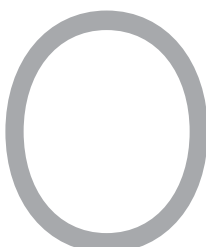


OS GRANDES DESAFIOS PARA GANHAR MAIOR PARTICIPAÇÃO NO MERCADO GLOBAL

A FGV-EAESP realiza pesquisas que podem ajudar empresas e governo na busca do sucesso em processos de internacionalização e do aumento da capacidade competitiva

 Brasil ocupa a 48ª posição no ranking 2012/13 do Relatório de Competitividade Global do Fórum Econômico Mundial (World Economic Forum). O País está à frente da Rússia (67ª) e da Índia (59ª), porém bem atrás da China (29ª), os demais componentes do Brics. A lista é liderada pela Suíça. O posicionamento do Brasil reflete, ao mesmo tempo, pequenos avanços – o País estava em 53º lugar na lista de 2011/2012 e em 68º em 2008/2009 – e desafios internos que ainda persistem.

O Fórum Econômico Mundial define competitividade como o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país, que, por sua vez, define o nível de prosperidade sustentável que pode ser conquistada por uma

economia, de modo a produzir maior renda para seus cidadãos, taxas de retorno altas para os investimentos e crescimento mais acelerado a médio e longo prazos. A instituição baseia o ranking na avaliação de 12 pilares: instituições, infraestrutura, estabilidade macroeconômica, saúde e educação básica, educação superior e formação, eficiência do mercado e dos mercados de trabalho, sofisticação do mercado financeiro, preparo tecnológico, tamanho do mercado, sofisticação do negócio e inovação.

O conceito de competitividade pode ser aplicado tanto a países, como no caso do ranking citado, quanto a empresas individuais. Projetos de investigação realizados por pesquisadores da FGV-EAESP focam os diversos níveis e as diferentes dimensões da questão.

Empresas competitivas

Entre as empresas multinacionais brasileiras, as melhores experiências revelam maturidade em aspectos importantes relacionados à gestão. “Uma das questões-chave é que essas empresas desenvolveram modelos de gestão que são interessantes de serem trabalhados em outros contextos”, afirma a diretora e professora em Estratégia Internacional da FGV-EAESP, Maria Tereza Fleury. Ela lembra a competência operacional de grupos produtores de bens manufaturados ou serviços que conseguem penetrar em mercados onde corporações de países desenvolvidos têm sido menos competentes. “Há brasileiras comprando empresas nos Estados Unidos e na Europa”, diz. A pesquisadora cita o caso da Ambev, que adquiriu a Anheuser-Busch, da Friboi e da Gerdau.

Maria Tereza também destaca o bom desempenho dessas corporações em países que apresentam um ambiente institucional instável, como aqueles do continente africano. “Elas aprenderam a sobreviver em mercados com alta taxa de inflação. Fizeram das dificuldades vividas na experiência local um aprendizado”. É o caso, entre outras, de empresas como a Odebrecht, a Vale ou a Andrade Gutierrez, nos setores de mineração e de engenharia e construção.

Por outro lado, observa a pesquisadora, o ingresso das corporações em países da Europa, nos Estados Unidos e no Canadá também exigiu um processo de aprendizagem para corresponder às condições bem diferentes das brasileiras. “As empresas precisam, então, pensar em como adequar o modelo de gestão, porque são diferentes relações trabalhistas, estruturas legais e normativas, entre muitas mudanças que precisam ser levadas em consideração.”

Nesse sentido, os financiamentos específicos apoiam o esforço das companhias. No Brasil, as várias formas

de apoio público incluem uma linha do BNDES para a internacionalização (disponível desde 2006), ações realizadas pela Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), recursos dos fundos setoriais e programas específicos.

Segundo Maria Tereza, há um número crescente de empresas brasileiras que vem buscando outros mercados ou seguindo companhias parceiras de negócios e clientes, dentro da cadeia produtiva. Esse movimento acontece em diversos setores. A pesquisadora ressalta, ainda, que não é condição para o sucesso internacional ser de grande porte. Já existem empresas pequenas e médias, por exemplo, da área de tecnologia de informação, atuando fora do Brasil. “O fator determinante é a motivação”, afirma. “E as razões que movem as iniciativas são várias. As empresas se internacionalizam porque buscam novos mercados ou novas tecnologias, para evitar o risco de concentrar operações em um só país, para aprender a competir melhor no seu próprio mercado etc. O importante é a qualidade de gestão e a decisão de se internacionalizar, de se aventurar fora e aceitar a dose de risco inevitável nesse movimento.”

Fragilidades gerenciais

Para o professor Luiz Brito, do Departamento de Operações da FGV-EAESP, que atua na linha de pesquisas sobre Gestão de Operações e Competitividade, adotar altos padrões de gestão, contudo, ainda é um desafio para um grande número de empresas brasileiras. Na sua percepção, muitas “não adotam práticas gerenciais e financeiras consagradas, já aceitas nos principais mercados do mundo, apresentando deficiências de gestão e de processos, envolvendo planejamento, orçamento e custeio por atividade”.

Isso faz com que tenham uma desvantagem de

partida na hora de competir. Especialmente, observa Brito, porque as multinacionais instaladas no País têm o mesmo nível de gestão e adotam procedimentos alinhados aos de suas matrizes internacionais. “Os impactos recaem tanto no custo quanto na qualidade e na capacidade de atrair clientes para seus produtos e serviços.”

As razões para essa defasagem, na avaliação do professor, nascem de uma dificuldade de os empresários perceberem a relevância da qualidade da gestão. Os investimentos em processos competem com muitas demandas e tendem a ser menosprezados. “É um fenômeno característico de empresas que passaram um tempo em um mercado protegido e, por isso, não se prepararam.” O fenômeno aparece de maneira mais severa nas empresas de porte médio, aponta o pesquisador.

“As políticas públicas estão focadas nas empresas que estão nascendo e nas microempresas, por meio de entidades como o Sebrae ou como o BNDES”, observa Brito. “A grande corporação também tem acesso a mecanismos nacionais e internacionais de apoio. Já a média empresa não dispõe de fontes de ajuda.”

Entre os grandes grupos, o professor afirma que há corporações brasileiras com práticas tão consolidadas que estão sendo exportadas. Ou influenciando outros agentes da cadeia produtiva, liderando arranjos produtivos e fomentando a necessidade de certificações e padrões. “Esperamos, por exemplo, que a Petrobras esteja desenvolvendo fornecedores com boas práticas de gestão.”

Desafio logístico

Atingir um alto patamar de competitividade exige também um ambiente propício. Para o professor Manoel Reis, uma área em que o Brasil enfrenta problemas que repercutem diretamente nos custos das

empresas é a competência logística. O Índice de Desempenho Logístico do Banco Mundial, edição 2012, situa o Brasil no 45º lugar. O indicador avalia os seguintes itens: alfândega, infraestrutura, embarques internacionais, competência logística, acompanhamento e rastreamento de mercadorias e pontualidade. Cingapura, líder no Índice, obteve pontuações superiores a 4,00 em todos esses aspectos, com exceção da categoria embarques internacionais, na qual registrou 3,99. O Brasil não atinge 4,00 em nenhum deles, e fica com 2,51, sua pior nota, no item alfândega.

“A logística aumenta desnecessariamente o custo Brasil”, diz o pesquisador. “Envolve, primeiramente, baixa velocidade do fluxo de veículos que fazem os transportes no País, uma das atividades importantes do processo logístico. A má condição das estradas reduz as velocidades, rouba competitividade e faz com que os veículos sofram mais, aumentando o custo do transporte e da manutenção das frotas.” Outro fator de vulnerabilidade, na opinião de Reis, são os portos, que, segundo ele, não são adequados às suas atividades. Com isso, as operações demoram mais do que em outros países, e os custos portuários também são maiores.

“Tempo é um ônus grave em logística”, diz o professor. “Determinadas cargas exigem distribuição rápida, em alta velocidade. Elas têm valor agregado alto, e o custo do seu estoque em trânsito pode onerar demasiadamente o conjunto da operação. As cargas que não exigem tanta rapidez, por sua vez, são sensíveis ao custo do transporte.” O professor cita a soja como exemplo de produto que não possui margem de lucro elástica e requer uma logística extremamente eficiente.

Além do transporte, a equação envolve a qualidade dos portos e a capacidade de armazenagem e de liberação de bens. “Como não dispomos de armazéns suficientes para estocar, principalmente produtos agrícolas, o produtor é obrigado a cor-

rer para vender e despachar a mercadoria, o que nem sempre é conveniente. Poder armazenar de forma adequada favorece a negociação de um preço melhor, no momento mais oportuno. A falta de armazenagem também prejudica a competitividade brasileira." Além disso, Reis aponta custos relacionados à burocracia, com prazos longos para liberação das mercadorias, e aspectos legais que dificultam a operação.

"A aplicação do ICMS no Brasil representa ainda um grande problema", critica o professor. "Basicamente, devido à disputa entre os incentivos fiscais oferecidos pelos estados." Como o componente tributário pesa muito no custo logístico – entre 70% e 80% –, as empresas aceitam desembolsar mais com o transporte da carga, percorrendo trajetos que seriam desnecessários, para conseguirem usufruir dos benefícios estaduais. "A carga passeia pelo Brasil. O que se reflete em desgaste das rodovias, consumo maior de combustível, custo de manutenção da frota." Para tentar atenuar os impactos da guerra fiscal, Reis lembra que há um projeto de Resolução do Senado (nº 72/2011) que prevê alíquota fixa de 4% nas operações interestaduais para produtos não submetidos a processo de industrialização ou que incluam conteúdo importado superior a 40%.

Investimentos e privatizações

Outro fator que pressiona o custo Brasil, na avaliação do pesquisador, é a imprevisibilidade nas rotinas. "Instabilidades políticas e econômicas que

comprometem prazos acordados com clientes são péssimas para os negócios. Sem a confiança do cliente, o produtor é obrigado a vender mais barato para conquistar o mercado." Para melhorar o cenário, Reis destaca algumas iniciativas do governo federal para atrair a presença do investimento privado em logística.

Entre elas, está a Medida Provisória no 595, que pretende facilitar a concessão dos portos para o setor privado. "A intenção é acabar com limitações para que a operação portuária se torne mais fluida e ágil", explica. Entre os entraves logísticos atuais, ele lembra, por exemplo, que enquanto o Porto de Santos, responsável por movimentar 25% da carga brasileira em termos de valor, opera 24 horas por dia, a Receita Federal funciona oito horas por dia e somente cinco dias por semana.

Em agosto de 2012, afirma o pesquisador, a presidente Dilma Rousseff publicou um Programa de Concessão de Rodovias e Ferrovias, cujo objetivo é aplicar R\$ 133 bilhões em cinco anos. Desse total, R\$ 91 bilhões serão investidos em 10 mil quilômetros de ferrovias, e R\$ 42,5 bilhões em 7,5 mil quilômetros de rodovias. Nove lotes nos principais eixos rodoviários do País serão duplicados.

"Dentro do espírito dessa mudança, dessa abertura, o fato de que se vai dar à empresa privada a possibilidade de operar e investir nesse sistema. Atualmente, são índices baixos de privatização. Se não houver restrição ideológica ao potencial lucrativo das empresas, a expectativa é que os planos funcionem. Mas os contratos terão que ser ainda viabilizados técnica e juridicamente. Se não forem rentáveis, as empresas não vão aderir."