

1. *A heterogeneidade do mercado mundial;*
2. *Aspectos macromercadológicos e a empresa multinacional;*
3. *Quatro vantagens intrínsecas das empresas multinacionais (EMs);*
4. *Reações defensivas frente às empresas multinacionais (EMs);*
5. *Possíveis atitudes frente à ameaça das EMs;*
6. *A visão sombria dos estruturalistas;*
7. *Empresa multinacional: um elefante vulnerável;*
8. *Conclusões: quatro elementos da política de "repiques".*

Raimar Richers\*\*

\* O presente artigo é uma adaptação de uma palestra realizada em maio de 1973, no I Fórum Brasileiro de Comércio Internacional, na EAESP/FGV, em homenagem ao inesquecível Professor Ruy Vianna Braga, a cuja memória dedicamos este trabalho.

\*\* Professor do Departamento de Mercadologia da Escola de Administração de Empresa de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas e sócio de Richers, Buarque de Almeida & Associados.

R. Adm. Emp., Rio de Janeiro,

## A MERCADOLOGIA INTERNACIONAL COMO DESAFIO E AMEAÇA\* PARA OS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO\*

Mercadologia internacional é uma área nova, nitidamente à procura de uma identificação. Na ausência de uma definição adequada, os autores que escrevem sobre ela costumam sair pela tangente: afirmam tratar-se de uma ampliação do conceito "doméstico" de *marketing* para o mercado mundial. Dentro dessa perspectiva, pergunta-se acima de tudo: o que deve fazer uma empresa, que opera em países estrangeiros, para ter sucesso comercial no exterior?

### 1. A HETEROGENEIDADE DO MERCADO MUNDIAL

Para a empresa individual que opera além das suas fronteiras em áreas que lhe são econômica e culturalmente estranhas, essa pergunta é realmente de extraordinária importância para alcançar retornos satisfatórios sobre seus investimentos no exterior. Em larga escala, os sucessos desses investimentos dependem do grau de conhecimento da empresa sobre os mercados em que ela opera, bem como da sua habilidade em adaptar-se a esses mercados. Por vezes, pequenos erros podem levar a grandes prejuízos.

Vejam alguns exemplos: após vários anos de trabalho intenso, a General Foods retirou o seu produto Jell-O do mercado inglês, pois teve que reconhecer que a dona de casa não o aceitaria, preferindo o seu pudim tradicional de preparo mais trabalhoso, mas definitivamente mais de acordo com o seu gosto. Por sua vez, Helene Curtis, após pesquisar o mercado, resolveu lançar um xampu preto na Tailândia, pois verificou que as mulheres achavam que as cores escuras de xampu contribuiriam para tornar seus cabelos mais brilhantes. Na Alemanha, uma pesquisa revelou que os fumantes de cigarros mentolados preferem embalagens marrons sobre as tradicionais azuis.

E, por falar em cores: o azul na Holanda é considerado feminino e "quente", enquanto que na Suécia é precisamente o inverso: tem a conotação de masculino e "frio". Na Malásia, produtos verdes não se vendem bem por sugerirem doenças e matas virgens inóspitas, enquanto que, nos EUA, o amarelo é arriscado por ser associado à covardia. A mesma cor, o amarelo, tem uma conotação de felicidade na Tailândia; na China, no entanto, a cor da felicidade é o vermelho.

Esses tipos de diferença nas atitudes, nos hábitos e nas tradições dos diversos países, explicam porque, por exemplo, a Nestlé produz e

vende acima de 40 tipos diferentes de café solúvel no mundo, ou por que a IBM pesquisa as prioridades e necessidades de mais de 20 países antes de introduzir modificações nos seus aparelhos eletrônicos.<sup>1</sup>

Esses exemplos ilustram uma das teses pre-diletas dos peritos em mercadologia internacional: é perigoso afirmar-se que exista um mercado mundial homogêneo; ou seja: cada lançamento de produto no exterior exige pelo menos alguma adaptação ao mercado local, o que, por sua vez, requer uma análise desse mercado. Por conseguinte, a mercadologia internacional está, hoje, fortemente inclinada a enfatizar a importância e as maneiras de avaliação qualitativa e quantitativa daquelas "áreas cinzentas" que as empresas, voltadas ao comércio internacional, desejam conquistar como mercado de consumo.

Nesse sentido, é válido afirmar-se que a mercadologia internacional não passa de uma adaptação das técnicas mercadológicas, desenvolvidas domesticamente, a mercados externos, devendo partir da análise das forças vigentes nesses mercados, seja em termos culturais, econômicos, sociais, políticos ou tecnológicos. *Dentro deste contexto caberia, pois, à mercadologia internacional descobrir as condições que facilitam o lançamento e a mercadização de produtos e serviços originários de um determinado país em outros países onde a empresa ainda não costuma ter experiência operacional.*

Felizmente a mercadologia dispõe de um grande número de instrumentos para aperfeiçoar esse tipo de análise, tais como, a pesquisa operacional e motivacional, as técnicas de desenho industrial, de embalagem, rotulagem, assistência técnica, as diversas formas de determinação de preços e do financiamento, além das múltiplas modalidades de comunicação, sejam elas de ordem pessoal, tais como a venda direta ou indireta, ou impessoal, tais como a propaganda, a promoção e as relações públicas. Além disso, as empresas podem-se valer de novos métodos de controle que lhes permitam reduzir seus custos de mercadização em geral e de logística em especial.

Tendo em vista, de um lado, o avanço desse instrumentário ao longo dos últimos decênios e, do outro, a habitual insegurança com que uma empresa enfrenta as incógnitas de um mercado externo, compreende-se que a mercadologia internacional tem, até hoje, concentrado sua atenção na maneira como determinadas técnicas de mercadização bem sucedidas num país

podem ou não ser aplicadas num outro país, em benefício direto das empresas que operam em âmbito internacional.

## 2. ASPECTOS MACROMERCADOLÓGICOS E A EMPRESA MULTINACIONAL

Mas, válida que seja essa visão, ela omite aspectos fundamentais que *também* deveriam fazer parte do campo de investigação da mercadologia internacional. Acima de tudo, esses aspectos relacionam-se às *repercussões* das transações internacionais, não só no mercado mundial em si, como também nos diversos países que participam desse processo.

Chamemos, o que discutimos até agora, de aspectos *micromercadológicos*, onde o enfoque está nas empresas que participam do processo de mercadização internacional. Esse enfoque deve ser distinguido do *aspecto macromercadológico*, que se preocuparia primordialmente com os efeitos desses processos sobre as estruturas econômicas, sociais e inclusive culturais dos diversos países e continentes que são afetados pelos impactos do comércio mundial.

Não pretendemos, nem teríamos condições de abarcar todos — talvez nem os principais — aspectos desta abordagem macromercadológica do comércio internacional. Queremos concentrar-nos em apenas *uma* de suas facetas, qual seja a importância das empresas multinacionais. A esse respeito, pretendemos defender três teses interdependentes.

A primeira dessas teses constata: *cada vez mais, o comércio internacional será dominado por empresas multinacionais*. Não alegamos ser essa uma afirmação muito original. No entanto é preciso analisá-la como premissa para as próximas duas teses.

Em primeiro lugar, o que vem a ser uma empresa multinacional? Na realidade, ninguém sabe direito. Roberto Campos, com sua invejável capacidade de colocar os "pontos nos is", quando da discussão de termos amorfos, afirmou, em recente conclave: "A empresa multinacional tem, a meu ver, características similares às do elefante. Pouca gente poderia descrever um elefante como um mamífero proboscídeo, mas pouca gente pode ter dificuldade em identificá-lo na rua. O mesmo se passa com a empresa multinacional. É fácil reconhecer, não é fácil definir."<sup>2</sup>

De passagem seja dito: essa analogia do elefante ainda nos será útil sob um aspecto di-

ferente do conceitual. A ele voltaremos mais tarde.

Na ausência de uma definição satisfatória, a simples caracterização da empresa multinacional ajuda-nos. Por exemplo, o presidente da Divisão Internacional da IBM, Jacques Maisonneuve, afirmou que existem cinco critérios para que uma empresa seja efetivamente multinacional, quais sejam: a) ela precisa operar em vários países (mais de três) em diferentes estágios de desenvolvimento; b) além de uma organização de vendas, deve manter outros setores nesses países, tais como pesquisa e desenvolvimento, produção, serviços etc.; c) cidadãos dos países em que se situam as subsidiárias devem participar do processo decisório; d) também a matriz deve contar com executivos de diversos países; e) os acionistas devem ser cidadãos de diversos países.<sup>3</sup>

Por outro lado, Fred Borch, presidente do conselho da General Electric, acrescenta uma sexta característica, a de que a respectiva empresa não deve depender muito da matriz quanto ao processo decisório nas áreas de *marketing*, produção e pesquisa e desenvolvimento, citando a Philips como um bom exemplo.<sup>4</sup> É para nós algo sintomático que o Sr. Borch não se refira à área de finanças como uma condição de descentralização. Na realidade, ao que parece, desde que a matriz concentre o planejamento e a execução orçamentária em suas mãos, é perfeitamente possível manter o controle sobre sua organização mundial, mesmo delegando praticamente todas as outras decisões às suas subsidiárias. Esse ponto parece-nos ser de importância fundamental para a análise das empresas multinacionais de hoje e no futuro, acima de tudo porque ele implica a crescente diversificação geográfica de recursos e do próprio processo decisório, o que, por sua vez, pode contribuir para uma tendência de desnacionalização dessas empresas, aspecto de que ainda nos ocuparemos nessa exposição.

Quanto à tese da concentração do comércio internacional na mão de um número relativamente diminuto de empresas poderosas, convém citar alguns dados que transmitem uma noção ao menos aproximada dessa tendência. Por exemplo atualmente:

a) as 10 principais nações exportadoras de capital exportam anualmente US\$ 150 bilhões e produzem cerca de US\$ 260 bilhões em subsidiá-

rias externas. Essa produção é cerca de seis vezes o nosso PNB;

b) cerca de 3 500 grandes empresas operam com cerca de 24 mil estabelecimentos estrangeiros;

c) das 200 maiores empresas norte-americanas, 80 aplicam cerca de 1/4 de seus recursos no exterior;

d) os investimentos diretos anuais dos EUA no exterior são de cerca de US\$ 80 bilhões, o que corresponde quase ao dobro do PNB do Brasil;

e) das 100 maiores empresas americanas, 62 possuem pelo menos quatro fábricas no exterior, enquanto que das 100 maiores empresas não-americanas, 64 possuem pelo menos quatro fábricas no exterior.<sup>5</sup>

Baseando-se em dados como esses, estima-se que, atualmente, cerca de 1/4 da produção industrial mundial está concentrada na mão de empresas multinacionais, mas que, por volta do ano 2000, essa proporção chegará à metade. Até lá, acredita-se que cerca de 200 conglomerados monstruosos poderão ser os donos quase que absolutos da produção mundial. Em outras palavras: a tese da crescente concentração do comércio internacional nas mãos de um número bastante restrito de empresas multinacionais pode ser derivada, em parte, da aceleração com que se processa a concentração da produção (sobretudo através de fusões), mas também da tendência cada vez mais acentuada das empresas multinacionais em descentralizar suas atividades produtivas no mundo, a fim de atingir maiores economias de escala em cada uma de suas operações locais. Portanto, não é absurdo imaginar-se uma empresa monstruosa, digamos do ramo de automóveis, que operaria 50 ou 100 unidades fabris em alguns países altamente especializados em determinadas linhas de produtos — por exemplo, pistões, caixas de câmbio ou sistemas elétricos — e que supririam algumas centenas de suas fábricas de montagem espalhadas pelo mundo.

Há algo de irônico nessa perspectiva que, quanto ao sentido da especialização por países, estaria muito aproximada do ideal vislumbrado pelo economista David Ricardo em 1817 como um preceito liberal, mas cujas conseqüências seriam uma concentração de poderes que se afastariam progressivamente do liberalismo.

### 3. QUATRO VANTAGENS INTRÍNSECAS DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS (EMs)

No entanto, é preciso perguntar por que essa tendência de concentração das empresas multinacionais seria inevitável. Ela o é, em nosso entender, porque essas empresas reúnem uma série de vantagens econômicas e estruturais que, quase automaticamente, as investem de poderes políticos crescentes. Quais são essas vantagens intrínsecas das empresas multinacionais?

Podemos classificar essas vantagens em quatro categorias, quais sejam:

- a) uma capacidade elevada de racionalização de recursos;
- b) um alto grau de flexibilidade de ação;
- c) altos retornos tecnológicos;
- d) poderes de pressão e barganha.

O primeiro desses quatro aspectos decorre essencialmente da facilidade de acesso a uma multiplicidade de recursos, sejam eles humanos, materiais ou financeiros, que a empresa multinacional costuma ter pelo simples fato de operar em várias frentes do mundo. Isto amplia a gama das suas opções, permitindo a escolha entre um grande número de modalidades operacionais com óbvias vantagens de economia de recursos e de escala.

O segundo fenômeno (a flexibilidade de ação) é menos tangível, mas talvez mais importante ainda. Ele decorre da maior facilidade que uma empresa multinacional costuma ter em criar e coordenar sistemas de informação e de mercadização de bens e serviços em âmbito internacional, o que não só lhe permite um melhor aproveitamento dos seus conhecimentos quanto às oportunidades de conquista de mercados em vários pontos do mundo, como também de mudar as suas estratégias de mercadização a curto ou médio prazo face a mudanças incontrolláveis nos mercados.

O terceiro aspecto (o elevado grau de aproveitamento tecnológico) é o que mais se discute na literatura atual sobre as empresas multinacionais. Ele se origina na possibilidade de tais empresas investirem somas vultosas em pesquisas e desenvolvimento, face às suas ambiciosas perspectivas de produção e de mercadização de

produtos novos, o que não só lhes dá vantagens tecnológicas diferenciais, como também a viabilidade de uma maior padronização e realização de economias de escala como consequência da produção em massa.

O quarto e último aspecto é o menos focalizado na literatura técnica, por motivos óbvios. Mas é ele precisamente que mais nos deve preocupar. Quanto mais cresce uma empresa multinacional, ou quanto mais ela se diversifica, seja no sentido horizontal ou no vertical, tanto mais poderes ela acumula, não só em termos tecnológicos (como através da concentração de patentes), como também econômicos (por exemplo, ao controlar os recursos financeiros de uma comunidade) e, finalmente, políticos, face ao seu enorme poderio de barganha e pressão.

### 4. REAÇÕES DEFENSIVAS FRENTE AS EMPRESAS MULTINACIONAIS (EMs)

Esse último dos quatro aspectos leva-nos à segunda tese: *O crescente domínio do comércio (doméstico e internacional) por parte das empresas multinacionais gera reações defensivas cada vez mais intensas nos PMDs.*

PMDs, diga-se de passagem, é uma abreviação de "países menos desenvolvidos" entre os quais figura o Brasil.

Se bem que, no presente contexto, nossa atenção esteja primordialmente voltada aos PMDs, convém mencionar que não somos nós, os subdesenvolvidos, os únicos preocupados com o poderio cada vez maior das empresas multinacionais — nem necessariamente tão indefesos quanto outras nações mais avançadas que procuraram proteger-se das investidas dessas empresas.

Os casos mais comentados desse tipo de reação ocorreram provavelmente na França. Por exemplo, basta lembrar a interferência direta do General De Gaulle quando a Fiat tentou comprar a maioria das ações da Citroen ou o caso ocorrido em 1962, quando o governo francês conseguiu evitar que a General Electric comprasse 20% dos ativos da Machines Bull, na época o maior fabricante de computadores daquela nação. Mais tarde, aparentemente face à impossibilidade de desenvolver sua própria tecnologia mais avançada, o governo francês teve que concordar que a fábrica Bull vendesse até 50% das suas ações para a GE.

É importante frisar também que a preocupação gerada pela crescente participação das empresas estrangeiras e particularmente multinacionais nos negócios de uma determinada nação não decorre necessariamente de um excesso de nacionalismo. A tecnologia não é privilégio de nenhuma nação, especificamente, mas algumas nações dispõem de maiores avanços e vantagens do que outras no campo da tecnologia, podendo, por conseguinte, gerar uma situação de real dependência econômica, política ou até militar. Um influente industrial inglês assim manifestou-se a respeito dessa ameaça: "É importante verificar que o investimento estrangeiro conduz ao controle estrangeiro de um vasto setor da nossa indústria de engenharia de base. Na realidade isto conduz a uma perda de autodeterminação. No caso de sobrevir uma crise realmente grande, veremos quem é o feitor e quem são os escravos."<sup>6</sup> Em outras palavras, os novos protecionistas não são necessariamente chauvinistas inveterados que insistem em que toda a produção industrial seja gerada e gerida por elementos da própria nação, nem necessariamente se preocupam com a ameaça à hegemonia industrial de alguns ramos por parte das empresas multinacionais. Na sua opinião, a própria segurança e o prestígio nacional é que estão em jogo.

No caso dos PMDs, essa problemática torna-se tão mais séria por não termos normalmente condições de competir em âmbito internacional com o avanço tecnológico das nações avançadas. Para citar o caso do Brasil, nem a longo prazo teremos provavelmente condições de infiltrar empresas nacionais significativas em setores como a eletrônica, a indústria automobilística ou mesmo a farmacêutica.

O Brasil não é um país em que esse aumento de concentração tenha causado uma preocupação particularmente acentuada nos últimos anos. Outras nações têm reagido de maneira muito mais radical para enfrentar essa situação. Basta citar o Chile do Presidente Allende. Ainda mais em evidência estão os países árabes produtores de petróleo que, gradativamente, estão exercendo pressões para que os investimentos estrangeiros nesse ramo sejam nacionalizados. Entretanto, mesmo países como a Coreia do Sul, a Malásia, ou a Indonésia estão revisando as suas legislações para impedir que a participação de empresas estrangeiras no PNB e/ou na sua distribuição continue a aumentar.

As Filipinas, por exemplo, exigem hoje que 60% das novas iniciativas industriais sejam controladas por instituições ou pessoas nativas.

## 5. POSSÍVEIS ATITUDES FRENTE A AMEAÇA DAS EMs

No entanto, é preciso perguntar: será que as medidas protecionistas que visam restringir o investimento estrangeiro são as mais eficazes para enfrentar a ameaça da crescente concentração do poderio econômico e político das empresas multinacionais nos PMDs? Duvidamos que o sejam. Isso nos leva à nossa terceira e última tese, qual seja: *Para enfrentar a ameaça das empresas multinacionais, em nada adianta combatê-las. Pelo contrário, é preferível encorajá-las, mas exercer controle sobre sua expansão, taxá-las e sobretudo enfrentá-las por um sistema de "repiques".*

O que significa isso em termos mais precisos? Há, em nosso entender, seis maneiras com que um PMD pode enfrentar as empresas multinacionais que procuram operar dentro de suas fronteiras. Uma delas é ignorá-las, dentro de uma atitude de fatalismo ou indiferença. A outra consiste em render-se aos seus desejos e às suas pressões, na expectativa de que as suas vantagens superem as suas desvantagens. Uma terceira forma consiste em combatê-las, abrindo mão das suas vantagens potenciais em benefício de uma maior independência econômica e política. Uma posição diametralmente oposta é a de encorajá-las através de incentivos de toda sorte. Uma quinta maneira consiste em desnordeá-las conscientemente, ora oferecendo-lhes vantagens, ora tirando-lhes uma parte dos benefícios oficiais.

Em nosso entender, todas essas cinco modalidades ou atitudes, sobretudo se tomadas isoladamente, sofrem da mesma desvantagem de princípio: reconhecem, implicitamente, a soberania das empresas multinacionais, com uma dose maior ou menor de fatalismo frente ao seu poder.

O que recomendamos aos PMDs é uma política de "repiques".

Em que consistiria essa política? Sua filosofia básica é derivada da maneira como um grupo de pessoas comporta-se quando se reúne para realizar um jogo qualquer. Cada membro deseja tirar alguma vantagem sobre o outro, a fim de ganhar o jogo. Todavia há regras que todos respeitam. Ademais, todos jogam mais

ou menos com os mesmos instrumentos, digamos com um conjunto de bolas, como no bilhar, ou com um determinado número de cartas, como no bridge. Em alguns jogos, o blefe é permitido, mas punido quando descoberto. As posições iniciais dos instrumentos do jogo não são uniformes: alguns jogadores têm certa vantagem sobre seus adversários. O que, no entanto, costuma determinar quem vence o jogo não são os instrumentos e suas posições relativas, mas a *habilidade* do jogador.

Na estratégia dos repiques, essa é a premissa crucial: admitir-se que a nossa habilidade ao enfrentar o adversário não é inferior à dele. Isso implica, primeiramente, o treinamento adequado dos "jogadores"; em segundo lugar, o desenvolvimento daqueles instrumentos que oferecem algumas vantagens em potencial sobre os instrumentos do adversário; além disso, requer uma avaliação objetiva dos fortes e fracos do adversário e, finalmente, pressupõe "jogar" dentro dos moldes de uma estratégia previamente delineada.

Dentre essas quatro condições operacionais, uma parece particularmente árdua para os PMDs em geral: a da avaliação objetiva dos fortes e fracos das empresas multinacionais. Não que a tarefa seja tecnicamente insuperável. Mas a ela resistimos devido a uma forte tendência tradicionalmente arraigada nos sistemas de valores, de encarar os impactos culturais mais incisivos das nações mais avançadas como irresistíveis. A falta de dados concretos sobre as empresas multinacionais favorece essa inclinação de excessiva humildade.

Mesmo em países mais desenvolvidos, a visão das empresas multinacionais é controvertida ao ponto de atingir o absurdo. Senão, vejamos: numa interpretação algo precipitada, George Ball acredita que as empresas multinacionais contribuirão progressivamente para uma crescente ordem mundial supranacional, na qual os diversos sistemas de nacionalismo competitivo seriam progressivamente substituídos por organizações internacionais, voltadas exclusivamente para a produção impessoal e uma "paz do empresariado", dentro da qual prevaleceria o pragmatismo econômico sobre o ufanismo egoísta das nações. Uma posição diametralmente oposta foi defendida pelo Prof. Stephen Hymer, que argumenta que as empresas multinacionais criariam uma divisão de trabalho no mundo inteiro baseada em diversos nacionalismos e dominada por processos decisórios de empresas

americanas, européias e japonesas, o que faria com que as diferenças entre as intenções das nações se pronunciassem a tal ponto que novos conflitos mundiais, possivelmente até uma nova guerra mundial, tornar-se-iam inevitáveis.<sup>7</sup>

## 6. A VISÃO SOMBRIA DOS ESTRUTURALISTAS

Um tipo semelhante de visão lúgubre da função das empresas multinacionais no mundo é compartilhado por um grupo de intelectuais latino-americanos, que acredita serem essas empresas as principais responsáveis por um destino inescapável de dependência econômica, social, política e cultural do nosso hemisfério.<sup>8</sup>

Um dos representantes desse grupo que mais energicamente tem defendido a tese da nossa subjugação inescapável a um sistema imperialista internacional, concentrado na mão de uma minoria de empresas gigantescas, é o economista chileno Osvaldo Sunkel. Não sem alguma malícia, Sunkel chama essas empresas de *Contras*, o que é uma abreviação de "conglomerados transnacionais", os quais, de acordo com ele, não só liquidariam "definitivamente a empresa privada nacional", como também deixar-nos-iam numa situação de total dependência quanto a qualquer iniciativa de desenvolvimento face aos poderes e interesses centralizadores e egocêntricos dessas empresas.<sup>9</sup>

Uma posição semelhante tem sido defendida, nos últimos anos, por Celso Furtado para quem o jogo da dependência está sendo controlado por dois poderes: o Estado nacional e as empresas internacionais, mas com uma crescente supremacia por parte dessas últimas, devido aos seus controles cumulativos sobre as diversas formas do progresso tecnológico. Disso resultaria uma submissão fatal que, gradualmente, permitiria às empresas multinacionais manipular a intensidade e a orientação do nosso processo produtivo, bem como do processo de concentração da renda, através da criação de empregos no setor mais moderno das atividades econômicas, intensificando, portanto, o hiato social existente entre as classes mais abastadas e as classes marginalizadas na América Latina.<sup>10</sup>

Não acreditamos que essas interpretações da nossa "realidade" sejam totalmente falsas. Claramente, o risco de uma dependência crescente da tecnologia internacional nos países em

desenvolvimento e com isso das empresas que controlam essa tecnologia existe e constitui uma real ameaça à nossa autonomia política, econômica e social. Além disso, é preciso não se ter ilusões quanto às ambições políticas de pelo menos algumas das empresas multinacionais, o que ficou dramaticamente ilustrado pela interferência ousada, arrogante e algo infantil da ITT no Chile.

Contudo encarar as empresas multinacionais exclusivamente sob esse ângulo de monstros maliciosos e insaciáveis, primordialmente voltados a explorar os países subdesenvolvidos e transferir os lucros dessa espoliação para as suas sedes no exterior, constitui um grande exagero, inspirado mais em receios infundados do que em análises objetivas.

## 7. EMPRESA MULTINACIONAL: UM ELEFANTE VULNERÁVEL

Há, para nós, um verso da medalha, que se resume em três aspectos complementares à visão sombria dos estruturalistas. São eles: primeiramente, as empresas multinacionais são, sob certos aspectos, bastante *vulneráveis* devido a uma série de fatores que decorrem, em larga escala, do simples fato de serem grandes. Operam com custos fixos elevados, costumam ser extremamente lentas nos processos decisórios, são obrigadas a descentralizar e freqüentemente perder uma parte dos controles das suas operações, além de enfrentarem pressões cada vez mais fortes não só por parte dos seus concorrentes, como também do Estado, face às leis antitruste, e do público, que se manifesta na insatisfação de grupos de consumidores, aliada à preocupação dos sindicatos (ao menos os norte-americanos) que as acusam, não sem razão, pela importação de produtos fabricados ou semifabricados no exterior a custos de mão-de-obra mais baixos do que seria possível no país-sede. Ademais, costumam ter uma enorme inveja dos seus concorrentes, com que fabricam conchavos num dia para, no outro, passar-lhes a perna.

Em segundo lugar, as empresas estão-se tornando cada vez mais *apátridas* ao deslocarem gradativamente os seus recursos àqueles lugares ou países no mundo que lhes oferecem melhores condições de segurança, lucratividade e sobretudo crescimento a longo prazo. Esses lugares não são necessariamente ou exclusivamente os seus países de origem. Nesse ponto,

convence-nos uma opinião como a do Vice-Presidente Executivo da Ford Motors Company, Robert Stevenson, que afirmou: "Temos por meta estar em cada um dos países do mundo", acrescentando: "Nós não nos consideramos uma empresa basicamente americana. Somos uma empresa multinacional. Defendemos um grande número de bandeiras. Exportamos de cada um dos países em que estamos."<sup>11</sup> Esse tipo de atitude "transnacional" poderá promover a criação de empresas verdadeiramente desnacionalizadas que colocarão suas sedes naqueles pontos do mundo que lhes pareçam ser os mais adequados em termos de seus objetivos a longo prazo. Esses pontos não são necessariamente os países mais desenvolvidos.

Finalmente, cabe assinalar que, a médio e longo prazo, as empresas multinacionais *dependem, em escala crescente, dos mercados dos países em desenvolvimento* com suas altas taxas demográficas e seus elevados potenciais inexplorados. Significa isso, entre outros, que essas empresas agiriam contra os seus próprios interesses à medida que adotassem a tese predileta de Furtado, ou seja, contribuir intencionalmente para uma crescente marginalização das classes menos abastadas nos países em desenvolvimento.

Não pretendemos, com essas considerações, argumentar que não exista uma ameaça real para nós nos países em desenvolvimento face ao crescente poder das empresas multinacionais. O que pretendemos é demonstrar que a batalha ainda não está perdida. Acreditamos, pelo contrário, que temos excelentes condições de tirar bons proveitos do crescimento desses monstros internacionais, desde que adotemos uma atitude adequada frente à sua ameaça.

Em outras palavras: é preciso reconhecer que, no reino dos animais, o elefante é poderoso e perigoso como adversário em potencial. Mas não é invulnerável e pode ser de grande utilidade para quem consegue domá-lo.

## 8. CONCLUSÕES: QUATRO ELEMENTOS DA POLÍTICA DE "REPIQUES"

Uma vez aceita a premissa de que é possível enfrentar a ameaça das empresas multinacionais sob certas condições, a pergunta, evidentemente, passa a ser: Em que consistem essas condições? Citamos quatro delas, não com o intuito de esgotar o assunto, mas de incentivar o debate em torno da viabilidade de uma atitude

que se propõe a estabelecer o equilíbrio de forças entre os grupos econômicos internacionais e os estados modernos em formação nos PMDs, dentro de uma política que, anteriormente, chamamos de “repiques”.

A primeira dessas condições consiste na obrigação de manter-nos informados sobre todos os movimentos estratégicos das empresas multinacionais que operam (ou pretendem operar) em áreas do nosso próprio interesse comercial, econômico e político. Múltiplos seriam os objetivos desse sistema contínuo de informações visando responder perguntas como: Em que áreas estão sendo realizadas pesquisas com o intuito de inovar-se tecnologicamente? Quem são os expoentes dessas pesquisas e que vantagens e ameaças poderão elas trazer para o próprio país? Que estratégias estão sendo adotadas pelas empresas multinacionais, com que alvos prováveis em mente e com que repercussões possíveis? Quais das suas medidas têm provocado resultados satisfatórios, quais falharam e por que? Quais são as áreas prediletas de ação dessas empresas, no sentido tecnológico, geográfico, mercadológico etc, e que áreas elas costumam evitar e por que razões? Etc. Etc.

Essas informações seriam sistematicamente processadas e interpretadas com o fito, por exemplo, de adquirir *know-how* próprio, de facilitar a seleção de setores em que convém concentrar esforços de pesquisa tecnológica própria, de formular princípios econômicos e legais em defesa dos interesses nacionais, enfim, de facilitar a formulação de uma estratégia que vise tirar o máximo de proveitos das forças inerentes e mais facilmente desenvolvíveis do país frente às forças e as fraquezas das empresas multinacionais.

O segundo ponto a ser assinalado dentro da filosofia do repique consiste na criação de um sistema de adequação administrativa e fiscal, através de controles e incentivos internos da nação, não com o intuito de desencorajar as empresas multinacionais, mas para criar contrapesos que favoreçam as operações nacionais. O treinamento de técnicos e executivos ocuparia uma posição destacada dentro dessa política de adequação, bem como a introdução de medidas fiscais no sistema econômico-financeiro que claramente beneficiariam quaisquer instituições de natureza privada ou pública dispostas e capazes de competir com as empresas multinacionais. Essas nunca deveriam ser autorizadas a operar como monopolistas no seu ramo de ati-

vidade, não apenas para reduzir os riscos da dependência e da espoliação dos consumidores, como também para criar estímulos à natural “inveja” entre os “monstros” ao conceder licenças operacionais iguais ou ao menos comparáveis a concorrentes naturais e tradicionais no mercado mundial. Por exemplo, o quase monopólio da Volkswagen no seu segmento de mercado talvez pudesse ter sido evitado com vantagens para o consumidor e a economia brasileira se, desde logo, o nosso Governo tivesse incentivado a criação de uma indústria estrangeira em concorrência direta com a empresa alemã.

Calculada no sistema de informações e de adequação administrativa e fiscal, podemos imaginar uma terceira maneira de implementação da política de repiques, que consistiria essencialmente na criação de estímulos aos chamados *joint ventures* com cláusulas de “favorecimento” para quaisquer iniciativas em benefício da economia nacional que resultassem da conjugação de esforços e capitais estrangeiros e nacionais em igualdade de condições. Na medida do possível, essas empresas deveriam ser de capital aberto, para arraigá-las mais profundamente no solo nacional, bem como para reduzir seus impactos negativos sobre os balanços de pagamentos face aos retornos de capitais e de pagamentos de *royalties*. A legislação, contudo, não só deveria criar estímulos a esses tipos de empreendimentos mistos, mas, ao mesmo tempo, deixar bem claro que seus privilégios seriam anulados a partir do momento em que um dos parceiros assumisse acima de 50% dos ativos.

No entanto, essas medidas seriam talvez insuficientes para atingir o equilíbrio do poder econômico, se não fossem acompanhadas por uma outra forma de implantação da política dos repiques, mais ousada e ambiciosa do que as outras. Referimo-nos à criação daquilo que chamaríamos de “blocos nacionais”. Seriam eles empreendimentos estatais ou semi-estatais investidos de poderes econômicos especiais para fazer face às empresas multinacionais, seja no mercado nacional, seja no internacional. No ramo privado, a criação desses blocos provavelmente só seria viável através de grandes fusões, tais como as observadas recentemente no sistema bancário, hoje claramente voltado para o mercado externo, inclusive através da criação de subsidiárias no exterior. Todavia, a iniciativa privada no Brasil dificilmente terá condi-

ções de conjugar esforços e poderes em proporções suficientes para poder competir com os grandes conglomerados do mundo. Somente o Estado tem alguma condição de enfrentar essa tarefa. E deve fazê-lo; não ao acaso, em qualquer ramo, mas através de um processo seletivo e planejado em que dominem aspectos como: grau de importância do ramo para o desenvolvimento, grau de dependência de inovações tecnológicas e de seus custos; importância estratégica do ramo; vantagens e limitações no aproveitamento de recursos naturais próprios; possibilidades de comprar ou alugar *know-how* estrangeiro; oportunidades de aproveitamento da mão-de-obra não-qualificada — além de outras considerações.

Em suma, então, o que se propõe é a análise da viabilidade e eventual implantação de uma estratégia voltada à criação de contrapesos aos poderes das empresas multinacionais, através do aproveitamento racional das forças que naturalmente favorecem as nações menos desenvolvidas e das fraquezas inerentes às empresas multinacionais. O objetivo precípuo dessa política consistiria em alcançar poderes suficientemente incisivos para, aos poucos, restabelecer o equilíbrio de forças entre grupos estrangeiros e nacionais, que disputariam as oportunidades dos mercados em igualdade de condições.

Hoje os PMDs estão longe desse alvo. No entanto, achamos viável que ele seja atingido, contanto que concentremos uma parcela de nossos recursos e esforços na criação de pólos investidos de poderes econômicos e políticos especiais para conquistar, passo a passo, algumas posições de mando no mercado internacional.

1 Os exemplos são extraídos de: A rougher road for multinationals. *Business Week*, 19.12.1970 e Arning, H.K. Business customs from Malaya to Murmansk. In: Ryans, J.K. & Baker, J.C. (coord.) *World Marketing*, New York, John Wiley, p. 40-49, 1967.

2 Associação Comercial de São Paulo, Seminário sobre Estratégia para a Exportação, 25-28.10.71, Atas da sessão de 27.10.1971, p. 27.

3 Bradley, G.E. & Bursk, E.C. Multinationalism and the 29th day. *Harvard Business Review*, p. 39 Jan./Feb. 1972. p. 39.

4 *Ibid.* p. 41.

5 Os dados são de *Business Week*, *op. cit.* e Heilbronner R. L. As empresas multinacionais e as nações. *Diálogo*, p. 16, 17 jul./set. 1972.

6 The challenge of multinational business. *Fortune*, p. 15, 15-8-69.

7 Ver Heilbronner. *op. cit.* p. 22-23.

8 Em outro trabalho, procuramos resumir as principais teses desse grupo e analisar a sua importância para o futuro da América Latina; ver Richers, R. Dependência: fatalidade ou falácia do desenvolvimento?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 13, n. 1, p. 41-55, jan./mar. 1973.

9 Ver Sunkel, O. Capitalismo transnacional y desintegración nacional en la América Latina. *Trimestre Económico*, v. 38, n. 150, abr./jul. 1971.

10 Ver, por exemplo: Furtado, C. *A hegemonia dos Estados Unidos e o desenvolvimento da América Latina*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1973.

11 Extraído de *Business Week*, *op. cit.*



**SEJA LÁ ONDE VOCÊ MORE  
NOSSAS PUBLICAÇÕES CHEGAM ATÉ VOCÊ**

Consulte um dos agentes FGV  
Pedidos pelo reembolso postal

Assinaturas: Serviço de Publicações da Fundação Getúlio Vargas —  
Praia de Botafogo, 188 — CP 21 120 — ZC-05