertise* no mercado internacional e é possuidora de recursos e necessidades de crescimento e evolução econômica, pode optar, pelas estratégias de entrada e operação, apresentadas na figura 2.

Franquia Internacional	É uma forma de expandir os negócios de uma empresa, a partir do investimento de terceiros; neste caso a empresa deve ter uma marca bem posicionada, bem como um portfólio de negócios, produtos e serviços que possa ser oferecido dentro de um plano padronizado, que se torna a essência da franquia. Pode haver uma redução na rentabilidade e no retorno financeiro.
<i>Joint Venture</i>	Forma contratual que determina e normaliza obrigações e haveres entre empresas, geralmente do mesmo setor, porém de países diferentes. Constitui-se numa terceira empresa, controlada pelas empresas parceiras. É uma forma contemporânea alicerçada nas práticas do direito internacional e que se tornou uma das formas mais usuais para facilitar a entrada de capital estrangeiro.
<i>Acquisition</i>	Estabelece a compra de um ativo empresarial em

	outro país com o objetivo de franquear, de forma mais rápida, a entrada da empresa por meio da aquisição de ativo e todas as demais implicações, sejam de ordem jurídica, legal e comercial.
Investimento Direto	Trata-se da aplicação de recursos financeiros diretos no país-destino, seja na compra de ativos, bem como na instalação de uma nova planta. Implica em maior controle da operação, em detrimento das formas já apresentadas. Incremento no risco da operação

Figura 2 – Modelos de Estratégia de Entrada e Operação(B)
Fonte: adaptado de Kuazaqui (2007)

Desta feita, permite-se inferir que a seleção dos modelos de estratégias, sejam de entrada e operação ou até mesmo de marketing *mix* internacional, envolve geralmente o porte, as oportunidades, os critérios técnicos e as necessidades específicas ou mesmo situacionais da empresa.

4.5 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Em um mundo empresarial de complexidade crescente, os gerentes necessitam cada vez mais de acesso às informações relacionadas ao seu papel na empresa e às suas responsabilidades particulares. Um método para determinar precisamente as informações necessárias é o método dos Fatores Críticos de Sucesso – FCS. Estes definem as áreas de performance que são essenciais para a organização completar sua missão.

Desta forma, qualquer atividade ou iniciativa que a organização toma, deve assegurar consistente alta performance nessas áreas; caso contrário, a organização pode não completá-la (CARALLI,2004).

Desenvolvido por Rockart (1978), é um método empírico baseado em entrevistas, que provê técnicas estruturadas que podem ser usadas por entrevistadores na identificação das prioridades gerenciais. Os resultados, que são posteriormente confrontados para verificação das interseções, poderão ser utilizados no planejamento e construção de sistemas de

informação gerenciais, num sistema *top-down* de desdobramento: indústria, empresa, departamento e indivíduos. A maioria dos gerentes utiliza o conceito de FCS, mesmo que implicitamente e, uma vez explicitados, a alocação de recursos poderá ser mais corretamente definida.

Conforme Forster e Rockart (1989), o conceito de fatores críticos de sucesso é utilizado há muito tempo: Aristóteles expressou a idéia de que os líderes deviam criar poucas e simples metas para suas organizações e ressaltou que as organizações que assim o fizeram, obtiveram melhores resultados do que as que não o fizeram. Da mesma forma, o Barão Von Clausewitz, escrevendo ao *staff* sobre os princípios da guerra, definiu um deles como sendo a "concentração de forças": segundo ele, os "maus generais" pulverizavam suas forças pelo campo de batalha, enquanto os "bons generais", de forma a garantir a vitória, concentravam suas forças nas poucas batalhas críticas que precisavam ser vencidas. Os autores citam ainda que Peter Drucker, no início da década de 70, em seu livro *The Effective Executive*, citava que os executivos de sucesso focavam seu tempo e energia num pequeno número de problemas críticos ou oportunidades.

Rockart (1979) e Bullen e Rockart (1981) consideram que os FCS estão relacionados às situações particulares de cada gestor, e que certamente irão diferir de um gestor para outro de acordo com a sua localização na hierarquia da organização.

Segundo os autores, os FCS também podem variar com mudanças no ambiente da indústria, ou com problemas ou oportunidades de cada gerente. Os FCS não são um conjunto padrão de medidas, algumas vezes chamado de indicadores chave, que podem ser aplicados em todas as divisões da empresa. Ao contrário, os FCS são áreas de maior importância para um gestor em particular, de uma determinada divisão da empresa, em um determinado período no tempo.

Na busca e na definição da importância dos FCS, Bullen e Rockart (1981) enfatizam que tão relevante quanto a determinação das metas que o gestor deseja atingir, é a determinação de forma consciente e explícita da estrutura básica de variáveis que poderão influenciar o sucesso ou o fracasso no atingimento das metas.

Os autores enfatizam também que os fatores-chave em algumas áreas críticas são definidos na análise estratégica global da organização, decorrente do estudo dos macro-ambientes da atratividade do mercado de inserção e das forças estruturais como capital, processos e tecnologias entre outros.

Partindo-se do raciocínio de que toda indústria ou segmento funciona como se fosse um sistema formado por clientes, parceiros e fornecedores, cuja relação transacional determina a dinâmica deste pequeno mundo particular, faz-se mister entender os FCS como essenciais na arquitetura de um plano empresarial eficaz.

4.6 CHINA – Cultura e Negócios

A China é uma nação de história e cultura milenares, com vários costumes, formas de pensar e agir que perpassam gerações.

Segundo Pimentel (2009) a sobrevivência desses elementos deve-se não somente à sua antiguidade, mas está relacionada também ao profundo nacionalismo chinês, que pode ser considerado um dificultador na esfera dos negócios de empresas ocidentais no país, compreender a cultura e a forma de pensar do chinês é uma barreira a transpor.

Reforça-se à esta barreira, as diferenças lingüísticas, uma vez existir na China diversas nações e grupos étnicos diferentes, cada um possuidor de língua própria e identidade cultural. A maioria da população fala o mandarim, idioma oficial. Entretanto, sabe-se da dificuldade para os estrangeiros em assimilá-lo, o que pode-se apresentar como uma barreira as vezes intransponível para os negócios.

Complementa o autor que as repercussões destes elementos da cultura chinesa nos negócios, podem ser percebidas, em como são administradas as relações sociais no âmbito das empresas e das organizações. Essas filosofias chinesas, confucionista e taoísta, estimulam uma observação mais racional, pragmática e harmoniosa do mundo, apresentando assim uma diferenciação no comportamento, frente às complexidades das negociações internacionais.

Observa-se que há um forte respeito e obediência a todos aqueles que estejam em posição hierárquica superior. Sendo interessante que acontece esta relação hierárquica, em termos de posição no organograma das empresas, ou devido à idade.

Verifica-se então que ao negociar com empresas e executivos chineses, o estrangeiro necessitará dar uma atenção especial as características anteriormente descritas.

Corroborando neste sentido Pitthan (2007), quando menciona que as negociações podem ser demoradas e desgastantes, sendo necessárias dezenas de reuniões para se chegar a um

consenso, que, na verdade, é uma consequência do estabelecimento de vínculos pessoais entre os negociadores.

Pimentel (2009) ressalta um outro aspecto importante da cultura social e organizacional chinesa, qual seja a figura do *guanxi*, a rede de relacionamento mantidas pelas pessoas. Como mesmo menciona o autor, além do fato de ser um simples grupo de conhecidos, o *guanxi* representa a garantia de inclusão do indivíduo em outros círculos de influência. Sabe-se que tanto no contexto social quanto no organizacional, dentro da cultura chinesa, as obrigações de lealdade e reciprocidade são muito fortes e garantem a sustentação do *guanxi* no tempo.

Quanto aos negócios, o governo chinês tem reduzido os investimentos em setores de baixo valor agregado. Mas pela condição da necessidade contínua de geração de postos de trabalho e conseqüentemente de empregos, não serão extintos. Desta feita, percebe-se com isso a gerência do governo sobre a economia chinesa, bem como a instabilidade a que estão sujeitas as empresas estrangeiras em suas operações no mercado chinês.

Um elemento de destaque na China são as ZEEs – Zonas Especiais de Exportação. Várias foram criadas em lugares estratégicos para promover o desenvolvimento da economia chinesa. Em 1980, foram criadas quatro zonas especiais estrategicamente localizadas próximas a Hong Kong, na província de Guangdong e também próximo a Taiwan, na província de Fujian. Destaca-se neste contexto Shenzhen, antes uma cidade rural de aproximadamente 30.000 habitantes em 1978, com a criação da ZEE, torna-se uma cidade de 3 milhões de habitantes. O objetivo desta criação foi o de atrair empresários de etnias chinesas de Hong Kong e de Taiwan, oportunizando a eles benefícios e facilidades que diferiam das regulamentações da China continental referentes a impostos, relações trabalhistas e materiais. O resultado em atrair investimentos nessas zonas foi tão significativo que o governo chinês estendeu os benefícios para outras quatorze cidades (STORY, 2004; XU, 2006).

Segundo Sim e Pandian (2003), os fatores culturais e étnicos, com ênfase na confiança e relacionamento explicam a internacionalização na Ásia. Fato importante a se destacar também é o fato de até 1979, a China era fechada ao ocidente. Após esta data, a China abre-se ao ocidente, no momento em que as grandes empresas ao redor do mundo promoviam uma onda de fusões, com isso crescia o fluxo de investimentos ao redor do mundo.

Em termos setoriais, no início de 1980, os investimentos estrangeiros foram direcionados à exploração geológica. O governo chinês buscava com isso a auto-suficiência

energética, assim como investimentos imobiliários dentre outros. Após as reformas regulatórias de 1986, o fluxo de investimento dirigiu-se para indústrias voltadas à exportação. Desde o crescimento de 1993, a maior proporção de investimentos foi para a manufatura, com cerca de aproximadamente metade dirigida para indústrias intensivas em mão de obra, como por exemplo têxteis e de vestuário, e a outra metade foi, igualmente dividida em atividades intensivas em tecnologia, como fabricação de produtos farmacêuticos e operações de capital intensivo como refino de petróleo e fabricação de produtos químicos(XU, 2006).

Embora os fatores de atração e de negócios na China terem proporcionado bons resultados para um grande número de empresas ocidentais, segundo Pimentel (2009), a adaptação não tem sido nada fácil para todas as empresas.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo foi elaborado, a partir da necessidade sentida pelos autores em se levantar informações referentes a internacionalização dos negócios de empresas brasileiras no mercado chinês. Para tanto, encontrou-se na pesquisa um meio de buscar solucionar tal questionamento, já que em ciência, pesquisar significa procurar respostas para alguma questão que intriga os pesquisadores.

Pode-se dizer que a linha metodológica adotada pelos autores foi utilizar a pesquisa bibliográfica, que na visão de Mendonça (2006), a pesquisa bibliográfica, também conhecida como pesquisa de fontes secundárias, trata basicamente, da realização de um levantamento da bibliografia já publicada e apresentada em forma de livros técnicos, artigos e revistas científicas, dentre outras publicações. Esse tipo de pesquisa foi utilizado como meio de se aprofundar no tema abordado, a fim de construir o embasamento conceitual necessário para o desenvolvimento deste estudo. Este método caracteriza-se pela busca de embasamento teórico em livros, artigos, periódicos científicos entre outros. A partir destes conceitos, o estudo foi desenvolvido, sendo pautado na discussão dos fatores críticos de sucesso no processo de internacionalização e os possíveis resultados que podem gerar às empresas brasileiras.

6 ANÁLISE DE RESULTADO

As discussões sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras naquele país, estão gradativamente ganhando destaque no meios acadêmico e empresarial. Entretanto foi percebido que ainda são incipientes e porque não dizer poucos, frente à importância destes temas na vida brasileira contemporânea.

O estudo proporcionou conhecer o quanto o mercado chinês é importante para o Brasil. Confirmou-se neste estudo a importância e a necessidade de se conhecer melhor a China e, particularmente, as implicações da inserção chinesa na economia global, pois muitas empresas utilizam a China além de seu potencial mercado interno, como base industrial de seus negócios e plataforma exportadora.

Um ponto a se destacar após este estudo, é de que em função de diversos eventos do mundo moderno, mais notadamente a aceleração do fenômeno globalização, a competitividade internacional, não só das empresas e suas estratégias, mas também de outras organizações de uma sociedade, torna-se importante, fundamental, para o nível de bem estar de um país. Donde conclui-se que a competitividade internacional de um país está fortemente relacionada à competitividade de suas empresas.

Quanto a situação problema, responde-se a pergunta: Quais são os fatores críticos de sucesso, na internacionalização de negócios das empresas brasileiras na China? Através das formas de ingresso das empresas brasileiras. Não obstante não existe uma formatação ideal de ingresso. Em cada operação, deverá ser analisado como ingressar. O sucesso dar-se-á pelo conjunto de aspectos sociais como a característica peculiar de se fazer negócio baseado em forte relacionamento, bem como econômicos/organizacionais, no caso do *guanxi*, anteriormente apresentado. Some-se a isso a escolha da forma de ingresso, que deverá estar em consonância com os recursos das empresas brasileiras, bem como dos parceiros comerciais chineses.

Na pesquisa observa-se o grande interesse das empresas brasileiras no mercado chinês, mas antes do sucesso na internacionalização, as organizações deverão superar barreiras, fortalecer relacionamentos comerciais com parceiros chineses e principalmente não pensar apenas no mercado doméstico chinês com o seu elevado potencial, mas também de utilizá-lo como plataforma de exportação. Diga-se de passagem, um dos maiores interesses do governo chinês, em realizar parcerias com empresas estrangeiras.

7 CONCLUSÃO

Hoje os países direcionam sua atenção sobre os mercados internacionais, em especial o chinês, que é hoje destacadamente um dos maiores fenômenos do panorama internacional nos últimos anos devido a emergência da China como potência econômica e comercial.

Diante deste cenário, das organizações de todo mundo buscando novos mercados, em especial, o mercado chinês, a internacionalização de seus negócios é um imperativo para as empresas brasileiras tornarem-se mais competitivas no mercado global.

O mercado chinês é extremamente atrativo, pelo seu desenvolvimento econômico e pelas diversificadas oportunidades de negócio, com o pensamento de que tais características não são somente ofertadas às empresas brasileiras, mas às organizações de todo o mundo.

Desta feita confirma-se que perante esta realidade, para atuar e obter sucesso num ambiente globalizado e de extrema competição, como é o mercado chinês, as empresas brasileiras devem cada vez mais conhecer suas capacidades distintivas, sendo este um dos fatores críticos de sucesso no processo de internacionalização de negócios no mercado chinês.

Partindo do entendimento sobre o que são fatores críticos de sucesso, inserindo tal conhecimento numa análise transversal das ações de internacionalização de negócios, percebe-se os desafios para as empresas, em especial as brasileiras, escopo deste estudo, de usufruírem do potencial do mercado chinês é considerável, o que exige destas organizações elevado nível de conhecimento e preparo para entrada e operação no mercado chinês.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Francisco V.. **Competitividade: conceitos gerais**. In; RODRIGUES, Suzana B. (Org.). Competitividade, Alianças estratégicas e gerência internacional. Editora Atlas, 1999.
- BARRETO, A. **A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação**. In ROCHA, A (Org.) A internacionalização das empresas brasileiras: estudo de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- BARRETO, A; ROCHA, A **A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior**. In ROCHA, A (Org.) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- BAUMANN, R. **Uma visão econômica da globalização**. In BAUMANN, R. (Org). O Brasil e a economia global. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.
- BASU, S. C. **An empirical framework for transforming global organizations through business process reengineering**. Tese de Doutorado, University of Memphis, 2000.

- BULLEN, C.; ROCKART, J. *A primer on critical success factors*. Working Paper no. 69, Alfred Sloan School of Management. Center for Information Systems Research, 1981.
- CARALLI, R. *The critical success factor method: establishing a foundation for enterprise security management*. CMU/SEI-2004-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, Jul 2004.
- CARNEIRO, P. S. M. **Internacionalização das empresas brasileiras**. Dissertação de Mestrado – FEA/USP. São Paulo, 2000.
- DERESKY, H. **Administração global: estratégica e interpessoal**. Editora Bookman, Porto Alegre, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T.. **Internacionalização de empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers**. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T.(Orgs.). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Editora Atlas, 2007.
- FORSTER, N.; ROCKART, J.. *Critical success factors: an annotated bibliography*. Working Paper no. 191. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. June 1989.
- FRIEDMAN, T. L. **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. São Paulo: Editora Objetiva, 2005.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL – FDC; THE COLUMBIA PROGRAM ON INTERNATIONAL INVESTMENT – CPII. **A decolagem das multinacionais brasileiras**. Belo Horizonte: FDC, 2007.
- _____. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira: sumário executivo**. Belo Horizonte: FDC - Julho, 2002.
- HEMAIS, C. A.; HILAL, A. **O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica**. In ROCHA, A A *internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.
- HYMER, S. H. *The international operations of national firms: a study of direct foreign investment*. Massachusetts Institute of Technology, 1960.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment*. Journal of International Business Studies, v.8, iss. 1, p.23-32, 1977.
- _____.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The internationalization of the firm: four Swedish cases*. Journal of Management Studies, vol 12, iss. 3; p. 305-322, 1975.
- KEEGAN, W. J. **Marketing Global**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

- KOGUT, B.; SINGH, H. *The effect of national culture on the choice of entry mode*. Journal of International Business Studies, v. 23, 1992.
- KUAZAQUI, E. **Mercado de exportação: um estudo exploratório sobre a viabilidade de negócios sob a ótica das micro e pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 1996.
- LORGA, S. C. S. **Internacionalização e redes de empresas**. Lisboa: Verbo, 2003.
- MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- McGREGOR, J. *One billion customers: lessons from the front lines of doing business in China*. Wall Street Journal Books, New York, 2005.
- NETO, A. A. **Estratégias de internacionalização dos negócios**. Niterói, 2004, f.141. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, 2004.
- PIMENTEL, J. E. A. **Empresas brasileiras na China: estratégias e gestão**. Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.
- PITTHAN, J. **Meu complicado sócio chinês**. Jornal Amanhã. São Paulo, 01/05/2007.
- ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operação em mercados internacinais. In: TANURE, B.; DUARTE, R.G. (Org). *Gestão Internacional*. São Paulo: Saraiva, p.7-37, 2006.
- ROCKART, J. *Chief executives define their own data needs*. Harvard Business Review, vol. 57, March-Apr, p. 81-83, 1979.
- _____. *A new approach to defining the chief executive's information needs*. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, May 1978
- SCHNEIDER, A. C. S. **O processo de internacionalização de uma empresa do setor moveleiro: Um estudo de caso. Porto Alegre, 2002, f.159**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2000.
- SIM, A. B.; PANDIAN, J. R. *Emerging Asian MNEs and their internationalization strategies: case study evidence on Taiwanese and Singaporean firms*. Asian Pacific Journal of Management, v. 20, iss. 1, Mar, 2003.
- TSU, B. S. A. *Internationalization of Professional service firms: the case of a brazilian engineering consultancy company*. São Paulo: FGV, 2008.

VALLADARES, J. E. **Política tributária e globalização: o impacto sobre a capacidade extrativa e sobre a estrutura tributária de estados nacionais democráticos.** Dissertação de mestrado. Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2000.

XU, L. FDI ownership and its impacts on China growth. In Anais Workshop sobre Internacionalização de Empresas: desafios e oportunidades para os países emergentes. Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo: 2-3 maio de 2006.