**GESTÃO ESTRATÉGICA DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

**Introdução**

Uma das

A equipe de pesquisadores da USP/FGV juntamente com a Revista PIB publicaram um artigo que faz parte do projeto GINEBRA (Gestão Internacional e Empresas Brasileiros), no qual tem o intuito de entender mais dos fatores motivacionais das multinacionais brasileiras criarem estratégias de internacionalização e se aventurarem no mercado fora do Brasil.

O artigo foi escrito através de surveys, pesquisas feitas através das respostas dos membros da diretoria de 62 multinacionais brasileiras, nos anos de 2006, 2010 e 2014/2015, e apresenta gráficos de evolução dos aspectos mais importantes e motivadores para essas empresas frente ao mercado internacional.

As pesquisas tiveram enfoque em 4 dimensões para o processo de internacionalização, sendo: Motivação para internacionalização; Características internas que influenciam no processo de internacionalização; Sustentabilidade e Estratégias de internacionalização. Essas dimensões serão detalhadas posteriormente, baseando-se nos resultados das surveys.

**Motivações para internacionalização**

Sabemos que no mercado atual, que a cada dia mais está se especializando e criando formas de se manter estável e alcançando os objetivos estipulados, motivos para as empresas se tornarem multinacionais não faltam e podem ser uma estratégia de sucesso para as empresas se consolidarem no mercado.

A pesquisa aponta que os principais motivos para a internacionalização são: acesso ao mercado; acesso a tecnologias; acesso a recursos visando a otimização da eficiência; e proximidade de clientes, fornecedores e parceiros.

Dentre as motivações citadas, as duas mais relevantes são “acesso a tecnologias” e “acesso a recursos visando a otimização da eficiência”. O que isso significa? Significa que as empresas brasileiras estão cada vez mais preocupadas com o aprimoramento de suas técnicas e otimização de seus recursos para uma melhor eficácia. As empresas estão procurando nos mercados mais desenvolvidos as tecnologias mais avançadas para serem implementadas aqui e assim, conseguir acompanhar as inovações de uma maneira global, já que a alta tecnologia dos serviços são um dos principais pontos para uma empresa ter sucesso e que muitas vezes estão em falta no mercado brasileiro. Além disso, também mostra a preocupação por buscar lá fora recursos que naturais para viabilizar o suprimento interno e conseguir angariar recursos humanos mais baratos.

Em contrapartida, as motivações que tiveram menor importância são as de “acesso ao mercado” e “proximidade de clientes, fornecedores e parceiros”, o que não significa que são motivações esquecidas ou nada importantes, mas sim que dentre os demais fatores, são as menos relevantes.

**Recursos das empresas para internacionalização**

Na dimensão dos recursos das empresas para a internacionalização, a pesquisa leva em consideração 3 aspectos: competências organizacionais, estilos gerenciais e as inovações.

* **Competências organizacionais**

As competências internacionais dizem respeito as medidas internas de adaptação e habilidades para a tomada de decisões no processo de atuação no mercado externo internacional. Por exemplo, as competências apresentadas no artigo são: Planejamento, CRM (Customer Relationship Management – Gestão de relacionamento com o cliente), Produção, Desenvolvimento, Organizacional, Comercial, Finanças e Gestão de Pessoas.

As pesquisas mostram que as competências que possuem maior relevância são as de “Planejamento” e “CRM”, o que significa que as medidas necessárias para entrar no mercado internacional tem foco no planejamento a longo prazo e no processo de relacionamento com o cliente. De forma resumida, para se sustentar no mercado fora do país, é necessário um bom planejamento, tomando em conta o cenário a longo prazo mas com resultados rápidos de curto e médio prazo, por isso se faz necessário o enfoque no cliente, para que os resultados cheguem mais rápidos e deem continuidade ao planejado.

* **Estilos gerenciais**

Já na seção dos estilos gerenciais, a pesquisa identificou quais seriam os valores e tratamentos, característicos das emergentes multinacionais brasileiras, que seriam levadas em conta para o dia a dia das organizações, a forma como eram gerenciadas internamente para garantir a eficácia organizacional e a competitividade das empresas.

Os 4 valores são: Processo, resultados, inovação e relações humanas.

Dentre esses valores, a pesquisa mostra que a gerência está mais voltada para o “Processo” e “Resultados”, com um bom foque as “Inovações” e menor para as “Relações Humanas”. Isso significa que as empresas estão preocupadas com os processos para atingirem melhores resultados e garantir a optimização dos seus processos e eficácia na organização.

* **Inovação**

Na parte de inovação, o artigo cita dos tipos de inovações que são utilizadas pelas multinacionais e o percentual de uso de cada uma delas. Com 42%, o modelo utilizado pelas organizações é o da “Inovação Frugal”, que diz respeito ao desenvolvimento de produtos/serviços de qualidade e mais baratos, porém apresentado melhoras em aspectos dos produtos/serviços já existentes.

E com 37%, o modelo é o de “Inovação em custo”, que assim como a inovação frugal apresenta o desenvolvimento de produtos/serviços de qualidade com custo mais barato, com a única diferença de fazerem isso para os competidores já consolidados, sem apresentar novas melhorias.

**Estratégias de internacionalização**

Sobre as estratégias das organizações entrevistadas pela equipe, o artigo separa as seguintes, por ordem de importância: Consolidador global; Parceiro global; Integrador vertical de produtos naturais; Inovador global; e Otimizador local.

* Consolidador global

A estratégia do tipo consolidador global provê seu ganho competitivo através da reprodução de produtos que já possuem solidez no mercado, que vem de setores de alta escala em operações globais. Normalmente nesse tipo de produto, as organizações prezam muito por uma boa Engenharia de Processo, uma vez que esse processo será replicado e aprimorado para garantir a qualidade necessária e assim se manter ainda mais consolidado.

* Parceiro global

A estratégia de tipo parceiro global provê seu ganho competitivo através da prestação de serviços de maneira customizada para clientes internacionais. Ou seja, produzir produtos de acordo com a vontade do cliente internacional. Esse tipo de estratégia, o processo mais importante se encontra no CRM, na Gestão de relacionamento com o cliente, onde o cliente necessita de estratégias customizadas e muitas vezes localizadas em diferentes regiões do mundo.

* Integradoras verticais de recursos naturais

A estratégia de integração vertical de recursos naturais diz respeito as organizações que trabalham com recursos naturais. Nesse tipo, as empresas procuram meios de avançar internacionalmente para manter o seu funcionamento, mas ao mesmo tempo, meios que garantam o estoque dos recursos utilizados, é um avanço e um passo para trás ao mesmo tempo.

* Inovador global

A estratégia de inovação global diz respeito a criação de produtos/serviços ainda não desenvolvidos no mercado internacional. A porcentagem é pequena, mas já mostra um avanço significativo das organizações que estão vendo nos seus produtos, um diferencial vantajoso para o mercado internacional.

* Otimizador local

Já a estratégia de otimizador local se caracteriza pela criação de produtos/serviços para o mercado brasileiro, porém com oportunidades de serem comercializados internacionalmente para outros países emergentes.

**Sustentabilidade**

A última dimensão para a pesquisa de gestão estratégica das multinacionais brasileiras é a da Sustentabilidade.

Percebemos que atualmente um fator importante para o sucesso de uma gestão estratégica é o da sustentabilidade, já que é um assunto que está em alta e que os clientes levam muito em consideração para o consumo de um produto/serviço. Assim sendo, as organizações estão tendo cada vez mais consciência sustentável em sua cultura interna e externa.

O artigo então apresenta dados das atitudes que as empresas estão tomando no tocante desse assunto, mostrando a importância de serem proativos aos cumprimentos das exigências locas de sustentabilidade, a adequação dos profissionais para adquirirem uma consciência sustentável e ter uma boa reputação quanto as questões socioambientais.

Dados do artigo

Além disso, é importante que as organizações constantemente divulguem seus relatórios antifraude e sobre as medidas ambientais que estão tomando, uma vez que a clareza e a transparência são essenciais para a comunicação da empresa com os clientes e parceiros, o que fortalece os laços entre eles.

**Conclusão**

O artigo nos apresentou as principais atitudes das organizações para a gestão estratégica que as multinacionais brasileiras estão tomando para entrar cada vez mais no mercado internacional.

Podemos perceber que existem diversas motivações para uma empresa querer se aventurar no mercado internacional, porém o que mais estão atrás é de tecnologias avançadas que faltam ainda no mercado nacional, de maneiras para aprimorar os processos aqui existentes e uma forma de manter seus processos da melhor forma, com os aparatos necessário, sem a necessidade de um gasto muito grande e mantendo a qualidade do produto.

Podemos ver também como uma empresa age interna e externamente para alcançar se manter nesse novo mercado, que afinal das contas, é diferente do que estamos habituados aqui no Brasil.

E por último como a sustentabilidade tem assumido um papel importante na consolidação, clareza e transparência dos processos entre empresa e cliente e fornecedor.