

Por que as empresas brasileiras não são globalmente competitivas?

Why the Brazilian companies are not globally competitive?

Miguel P. Caldas
Thomaz Wood Jr.

Resumo: Este ensaio trata da questão da competitividade e da internacionalização de empresas brasileiras. As mudanças econômicas e comerciais ocorridas em todo o mundo desde a década de 1980 foram acompanhadas pela emergência de novas empresas transnacionais, várias delas com origem em países em desenvolvimento. O Brasil, entretanto, parece não ter ainda gerado transnacionais em número, com porte e com presença global compatíveis com a dimensão e a diversidade de sua economia. O objetivo deste trabalho é apresentar a situação atual e discutir os fatores relacionados à baixa competitividade internacional das empresas brasileiras. Tomamos com base três modelos de referência, que, considerados em conjunto, permitem tratar os diversos níveis que determinam a competitividade das empresas. Concluimos que as empresas brasileiras podem ser internacionalmente competitivas se souberam fazer uso de vantagens de localização e estabelecer estratégias para fazer frente a fatores institucionais desfavoráveis. Além disso, é preciso que desenvolvam modelos mais robustos de negócios e de gestão e que iniciem um ciclo de aprendizado em ambientes mais abertos e competitivos.

Palavras-chave: Empresas brasileiras; Competitividade.

O Brasil é o quinto maior país do mundo em termos de território e população, a 13^a economia em termos de PIB e a nona economia em termos de poder de paridade de compra (**The Economist**, 2005). O País destaca-se fortemente na produção de metais e nos agronegócios. Entretanto, apesar da existência de diversos casos de sucesso e dos superávits comerciais dos últimos anos, seu desempenho em exportações é pífio e sua posição é considerada aquém do porte e da diversidade de sua economia.

No que diz respeito a empresas, apesar das iniciativas de internacionalização de grandes empresas brasileiras, tais como Votorantim, Gerdau e Odebrecht, o Brasil ainda não produziu transnacionais como as sul-coreanas Samsung e Hyundai, a indiana Tata ou a chinesa Lenovo. Na lista das 500 maiores empresas do mundo de 2005, publicada pelo jornal **Financial Times**, constam apenas cinco empresas brasileiras. No *ranking* da Unctad de 2000, que lista transnacionais de países emergentes, somente cinco de 50 empresas são brasileiras (UNCTAD, 2000, p. 82-83). De forma similar, no *ranking* de empresas multinacionais operando na América Latina, da Revista **América Economia**, apenas uma empresa brasileira é citada, no último posto (2005, p. 121). Significativamente, até 2004, o total acumulado de investimentos realizados por empresas brasileiras no exterior era de apenas US\$ 66 bilhões, um nível abaixo da média para países emergentes, e insignificante em vista do porte da economia local.

Os investimentos estrangeiros têm uma longa história no Brasil. De fato, muitos setores importantes da economia são hoje dominados por empresas estrangeiras. Por sua vez, são relativamente poucas as empresas brasileiras que realizaram empreendimentos internacionais. Lussieu da Silva (2003), em um estudo sobre a inserção internacional de empresas brasileiras, apresenta o seguinte sumário:

- primeiro, poucas empresas respondem por parte considerável das exportações, que se concentram em *commodities* industriais e agrícolas;
- segundo, a internacionalização das empresas brasileiras ainda é predominantemente comercial, com uma tendência inicial de internacionalização da produção;
- terceiro, diversas empresas brasileiras que se internacionalizaram

parecem ter buscado ambientes geograficamente e culturalmente próximos, os quais apresentam níveis de desenvolvimento similares ou inferiores ao do Brasil, tais como países da América Latina, da África e Portugal (ver LÓPEZ, 1999); e

- quarto, somente um pequeno grupo de empresas, de variados portes, encontra-se em um estágio avançado de internacionalização, com atividades produtivas em outros países.

Em suma, a presença de transnacionais brasileiras no cenário internacional ainda é modesta. Este ensaio, de caráter preliminar, volta-se para essa questão e é norteado pela seguinte pergunta: por que as empresas brasileiras não são globalmente competitivas? Para procurar responder a tal pergunta, o trabalho está estruturado da seguinte forma: a primeira seção, após esta breve introdução, apresenta uma revisão conceitual do conceito de competitividade e três modelos de referência; a segunda seção traz informações sobre a competitividade do País, valendo-se de diversos índices; a terceira seção trata dos fatores que representam barreiras à competitividade brasileira; e a quarta seção apresenta comentários finais sobre o tema.

Conceito e modelos de competitividade

Competitividade pode ser definida como a habilidade de um sistema – país, setor industrial, grupo de empresas ou uma empresa individual – de operar com sucesso em um determinado contexto de negócios. Coutinho e Ferraz (2004, p. 19-21) sugerem que o desempenho competitivo de um sistema é condicionado por três conjuntos de fatores: em primeiro lugar, fatores sistêmicos, que incluem as condições macroeconômicas, políticas e institucionais, o sistema de regulação, infra-estrutura, condições sociais e condições regionais e internacionais; em segundo lugar, fatores estruturais, que são relacionados ao setor industrial e compreendem as características do mercado consumidor, a configuração geral do setor e o modelo de competição; e, em terceiro lugar, os fatores específicos das empresas, tais como competências e recursos acumulados ao longo do tempo, os quais podem se tornar fontes de vantagem comparativa diante de competidores.

Porter (1990), por sua vez, com base em uma pesquisa realizada em dez países, com dez setores analisados em cada um deles, sugere que, para tornar-se competitivo, um país deve desenvolver seis elementos. São eles: primeiro, as condições produtivas em um dado setor industrial; segundo, as características da demanda, tais como os requisitos de qualidade e sofisticação exigidos pelos consumidores; terceiro, as características dos fornecedores, como qualidade e custos; quarto, as condições competitivas entre firmas; quinto, condições fortuitas ou sorte; e sexto, o papel e a influência do governo.

Austin (2002), finalmente, propõe um modelo de análise competitiva que inclui componentes tanto do modelo de Porter (1990) quanto fatores citados em estudos similares ao de Coutinho e Ferraz (2004), porém também define implicações para a gestão das empresas. Seu modelo, apresentado em cinco níveis de análise, busca prever as possíveis condições competitivas para empresas em países em desenvolvimento: o primeiro nível contém as forças externas que afetam a empresa, a incluir fatores econômicos, políticos, culturais e demográficos; o segundo nível é definido pelas relações internacionais e seus efeitos sobre a empresa e o seu setor industrial; o terceiro nível compreende o ambiente doméstico e refere-se principalmente à estratégia comercial do país e às diretrizes e ações do governo para sustentar tal estratégia; o quarto nível é o ambiente industrial, a incluir os componentes típicos – por exemplo, consumidores e fornecedores – da estrutura competitiva que envolve a empresa; e o quinto nível é o ambiente da empresa, a incluir sua estratégia, suas operações, e as respectivas condições estruturais – tecnologia, logística e marketing – e seu perfil administrativo-gerencial. Cada um desses níveis é influenciado pelos fatores externos e pode gerar elementos que, por sua vez, podem facilitar ou dificultar o desenvolvimento da competitividade.

Para o propósito deste ensaio, tomamos por premissa que os três modelos apresentados (PORTER, 1990; AUSTIN, 2002; COUTINHO; FERRAZ, 2004) se complementam e provêm os elementos essenciais para a análise do ambiente brasileiro, assim como de seus efeitos sobre a competitividade internacional das empresas brasileiras.

Competitividade do Brasil

Comparações entre países tornaram-se populares nos últimos anos. Nesta seção, tomamos alguns índices diretamente ou indiretamente relacionados à competitividade para mostrar a posição do Brasil em relação a outros países. Entretanto, antes de apresentar os índices, cabe observar que, por detrás de um conceito comum de competitividade, cada indicador utiliza definições e métodos próprios, que são modificados e aperfeiçoados ao longo dos anos. Dessa forma, não devemos tomá-los de forma isolada ou como indicadores absolutos, porém de forma conjunta e como indicadores relativos.

O índice de competitividade global posiciona o Brasil na 44ª posição. Esse índice compreende 259 critérios, incluindo a abertura da economia, o papel do governo, o desenvolvimento do mercado financeiro, a qualidade da infra-estrutura, a tecnologia, a qualidade da gestão empresarial, instituições políticas e judiciais, e a flexibilidade do mercado de trabalho (**The Economist**, 2005, p. 58).

No *ranking* de crescimento da competitividade de 2005, do Fórum Econômico Mundial, o Brasil ocupa o 65º lugar entre 117 países. Esse índice procura refletir o conceito de produtividade. Com isso, a competitividade é definida como o conjunto de fatores, políticas e instituições que definem a produtividade e o nível de prosperidade de uma economia. Uma economia mais produtiva é capaz de crescer mais rapidamente no médio e longo termo.

Um índice similar, denominado de índice de competitividade das nações, foi criado pela Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), um dos principais órgãos de representação dos empresários brasileiros. Em sua última edição, que tomou como base o ano de 2003, o Brasil ficou em 39º lugar entre 43 países (COELHO, 2005). Toma-se competitividade como a capacidade de um país de criar condições para que as empresas produzam o maior bem-estar possível para seus cidadãos.

Outros índices relacionados aos negócios e à competitividade são igualmente desfavoráveis ao País. No índice do ambiente de negócios, por exemplo, o Brasil encontra-se somente na 36ª posição (**The Economist**, 2005, p. 58). O País é o 29º em percentual de gastos de pesquisa e desenvolvimento sobre o PIB, e um gerador incipiente de patentes, até mesmo em relação aos seus gastos de pesquisa e desenvolvimento (veja BRITO CRUZ, 2003).

Tomados em conjunto, tais índices situam o Brasil em um grupo intermediário de nações, a uma distância considerável dos países desenvolvidos e também com uma lacuna importante em relação aos países em desenvolvimento mais bem-sucedidos. Uma análise geral também leva a deduzir que os problemas mais críticos envolvem os fatores sistêmicos e os fatores estruturais, mencionados na seção interior (COUTINHO; FERRAZ, 2004) . Do ponto de vista das empresas, tal contexto leva a buscar soluções de contorno e a adotar estratégias que mitiguem as desvantagens apresentadas pelo ambiente institucional.

COMPETITIVIDADE DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Fatores que restringem a competitividade

Neste ponto do texto, devemos retomar a questão que dá título ao ensaio: por que as empresas brasileiras não são globalmente competitivas? Naturalmente, a resposta não é única e igualmente válida para todas as empresas. Por exemplo, olhando-se de “fora para dentro”, uma mineradora é afetada pelo ambiente institucional de forma diversa de um fabricante de aviões; ou, alternativamente, olhando-se de “dentro para fora”, um fabricante de autopeças pode responder aos desafios e barreiras ambientais de forma diversa de um produtor de suco de laranja. No entanto, acreditamos que é possível apresentar um quadro geral, desenvolvido com base em fatores mencionados nos modelos citados (PORTER, 1990; AUSTIN, 2002; COUTINHO; FERRAZ, 2004) e complementado com análises sumárias dos fatores internos de gestão.

Denominamos fatores internos de gestão aqueles que estão diretamente sob controle dos gestores. São eles: primeiro, o modelo de negócio, que se relaciona à estratégia de empresa; segundo, o modelo de organização, que se refere à arquitetura (ou configuração estrutural) adotada; terceiro, o modelo de gestão, que se relaciona aos sistemas e práticas presentes na empresa; e, quarto, a cultura de empresa, ou as crenças e os valores compartilhados pelos executivos e pelos funcionários. O Quadro 1 apresenta uma síntese dos fatores externos e internos, e seus impactos sobre as empresas.

QUADRO 1

Análise dos fatores de competitividade – PARTE 1

CONDIÇÃO NO BRASIL	IMPACTO SOBRE AS EMPRESAS
FATORES AMBIENTAIS: ECONOMIA	
Recursos naturais: alta disponibilidade, média para alta importância	Tendência de orientação das empresas para a exportação de <i>commodities</i> e de produtos de baixa intensidade tecnológica
Trabalho: mão-de-obra de alta qualificação relativamente escassa; mão-de-obra de baixa qualificação abundante; custo médio para ambas	Tendência de orientação para produtos de baixa intensidade tecnológica, que não exigem mão-de-obra de alta qualificação
Capital doméstico: volatilidade, custo alto e escassez; baixa taxa de poupança	Barreira à realização de investimentos para ampliação de capacidade ou melhoria da qualidade; incerteza inibe investimentos em novos negócios
Renda: baixa renda e má distribuição	Baixa demanda doméstica, a implicar mercado restrito e orientado para produtos de baixa sofisticação
Instituições financeiras: em processo de consolidação	Opções reduzidas para financiamento de longo prazo inibem investimentos para ampliação de capacidade ou melhoria da qualidade
Inflação: controlada desde 1994, embora ainda em patamares superiores ao de países desenvolvidos	Impacto negativo sobre o custo do capital e os custos de operação
Fuga de capital: a ocorrer em momentos de instabilidade política e econômica	Impacto negativos sobre o custo de capital e os investimentos
Taxa de câmbio: supervalorizada no período 2005-2006	Impacto direto sobre a competitividade de produtos brasileiros; redução das margens de empresas exportadoras, com impacto sobre capacidade de investimento
Infra-estrutura física: deficiente, principalmente fora dos grandes centros urbanos e das regiões mais desenvolvidas	Impacto negativo sobre custos e dos riscos associados aos negócios; aumento da complexidade da gestão
Infra-estrutura de informação e de comunicação: em geral, deficiente	Impacto negativo sobre custos de transação e custos gerais de operação
Tecnologia: desenvolvimento tecnológico limitado e concentrado; uso intensivo de tecnologia importada	Tendência de orientação das empresas para a exportação de <i>commodities</i> e produtos de baixa intensidade tecnológica; dependência tecnológica a aumentar os custos de operação
FATORES AMBIENTAIS: POLÍTICA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS	
Condição política: relativamente estável desde o início da década de 1990, com crises cíclicas; instituições políticas em processo de consolidação	Percepção externa de incerteza gera impactos negativos sobre custo de capital e pode inibir investimentos
Relações internacionais: em geral, estáveis e positivas; bloco regional (Mercosul) sem evolução substantiva; equilíbrio instável na América Latina	Baixa integração regional limita processo de internacionalização das empresas
Relações comerciais: pontos de atrito em relação a produtos agrícolas, algumas <i>commodities</i> e alguns produtos manufaturados	Existência de subsídios e barreiras ao livre comércio limitam expansão de negócios nos setores atingidos

QUADRO 1

Análise dos fatores de competitividade – PARTE 2

CONDIÇÃO NO BRASIL	IMPACTO SOBRE AS EMPRESAS
ESTRATÉGIAS NACIONAIS E POLÍTICAS PÚBLICAS	
Orientação geral: abertura do mercado a partir da década de 1990, com favorecimento de exportações	Abertura econômica e programa de privatização provocaram intensa reestruturação e consolidação de setores industriais; empresas nacionais sobreviventes mantêm presença no mercado doméstico, porém são pouco internacionalizadas
Política de trocas comerciais: tarifas de importação substancialmente reduzidas desde a década de 1990	Tarifas reduzidas ampliaram trocas comerciais e facilitaram modernização do parque industrial; por outro lado, levaram à venda ou ao desaparecimento de empresas brasileiras com tecnologia defasada, escala de produção insuficiente ou gestão deficiente
Política monetária: altas taxas de juros, motivadas por orientação de combate à inflação	Altos custos de financiamento representam barreira a iniciativas de aumento de capacidade, de inovação tecnológica e de melhoria da qualidade.
Sistema tributário: sistema complexo, a incentivar evasão e informalidade	Impactos substantivos sobre custo de operação e custos de transação
Investimento externo: sistema de propriedade industrial e de patentes defasado e ineficiente	Inibição a investimentos externos, restringindo modernização do parque industrial
RELAÇÃO ENTRE GOVERNO E NEGÓCIOS	
Níveis de governo: múltiplos níveis, com princípios não uniformes de relacionamento com empresas	Impacto negativo sobre riscos e custos operacionais; pouco incentivo à realização de investimentos e à abertura e condução de negócios
Corrupção: relativamente alta e presente em todos os níveis	Impactos negativos sobre percepção de riscos, incerteza e custos de operação e de controle
ESTRUTURA E DINÂMICA INDUSTRIAL	
Estrutura industrial: existência de muitos setores industriais sem competição ou com baixo nível de competição	Existência de empresas com baixo nível de gestão, a implicar altos custos de operação e de transação
Propriedade: existência de muitas empresas sob controle familiar, com baixo grau de profissionalização	Impactos sobre processos de tomada de decisão, com conseqüências negativas sobre escala, custos, tecnologia e qualidade
Economia informal: grande importância e presença extensiva em toda a economia; controle deficiente	Impactos negativos sobre custos operacionais e custos de transação
FATORES INTERNOS: GESTÃO, ORGANIZAÇÃO E CULTURA	
Modelos de negócios: baixo nível de sofisticação	Impactos negativos sobre a gestão: falta de foco e de direcionamento; alocação ineficiente de capital e de recursos
Modelos de organização: presença ainda forte de estruturas hierarquizadas e funcionais	Impactos negativos sobre os processos de tomada de decisão, comunicação e custos; ineficiência administrativa
Modelos de gestão: pouco desenvolvidos, com lacunas em termos de planejamento, controle e gestão operacional	Impactos negativos sobre alocação de recursos; ineficiência na alocação de recursos
Cultura de empresa: alta distância do poder e paternalismo	Impactos negativos sobre os processos de comunicação e os processos de tomada de decisão, a gerar ineficiências na condução dos negócios

Tomando-se por base a observação do quadro, uma questão pertinente a considerar é: quais desses fatores seriam aqueles mais gerais, ou que constituiriam barreiras para parte considerável das empresas. Naturalmente, em um país com grande diversidade como é o Brasil, tal análise pode ser temerária. Ainda assim, talvez seja possível enumerar alguns tópicos de maior relevância, ao menos na presente conjuntura. Nesse sentido, Nakano (2005) observa cinco obstáculos principais. A existência de tais condições, além de constituir barreiras ao aumento de sua competitividade, também representa freios ao crescimento das empresas.

O primeiro obstáculo é o crescimento insuficiente da demanda real. De 1981 a 2003, o produto da indústria de transformação cresceu apenas 1,2% ao ano, valor abaixo do crescimento populacional. Adicionalmente, o nível médio de utilização da capacidade instalada caiu de 86% na década de 1970 para 78% na década de 1980 e atingiu 80% na década de 1990. Enquanto outros países emergentes, tais como China, Índia e Coréia do Sul, cresciam vigorosamente, o Brasil seguia uma rota oscilante, com um resultado de crescimento abaixo da média da economia mundial.

O segundo obstáculo vem do regime tributário, que é considerado, por muitos analistas, distorcido e excessivo quanto à carga imposta às empresas. Tal condição reduz a competitividade e incentiva as empresas a transferir para o exterior as atividades mais capazes de gerar valor. Por exemplo: a indústria do aço é estimulada a exportar placas e transformá-las em produtos mais nobres no exterior.

O terceiro obstáculo é o que se convencionou chamar de “risco Brasil” e refere-se a taxas de juros às quais as empresas brasileiras são submetidas em função da classificação de risco do País. Adicionalmente, as empresas experimentam dificuldades para obter fontes externas de financiamento de longo prazo. Tal condição coloca as empresas locais em desigualdade perante concorrentes de países desenvolvidos.

O quarto obstáculo é a ineficiência do mercado financeiro local, que se materializa em taxas de juros e *spread* elevados e em escassez de crédito. O impacto é análogo ao do terceiro obstáculo, resultando também em perda de competitividade ante a empresas estrangeiras.

O quinto obstáculo vem da instabilidade econômica do País, fruto de problemas conjunturais e estruturais internos, e agravada pela vulnerabilidade a crises externas. Tal condição gera instabilidade nas condições de disponibilidade de capital e leva as empresas a desvalorizar o planejamento de médio e longo prazos e a praticar uma gestão excessivamente voltada para o curto prazo.

É relevante observar que o efeito combinado desses cinco fatores é ambíguo: por um lado, estimula as empresas a se internacionalizarem, gerando um processo de agregação de experiência e de valor; e, por outro lado, constitui restrição ao desenvolvimento interno dessas mesmas empresas e barreiras para o aumento de sua competitividade. Em um contexto perfeito, esses obstáculos seriam eliminados, e as empresas brasileiras poderiam ampliar sua base no mercado local. Com isso, a internacionalização dar-se-ia como opção estratégica de crescimento, e não como alternativa para fugir de um contexto interno desfavorável.

Tipologia de reações

Cabe ainda frisar que tal contexto não tem efeito uniforme sobre as empresas brasileiras. A competitividade da empresa depende do efeito dos fatores internos e do efeito gerado a partir do alinhamento dos fatores internos, citados no início da seção. Tais combinações são específicas para cada empresa, embora possam, para fins didáticos, ser classificadas em quatro grupos.

O Quadro 2 apresenta uma tipologia com tais agrupamentos, resultante da combinação de fatores externos (favoráveis ou desfavoráveis) e fatores internos (articulados ou desarticulados). Surgem da combinação de quatro “tipos ideais” de empresas, que aqui denominamos da seguinte forma: empresa limitada (A), empresa de sucesso (B) empresa ameaçada (C) e empresa “desperdiçada” (D).

QUADRO 2 Tipologia

		FATORES EXTERNOS	
		Desfavoráveis	Favoráveis
FATORES INTERNOS	Articulados	(A) Empresa limitada: fatores ambientais dificultam o desenvolvimento de vantagens comparativas; gestores articulam respostas efetivas aos problemas de contexto	(B) Empresa de sucesso: fatores ambientais favorecem o desenvolvimento de vantagens comparativas; gestores articulam adequadamente os fatores internos para aproveitar vantagens de contexto
	Desarticulados	(C) Empresa ameaçada: fatores ambientais dificultam ou impedem o desenvolvimento de vantagens comparativas; gestores são incapazes de articular internamente uma resposta efetiva aos problemas de contexto	(D) Empresa “desperdiçada”: fatores ambientais favorecem (ou não impedem) o desenvolvimento de vantagens comparativas; gestores são incapazes de articular uma configuração adequada para aproveitar o contexto favorável

Com base na tipologia proposta, pode-se deduzir que, no Brasil, são poucas as empresas de sucesso, aquelas que podem: (a) contar com condições externas favoráveis (ou não sofrem o efeito de condições externas desfavoráveis); e (b) se articular internamente, em termos de gestão, tecnologia e outros fatores, de maneira a aproveitar tais vantagens ambientais. Pode-se ainda especular que temos várias empresas “desperdiçadas”, aquelas que ainda não conseguiram essa articulação interna para aproveitar as vantagens ambientais. Pode-se, finalmente, especular que muitas organizações locais enfrentam condições ambientais desfavoráveis, respondendo a elas com distintos graus de articulação interna. Tais empresas, mesmo as mais sofisticadas em termos de gestão (empresas limitadas), dificilmente conseguirão desenvolver vantagens comparativas capazes de alçá-las à competição bem-sucedida no cenário global.

Comentários finais

Nas seções precedentes, procuramos oferecer um quadro amplo da questão da competitividade de empresas brasileiras. Diante de tal quadro,

devemos aceitar que a situação não é satisfatória. O País ocupa posição modesta em relação a outras nações, inclusive países em desenvolvimento, e poucas empresas brasileiras têm sido capazes de superar os fatores contextuais e de encontrar configurações internas capazes de fazer frente a tais desvantagens. O Brasil precisa realizar mudanças substanciais para criar um ambiente que fomente a competitividade das empresas e facilite sua internacionalização.

Retomando o trabalho de Coutinho e Ferraz (2004), pode-se afirmar que a condição geral dos fatores sistêmicos não favorece a competitividade. Naturalmente, restrições ambientais geram ciclos viciosos. Além disso, o ambiente fechado e protegido no qual muitas empresas se desenvolveram levou ao surgimento de estilos de acomodação. Repetidos ciclos de turbulência econômica, por sua vez, ajudaram a consolidar uma cultura de gestão avessa ao planejamento e a visões mais estratégicas na condução dos negócios. Finalmente, traços tradicionais da cultura organizacional local, tais como alta distância do poder, dependência e paternalismo, ajudaram a consolidar modelos de gestão pouco favoráveis a iniciativas de aumento de competitividade e internacionalização.

O resultado final de tal contexto é uma pressão constante sobre empresas locais para o alinhamento interno, porém geralmente respondido por esforços focados meramente na sobrevivência no mercado local. Tomados em conjunto, o resultado é competitividade insuficiente e internacionalização limitada.

Devemos, por fim, focar uma segunda questão-chave: podem as empresas brasileiras ser competitivas em um cenário global? Acreditamos que a resposta mais ponderada é “sim, em termos”. “Sim”, porque existe um número representativo de empresas brasileiras que competem com sucesso contra empresas estrangeiras no mercado local há muitos anos e, em alguns casos, também no mercado internacional. Tais empresas souberam fazer uso de vantagens de localização, desenvolveram bons modelos de negócios e aprenderam a competir em ambientes abertos. “Em termos”, porque os dados objetivos mostram fortes lacunas nas condições de competitividade do País e uma distância considerável entre o porte das transnacionais brasileiras e o porte das transnacionais baseadas em países desenvolvidos ou baseadas em países em desenvolvimento na Ásia.

De fato, os desafios são apreciáveis em relação aos fatores sistêmicos, aos fatores estruturais e aos fatores empresariais. As condições macroeconômicas vigentes na metade da década de 2000 são mais estáveis e favoráveis do que aquelas experimentadas em períodos recentes anteriores. Ainda assim, tópicos como disponibilidade e custo do capital, sistema de tributação e fragilidade das políticas industrial, comercial e de tecnologia continuam representando desvantagens de localização. A literatura disponível sobre tais temas é rica em diagnósticos e sugestões. Os caminhos de implementação, entretanto, apenas agora começam a ser trilhados. E, ainda assim, de forma trôpega e sujeita a interferências políticas.

Para as empresas, o maior desafio é encontrar configurações internas que não apenas garantam a sobrevivência no mercado local, porém provenham condições para superar condições ambientais desfavoráveis e propiciem condições para competir no mercado internacional.

Entre todos os casos de empresas brasileiras, o mais excepcional provavelmente é o da Embraer, cujo sucesso em uma indústria global de alta tecnologia pode ser entendido como fruto de um esforço de longo prazo, fundamentado em uma forte cultura organizacional, com erros quase fatais e acertos vitais em relação ao desenvolvimento de novos produtos, e uma ajuda providencial do destino (ver AVRICHIR; CALDAS, 2005). A Embraer soube contornar as diversas barreiras internas e construir um caso, até o momento, exemplar.

Abstract: This essay deals with competitiveness and the internationalization of Brazilian firms. Economic and commercial changes that have occurred worldwide since the 1980's have been followed by the emergence of new multinational companies (MNC), many of them originated from developing countries. Brazil, however, seems not to have produced yet MNCs compatible in size and number with the dimension and diversity of its economy. The objective of this paper is to present the current situation and to discuss the main factors related to the low competitiveness of Brazilian companies. The combination of three different frameworks allowed dealing with the different levels that determine firms' competitiveness. The conclusion is that Brazilian

firms can be internationally competitive if they are able to make use of location advantages as well as to establish strategies to face unfavorable institutional conditions. Besides, they should develop better business and management models, and learn from more open and competitive environments.

Key words: Brazilian companies; Competitiveness.

Referências

AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries**: strategic analysis and operating techniques. New York: Free Press, 2002.

AVRICHIR, I.; CALDAS, M. P. Competitividade nas Alturas. **GV-Executivo**, v. 4, n. 3, p. 46-51, 2005.

CALÁS, M. B.; ARIAS, M. E. Compreendendo as organizações latino-americanas: transformação ou hibridização? In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Ed.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

CALDAS, M. P. **Demissão**: causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

COELHO, J. R. R. **Índice FIESP de Competitividade das Nações**. São Paulo: FIESP, 2005.

CRUZ, C. H. B. A pesquisa que o país precisa. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 16-26, 2003.

DE NEGRI, J. A. Padrões tecnológicos e de comércio exterior das firmas brasileiras. Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S.; CASTRO, A. B. Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras. In: DE NEGRI, J. A.; SALERNO, M. S. **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. England: Addison-Wesley, 1993.

FISHLOW, A. Brazil and economic realities. **Daedalus**, v. 129, n. 2, p. 339-358, 2000.

FLYNN, P. Brazil: the politics of the 'Plano Real'. **Third World Quarterly**, v. 17, p. 401-26, 1996.

FRANCO, G. H. B. **The real plan and the exchange rate**: essays in international economics. Princeton: Princeton University International Economics, 2000.

INSTITUTO MCKINSEY. **Produtividade no Brasil**: a chave do desenvolvimento acelerado. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LÓPEZ, A. El caso brasileño. In: CHUDNOVISKY, D. *et al.* **Las multinacionales latinoamericanas**: sus estrategias en un mundo globalizado. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999.

LOPEZ-CLAROS, A.; PORTER, M. E.; SCHWAB, K. **The global competitiveness report 2005-2006**: policies underpinning competitiveness. Macmillan: World Economic Forum, 2005.

LUSSIEU DA SILVA, M. A Inserção internacional das grandes empresas nacionais. In: LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. (Org). **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Editora Unesp, 2003.

NAKANO, Y. As multinacionais brasileiras e o desenvolvimento sustentável. **Conjuntura Econômica**, v. 59, n. 1, p. 11-12, 2005.

NELSON, R. E.; GOPALAN, S. Do organizational cultures replicate national cultures? Isomorphism, rejection and reciprocal opposition in the corporate values of three countries. **Organization Studies**, v. 24, n. 7, p. 1115-1151, 2003.

PORTER, M. E. **The competitive advantage of nations**. New York: Free Press, 1990.

RANKING Multinacionais, **America Economia**. n. 303-304, p. 121, 2002.

SACHS, J. D; PORTER, M. E.; SHWAB, K. **The global competitiveness report 2001-2002**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

SACHS, J.; ZINI, A. A. Brazilian inflation and the Plano Real. **World Economy**, v. 19, n. 1, p. 13-37, 1996.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M. E. **Sucesso made in Brazil**: os segredos das empresas brasileiras que dão certo. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

THE ECONOMIST. **Pocket World in Figures – 2005 Edition**. London: Profile Books, 2005.

UNITED NATIONS CONFERENCE TRADE AND DEVELOPMENT. **World investment report 2000**: cross-border mergers and acquisitions and development. New York: United Nations, 2000.

UNITED NATIONS CONFERENCE TRADE AND DEVELOPMENT. **World investment report United Nations**. 2005 Transnational corporations and the internationalization of R&D. New York: United Nations, 2005.

WOOD JR., T. Configuraciones organizacionales en Brasil: transiciones, rupturas e hibridismo. In: COLOQUIO “EL ANÁLISIS DE LAS ORGANIZACIONES Y LA GESTIÓN ESTRATÉGICA – PERSPECTIVAS LATINAS, 2000, Zacatecas. Zacatecas, México, 2000.

WOOD JR., T. Gestión de recursos humanos en Brasil: tensiones e hibridismo. **Revista Latinoamericana de Administración**, v. 33, p. 68-80, 2004.

WOOD JR., T.; CALDAS, M. P. Adopting imported managerial expertise in developing countries: the Brazilian experience. **The Academy of Management Executive**, v. 16, n. 2, p. 18-32, 2002.