

A UTILIDADE DA GESTÃO DE PROJETOS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: Uma abordagem sobre planejamento, riscos positivos e negativos¹

THE UTILITY OF PROJECT MANAGEMENT ON INTERNATIONALIZATION OF COMPANIES: An approach of planning, positive and negative risks

Autor / Author: Quintiliano Campomori²

**Orientador / Guiding: Leandro Pinheiro Cintra, PMP, MSc
MBA Executivo em Gestão Estratégica de Projetos**

Resumo: Este artigo realizou um estudo exploratório da utilização da Gestão de Projetos na Internacionalização de Empresas. Buscou-se analisar o que significam os dois conceitos através de visões de vários autores. O objetivo foi trazer à tona a utilidade e a correlação entre dois saberes do conhecimento que, atualmente, fazem parte do cotidiano das empresas. Analisou-se o planejamento correto e os riscos positivos e negativos de uma empresa estar fora do país. Foram trazidos conceitos propostos pela Gestão de Projetos e pela bibliografia produzida pelos estudos de Internacionalização de Empresas. Através de análises feitas a partir do presente estudo não se buscou a tomada de partido de se é bom ou ruim uma empresa se internacionalizar, mas sim, trazer as oportunidades e as ameaças, tendo em vista o planejamento estratégico a ser implantado pela organização. Cada empresa, de acordo com a sua especificidade deve analisar sua situação e pesar o que é mais viável ao seu negócio. As portas do mundo estão abertas, resta saber se é viável atravessá-las ou não.

Palavras-Chave: Gestão de Projetos; Internacionalização de Empresas, Estratégia de Internacionalização.

Abstract: This article idealized a study of exploration of the utilization of Project Management on the Internationalization of Companies. The article aim to analyze what does mean the two concepts trough the vision of several authors. The objective was to show the utility and the correlation among both knowledge, that currently are part of everyday of the companies. It were also analyzed the correct planning and the positive and negative risks of a company to be out of its country. It was brought concepts proposed by the Project Management and by the bibliography produced by the study of Companies Internationalization. Trough the analyses made from the present study, it was not seek to take part on the subject if it is good or bad for a company to go internationalize, but to bring the opportunities and threats, considering the strategic planning implemented by the organizations. Each company, according to its specificity must analyze its situation and weight what is more viable to its businesses. The doors of the world are opened, the only issue is to know if it is viable to cross it or not.

Key-words: Project Management, Internationalization of Companies, Internationalization Strategies.

¹ Este artigo é dedicado aos meus pais, pelo incentivo e carinho, à minha namorada, pelo amor e cumplicidade e aos meus colegas pelo companheirismo e amizade. Agradeço à Deus pelo dom da vida e a todos os professores que contribuíram para esta construção de conhecimentos.

² Graduado em Relações Internacionais pelo Centro Universitário de Belo Horizonte – Uni-BH e pós-graduado no MBA Executivo em Gestão Estratégica de Projetos pelo Centro Universitário UNA e pós-graduando no MBA Executivo em Gestão Estratégica de Negócios pelos Centro Universitário UNA.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

...nenhuma empresa nacional está, de todo, livre da influência de forças envolventes estrangeiras ou internacionais, porque existe sempre a possibilidade da concorrência de importações ou de concorrentes estrangeiros que estabelecem operações no seu próprio mercado.

Donald Ball e Wendel McCulloch

O mundo, definitivamente, não é como foi há poucos anos atrás. Hoje, para as empresas, mais do que nunca, é necessário olhar para o exterior não como um terreno inalcançável, mas sim, como um campo de possibilidades que pode gerar muitos ganhos, mas, também, uma derrocada em grandes proporções. Precisa-se internacionalizar, mas é necessário se preparar!

Este artigo buscará apresentar dois saberes do conhecimento humano que serão detalhados através de seus conceitos e metodologias: a Gestão de Projetos e a Internacionalização de Empresas.

Para que seja feito um processo de internacionalização com qualidade, ganhos e resultados é que é invocada a Gestão de Projetos. Ainda são bastante reduzidos os estudos em conjunto entre esses dois conhecimentos.

A escolha dos temas se deve ao fato de que a Gestão de Projetos vem se consolidando ao longo do tempo como uma estratégia empresarial muito bem-sucedida, rentável e com resultados de processos, de gestão e inovação, sendo, desta forma totalmente relacionada com a decisão de planejamento estratégico de uma empresa em internacionalizar-se.

A realização de um projeto internacionalizante é fundamental para as empresas que desejam estar tanto no Brasil como no exterior, claro, que dentro das pretensões de cada segmento e organização.

Serão tratados neste artigo os conceitos de Gestão de Projetos e de Internacionalização de Empresas. Serão enfocadas a Gestão de Escopo do Projeto e a Gestão dos Riscos do Projeto que são os que mais impactam na implementação da internacionalização das empresas. As outras áreas de conhecimento serão tratadas ao longo do trabalho, mas, não com destaque específico.

2. GESTÃO DE PROJETOS

*Os projetos reúnem e vendem conhecimento.
Não importa qual seja a estrutura formal de
uma organização – sua hierarquia funcional,
matriz, ou a emergente organização por processos...*

Thomas Stewart

Para que seja entendida a Gestão de Projetos, é necessário que se entenda o que é um projeto.

Segundo o PMBoK³ (2004), um projeto é um esforço durante um determinado período de tempo, tendo um início, um meio e um fim determinados, com o intuito de criar algo que pode ser um resultado, um serviço, um processo ou um produto. É “a descrição escrita e detalhada de um empreendimento a ser realizado; plano, delineamento, esquema.” (HOUAISS, 2001, p. 2002).

Considerando um alinhamento à definição proposta pelo PMI – *Project Management Institute* – que é uma Organização Internacional que tem o objetivo de atuar como orientador e normatizador na Gestão de Projetos – tem-se a seguinte definição:

Um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que, conduzido por pessoas possa atingir seus objetivos respeitando parâmetros de prazo, qualidade e custo. (MENEZES, 2003, p. 44)

O PMI produziu um guia que contém os conhecimentos sobre a Gestão de Projetos, o PMBoK – *Project Management Body of Knowledge* (2004). Este guia tem por objetivo organizar o campo da Gestão de Projetos permitindo a identificação dos conceitos e dos meios técnicos, além de criar uma linguagem comum e possibilitar a abrangência dos estudos.

Projetos são desenvolvidos através de etapas tendo como incremento a elaboração com características progressivas. São planejados, executados e controlados através de procedimentos realizados por pessoas através de tarefas e seus pacotes de trabalho, que são as subdivisões das tarefas a serem realizadas.

A importância destes procedimentos se dá, pois, “concorremos num mercado que exige permanentes evoluções” (MENEZES, 2003, p. 33) de produtos, de melhoria e mudanças organizacionais, da gestão estratégica das empresas, dos prazos e dos recursos. Algo importante a ressaltar é que “a maioria dos projetos é realizada para criar um resultado duradouro.” (PMBoK, 2004, p. 5)

Todo projeto tem a elaboração progressiva, ou seja, é desenvolvida em etapas, fases e entregas. É através do escopo que a elaboração é planejada e descrita mediante definições do que será realizado e do que não será realizado.

Em uma organização, podem existir dois tipos de trabalho: os realizados através operações (atividades rotineiras) e os realizados através de projetos. Ambos são realizados por pessoas, são planejados, controlados e executados e têm recursos limitados, porém se diferem muito.

Os projetos e as operações diferem principalmente no fato de que as operações são contínuas e repetitivas, enquanto os projetos são temporários e exclusivos. Os objetivos dos projetos e das operações são fundamentalmente diferentes. A finalidade de um projeto é atingir seu objetivo e, em seguida, terminar. Por outro lado, o objetivo de uma operação contínua é manter o negócio. (PMBoK, 2004, p. 6-7)

Os projetos são meios pelos quais são realizadas atividades novas e, por outro lado, as operações são limitadas. Ambos, são formas de alcançar o planejamento estratégico de uma organização. Segundo o PMBoK (2004), geralmente os projetos são iniciados por demanda de mercado, necessidade da organização, solicitação de um cliente, por um avanço tecnológico ou por um requisito legal.

A Gestão de Projetos “é [a] aplicação de conhecimento, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de atender aos seus requisitos.” (PMBoK, 2004, p. 8). O gerente do projeto é a pessoa responsável por buscar atingir os objetivos do projeto.

³ À partir deste momento, o livro Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos será tratado como PMBoK.

[...] a Gestão de Projetos pode ser definida como o planejamento, a programação e o controle de uma série de tarefas integradas de forma a atingir seus objetivos com êxito, para benefício dos participantes do projeto. [...] as empresas passaram a reconhecer a importância da Gestão de Projetos, tanto para o futuro quanto para o presente. (KERZNER, 2006, p.16-17)

Dentro da Gestão de Projetos é fundamental identificar as necessidades, estabelecer objetivos claros e alcançáveis, balancear demandas conflitantes de qualidade, tempo, custo e escopo e administrar as expectativas dos *stakeholders* (todas as partes envolvidas no projeto).

Segundo Menezes (2003), na maioria das vezes estes são: o patrocinador, o gerente e a equipe do projeto. Além desses, tem-se a organização que realiza o projeto e as partes externas, *stakeholders* não mencionados por aquele autor. É uma boa prática na Gestão de Projetos a identificação das partes envolvidas no projeto para poder entendê-las e gerenciá-las, evitando conflitos entre elas.

Na Gestão de Projetos, deve-se ter em mente que ela contém uma restrição a ser gerenciada: a Restrição Tripla – escopo, tempo e custo do projeto. “A qualidade do projeto é afetada pelo balanceamento desses três fatores. Projetos de alta qualidade entregam o produto, o serviço ou o resultado solicitado dentro do escopo, no prazo e dentro do orçamento.” (PMBOK, 2004, p. 8)

(...) podemos enunciar que o objetivo da Administração de Projetos é o de alcançar controle adequado do projeto, de modo a assegurar sua conclusão no prazo e no orçamento determinado, obtendo a qualidade estipulada. (MENEZES, 2003, p. 68)

Como está representado na Figura 1, tem-se a Restrição Tripla.

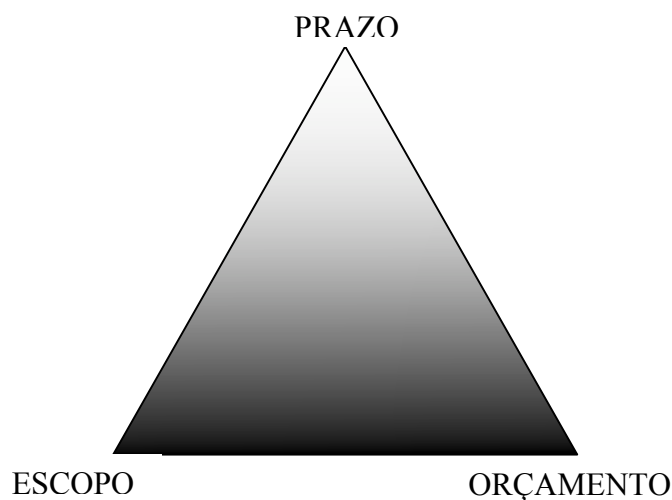


FIGURA 1 – Restrição Tripla
Fonte: Autor

“Assim, esse tríduo deve sempre caminhar junto num projeto: [...] Isso significa que, ao variarmos um desses parâmetros, estaremos afetando um ou os dois, também.” (MENEZES, 2003, p. 69). Alguns autores colocam a qualidade como mais uma restrição, pois, a qualidade é algo que deve estar sempre presente em todos os momentos da vida de uma empresa, seja em um projeto ou uma atividade rotineira. A qualidade deve ser encarada com uma cultura empresarial.

O controle do projeto, do início ao fim, tem como características o planejamento, a análise de valor agregado, o gerenciamento dos riscos, o cronograma e a melhoria dos processos.

A Gestão de Projetos possui nove áreas de concentração de conhecimentos relevantes. Utilizando a organização proposta pelo PMI no PMBoK (2004), tem-se:

- Gestão de Integração;
- Gestão do Espoco;
- Gestão de Tempo;
- Gestão de Custos;
- Gestão da Qualidade;
- Gestão de Recursos Humanos;
- Gestão das Comunicações;
- Gestão de Riscos;
- Gestão de Aquisições.

Para que a Gestão de Projetos seja realizada da forma mais correta, devem-se ter habilidades gerenciais gerais ligadas à Administração de Empresas, como logística e distribuição, marketing, vendas, gerenciamento financeiro etc.

Todo projeto, por mais simples e não-empresarial que seja, ele segue um ciclo de vida. No contexto dos projetos, o ambiente é muito maior do que o do próprio projeto. “A equipe de gerenciamento de projetos precisa entender as metodologias para que possa selecionar as fases do ciclo de vida, os processos, as ferramentas e técnicas adequadas ao projeto.” (PMBoK, 2004, p. 19)

O ciclo de vida de um projeto compreende a seqüência de fases que vão do começo ao fim do mesmo. Desta forma, pode-se ter uma visão ampla do projeto o que colabora de modo substancial para a aplicação da Gestão de Projetos e de seu estudo. “A excelência não será alcançada sem mudanças, e a rapidez das mudanças é o fator fundamental.” (KERZNER, 2006, p. 26)

As fases do ciclo de vida de um projeto iniciam-se pela idéia de se fazer um projeto que pode ser o pedido de um cliente, um nicho de mercado, um problema de processo ou sistema, o plano estratégico da empresa que sofreu uma alteração, ou seja, a criatividade. Em segundo lugar, a idéia passa a ser transformar em um modelo para se tornar o escopo do projeto.

Em terceiro lugar, o desenvolvimento ou a execução do projeto através de todos os seus processos. Em quarto lugar, tem-se o monitoramento e o controle das atividades realizadas. Esta fase também está ligada com a execução, pois, só se pode controlar e monitorar o que está sendo executado, e, por fim, a conclusão ou encerramento em que se tem a entrega do produto do projeto.

O ciclo de vida de um projeto compreende as fases de um projeto que se resumem na fase inicial, fases intermediárias e a fase final do projeto. Segundo Menezes (2003) toda fase, em seu fim é marcada por uma revisão das entregas e do desempenho do projeto até o momento.

“Cada fase começa quando a outra termina. Quando acontece um *overlapping* entre as fases, tem-se o *fast-tracking*, ou seja, começa-se a fase posterior antes que termine a fase corrente.” (MAXIMINIANO, 2002, p. 87)

Segundo Menezes (2003), existem duas características importantes que não podem ser deixadas de serem mencionadas: os custos são geralmente crescentes e os riscos caem na medida em que o projeto avança.

3. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Navegar é preciso!

Luís Vaz de Camões

Ninguém viveu só. À busca de alimento, riqueza, território e poder, em paz ou em guerra, os homens formaram grupos, uniram-se em Nações, criaram Estados, submeteram-se a Impérios, organizaram Blocos de Comércio e montaram Organizações Internacionais. Formidáveis avanços tecnológicos, reduções de custo e aumentos de oferta de comunicações e transportes, e o progresso acelerado da microeletrônica, uniram os anseios e as ações dos homens e motivaram a sociedade, os governos e as empresas a novos comportamentos. (PENNA in BRASIL; ARRUDA, 1996, p. 1)

“Internacionalização não é panacéia.” (PENNA in BRASIL; ARRUDA, 1996, p. 16). A definição de internacionalização de empresas é a de “[...] um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa nas operações com outros países fora de sua base de origem.” (GOULART; BRASIL; ARRUDA in BRASIL; ARRUDA, 1996, p. 21). Esta definição é ampla, abrangente e até óbvia, porém, bastante boa para trazer um significado bem estruturado.

A internacionalização, neste caso dos mercados e das empresas que neles pretendem actuar, significa a actuação em diferentes nações conduzindo movimentos de factores de produção como transferências de capital, desenvolvendo projectos em cooperação com parceiros estrangeiros ou simplesmente comercializando os seus produtos noutros países. A internacionalização, no sentido macro-económico, tem a ver com o conjunto dos fluxos de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semi-acabados e serviços, dinheiro, idéias e pessoas, efectuadas entre dois Estados-Nação. (ABRANTES, [200-])

Há panos de fundo macro no processo de internacionalização que devem ser observados. A primeira consideração está diretamente ligada ao modelo macroeconômico adotado pelo país sede. A segunda liga-se à competitividade internacional afetada tanto por fatores estruturais domésticos quanto por fatores internos da empresa. E, por fim, a terceira tornou-se muito importante nos últimos anos com o crescimento das interdependências na economia mundial, descrito como globalização, o nascimento das transnacionais e o aperfeiçoamento da tecnologia da informação e das telecomunicações, assim como o fluxo de capitais, que, no intercâmbio comercial e inter-empresas, tomou um caráter fundamental.

Como demonstraram Ricúpero e Barreto in Almeida (2007) não são raras as situações nas quais se confundem internacionalização, exportação e importação e negociações internacionais. Para que essa confusão não seja realizada deve-se abranger a definição de internacionalização de empresas proposta por Goulart; Brasil; Arruda in Brasil; Arruda (1996) como “o processo de concepção do planejamento estratégico e a sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada.” (RICÚPERO; BARRETO in ALMEIDA, 2007, p. 22).

O fenômeno da internacionalização tem, obrigatoriamente, características evolutivas através de etapas que não podem ser atropeladas. Como disseram Ruiz ([200-]) e Azevedo e Bertrand ([200-]) neste contexto, deve-se ter em mente uma evolução de mentalidades que nos leva do internacional ao transnacional, claro, de acordo com o tempo e a cultura da empresa.

- Empresa Internacional — as filiais suportam a matriz para conseguirem vendas adicionais ou obterem matérias-primas.
- Empresa Multinacional — a filial internacional deixa de ser considerada marginal. Reconhecem-se as diferenças entre mercados e existe adaptação dos produtos e das estratégias de acordo com as condições locais. Tem-se maior liberdade de ação à gestão local.
- Empresa Global — a criação de produtos para um mercado mundial, fabricados globalmente, em algumas, poucas, fábricas com elevados níveis de eficiência.
- Empresa Transnacional — existe a necessidade de manutenção de uma eficiência global com capacidade de resposta a necessidades locais. É necessário que as filiais tenham capacidade de resposta às necessidades dos mercados respectivos. Os recursos estão dispersos, mas, são especializados, procurando-se obter eficiência e flexibilidade.

4. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS, PLANEJAMENTO E RISCOS

O potencial mundial foi aberto, gostemos ou não. Agora a questão é descobrir quem pode e quem quer aproveitá-los.

Marília Gomes França e Friedhilde Maria Kustner Manolescu

A decisão de se internacionalizar está ligada, de maneira geral, à preocupação da empresa em manter, fortalecer e ampliar sua penetração nos mercados-alvo e ganhar experiência gerencial e operacional. Entrar no mercado internacional costuma ser um caminho sem volta.

As empresas que, hoje em dia, buscam o processo de internacionalização têm pela frente condições radicalmente distintas das que foram enfrentadas por aquelas vividas pelas primeiras empresas que se internacionalizaram, os primeiros entrantes ou *early-movers*.

Entre outros, destacaríamos os seguintes fatores que explicam as diferenças: a) hoje há um excesso de capacidade para a produção de bens e serviços, o que cria uma feroz competição entre os players globais e requer uma orientação permanente para a inovação; b) as multinacionais tradicionais, aquelas com origem nos países desenvolvidos, estão em um processo de reverter e redefinir suas arquiteturas organizacionais, focando atividades de alto valor agregado e procurando estabelecer e comandar redes globais de produção; c) os governos procuram intervir fortemente no processo de internacionalização, visando atingir seus objetivos de desenvolvimento nacional; e d) a economia globalizada está em um estágio no qual mecanismos institucionais que moderam o comércio internacional estão sendo consolidados em níveis globais e regionais, afetando fortemente os países em desenvolvimento. (FLEURY, 2006, p. 2)

É fundamental entender que razões para a internacionalização não faltam. Diversos autores demonstraram que algumas delas podem ultrapassar as barreiras tarifárias e / ou não-tarifárias; o estímulo à internacionalização por parte do governo; a necessidade de desenvolver a tecnologia; a alteração da cultura empresarial e a criação de uma diplomacia econômica com o intuito da obtenção de créditos internacionais.

Razões como aquisição de tecnologia e atualização tecnológica, necessidade de estar mais próximo do cliente, de superar barreiras protecionistas, de antecipar-se

às práticas de concorrência, de estar mais próximo de fontes de recursos financeiros são fatores presentes, isoladamente ou combinados, nos casos de empresas que se internacionalizam. Não pode ser esquecida a busca de suprimento de matérias-primas e mão-de-obra barata [...] (GOULART; BRASIL; ARRUDA in BRASIL; ARRUDA, 1996, p. 23)

A decisão de explorar novos mercados geográficos tem implicações profundas e de longo alcance sobre o *modus operandi* das empresas. De fato, a iniciativa de transpor as fronteiras domésticas vem sendo estudada e tratada como decisão estratégica das empresas, juntamente com a decisão de diversificação e de intra-empresendedorismo.

Ghemawat, Levitt e Ohmae citados por Cyrino e Penido *in* Almeida (2007), dizem que a decisão de internacionalizar se situa entre dois extremos conceitualmente opostos: de um lado, se considerarmos a convergência dos mercados como resultado da globalização, tudo se passaria como se a escolha fosse a entrada em mais um território já conhecido. Por outro lado, se os mercados fossem puramente locais, a decisão implicaria um ato de altíssimo risco diante da inviabilidade de lançar mão dos ativos e das competências já desenvolvidas no país de origem. Assim, caberia a uma decisão da empresa escolher se irá começar um “marco zero” ou se busca se posicionar em condições idênticas às de outros *players* locais.

“Ao longo dos anos, a literatura sobre internacionalização tem enfatizado diferentes benefícios e riscos associados à diversificação internacional de mercados.” (CYRINO; PENIDO *in* ALMEIDA, 2007, p. 82). As empresas têm de decidir e pesar os riscos positivos e negativos através de planejamento e definição de escopo para que seja um projeto de sucesso. Nesse sentido, deve-se verificar o andamento do contato internacional já existente, a localização da cadeia produtiva, o setor da empresa e o contexto econômico e institucional do mercado local e de onde se aspira atuar.

Como toda decisão estratégica, a decisão de diversificar-se geograficamente implica um *trade-off* entre benefícios e custos, que têm de ser analisados, caso a caso. A seguir, passar-se-á a demonstrar os riscos positivos e os negativos de se internacionalizar uma empresa.

4.1 Riscos Positivos

A internacionalização permite maior capacidade de resposta aos clientes internacionais, demonstrada através da presença e maior possibilidade de adaptação às necessidades locais. Este tipo de presença demonstra que a empresa chegou ao país de modo definitivo e se integrando fortemente no mercado local, sendo um *player* em igualdade de condições. Como disseram Cyrino e Penido *in* Almeida (2007), é um processo de ‘Glocalização’, ou seja, a maximização da base de ativos e de conhecimentos desenvolvidos no mercado em que já se atua, o estabelecimento de uma nova realidade em um mercado novo e a exploração em um mercado global — globalização e localização.

A presença em outros mercados propicia, também, um melhor entendimento da concorrência local e estrangeira, fortalecendo a posição competitiva e reduzindo a vulnerabilidade de concorrentes que já se internacionalizaram tanto de empresas locais quanto das que vem para o país-mãe da empresa. Estando em outros mercados, pode-se estabelecer fortalezas significativas em todos os mercados. Além, é fortalecido o nacionalismo de ter uma empresa nacional fora do país, aumentando a força da empresa no país de origem relativo a canais de distribuição e à marca.

Internacionalizar-se significa, também, obter um *portfólio* geográfico de risco / retorno mais equilibrado, reduzindo a dependência do país de origem e os riscos negativos. “Para as

multinacionais que estão listadas nas principais Bolsas de Valores, a presença em vários mercados está associada a um aumento no valor de mercado”. (MORCK; YEUNG, 1991 *apud* CYRINO; PENIDO *in* ALMEIDA, 2007, 87). “Então, quanto mais se internacionaliza, menores são os riscos negativos. É impossível que todos os países entrem em crise ao mesmo tempo. Deve-se buscar uma internacionalização cada vez maior — uma preocupação que não é percebida nas empresas brasileiras em geral.” (ESBER; POLYDORO, 2004, p. 2)

De acordo com o mercado do país de origem, é necessário que por uma questão de escala e de escopo, que sejam produzidos grandes quantidades de produtos que não são absorvidos pelo mercado local. Assim, a internacionalização torna-se inevitável.

Reduzir os custos é algo buscado por todas as empresas. Internacionalizar-se pode significar exatamente isso. “Eventuais barreiras alfandegárias elevadas e outras formas de proteccionismo [...] e um custo de factor de trabalho significamente menor.” (ABRANTES, [200-]). Além, superar barreiras alfandegárias (como já citado) e não-tarifárias às exportações, mediante a produção *in loco*. Segundo Cyrino e Penido *in* Almeida (2007), para reduzir os custos em escala global, as empresas estão direcionando suas cadeias de suprimentos para localizações que assegurem o acesso a recursos adequados de menor custo unitário, e, como exemplo, tem-se mão-de-obra e matérias-primas.

No que tange a ordem econômico-financeira, gera-se receitas em moedas mais fortes e valorizadas transformando-se em uma grande vantagem competitiva, dados os custos de operações de *hedge* e as oscilações de demanda no mercado doméstico.

A aprendizagem é algo fundamental obtido pelas empresas que se internacionalizam. A “base de conhecimentos adquiridos pela exposição a situações diferentes nos diversos mercados em que a empresa passa a atuar.” (CYRINO; PENIDO *in* ALMEIDA, 2007, p. 96). “À medida que a empresa se expande, [...] ela é capaz de tirar partido dos conhecimentos e das capacidades desenvolvidos nos mercados de origem e da incorporação das novas experiências em mercados internacionais.” (JOHANSON; VAHLNE, 1977 *apud* CYRINO; PENIDO *in* ALMEIDA, 2007, p. 96). Além, é possível, em uma empresa internacional a possibilidade de testar conceitos e modelos empresariais relativos à sua gestão e robustez e, também, dos limites do modelo diante das diferenças mercadológicas; é um *upgrade* realizado por toda a empresa. São lições aprendidas que devem ser disseminadas.

Em situações *sui generis* em mercados internacionais, a aprendizagem se faz presente, pois, as empresas são obrigadas a encontrar soluções criativas que se tornam inovadoras para atingir e atender as características mercadológicas locais que, por vezes, são diferentes dos produtos e / ou serviços do *portfólio* já conhecidos. São gerados, assim, competências empresarias extremamente importantes para a manutenção em mercados globais.

4.2 Riscos Negativos

Muitas empresas, por falta de uma análise cuidadosa dos riscos negativos de se internacionalizarem, entram em iniciativas mal concebidas que podem trazer efeitos profundos sobre o negócio.

Com a complexidade de operações internacionais os custos crescentes de coordenação e de governança são altos no que tangem os recursos de deslocamento de profissionais, procedimentos de controle, treinamentos e a criação de um departamento internacional — que deve ser o intermediário entre as necessidades locais e internacionais. Segundo Stopford e Wells citados por Cyrino e Penido *in* Almeida (2007), um nível de complexidade extremo, em que a empresa atua em quase todos os mercados, há uma tendência de se adotar uma variação

de estrutura matricial ou de rede para uma estrutura mais projetizada, o que no curto prazo gera custos.

Quando uma empresa se instala em um mercado estrangeiro, os custos estão ligados aos de instalação, aos de recrutamento de Recursos Humanos, a negociação com fornecedores, a busca de canais de distribuição, a formação de uma base sólida de clientes e a adequação a um sistema de tributação distinto e, às vezes, confuso para um não-local.

Além das barreiras de ser um recém-chegado, existe o risco negativo de ser estrangeiro. É a desvantagem de lidar com contextos de mercado, cultura, idioma e religião muito diferentes daqueles do país de origem.

De fato, um dos obstáculos mais importantes da expansão internacional é a distância entre o país de origem e o país de destino, aferida não apenas na dimensão física e geográfica, mas, igualmente em termos das diferenças administrativas, culturais e econômicas. (GHEMAWAT, 2003 apud CYRINO; PENIDO in ALMEIDA, 2007, p. 105)

Esse risco negativo pode ser reduzido se o mercado internacional tiver características mais semelhantes, mesmo que sejam economicamente menos interessantes.

Em qualquer procedimento fora do país, mesmo em uma exportação ou em uma importação, os riscos políticos e econômicos dos mercados internacionais são muito grandes, afetando a rentabilidade da empresa.

Além de algumas instabilidades políticas e legais de alguns países, há riscos de variações cambiais abruptas e nos preços de *commodities* que são, praticamente, monopolizadas por algumas nações.

5. GESTÃO DE PROJETOS E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Acredito que o sucesso da internacionalização está diretamente ligado à disposição da iniciativa privada e, principalmente do governo em sustentar projetos de internacionalização.

Marília Gomes França e Friedhilde Maria Kustner Manolescu

Devido à grande integração dos países na economia mundial e a participação crescente do Brasil na economia internacional existe uma grande chance de que o haja a reversão do isolamento econômico e aproveitamento das oportunidades oferecidas pela globalização. “A Globalização oferece grandes possibilidades de aumentar a capacidade produtiva doméstica por meio de investimento direto estrangeiro e pela sua capacidade de ampliar o acesso ao mercado externo para produtos que o Brasil apresenta vantagens comparativas [...] (SILBER in VASCONCELLOS, LIMA; SILBER, 2006, p. 27).

Neste contexto globalizante, a decisão de internacionalizar-se é estratégica das empresas, portanto, patrocinada pela alta direção, acionistas e executivos. “A empresa tem de chegar à conclusão de que realmente a participação no mercado internacional é um pedaço importante na operação dela, ou seja, é uma candidata natural à internacionalização. Se não for assim, ela vai ter problemas gigantescos no longo prazo.” (FLEURY, 2006, p. 6). “Tanto que, projetos são instrumentos táticos de execuções de ações estratégicas [das empresas]. Do sucesso dos projetos e do alcance de seus objetivos individuais depende o sucesso das estratégias e, em decorrência, o sucesso da organização”. (ALVARENGA, 2008).

Os *stakeholders* mais diretos e próximos de um projeto de internacionalização resumem-se na alta direção (patrocinadora do projeto) e nos funcionários da empresa, bem como a equipe do projeto. Todos devem estar imbuídos na idéia do projeto para que ele aconteça com sucesso.

Para um projeto de internacionalização devem ser realizadas algumas atividades para que tudo aconteça com sucesso.

Criação da TAP (Termo de Abertura do Projeto), documento que demonstra o que projeto quer fazer em uma visão macro. É ele que, depois de assinado pelo patrocinador, dá autorização para a realização do projeto.

O escopo do projeto é o documento que descreve tudo que será feito e o que não será feito no projeto. É o guia do projeto.

A EAP (Estrutura Analítica do Projeto), documento onde deverá conter a lista de produtos que o projeto deverá fornecer. É, através da EAP que são feitas as listas das atividades a serem realizadas.

- Avaliação preliminar do potencial;
- Determinação de mercados-alvo;
- Estruturação de um Departamento Internacional;
- Avaliação dos tratados comerciais entre o país de origem e o país-alvo;
- Definição da estratégia de internacionalização;
- Registro de marcas e patentes em organismos de proteção de propriedade intelectual e industrial;
- Avaliação de incentivos legais;
- Adequação às normas técnicas internacionais;
- Desenvolvimento de Recursos Humanos capacitados;
- Preparação de intermediários (bancos, seguradora, escritório de advocacia, despachante aduaneiro)
- Desenvolvimento de aspectos de logística internacional;
- Desenvolvimento de gerenciamento comercial internacional.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos próximos 20 anos, todo o trabalho dos executivos do planeta será desenvolvido por meio de projetos.

Tom Peters

O grande desafio que é enfrentado pelos projetos de internacionalização é a falta de capacidades e especialidades específicas das diretorias e das gerências da maioria das empresas atuantes para o ingresso nos mercados globais extremamente competitivos. Porém, quando se consegue a internacionalização, tem-se a seguinte situação:

As empresas multinacionais são capazes de realizar operações lucrativas tirando partido das diferenças de custos e insumos e preços entre diversos países que operam. Essas empresas têm flexibilidade para mover suas produções, explorar regimes tributários favoráveis, reagir a mudanças nas taxas de câmbio e transferir conhecimentos e 'know-how' de uma localidade para outra, reagindo mais rapidamente a ameaças e oportunidades. (KOGUT, 2002 apud CYRINO; PENIDO in ALMEIDA, 2007, 94)

Nesse contexto de grandes riscos negativos e positivos é que deve ser realizado o Gerenciamento de Riscos do Projeto, que, de modo macro, serve para trazer para algo mais palpável às incertezas que os riscos têm. Deve-se planejar o gerenciamento de riscos, identificá-los, analisá-los de modo quantitativo e qualitativo, planejar respostas e reações e por fim, monitorá-los e controlá-los.

Talvez seja necessário que alguns membros da equipe [do projeto] estejam familiarizados com as leis e costumes internacionais, nacionais, regionais e locais aplicáveis, além do clima político que poderia afetar o projeto. Outros fatores internacionais a serem considerados são as diferenças de fuso horário, os feriados nacionais e regionais, a necessidade de viagens para reuniões com a presença física dos membros e a logística de teleconferência. (PMBOK, 2004, p 14)

O projeto de internacionalização, como já dito, deve levar em conta as seguintes questões:

- Padrões e regulamentos;
- Questões pertinentes à internacionalização;
- Questões de diferenças culturais (políticas, econômicas, éticas, étnicas, religiosas);
- Sustentabilidade social (econômica e ambiental)

Em um contexto, como já dito, totalmente competitivo em que são os mercados globais, é fundamental que haja a elaboração de projetos de Internacionalização de empresas amparados em dois conhecimentos.

O primeiro é o conhecimento da metodologia de elaboração e de gerenciamento de projetos disseminado pelo PMBoK (2004) e que haja, preferencialmente, no grupo de trabalho do projeto alguém que tenha participado de projetos reais com o suporte da metodologia.

O segundo se divide em dois que se complementam. É fundamental que exista na organização experiência e conhecimentos técnicos em Comércio Exterior e Relações Internacionais para que o projeto não seja fracassado tanto em termos de comércio internacional, procedimentos aduaneiros e de operações de câmbio, bem como em termos mais abrangentes no que tange costumes locais, economia, política e aspectos demográficos. É, também, muito importante que se tenha habilidades gerenciais para que análises mercadológicas acerca do mercado internacional (o local a ser explorado) em que um estudo pormenorizado é necessário para que sejam conhecidos os meandros e as peculiaridades.

Essas duas áreas se complementam, pois, é necessária a interdisciplinaridade de conhecimentos gerenciais com os de Relações Internacionais para uma análise SWOT correta. O planejamento estratégico envolverá de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças que devem ser analisadas com antecedência. Considerando ser necessária uma seleção de mercados com base em critérios de pesquisa e definição de mercados prioritários.

Normalmente, é uma equipe que faz isso. Mas, no mínimo, deve haver uma pessoa proprietária, que é o chefe do projeto. Recomenda-se destacar um gerente [...] que tenha boa cabeça e que entenda da empresa e da estratégia de longo prazo para o desenvolvimento de novos negócios. Essa pessoa deve ter um cargo específico para liderar o projeto. (FLEURY, 2006, p. 6)

No que tange as considerações finais, deve-se destacar que quando se quer internacionalizar uma empresa é fundamental a adoção de um projeto bem estruturado e planejado com o uso da metodologia do PMBoK (2004).

No balanço entre benefícios, custos e riscos, podemos concluir que ainda resta um longo caminho de aprendizagem [algumas já chegaram lá] para que as multinacionais brasileiras ingressem no rol das transnacionais do mundo desenvolvido. A aceleração desta aprendizagem passa, necessariamente pela adaptação dos modelos de negócio às culturas locais, por uma maior integração entre as operações nacionais e internacionais, pelo desenvolvimento de gestores com 'mindsets' internacionais e, acima de tudo, pelo intento estratégico dos dirigentes e proprietários no sentido de transformarem a internacionalização em compromissos prioritários das suas respectivas agendas. (CYRINO; PENIDO in ALMEIDA, 2007, p. 114-115)

O êxito de um objetivo estratégico empresarial que é a presença fora do país, somente se dá através de projetos com estrutura e planejamento. É um desafio grande demais para ser feito de um modo errôneo. O caminho do sucesso implica em que as organizações se desgarem do passado e foquem-se em atitudes de governança corporativa para atender as novas realidades. Cada empresa, de acordo com a sua especificidade deve analisar sua situação e pesar o que é mais viável ao seu negócio. As portas do mundo estão abertas, resta saber se é viável atravessá-las ou não.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, António Alexandre da Costa. **A internacionalização numa economia mundializada**. Lisboa: IPV, [200-]. Disponível em:

<http://www.ipv.pt/millennium/15_arq2.htm>. Acesso em: 15 de set. de 2008.

ALVARENGA, João Vicente. **Elaboração de Projetos**. Belo Horizonte: UNA, 2008. Notas de Aula.

AZEVEDO, Guilherme; BERTRAND, Hélène. **De Multinacional para Global: Investigando os movimentos estratégicos do último passo da internacionalização**. Rio de Janeiro: PUC-Rio, [200-].

BALL, Donald; McCLOCH, Wendell. **International Business**. Nova Iorque: IRWIN, 1996.

CYRINO, Álvaro; PENIDO, Erika. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

DAXBACHER, Egon. **Gerência de Escopo e Integração**. Belo Horizonte: UNA, 2008. Notas de Aula.

ESBER, Eugênio; POLYDORO, Felipe. Virar múlti ou morrer. **Revista Amanhã**. São Paulo, n. 198, mai. 2004.

FLEURY, Afonso. Por que a internacionalização em empresas brasileiras é importante? **Vanzolini em Foco**. São Paulo, n. 65, nov. / dez. 2006.

FRANÇA, Marília Gomes; MANOLESCU, Friedhilde Maria Kustner. Internacionalização de Empresas. In: X Encontro Latino-Americano de Iniciação Científica, [200-], São José dos Campos. UNIPAV. São José dos Campos, UNIPAV, [200-], p. 1261-1264.

GOULART, Linda; BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto. Internacionalização de Empresas Brasileiras: Motivações e Alternativas. In: BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. Cap. 2, p. 21-35.

KERZNER, Harold. **Gestão de Projetos**: As melhores práticas. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. 2922p.

MAXIMINIANO, Antônio César Amaru. **Administração de Projetos**: transformando idéias em resultados. São Paulo: Atlas, 2002.

MENEZES, Luís César de Moura. **Gestão de Projetos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

PENNA, João Camilo. O Brasil e o Panorama Internacional. In: BRASIL, Haroldo Vinagre; ARRUDA, Carlos Alberto (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileira**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996. Cap. 1, p. 1-19.

RICÚPERO, Rubens; BARRETO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro no Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de Empresas Brasileiras**: Perspectivas e Riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

RUIZ, Fernando Martinson. **Terminologias Globais**. São Paulo: EAD/USP, [200-].

SILBER, Simão Davi. A globalização dos mercados. In: VASCONCELLOS, Marco Antonio; LIMA, Miguel; SILBER, Simão Davi (Org.). **Gestão de Negócios Internacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

UM Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos – Project Management Book of Knowledge (PMBok). 3. ed. Newton Square: Project Management Institute (PMI), 2004.