



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS:
UMA APLICAÇÃO DO BENCHMARKING**

Fabio Grattapaglia
2075040/0

PROFESSOR ORIENTADOR:
Gilberto Gomes Guedes

Brasília/DF, 11 de novembro de 2010

Fabio Grattapaglia

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS:
UMA APLICAÇÃO DO BENCHMARKING**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: Gilberto Gomes Guedes

Banca examinadora:

Prof.(a):
Gilberto Gomes Guedes

Prof.(a):
Gabriel Andrade Lima de Almeida Castelo Branco

Prof.(a):
Homero Reis

Brasília/DF, 11 de novembro de 2010

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA APLICAÇÃO DO BENCHMARKING

Fabio Grattapaglia*

RESUMO

O crescente desenvolvimento do Brasil depende da expansão de suas empresas através do processo de internacionalização. Este artigo pretende demonstrar a importância desse processo, e auxiliar as organizações brasileiras a seguir esse rumo por meio da ferramenta de *benchmarking*. A questão que norteia essa pesquisa é como o *benchmarking* pode ser utilizado como ferramenta no auxílio do processo de internacionalização das empresas brasileiras. Para isso foram estabelecidos cinco objetivos específicos que foram atingidos durante três etapas do trabalho: embasamento teórico, que informou as principais teorias sobre internacionalização e *benchmarking*, apresentação dos dados, que demonstrou os casos de internacionalização da Marcopolo, Gerdau e Embraer e a análise dos dados, que analisou cada caso e aplicou a ferramenta de *benchmarking* na internacionalização, cruzando os casos com as teorias. Enfim, verificou-se que o *benchmarking* é uma ferramenta que pode auxiliar no processo de internacionalização, principalmente solucionando os problemas das empresas brasileiras que sofrem de carências de informações.

Palavras-chave: Internacionalização, Benchmarking e Processo.

1 INTRODUÇÃO

Um dos temas mais discutidos atualmente é a globalização. Artigos e revistas enfatizam essa nova era de comunicação global, falam dos benefícios e riscos que esse novo cenário implica em termos mundiais, mas não se tem algo concreto de como se pode aproveitar ao máximo esse fenômeno.

A realização deste trabalho tem o intuito de facilitar a internacionalização das empresas brasileiras. O artigo poderá contribuir de forma acadêmica com a melhoria do aprendizado sobre o processo de internacionalização e do uso do *benchmarking*. De forma aplicada esse estudo pode servir de orientação de como seguir um processo de internacionalização e qual rumo e ferramentas devem ser utilizadas para tornar esse processo o mais eficaz e seguro possível. Socialmente o presente artigo visa o incentivo e o auxílio do desenvolvimento do Brasil para o mercado externo, criando novas oportunidades para a população local.

A internacionalização das empresas será o foco principal do estudo, e o *benchmarking* a ferramenta para garantir o sucesso desse processo. As grandes empresas mundiais demonstram a importância da internacionalização, principalmente com os países do BRICS (Brasil, Rússia, Índia e China), que vêm experimentando um processo de internacionalização crescente, vindo em consonância com o desenvolvimento desses países. O problema é que as empresas brasileiras na hora de decidir se vão seguir o rumo da internacionalização sofrem com a falta de informações, o que ocasiona, ou no fracasso desse processo, ou no desinteresse dessa expansão. O *benchmarking*, que é uma ferramenta de coleta das melhores práticas, pode auxiliar na obtenção dessas informações, incentivando a integração desse processo.

Portanto esse estudo visa responder o problema: de que maneira o *benchmarking* pode ser utilizado como ferramenta no auxílio do processo de internacionalização das empresas brasileiras?

Esse artigo tem por objetivo geral de demonstrar algumas formas para auxiliar as empresas nacionais a realizarem esse processo, demonstrando a ferramenta do *benchmarking* e revendo alguns casos de empresas brasileiras que tiveram sucesso na sua internacionalização, para que essas empresas possam servir de base para a aplicação do *benchmarking*. Os casos escolhidos foram das empresas Gerdau, Marcopolo e Embraer, que demonstram algumas experiências

diferentes nos seus processos de internacionalização, o que facilita na visualização dos vários meios de internacionalização.

Esse objetivo será respondido através de alguns objetivos específicos que auxiliam na estruturação do trabalho:

- Demonstrar as teorias sobre a internacionalização e o *benchmarking*
- Evidenciar os benefícios que a internacionalização e o *benchmarking* podem oferecer as organizações
- Apresentar casos reais de empresas brasileiras que tiveram sucesso na internacionalização
- Confrontar os casos com a teoria, aplicando a ferramenta de *benchmarking*

Este artigo foi realizado através da metodologia exploratória, já que a mistura desses dois temas é pouco difundida. A coleta de dados foi feita de forma bibliográfica, ou seja, com dados secundários, além de estudo de alguns casos, que atuaram como um facilitador da exploração do tema.

O trabalho foi dividido em outras cinco etapas. O primeiro é o embasamento teórico, que demonstra as principais teorias sobre a internacionalização e o *benchmarking*. O terceiro capítulo é a metodologia, que demonstra o método realizado para a obtenção de dados. Em seguida vem o capítulo da apresentação de dados, que revisa os casos das empresas Marcopolo, Gerdau e Embraer. O próximo capítulo é a análise desses casos, confrontando com a teoria demonstrada. No último capítulo são apresentadas as considerações finais sobre o tema, seguido das referências utilizadas para o presente artigo.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

Neste capítulo do artigo serão abordados conceitos de internacionalização e *benchmarking*, os quais serão utilizados como base para análise e discussão dos dados coletados com a pesquisa.

2.1 Conceitos de Internacionalização

A internacionalização é um termo antigo, mas que, atualmente, tem uma prática diferente e mais amplo em termos organizacionais, pois apenas com os novos avanços na tecnologia que foi possível a criação de organizações

multinacionais que avancem por todas as fronteiras mundiais. De acordo com Damasceno (1999, p.4), a internacionalização é,

a atuação em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países.

A internacionalização compreende todo o tipo de ações nos mercados externos, desde a exportação até o investimento direto no mercado estrangeiro.

Ainda segundo Damasceno (2008), a internacionalização, no sentido macroeconômico, é o conjunto de trocas de matérias-primas, produtos semi-acabados, produtos acabados, serviços, dinheiro, intelecto e pessoas entre dois países.

2.2 Modalidades de Internacionalização

Segundo Adriano Freire *apud* Abrantes (1999) existem basicamente três tipos de internacionalização. O primeiro seria a internacionalização de transações. Essa modalidade inclui toda troca e comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas, ou seja, o mercado voltado para a exportação e licenciamento global.

De acordo com Ferreira e Cordeiro (2009), os meios de atuação nesse tipo de internacionalização são os seguintes:

- Exportação *spot*: Esse tipo de exportação condiz com as empresas que vendem, de forma ocasional, seus produtos para o exterior, ou seja, de acordo com as oportunidades e demandas do mercado internacional.
- Exportação a médio e longo prazo: Esse meio de exportação é feita pelas empresas que tem o foco na comercialização com o mercado global, ou seja, tem uma venda regular para clientes internacionais.
- Exportação via agentes ou distribuidores: Esse meio de internacionalização visa a comercialização com entidades locais, para que essas empresas possam distribuir e comercializar os produtos no meio internacional.
- Licenciamento da tecnologia ou marca: Essa modalidade visa a comercialização de permissões para o uso de tecnologias ou de marcas para o mercado exterior.

- *Franchising*: É uma forma de licenciamento da marca, mas onde, além da marca, a empresa cede a infra-estrutura e o *know-how* da empresa, ou seja, as práticas que são utilizadas nessa organização.

Em seguida vem a internacionalização de investimentos diretos. Esse processo tem o objetivo de alocar a empresa nos diferentes mercados globais, criando as subsidiárias, ou também através das *joint-ventures*. Para Suen e Kimura (1997) uma *joint-venture* é uma sociedade entre duas empresas, sendo uma local e outra estrangeira, que acabam criando uma nova empresa juridicamente autônoma.

Ferreira e Cordeiro (2009) definem também alguns meios para essa modalidade de internacionalização:

- *Joint-venture* de distribuição e *marketing*: É a criação de uma empresa, de capitais mistos, estabelecida no exterior que desempenha essencialmente as funções comerciais que provém da cadeia operacional.
- *Joint-venture* integrada: É a implantação de uma empresa, de capital misto, no exterior, mas que desempenha todas as funções da organização original.
- Subsidiária de distribuição e *marketing*: a empresa, de capitais próprios, criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional.
- Subsidiária integrada: a empresa, de capitais próprios, criada no estrangeiro desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

O último tipo é a internacionalização de projetos. São parcerias globais em projetos com tempo limitado que podem incluir transações de produtos e serviços além do investimento direto no mercado internacional.

Para Ferreira e Cordeiro (2009) existem três tipos de projetos que as organizações podem realizar para esse tipo de internacionalização:

- Projeto chave-na-mão: a organização constrói uma fábrica no exterior com o intuito de vendê-la para uma organização estrangeira local.
- Projeto BOT (*Build Operate Transfer*): a empresa constrói uma fábrica no exterior, opera por um tempo com o intuito de estabilizar e estabelecer um bom mercado nesse local para depois vender com maior facilidade essa fábrica para outra organização estrangeira local, já que se tem uma segurança que a fábrica existente já está estabelecida.

- Contratos de gestão: a empresa apenas limita-se a gerir operações em propriedades de outras empresas estrangeiras no exterior.

2.3 Processo de Internacionalização

A internacionalização tem que ser um processo organizado, e não uma simples busca de oportunidade, sem um estudo mais aprofundado do cenário mundial.

Para Ferreira e Cordeiro (2009) o processo de internacionalização de uma organização deve ter uma base crítica, envolvendo duas questões principais:

- a) Para onde internacionalizar?
- b) Como internacionalizar?

“Para onde internacionalizar” é uma questão de analisar as melhores oportunidades no mercado, listando os lugares, analisando quais são as barreiras de entradas nesses mercados e prevendo os cenários e tendências futuras desses locais.

A questão “como internacionalizar” faz referência aos tipos ou meios de internacionalização, como citados anteriormente, podendo ser por transações, investimento direto e de projetos. Essa estratégia é a base para saber o nível de penetração que a empresa pretende entrar no mercado externo, fazendo com que os resultados da oportunidade observada possa ser maximizado e os riscos minimizados.

Para que essas decisões sejam tomadas de forma correta, Ferreira e Cordeiro (2009) dizem que a organização deve analisar suas competências e vantagens competitivas do mercado local para que possa se estabelecer um vínculo de referência com o mercado externo com o objetivo de descobrir se a empresa tem condições de atuar nesse mercado e se suas vantagens competitivas serão aproveitadas ou efetivas no novo local.

Com essas estratégias definidas é necessário observar um modelo de internacionalização que possa servir como um guia para o processo. Existem várias teorias de modelos de internacionalização, cada qual que se adapta a diversas situações. Esses modelos, segundo Menezes (2010), podem ser classificados por dois critérios, que são os econômicos e os comportamentais.

O modelo de critérios comportamentais entende que o processo de internacionalização se dá de forma gradual, priorizando mercados vizinhos, ou culturalmente semelhantes para a entrada no mercado externo. (MENEZES, 2010)

O mesmo autor cita três modelos que tem critérios comportamentais, que são o modelo de Uppsala, Perspectiva de *Networks* e Empreendedorismo Internacional.

O modelo mais difundido, ou discutido em artigos e pesquisas é um modelo da escola Uppsala. Esse modelo provém da década de 60, quando o cenário econômico global priorizava apenas questões econômicas, não abordando questões de origem comportamental. Esse paradigma foi quebrado quando um grupo de pesquisadores da Universidade da cidade de Uppsala, na Suécia, começou a aplicar a teoria do comportamento organizacional dentro do processo de internacionalização. (HEMAIS e HILAL *apud* DAL-SOTO, 2008)

Segundo Hernais e Hilal *apud* Dal-Soto (2008), um dos princípios fundamentais da escola Uppsala é que a internacionalização de uma empresa, seja por exportações ou por investimento direto, é uma consequência de seu crescimento no mercado local, ou seja, uma organização chega a um ponto onde o mercado doméstico não oferece mais demanda suficiente para atender a sua oferta, tendo como a única válvula de escape a migração para outro local. Essa mudança para o exterior, de acordo com o modelo, deve ser feita de forma incremental por causa da incerteza dos cenários globais, o que pode ocasionar na coleta de informações imperfeitas, atrapalhando o processo de internacionalização. Por isso, nesse modelo se experimenta vários modos de se internacionalizar e mercados para onde ir, para depois conseguir estabelecer um processo seguro de multinacionalização.

Os modelos de critérios econômicos, segundo Menezes (2010), focam na previsão dos cenários internacionais para a coleta de informações que irão auxiliar na tomada de decisão. O mesmo autor cita três modelos que seguem esse critério: a Teoria de Poder de Mercado, Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético.

Para Barreto *apud* Dal-Soto (2008), a Teoria da Internalização explica a motivação da internacionalização de uma organização quando a mesma identifica uma falha em um mercado externo, ou seja, uma oportunidade de se fazer um investimento direto no local, internalizando seus processos naquele lugar. Para esse modelo a exportação seria apenas um ponto de partida para que em seguida, identificada a oportunidade, a empresa possa se inserir no novo mercado.

2.4 Motivações para a Internacionalização

Como qualquer ação organizacional, o objetivo da internacionalização é expandir o mercado para aumentar o faturamento, esse objetivo pode ser alcançado se o processo for bem aplicado.

De acordo com Alem e Cavalcanti (2005), a partir da década de 90 o cenário econômico mundial começou a se caracterizar pela contínua expansão de empresas transnacionais. As empresas que já tinham um nome forte no mercado doméstico encontravam dificuldade na expansão, pois o mercado estava saturado, portanto esse era o contexto perfeito para que se procurassem oportunidades em mercados externos. Naquela época cerca de 420 empresas multinacionais detinham metade de toda produção mundial, e esse tipo de organização já detinha 75% de todo comércio mundial, ou seja, era evidente a importância da expansão.

A internacionalização aplicada de forma correta pode trazer vantagens que explica o porque que esse processo pode garantir um maior faturamento. Damasceno *et al* (2008) cita algumas dessas vantagens que são na verdade os resultados possíveis com a internacionalização:

- Melhoria do desempenho internacional da empresa.
- Maior estabilidade dos resultados econômicos, graças à diversificação de mercados.
- Ganhos em termos de economias de escala e de escopo.
- Menor dependência do mercado doméstico
- Ganhos em termos de experiência, know-how e tecnologia.
- Quanto maior o porte da empresa, mais fortes são os resultados em termos de valorização de mercado (bolsas de valores).

Com o mercado tão competitivo é difícil manter-se em uma boa posição, dependendo apenas do mercado local, as empresas chegam a um limite quando a sua oferta em potencial é muito maior que a demanda local, então muitas vezes a única saída é realmente a internacionalização.

Ferreira e Cordeiro (2009) estabelecem também benefícios para cada tipo de internacionalização, pois cada meio traz consequências diferentes.

Para internacionalização através de transações o grande diferencial seria o baixo investimento desse processo em relação aos demais e os benefícios que se ganham por meio da troca de experiências.

O investimento direto tem a vantagem do maior controle do mercado internacional. Por estar atuando nesse mercado externo ele consegue ter um melhor entendimento do mercado e absorver o que de melhor ele tem a oferecer.

Através dos projetos o que se ganha principalmente é em termos de segurança de resultados. Por se tratar de um negócio pontual, onde se tem um acordo de valores e de tempo o resultado é garantido.

2.5 Barreiras de Entrada e Riscos da Internacionalização

Toda entrada em um novo mercado contém certas barreiras que impossibilitam ou dificultam o processo de inserção, como se fossem obstáculos. Roxo (2007) cita a teoria das cinco forças de Michael Porter, sendo uma delas exatamente as barreiras de entrada, segundo ele as maiores barreiras encontradas em um novo mercado são: as economias de escala, a diferenciação de produto, a necessidades de capital, os custos da mudança e o acesso aos canais de distribuição.

Na internacionalização não é diferente, sendo até mais complexo por se tratar de um país ou cultura que se tem pouca informação ou experiência. Essas barreiras foram divididas por Arruda *et al* (2002) em três grupos:

- Barreiras internas/organizacionais, que são as barreiras ligadas a capacidade de adaptação das competências e recursos da organização em outros mercados.
- Barreiras situadas no ambiente competitivo local, relacionadas a capacidade de competição com as empresas locais.
- Barreiras situadas nos mercados de destino, que são aquelas ligadas à adequação da organização no local, em termos econômicos, políticos e culturais

Quanto aos riscos, primeiramente é de suma importância ressaltar a relevância da pesquisa e análise de um mercado, além de prever cenários e tendências do local, antes de entrar em um novo mercado para que se possa minimizar os riscos, pois a internacionalização sem estudo é o mesmo que estar perdido sem um mapa.

Ferreira e Cordeiro (2009) também dividem os riscos, além de citar os custos, para cada tipo de internacionalização.

Nas transações os riscos são voltados para a dependência dos agentes, ou seja, a organização tem um menor poder de barganha. Uma falha pode ocasionar danos na imagem perdendo mercados e clientes que são muito competidos com outras organizações.

No investimento direto, por se tratar do processo de maior custo, é o que pode ocasionar o maior impacto negativo. Os riscos são ligados a dificuldade de adaptar-se ao mercado ou a uma nova cultura e as diversidades que podem atrapalhar nas relações com outras organizações que formam a *joint-venture*.

No caso de projetos o risco está ligado a competição. Por se tratar do mercado global o número de competidores é enorme, portanto quem depende desse meio não tem uma segurança que sempre contará com clientes. Outro risco é a variação cambial, pois por se tratar de um acordo previamente estabelecido a variação da moeda durante o projeto pode impactar de uma forma negativa.

2.6 Breve Histórico de *Benchmarking*

O termo *benchmarking*, de acordo com Barboza *et al.* (2000), foi primeiramente usado por agrimensores, que usavam essa palavra para fazer referência a um marco que servia como base para saber o seu posicionamento, ou seja, o *benchmarking* é um ponto de referência.

Embora, esse conceito seja recente, sua prática de incorporar as melhores técnicas foi sempre utilizada durante a história da humanidade, a única diferença é que não era definida e padronizada como hoje.

De acordo com Camp (1998), um dos primeiros registros dessa prática, que teve como consequência sua definição moderna, foi o caso da Xerox Corporation. Esse processo deu-se início em 1979 pela necessidade de combater a concorrência, ou seja, a Xerox começou a utilizar o *benchmarking* competitivo.

A Xerox comparou certos produtos que fabricavam com os dos concorrentes e percebeu que seu custo unitário era muito maior, oferecendo uma vantagem para a concorrência, logo a empresa se adaptou e modificou seu processo de produção para que o custo unitário de seus produtos fossem os mesmos. Com o sucesso dessa ação, logo a Xerox formalizou o processo de *benchmarking* e determinou que essa prática fosse realizada em todas as suas unidades de negócios e em todas as áreas possíveis. A partir dessa experiência, os resultados foram estudados e os

vários conceitos e tipos de *benchmarking* foram criados e são usados e desenvolvidos até os dias atuais.

2.7 Conceitos de *Benchmarking*

O *benchmarking* é uma ferramenta muito utilizada atualmente, e por sua grande difusão existem vários conceitos e tipos de *benchmarking* que podem ser estudados. Para Spendolini (1994, p.10), o *benchmarking* é,

um processo contínuo e sistemático para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que são reconhecidas como representantes das melhores práticas, com a finalidade de melhoria organizacional.

Em outras palavras, *benchmarking* é uma ferramenta para se analisar as melhores práticas das melhores empresas do ramo ou mercado. Um processo que é contínuo, pois as mudanças ocorrem rapidamente e por isso deve-se adaptar-se a elas.

Camp (1998) por sua vez demonstra três conceitos diferentes de *benchmarking*, dois muito parecidos com a de Spendolini (1994), mas a terceira, que ele aponta como a definição operacional, ou seja, uma definição feita por quem tem prática e experiência nessa ferramenta é mais ampla. A definição operacional de Camp (1998, p.10), diz que o *benchmarking* é “a busca das melhores práticas na indústria que conduzem ao desempenho superior.”

Este conceito abrange mais o *benchmarking*, focando o desempenho superior por meio da obtenção das melhores práticas, independentemente de onde ela esteja, as vezes na própria empresa, mas em outro processo, as vezes em outro ramo do mercado, enfim onde realmente possa trazer uma competitividade superior, ao invés de apenas copiar o concorrente e criar uma paridade com ele.

Existem muitas dúvidas sobre a prática do *benchmarking*, do que realmente se trata esse processo. Spendolini (1994), apresenta algumas comparações do que é e não é um *benchmarking*. Um exemplo é que o *benchmarking* é sim uma investigação das melhores práticas, mas não é apenas copiar ou imitar. O *benchmarking* pode trazer informações valiosas, as quais normalmente não são simples, principalmente no momento de implantar na empresa, o *benchmarking* é um processo demorado e trabalhoso.

Outra confusão que se faz com o *benchmarking*, de acordo com Camp (1998), é que as pessoas ou organizações vêem o processo de *benchmarking* como

um livro de receitas, que conseguindo os recursos necessários o resultado é exato e garantido. O *benchmarking* tem sim etapas, regras e processos, porém já que é um processo de descoberta o resultado final torna-se muito imprevisível.

2.8 Processos do *benchmarking*

Para Camp (1998), existem basicamente cinco etapas no processo de *benchmarking*. Esses processos servem como base lógica e padrão para que não se desvie do objetivo esperado com o uso dessa ferramenta. O processo se inicia com o planejamento, depois vem a análise seguida da integração, da ação e finalmente com a maturidade, lembrando sempre que esse processo é contínuo, ou seja, chegando na maturidade, e com o fim desse ciclo, inicia-se de novo o processo já com um novo planejamento para que a empresa esteja constantemente atualizada.

A descrição das fases a seguir seguiu a linha de pensamento de Camp (1998). A primeira fase é o planejamento, que tem como objetivo identificar com o que, aonde e como será realizado o processo de *benchmarking*.

Primeiro deve-se analisar qual produto, serviço ou processo será o alvo do *benchmarking*. Por exemplo, verifica-se uma falha no processo de divulgação de um produto em uma certa região, portanto esse será o foco do estudo.

Segundo será avaliado quais concorrentes, ou qual organização será o ponto para a comparação. Essa escolha deve levar em conta uma empresa que seja líder no foco de estudo que foi estabelecido anteriormente. Tomando o mesmo exemplo de antes a organização vai escolher o concorrente que é líder na divulgação do produto daquela região.

Por último será definido como os dados serão coletados. Não existe um único modo para se conduzir o processo de *benchmarking*. É necessário uma estratégia e um método para que se possa obter as informações necessárias para atender o objetivo do *benchmarking*.

Na fase de análise será realizada a coleta e o estudo dos dados coletados. Essa etapa necessita de um entendimento profundo do produto, serviço ou processo que está em foco, observando e comparando a sua com a outra organização.

A partir daí é analisado se a empresa escolhida foi a melhor opção, se as práticas da outra empresa podem ser implantadas na própria organização e se o processo realmente pode trazer benefícios que valem o esforço necessário.

Caso a análise dê resultados negativos, reinicia-se o planejamento levando em conta os erros cometidos e analisando outras possibilidades no mercado. Essa etapa é fundamental para que o processo continue, ou seja, nessa fase também será analisada a viabilidade da mudança requerida para que não se descubra só no fim que o *benchmarking* aplicado foi um erro e um esforço inútil.

A próxima etapa do processo é a integração, que ocorre após o planejamento ser validado e os dados analisados estarem prontos para serem utilizados. Será necessário criar metas operacionais que irão auxiliar no processo de mudança.

Essa fase é um planejamento para incorporar à empresa as melhores práticas descobertas. O primeiro passo para que isso ocorra é conseguir a aceitação dos colaboradores da organização, do nível operacional até o gerencial. Essa fase é uma das mais difíceis, pois normalmente as pessoas são resistentes a mudanças. Para isso é possível criar certas atividades como palestras e *workshops* que possibilitem a visualização, por parte de todos, dos reais benefícios desse processo.

Conseguindo a aprovação de todos, a segunda fase é comunicar o planejamento do processo, os passos, regras e as metas a serem atingidas para que o processo de *benchmarking* tenha sucesso.

As descobertas feitas e as metas planejadas devem ser transformadas em ações, dando início assim a outra etapa do *benchmarking*. As ações serão específicas para cada área envolvida e todas com o objetivo da implementação das mudanças.

Nessa fase também serão realizadas avaliações e controles periódicos das ações com o intuito de verificar as realizações obtidas e conseguir manter o processo no rumo adequado, maximizando na medida do possível os resultados e minimizando os erros.

As pessoas que participam ativamente do processo ou atividade envolvida serão os atores principais para essa fase, pois eles que são capazes de dizer se a mudança é possível e se esse processo poderá, de fato, trazer benefícios para a empresa.

Nessa etapa o *feedback* das ações será constante para que na prática as ações se ajustem melhor do que era previsto no planejamento, ou seja, as metas vão se alterando conforme as adaptações necessárias.

A última etapa é a maturidade, essa fase será alcançada quando as descobertas e as melhores práticas analisadas estarão de fato sendo exercidas pela

organização e os resultados positivos estarão aparecendo. Nessa etapa será analisado e testado se realmente essas práticas estão dando o resultado esperado e se esses resultados são por causa dessas novas práticas.

A maturidade é percebida quando o *benchmarking* exercido se transformou em um processo automático, ou seja, conseguiu-se incorporar as novas práticas na cultura organizacional. Além disso, a maturidade também é a fase onde se perceberá a importância que esse processo teve para a organização e como consequência recomeçando o processo para assegurar sempre a melhor prática e a superioridade uma vez alcançada.

Spendolini (1994), ainda sugere uma outra fase que é de fundamental importância, que seria a formação de uma equipe de *benchmarking*. Segundo o autor citado, mesmo que o *benchmarking* possa ser realizado por indivíduos, a maior parte do planejamento e das ações são um conjunto de esforços de equipes, portanto deve-se fazer um processo de seleção de uma equipe que se responsabilize e se comprometa com o processo dessa ferramenta. Essa equipe é formada tanto por especialistas do *benchmarking* quanto por envolvidos diretamente no produto que o *benchmarking* estudará além de líderes que dentro da organização exercem uma grande influência.

2.9 Tipos de *Benchmarking*

Para cada situação existe um tipo ou padrão de *benchmarking* que auxilia na obtenção de informações valiosas para a organização. Spendolini (1994) cita três tipos, o *benchmarking* interno, o competitivo e o funcional/genérico.

O *benchmarking* interno analisa as melhores práticas internas do negócio, ou seja, analisa em qual área está tendo o melhor desempenho para que essa prática de espalhe por toda a organização. Esse tipo normalmente é o primeiro contato da empresa com essa ferramenta.

Para que a ferramenta de *benchmarking* seja realizada com sucesso é necessário primeiro conhecer seus processos internos, determinar um padrão, que pode ser realizado através do *benchmarking* interno, e só então buscar um *benchmarking* externo.

Uma empresa não pode se limitar a um *benchmarking* interno, pois é uma ferramenta com foco limitado e muitas vezes visto como tendencioso, o que perde credibilidade e não ganha aceitação de todos os colaboradores.

O segundo tipo, *benchmarking* competitivo, é o mais comum e o primeiro a ser utilizado, como no caso da Xerox. Esse tipo de *benchmarking* envolve a identificação dos concorrentes diretos da empresa e a análise de seus produtos, serviços e processos.

De acordo com Spendolini (1994) o *benchmarking* competitivo pode ser útil para posicionar a própria organização em relação ao mercado. Muitas vezes é verificado que o concorrente não tem a melhor prática, mas o uso dessa ferramenta ajuda também na compreensão do concorrente, auxiliando na formação de estratégias no combate a esse concorrente, ou até na obtenção de parcerias com os concorrentes através da troca de informações.

O *benchmarking* funcional ou genérico busca também as melhores práticas externas, mas não apenas de seus concorrentes. Esse tipo de *benchmarking* identifica uma organização que é o líder no produto, serviço ou processo em questão. Essa organização pode ser de qualquer ramo, indústria ou tipo de negócio que possa ter uma relevância significativa no objeto de estudo. Em outras palavras é o *benchmarking* que, dependendo do contexto, realmente tem a possibilidade de se obter a melhor prática, já que o leque de possibilidades é muito maior que o *benchmarking* interno e o competitivo.

2.10 Benefícios do *Benchmarking*

A questão que fundamenta esse tópico é o porque usar o *benchmarking*. Para Spendolini (1994) existem uma série de motivos, como por exemplo usar a ferramenta como um processo de soluções de problema ou um mecanismo que mantém a organização sempre atualizada sobre as melhores e mais modernas práticas no mundo dos negócios.

O *benchmarking*, segundo Spendolini (1994), é uma forma de se enxergar além do óbvio do dia-a-dia. Uma empresa, como qualquer organização tem uma cultura própria, e seus componentes, que no caso seriam os colaboradores, tem certos modelos mentais que são sólidos e difíceis de serem alterados, por isso o *benchmarking* é visto como uma forma de quebrar esses modelos mentais e realmente sair da normose da cultura implantada.

Os benefícios que o *benchmarking* pode trazer são inúmeros e depende da situação, produto estudado e até do tipo da ferramenta aplicada. Bogan e English (1997) cita algumas vantagens ou benefícios de se aplicar um benchmarking:

- Melhoria na qualidade dos produtos, serviços e processos da organização.
- É uma ferramenta que auxilia na redução de custos.
- Facilitador do processo de mudança.
- Cria uma visão de novas idéias para os colaboradores.
- Cria-se uma organização que incentive a mudança e aprendizagem.
- Controla e testa a eficácia das metas operacionais estabelecidas pela organização.
- Auxilia na maximização do desempenho organizacional.

Portanto o *benchmarking* é um facilitador do processo de mudança, e se bem aplicado pode ser uma ótima ferramenta de melhoria do desempenho organizacional e até uma maneira de reverter uma crise interna.

2.11 Limitações do *Benchmarking*

O *benchmarking*, como qualquer outra ferramenta administrativa, também tem suas limitações. De uma forma mais ampla, a maior limitação que o *benchmarking* encontra é o recurso humano. Já que o objetivo dessa ferramenta é causar uma alteração em alguma prática organizacional, por isso as pessoas podem ser resistentes a essa mudança, impedindo o desenvolvimento do *benchmarking*.

Butta e Huq (1999) citam, além dessas limitações de origem humana, outras que podem ser considerados barreiras para o uso dessa ferramenta:

- *Benchmarking* não é a solução para todos os problemas. Não adianta fazer uma investigação de melhores práticas se os produtos, serviços ou processos estão obsoletos. Quem define isso são os clientes, ou seja, o *benchmarking* está limitado as necessidades e demandas reais dos clientes.
- Algumas empresas, ou colaboradores acham que pegar as melhores práticas do mercado pode prejudicar a imagem da organização indicando que por ser inferiores estão aplicando o *benchmarking*. Além disso, algumas empresas não utilizam essa ferramenta porque expõe os seus pontos fracos para os concorrentes.
- *Benchmarking* é muito caro. Para se realizar um *benchmarking* é necessário o uso de vários colaboradores, que gastam tempo nisso, desviando-se de suas atividades principais, é necessário as vezes a

contratação de especialistas nessa ferramenta, além de custos com viagens, reuniões e todos os métodos que serão utilizados para a implantação desse processo.

- O *benchmarking* fornece muita informação para a concorrência já que muitas vezes o *benchmarking* é realizado através de trocas de informações. Deve-se tomar cuidado com as informações passadas e não se expor demais aos concorrentes.

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente trabalho o método utilizado quanto aos fins foi a pesquisa exploratória. Segundo Gil (1999, 43), “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, do tipo aproximativo, a cerca de determinado fato”. Além de tornar o problema escolhido mais explícito.

A escolha desse método se deve ao fato de o objetivo da pesquisa ser o de demonstrar uso do *benchmarking* na internacionalização das empresas brasileiras, fato ainda pouco explorado.

Quanto aos meios, o delineamento é pesquisa bibliográfica, pois o pesquisador não tem acesso às empresas estudadas, no entanto, dispõe de diferentes fontes bibliográficas, para assim fazer comparações entre autores e teorias. De acordo com Vergara (2005, p. 48), pesquisa bibliográfica é “o estudo sistematizado desenvolvido com base em materiais [...] acessíveis ao público em geral”.

Ainda quanto aos meios a pesquisa também é um estudo de caso, pois serão apresentadas três empresas brasileiras que se internacionalizaram, explicando as etapas para a internacionalização e os países em que atuam. Para Vergara (2005, p. 49),

estudo de caso é circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo.

Os dados analisados para pesquisa são de fonte secundária, pelo fato de serem pesquisados outros artigos e livros sobre o mesmo tema. Gil (1999, p. 66), afirma que dados secundários são, “documentos de segunda mão, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc.”

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Essa seção do artigo apresentará alguns casos de empresas brasileiras que obtiveram sucesso no seu processo de internacionalização. Esses casos são de fundamental importância para que seja possível se ter uma visualização prática do processo de internacionalização e para que futuramente possa servir de base para uma aplicação de benchmarking.

Os casos selecionados foram das empresas Gerdau, Marcopolo e Embraer. Essas empresas são destaques nos seus setores e grande parte de suas receitas e produções provem do exterior.

4.1 O caso Marcopolo

De acordo com Corrêa e Lima (2007), a Marcopolo é uma das empresas de maior expressão mundial em termos de fabricação de carrocerias de ônibus. A empresa passou a atuar também no ramo de veículos comerciais leves, na fabricação de peças e componentes automotivas além de produtos de plástico.

A empresa, conforme o seu *site* institucional, nasceu em 1949 em Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, com o nome de Nicola & Cia. Ltda. A companhia só passou a se chamar Marcopolo em 1971, graças ao sucesso do ônibus que fabricavam que tinha esse nome. Macadar (2008) cita que atualmente a organização tem fábricas no Brasil e no exterior, em países como Portugal, Argentina (temporariamente desativada), México, Colômbia e África do Sul, além de fornecer tecnologia para a China, e conta com cerca 12.000 colaboradores distribuídos nesses países.

Corrêa e Lima (2007), relatam que a Marcopolo teve seu primeiro contato com o mercado exterior em 1961, quando, mesmo sendo ainda uma empresa de pequeno porte, já exportava seus ônibus para o Uruguai. A partir da década de 70, conforme Macadar (2008), a empresa começou a intensificar suas exportações, atingindo vários países na América Latina e África, começando a exportar seus produtos para os Estados Unidos no fim da década de 80.

Com o ganho de experiência no exterior a empresa resolveu ter seu primeiro investimento direto, segundo Corrêa e Lima (2007), que foi em 1991 com a implantação de sua primeira fábrica no exterior na cidade de Coimbra, Portugal. Esse processo foi um pouco lento e complicado, pois a cultura local tinha necessidades diferentes em relação a transportes, se comparado com o Brasil.

Essa expansão para Portugal se deu pelo fato da facilidade da empresa se expandir por toda a União Européia. Antes de começar a produzir seus ônibus em Portugal, a Marcopolo gastou seus primeiros anos com pesquisa e desenvolvimento de produtos que atendessem de fato as regras e demandas da comunidade européia.

A entrada no mercado europeu, atualmente, faz com que a Marcopolo Portugal exporte para países como Bélgica, Escócia, Espanha, França, Holanda, Inglaterra e Islândia. Corrêa e Lima (2007) comentam que esse processo não é visto como um dos mais bem sucedidos da organização, pois o mercado europeu desse ramo está estável e a concorrência muito grande, o que limitou a expansão da firma, fazendo com que atualmente apenas 20 ônibus sejam produzidos por mês. Ao contrário disso, Macadar (2008) afirma que essa experiência teve um lado muito positivo, que foi o desenvolvimento tecnológico que a Marcopolo teve com a troca de informações na Europa.

Corrêa e Lima (2007) afirmam que a expansão para o exterior que mais teve sucesso foi com a criação do Polomex, uma filial no México. Essa filial foi criada em 1999 na cidade de Aguas Calientes. Em 2001, a DaimlerChrysler adquiriu 26% de capital societário da Polomex, com isso a fábrica foi transferida para a cidade de Monterrey, México. A adaptação foi rápida e a evolução foi tanta que de 1423 unidades produzidas em 2001 passou a 3200 unidades produzidas em 2005. Parte do sucesso dessa transação foi por causa da localização da empresa no México que abriu acesso direto a outro mercado comum, o NAFTA, que em conjunto com sua parceira, a DaimlerChrysler, conseguiu atingir as necessidades desse mercado.

A partir desse período uma das estratégias mais utilizadas da organização para penetrar no mercado internacional foi através de parcerias e formação de *joint-ventures* como na Colômbia com a Carrocerias Superior e na África do Sul com a Scania South Africa Pty Ltd. (CORRÊA e LIMA, 2007)

Um dos últimos processos de internacionalização da Marcopolo foi na Índia com a formação da joint-venture com Tata Motors, que é a maior montadora automotiva do país, para a produção de ônibus para o mercado indiano e para a exportação. Essa associação teve 49% da Marcopolo e 51% da Tata Motors. (MACADAR, 2008)

4.2 O caso Gerdau

A Gerdau é uma das maiores siderúrgicas do mundo e de acordo com Gião et al (2006, p.8), chegou a construir “um império de aço”. A organização está presente em vários países como a Argentina, Brasil, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Estados Unidos, Guatemala, Índia, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela, o que demonstra seu alto nível de internacionalização.

Conforme o *web site* da organização, a Gerdau foi fundada em 1901 em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Ela, inicialmente, era uma pequena fábrica de pregos, e só em 1948 entrou na siderurgia na usina Riograndense, localizada em Porto Alegre.

O processo de internacionalização da empresa começou em 1980, com a compra da Siderúrgica Laisa no Uruguai. Para Cerceau Tavares apud Macadar (2008), essa expansão foi um teste que tinha por objetivo analisar a capacidade de adaptação da empresa a outros mercados, já que a organização encontrava muitas dificuldades em se expandir no mercado brasileiro. O próprio proprietário da Gerdau na época explica: “A globalização nos empurrou para fora de nossos limites territoriais; não teríamos mais como crescer, se ficássemos operando apenas no Brasil”. (FERREIRA apud JOHANNPETER, 2007)

Após esse primeiro contato com a internacionalização a empresa já tinha se tornado a maior produtora de aços longos do continente americano, mas só continuou seu processo de expansão para o exterior nove anos depois com a compra da siderúrgica Courtice Steel, em Cambridge, Canadá. (GIÃO et al, 2006)

Essa expansão para a América do Norte, segundo Lannes apud Macadar (2008), tinha como objetivo estratégico de longo prazo entrar no mercado siderúrgico dos Estados Unidos para conseguir aumentar suas possibilidades de crescimento e expansão. Foi inicialmente uma entrada tímida na América do Norte, atendendo mercados apenas locais.

A partir da década de 90 a Gerdau concentrou seus esforços apenas na expansão na América Latina, por meio da aquisição de siderúrgicas da Argentina e do Chile. Essa expansão, conforme Macadar (2008), se demonstrou mais fácil, pois o mercado latino tinha demandas e necessidades muito semelhantes ao mercado brasileiro.

Só em 1999 que a Gerdau voltou para a América do Norte com a aquisição da Ameristeel nos Estados Unidos. Sua expansão continuava tímida, mas em 2002,

com a fusão da Gerdau e da Co-Steel, siderúrgica canadense, criou-se a Gerdau Ameristeel, a qual na época, já contava com 11 usinas siderúrgicas e 29 centros de beneficiamento de aço, ou seja, de fato, o objetivo inicial da ampliação e crescimento da organização no mercado norte-americano tinha sido atingido.

A expansão para fora do continente americano só aconteceu em 2005 com a aquisição de 40% da Corporación Sidenor, siderúrgica espanhola. Este novo mercado foi importantíssimo para que a Gerdau entrasse no mercado europeu, que nesse ramo abria um importante canal para sua entrada no mercado de produtos automobilísticos internacionais. (CORRÊA e LIMA 2007)

4.3 O caso da Embraer

A Embraer, ou Empresa Brasileira de Aeronáutica, é atualmente uma das maiores empresas do ramo aeroespacial do mundo. Santos et al (2009) afirma que o projeto da empresa se originou na década de 40, quando o governo brasileiro queria desenvolver a capacidade aeronáutica do país para suprir a demanda tecnológica da nação e criar certa independência das nações mais desenvolvidas, mas, conforme o próprio *site* da organização, a Embraer só foi criada em 1969 em São José dos Campos, São Paulo, com o objetivo imediato de, segundo Cardoso et al (2008), suprir a demanda e necessidade do Ministério da Aeronáutica brasileiro. A Embraer nasceu como uma organização de capital misto e de controle estatal.

Com o apoio do governo e com o resultado do crescimento da atividade industrial do Brasil, a empresa estava em evidente ascensão, mas como o mercado desse gênero é muito restrito para atuar apenas nacionalmente, em 1974 a empresa inicia seu processo de internacionalização, segundo Santos et al (2009), exportando algumas aeronaves. No entanto, de acordo com Cardoso et al (2008) foi apenas em 1979 que a companhia deu início o seu processo de internacionalização, quando a organização conseguiu obter uma licença para a produção das aeronaves do modelo Piper para a sua exportação.

A partir desta época a empresa cresceu, começando a exportar para países como os Estados Unidos, França e Reino Unido, mas no início da década de 90, com a crise acentuada no mundo e no país, a empresa passou por várias turbulências, reduzindo seu número de empregados e diminuindo seu portfólio de produtos, até que em 1994 a empresa foi privatizada.

Com a privatização a Embraer conseguiu se recuperar e logo desenvolveu novos modelos de aviões para retomada de sua expansão internacional. Naquela época observou-se que ter apenas sede no Brasil limitava muito a interação com o mercado internacional, então nos anos subsequentes a organização abriu escritórios na Austrália, China, Cingapura e um novo centro de distribuição em Dallas.

Graças a isso a empresa voltou a ser lucrativa, tendo novamente uma crise em 2001 com a tragédia do 11 de setembro, mas que foi superada fazendo com que atualmente a Embraer consiga produzir produtos que concorrem não apenas com a empresa Bombardier, que sempre foi o seu rival direto, mas também com a Boeing e a Airbus. (CARDOSO et al, 2008)

5 ANÁLISE DOS DADOS

Esse capítulo tem o intuito de confrontar a teoria do processo de internacionalização demonstrado no embasamento teórico com os casos apresentados, possibilitando assim a aplicação do *benchmarking*, criando um meio para que as empresas brasileiras consigam mais facilmente seguir o mercado global.

Para cada caso é necessário atenção aos detalhes, percebendo que cada um se difere, não só na natureza do negócio, mas também em seus processos de internacionalização, portanto é importante analisar sempre o ambiente tanto externo quanto interno de cada organização para conhecer as reais possibilidades da empresa. Por isso, a análise dos casos a seguir não devem ser usadas como medidas exatas de processos de internacionalização, mas, como a aplicação do *benchmarking* irá mostrar, será uma base para a coleta das melhores práticas.

O primeiro caso, o da Marcopolo foi um processo com base em critérios comportamentais, pois, conforme visto, a empresa teve uma internacionalização gradual, começando a partir de transações em países próximos para que então finalmente a empresa tivesse uma experiência suficiente para entrar no mercado Português com um investimento direto.

O processo começou com uma modalidade de transação do tipo exportação *spot*, pois foi identificada uma oportunidade no mercado exterior, principalmente pela facilidade de entrar nesse mercado graças à proximidade e semelhanças culturais. Com os bons resultados obtidos a Marcopolo passou a ser uma exportadora de

médio e longo prazo, abrangendo vários países da América Latina, mantendo constantemente suas atividades exportadoras.

Durante esse primeiro período, a Marcopolo conseguiu penetrar em vários mercados, graças primeiramente ao baixo custo relacionado ao meio de inserção, oferecendo conhecimento sobre mercados internacionais, possibilitando então uma segurança na decisão de se fazer um investimento direto no exterior.

Reforçando os modelos de internacionalização caracterizada pelos critérios comportamentais, a Marcopolo baseou sua decisão de local para investimento direto em países cuja cultura era semelhante. Primeiro foi para Portugal, onde a língua e vários outros aspectos da cultura eram semelhantes por se tratar do colonizador do Brasil. Depois a empresa se expandiu para os países sul-americanos, que também contam com culturas semelhantes e ainda tendo a vantagem da proximidade do país de origem.

Esse critério comportamental estabelecido pela organização fez com que, depois, com o ganho de experiência, a Marcopolo tivesse condições de se expandir para quase todo tipo de mercado, diferenciando suas entradas, e conseguindo entrar em países das Américas até a Ásia com uma maior segurança.

Durante todo esse processo ficou evidente também algumas falhas que a empresa teve. Por contar muito com questões comportamentais, a empresa não teve um aprofundamento dos critérios econômicos do mercado, caso visto na expansão para a Europa. Como dito antes, a motivação da Marcopolo de se expandir para Portugal se deu por semelhanças ideológicas, mas a falta de uma análise mais aprofundado levou a empresa a ingressar em um mercado já saturado, onde a expectativa de crescimento era baixa, estabelecendo rapidamente um limite na expansão da organização.

A Gerdau já é um caso diferente da Marcopolo. A internacionalização da empresa se deu principalmente através de critérios econômicos, ou seja, pelo oportunismo, mas a organização também teve algumas influências comportamentais. Esse fato é evidente já no seu primeiro contato com o processo, que se teve logo um investimento direto, ultrapassando a etapa de experiência através da exportação, defendida pelos modelos comportamentais.

Seu primeiro processo foi um investimento direto com a aquisição de uma siderúrgica no Uruguai criando assim uma subsidiária de distribuição e *marketing*, que teve o objetivo inicial de reforçar o mercado local, já que o índice de crescimento

da empresa tinha encontrado um limite, e de fazer uma experiência para saber a real possibilidade da efetividade desse processo.

Após essa primeira tentativa, que resultou na expansão do mercado, a ponto da empresa se tornar a maior produtora de aços longos das Américas, a Gerdau só continuou seu processo de internacionalização quando a empresa adquiriu experiências e vantagens competitivas suficientes para entrar em um novo mercado,

A nova estratégia desde então baseou-se no investimento direto, tendo como suas principais ações a formação de *joint-ventures* na América do Norte e na América Latina, o que se observa certa influência comportamental, pois decidiram investir em países próximos e sem tanta agressividade, mas também não muito gradual, já que a empresa já se inseria no mercado através do investimento direto.

Com o fortalecimento na América do Norte e a criação de uma marca fortíssima no exterior, a Gerdau baseou-se, como vinha fazendo, em suas competências e diferenciais competitivos para ingressar no mercado europeu e asiático.

Nesse caso não foram identificados grandes falhas nesse processo, pois utilizaram uma mistura de critérios econômicos, que foi o mais utilizado, e comportamental. Uma pequena falha talvez tenha sido o tempo que a Gerdau levou para se adaptar na América do Norte, ela demorou aproximadamente dez anos para que conseguisse voltar a investir no local, o que normalmente é ocasionado pelo alto investimento que é uma desvantagem do investimento direto.

A Embraer é um caso difícil de se analisar pois não segue um modelo exato, mas é interessante principalmente por se tratar de uma empresa que já foi uma estatal. Seu processo de internacionalização foi uma consequência, tanto por causa dos objetivos inovadores que a empresa tinha, já que é uma organização que trabalha com alta tecnologia, mas também pelas circunstâncias de limitações de mercado doméstico e de crises.

Fazendo um estudo mais aprofundado, é possível perceber alguns traços da influência do modelo da escola Uppsala, pois a internacionalização da Embraer aconteceu de forma incremental, fazendo apenas exportações, que, como o princípio do modelo diz, foi uma consequência da limitação do mercado interno, mas a etapa de primeiro se expandir para países próximos e de culturas semelhantes não aconteceu, até porque por se tratar de uma empresa de tecnologia de ponta o mercado internacional é muito mais restrito.

A organização já iniciou seu processo de internacionalização através de exportações de médio e longo prazo, o que, por muito tempo, foi a única atividade de internacionalização da empresa.

Com a crise financeira que se afetou o Brasil na década de 90, a empresa quase fechou, o que levou a sua privatização. Para se reerguer os proprietários perceberam que uma organização daquele gênero ficaria muito limitada atuando apenas através de exportações, pois a Embraer necessitava de um maior contato com o mercado externo, até para ganhar certa experiência que o ajudasse a desenvolver sua tecnologia. Para esse maior contato a empresa inicialmente abriu escritórios em alguns países o que possibilitou essa troca de experiências para que em seguida ela abrisse centros de produção e distribuição no exterior.

A maior falha que a organização teve foi na demora de se realizar um investimento direto no exterior, que era fundamental, principalmente porque a empresa dependia do mercado global para sua expansão, e mesmo que numericamente não existissem muitos concorrentes, os mesmos se desenvolveram muito mais que a Embraer, fazendo com que a empresa perdesse espaço nos grandes negócios desse ramo.

Os exemplos dados anteriormente são alguns dos vários que podem ser estudados a fim de se aplicar um *benchmarking*. Essa ferramenta deve ter como base os casos de sucesso para que as melhores práticas sejam evidentes, e um fato que evidencia o êxito desses três casos é porque as empresas apresentadas neste estudo se encontram, de acordo com uma pesquisa feita em 2009 pela Fundação Cabral, entre as vinte maiores empresas transnacionais do Brasil, tendo com base os ativos no exterior.

Para um processo de internacionalização é recomendado o *benchmarking* competitivo, podendo em certos casos ser também com o *benchmarking* genérico. O competitivo nesse caso auxiliará na melhor visualização de como o produto ou serviço da organização pode se adaptar no exterior, mas o genérico pode auxiliar nos melhores meios para dar início no processo se for identificado um caso que se adapte a própria organização.

Como exemplo de *benchmarking*, a ferramenta será aplicada em uma empresa imaginária que produz peças e carrocerias de ônibus. A empresa é relativamente nova e conta com um mercado bem consolidado no Brasil. O problema identificado foi a redução nos índices de crescimento da organização,

então a empresa pretende fazer um alto investimento, mas com certa segurança para reverter essa situação.

Uma possível solução apontada foi a expansão para o exterior. Essa idéia trouxe algumas dúvidas e questionamentos em relação a segurança e o custo desse processo, portanto será realizada uma pesquisa de *benchmarking* para indicar a viabilidade da internacionalização.

O processo iniciará com o planejamento. Já foi estabelecido que o que se quer estudar é o processo de internacionalização, mas os seguintes passos são a definição de que empresa será estudada e com que meios será feita a coleta das informações.

Foi então decidido que será estudado o exemplo da Marcopolo, concorrente direto no Brasil e que tem casos de sucesso na internacionalização. A coleta de dados se dará através de pesquisa com dados secundários, já que a obtenção de informações diretamente da fonte é complicada por se tratar de uma concorrente, sendo que a única maneira de se conseguir isso seria através de um acordo de troca de informações, no qual a empresa não está disposta a fazer.

A seguinte etapa é coletar e analisar as informações. Uma vez coletadas as informações, foi observado todos os processos em que a Marcopolo passou, estudando todos aspectos, dos econômicos até os culturais, buscando quais foram os acertos e erros que a Marcopolo cometeu.

A conclusão da análise foi que seria possível começar o processo de internacionalização, e que seria de forma gradual, como o da Marcopolo, começando pelos países vizinhos e culturalmente semelhantes.

Essa decisão foi baseada no custo de investimento que é baixo em relação a um investimento direto, e na segurança, já que foi analisado que se inserir em um mercado vizinho, principalmente da América do Sul onde o mercado ainda oferece bastante demanda desse produto, tem menos riscos que em um mercado distante, como quando a Marcopolo se inseriu no mercado Europeu e não conseguiu grandes resultados.

Tendo essas decisões definidas a próxima fase é a integração desse processo na organização. Primeiro serão formuladas algumas metas para esse processo, alguns exemplos:

- Desenvolver uma logística para entrega de produtos para exportação em seis meses

- Criar dois novos centros de distribuição para atender as demandas de exportação em oito meses
- Conseguir cinco clientes para exportação de peças de ônibus no Paraguai em até um ano
- Atingir 15% da fatia de mercado da América do Sul em quatro anos.

Com as várias metas estabelecidas é necessário a ampla divulgação desse novo rumo da organização, que pode ser feito por meio de palestras e reuniões.

A próxima fase é transformar as metas em ações. O processo de internacionalização estará começando. Durante esse processo controles e avaliações serão constantemente realizadas, para assegurar o bom andamento do processo. As metas podem ser reprogramadas e novas podem ser estabelecidas a partir de *feedback* que serão feitos que indiquem a necessidade dessa adaptação.

Quando a empresa conseguir entrar no mercado e os resultados começarem a ser avaliados o *benchmarking* entra na fase de maturidade. Nessa fase será constado a eficiência do processo de internacionalização e seu sucesso, ai então a organização estará finalmente internacionalizada.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário de internacionalização das empresas brasileiras aos poucos vem mudando e crescendo no âmbito internacional. Com o desenvolvimento do país, é de fundamental importância a continuação desse processo de expansão, pois ficou evidente, com as pesquisas realizadas, as possibilidades de crescimento que a internacionalização oferece. Para incentivar e auxiliar nesse processo, o *benchmarking* é uma ferramenta ideal, principalmente para que o desenvolvimento do país através da expansão global ocorra de forma mais eficiente e segura.

Este trabalho teve como objetivo geral demonstrar algumas formas para auxiliar as empresas nacionais a realizarem esse processo, demonstrando a ferramenta do *benchmarking*. O objetivo foi alcançado com a apresentação e análise de alguns casos de empresas brasileiras que se internacionalizaram, podendo demonstrar uma aplicação prática da ferramenta de *benchmarking* nesse processo, conseqüentemente, respondendo a problematização deste artigo.

Durante o embasamento teórico foi demonstrado as principais teorias sobre a internacionalização e o *benchmarking*, seguindo os principais autores dessas teorias e também artigos recentes que citam essas informações.

Foi também atingido o objetivo específico de evidenciar os benefícios que o processo de internacionalização e a ferramenta de *benchmarking* podem oferecer, esse objetivo foi alcançado por meio do embasamento teórico e da apresentação dos casos, que atinge um outro objetivo que é o de apresentar casos reais de empresas brasileiras que tiveram sucesso na internacionalização.

O último objetivo específico que era o de confrontar os casos das empresas apresentadas com a teoria, aplicando a ferramenta de *benchmarking*, foi alcançado por meio da análise dos dados, apresentando alguns caminhos que as empresas brasileiras podem tomar no processo de internacionalização.

As limitações dessa pesquisa foram referentes a questões de coleta de dados. A primeira dificuldade encontrada foi o contato com as empresas estudadas, que por motivos não declarados, não responderam as solicitações de entrevistas para que se pudesse coletar informações mais precisas. Outra limitação foi referente a coleta de dados do processo de internacionalização, pois por se tratar de um processo recente e complexo existem diversas teorias e vários autores que tratam esse processo de forma diferente, impossibilitando a apresentação de todas as visões.

Para futuras pesquisas referentes a esse tema, pode ser ampliado essas teorias e modelos de internacionalização, apresentando novos casos e novas ferramentas que possam auxiliar e incentivar as empresas brasileiras a se internacionalizarem. Outra sugestão é fazer uma pesquisa direta com as empresas que pretendem se expandir e começar o processo de internacionalização, podendo assim identificar mais claramente suas necessidades e dificuldades durante esse processo.

Esse tema deve ser abordado com mais frequência para demonstrar a real importância de se criar multinacionais para que o governo brasileiro possa criar incentivos para empresas nacionais a seguirem esse novo rumo do desenvolvimento global e para que as empresas brasileiras criem a consciência, primeiro, das oportunidades que são encontradas no mercado internacional e segundo da existência de um método que garanta uma maior segurança durante o processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS

ABRANTES, António Alexandre Da Costa. **A INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL NUMA ECONOMIA MUNDIALIZADA.** Disponível em: <http://www.ipv.pt/millennium/15_arq2.htm>. Acesso em: 7 set. 2010.

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2403.pdf>. Acesso em: 8 out. 2010.

ARRUDA, Carlos et al. (Org.). **PESQUISA SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA BRASILEIRA.** Disponível em: <<http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relatórios%20de%20Pesquisa/Relatórios%20de%20Pesquisa%202002/Pesquisa%20sobre%20a%20Internacionalização%20da%20Empresa%20Brasileira%20Sumário%20Executivo.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2010.

BARBOZA JUNIOR, Adilson et al. **Benchmarking.** Disponível em: <<http://www.maurolaruccia.adm.br/trabalhos/benchmar.htm>>. Acesso em: 17 set. 2010.

BHUTTA, Khurram S.; HUQ, Faizul. **Benchmarking – best practices: an integrated approach.** Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=1463-5771&volume=6&issue=3&articleid=842983&show=html&PHPSESSID=2p1phv063olasn6funcdmqr4l0>>. Acesso em: 10 set. 2010.

BOGAN, Christopher E. & ENGLISH, Michael J. **Benchmarking, aplicações práticas e melhoria contínua.** São Paulo: Makron Books, 1997.

BRASIL. Fundação Dom Cabral. X. **Ranking: Transnacionais brasileiras 2009.** Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/publicacoes/Ranking_Transnacionais_Brasileiras_ago09.pdf>. Acesso em: 16 out. 2010.

CAMP, Robert C. Benchmarking: **O caminho da qualidade total.** 3.ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

CARDOSO, André Coimbra Félix et al. **O processo de internacionalização e os aspectos socioambientais: o caso Embraer.** Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/viewFile/578/435>>. Acesso em: 9 out. 2010.

CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. **O sucesso de empresas brasileiras na internacionalização produtiva: as experiências da Marcopolo e do Grupo Gerdau.** Disponível em: <http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2007/6_24-30-dani-gib.pdf>. Acesso em: 12 out. 2010.

EMBRAER (Brasil). **Linha do tempo.** Disponível em: <<http://www.centrohistoricoembraer.com.br/Default.htm?version=6.5#LinhaDoTempo%3E>>. Acesso em: 3 out. 2010.

DAL-SOTO, Fábio. **O Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras do Setor de Componentes para Couro, Calçados e Artefatos.** Disponível em: <http://www.unicruz.edu.br/site/cursos/administracao/downloads/28-05-2008/artigo_fabio.pdf>. Acesso em: 17 set. 2010.

DAMASCENO, Antonio Marcos; TORRES, José Lusmar Santos; ARAÚJO, José Vanderlei. **OS EFEITOS DA GLOBALIZAÇÃO NA ECONOMIA E NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS.** Disponível em: <<http://www.faad.icsa.ufpa.br/admead/documentos/uploaded/34-39.docx>>. Acesso em: 10 set. 2010.

FERREIRA, Gerson Freitas. **O PROCESSO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA GERDAU.** Disponível em: <<http://www.pro.poli.usp.br/ginebra/referencias/dissertacoes/DISSERTACaO%20GERSON%20FREITAS%20FERREIRA.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2010.

FERREIRA, Michel; CORDEIRO, Carlos Eromeu. **FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA: INTERNACIONALIZAÇÃO.** Disponível em: <http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_estrategia_mk/trabalhos_dos_alunos/estrategia/Word/7-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 12 set. 2010.

GERDAU (Brasil). **MEMÓRIA GERDAU.** Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/sobre-gerdau/memoria-gerdau.aspx>>. Acesso em: 3 out. 2010.

GIÃO, Paulo Roberto; FERREIRA, Gérson Freitas; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir De Miranda. **O PROCESSO ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA GERDAU.** Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/trabalhosPDF/410.pdf>>. Acesso em: 6 out. 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Pesquisa Social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MACADAR, Beky Moron de. **A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo.** Disponível em: <<http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/view/2268/2617>>. Acesso em: 2 out. 2010.

MARCOPOLO (Brasil). **Histórico.** Disponível em: <http://www.marcopolo.com.br/website/marcopolo_pt/content/marcopolo/marcopolo/perfil.php>. Acesso em: 1 out. 2010.

MENEZES, Uiara Gonçalves de. **Teorias sobre internacionalização.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/teorias-sobre-internacionalizacao/43608/>>. Acesso em: 14 set. 2010.

ROXO, Francisco Velez. **O Modelo das Cinco Forças de Michael Porter.** Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Modelo_das_Cinco_Forcas_de_Michael_Porter.htm>. Acesso em: 20 set. 2000.

SANTOS, Geraldo Claro Dos et al. **ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMBRAER:** Desafio da Competitividade Sustentada no Setor Aeronáutico. Disponível em: <http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0878_1221_01.pdf>. Acesso em: 5 out. 2010.

SPENDOLINI, Michael J. **Benchmarking.** São Paulo: Makron Books, 1994.

SUEN, Alberto Sanyuan; KIMURA, Herbert. **FUSÃO E AQUISIÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE ENTRADA (ENTRE MODE) NO MERCADO BRASILEIRO.** Disponível em: <<http://www.minhacarreira.com.br/financeira/FUS%D5ES%20E%20AQUISI%C7%D5ES.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.