

# Internacionalização de empresas: a experiência brasileira e o contexto latino-americano

POR **ANDRÉ ALMEIDA E SHERBAN LEONARDO CRETOIU**

Em 2006, mais de 50% das aquisições de empresas na América Latina tiveram uma empresa do próprio continente na ponta compradora, seja do mesmo país ou de outro país da região. Uma mudança significativa, pois até recentemente as grandes compradoras eram, em sua maioria, européias ou norte-americanas. Naquele ano, os investimentos de empresas latino-americanas no exterior subiram 115% em relação a 2005, atingindo US\$ 41 bilhões. Verificou-se uma diversificação cada vez maior de setores e portes das empresas em processo de internacionalização. As maiores operações, no entanto, ainda são realizadas por um reduzido número de grandes corporações cujas vantagens comparativas nos mercados de origem determinam o apetite e a musculatura necessários a investimentos de vulto.

O ano de 2006 entrou para a história do desenvolvimento econômico brasileiro, pois, pela primeira vez, o investimento das nossas multinacionais no exterior (cerca de US\$ 27 bilhões) superou em quase US\$ 10 bilhões o montante de investimentos diretos que o País recebeu de empresas estrangeiras (cerca de US\$ 18 bilhões). Com esses números, o Brasil posicionou-se como o

segundo maior investidor dentre as economias emergentes. **Figura 1**

Este artigo baseia-se nas informações e reflexões de palestrantes e participantes do Seminário Internacional Consolidação Regional e Expansão Global das Empresas Multinacionais Latino-Americanas – realizado pela Fundação Dom Cabral em São Paulo, no final de 2007 – e na experiência de internacionalização de algumas empresas brasileiras.

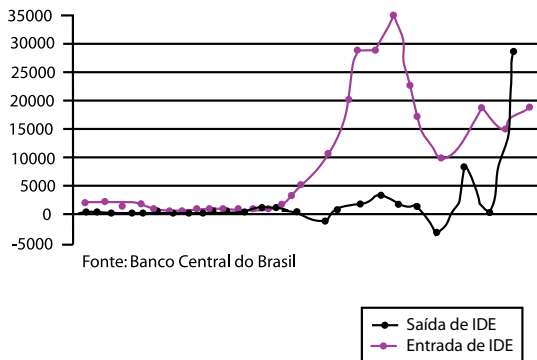
## **A EXPANSÃO GLOBAL DAS EMPRESAS LATINO-AMERICANAS**

Uma pesquisa recente, realizada pela Booz Allen, sobre o modelo de negócio de 15 multinacionais originadas no Brasil, Argentina, Chile, México e Colômbia, nos apresentou alguns indícios do movimento de internacionalização das empresas latino-americanas. Ao mesmo tempo em que enfatizou que cada caso é um caso, alguns elementos comuns foram observados no grupo de empresas analisadas.

Destacando questões importantes no que se refere ao modelo de negócios escolhido, a pesquisa revelou algumas escolhas que influenciam o tipo de presença internacional da empresa: adaptação

# TENTAR SIMPLEMENTE IMPOR OS PRÓPRIOS VALORES E CULTURA EM UMA UNIDADE LOCALIZADA NO EXTERIOR PODE SER PREJUDICIAL ÀS ATIVIDADES

FIGURA 1 | EVOLUÇÃO DOS FLUXOS DE IDE BRASILEIROS



da governança; autonomia das operações internacionais frente à matriz da empresa; os processos de gestão e o quanto devem ser padronizados ou adaptados à realidade local; os valores e a cultura, tanto da empresa que se está internacionalizando quanto do país no qual ela passa a operar, e a relação dos recursos humanos da empresa com seu processo de internacionalização.

De maneira geral, os executivos chefes das operações internacionais na matriz revelaram que gostariam de dar autonomia a essas operações, por reconhecerem que tentar crescer a partir da matriz poderia dificultar o processo. Isso ocorre, em parte, pela necessidade de conhecer as especificidades locais, o mundo de negócios e seu dinamismo, de modo a tomar decisões mais adequadas. Nos primeiros momentos da internacionalização, esse pode ser um fator de grande importância.

De maneira simplificada, o estudo encontrou três modelos de organização para as operações internacionais. Como qualquer modelo, cada um deles apresenta vantagens e desvantagens e pode ser mais útil, dependendo da empresa e do momento que ela vive.

**1 - Modelo de organização por área internacional** - a empresa cria uma área específica para cuidar de todos os seus negócios internacionais. Pode ser útil no caso de querer impulsionar as

operações internacionais, “separando-as” de seu *core business* com o intuito de lhes dar maior atenção. Nos casos em que essas operações representam de 5 a 10% da receita, se isso não for feito, elas podem ter menos importância no processo de gestão da empresa. Pode ser importante, sobretudo, no primeiro momento, pois há desafios consideráveis no processo de se lançar em territórios desconhecidos. À medida que a empresa avança em suas operações internacionais, esse modelo tende a migrar para um dos outros dois modelos ou para um híbrido de ambos.


**2 - Modelo geográfico** - a empresa se organiza pela geografia.

**3 - Modelo por linhas de negócio** - a empresa tem unidades de negócios em outras regiões ou países.

Outro aspecto importante refere-se aos processos e sistemas e ao equilíbrio desejável entre a padronização corporativa e a customização para o mercado em questão. À medida que a empresa se internacionaliza, a padronização de processos torna-se mais crítica para a busca de maior agilidade na internacionalização, melhores controles e transferência de melhores práticas (se esses atributos forem considerados importantes para ela). É um processo que pode trazer benefícios, particularmente quando a empresa está envolvida na internacionalização por aquisição. Por outro lado, é preciso cuidado para não exagerar nessa padronização, o que poderia acarretar, por exemplo, dificuldades em exercer sua criatividade e empreendedorismo nos países onde atua.

Uma questão fundamental no processo de internacionalização refere-se aos valores e à cultura dos locais onde as empresas se instalam. É importante entender tanto esses valores quanto os corporativos, dos quais não queremos abrir mão, e adaptá-los para a realidade local e da empresa. Tentar simplesmente impor os próprios valores e cultura em uma unidade localizada no exterior pode ser prejudicial às atividades. Especialmente





em processos de aquisição – temos vários exemplos de operações realizadas por multinacionais de diferentes partes do mundo, que, por falta de sensibilidade às diferenças naturais de determinado local, resultaram no total fracasso do negócio.

Muitas multinacionais latino-americanas também apresentam dificuldades em adequar os recursos humanos ao processo de internacionalização. Há uma tendência de olhar tão somente os expatriados (executivos que a empresa vai mandar para outro país), quando na verdade este é apenas um dos aspectos relacionados à área de Recursos Humanos. Que talentos a empresa está desenvolvendo para ter uma operação internacional bem-sucedida?

Os expatriados são pessoas de confiança, enviadas geralmente no momento em que a empresa ainda não tem os controles estabelecidos nas operações internacionais. Existem alguns riscos na expatriação, como o custo, que a longo prazo tende a ser alto, e a necessidade de tornar as operações mais locais, imposta a algumas multinacionais. À medida que as operações crescem, pode ser mais útil valer-se de profissionais locais.

**OPORTUNIDADES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS** Internacionalizar não significa simplesmente ter atividades em outros países sob a forma de exportação de produtos e/ou captação de recursos no exterior. Aqui, analisaremos a internacionalização apenas do ponto de vista do processo – como as empresas implantam ou adquirem bases de produção, prestação de serviços e/ou comercialização além-fronteiras.

As turbulências da economia brasileira, originadas das crises do petróleo e da dívida externa e caracterizadas por múltiplos planos econômicos, entre final dos anos 70 e meados dos 90, fizeram com que as empresas passassem a lutar prioritariamente pela sobrevivência face ao mercado doméstico em recessão. As que sobreviveram foram as que melhor se estruturaram, em bases sólidas e

## AS EMPRESAS JÁ PODEM E QUEREM CRESCER MAIS, MAS NÃO PRETENDEM SE AVENTURAR EM UMA DIVERSIFICAÇÃO EXAGERADA

com estratégias mais focadas, muitas delas priorizando o mercado internacional, o que lhes garantiu uma atuação mais competitiva.

Passadas as dificuldades desse período, as empresas desenvolveram aptidão e capacidade diferenciadas. Em termos industriais, atingiram escalas adequadas e níveis elevados de eficiência. Algumas o fizeram com altos investimentos tecnológicos, criando processos aperfeiçoados e produtos de melhor qualidade. Desenvolveram ainda estruturas comerciais ágeis e capacidade de resposta qualificada às demandas dos clientes. Aquelas que se acostumaram a competir no mercado mundial apresentaram melhores condições de competir no próprio mercado doméstico, quando veio a abertura da economia, no início dos anos 90.

A crescente internacionalização das empresas brasileiras é resultado desses fatores. Com a economia finalmente estabilizada, abriram-se amplas possibilidades de crescimento. As empresas já podem e querem crescer mais, mas não pretendem se aventurar em uma diversificação exagerada. Por isso, diferentemente do que ocorria no passado, as companhias líderes preferem aproveitar suas competências e qualificações industriais e de serviços, conquistadas a duras penas, operando subsidiárias em outras regiões do mundo.

Quando iniciaram sua trajetória internacional, essas empresas perceberam logo as vantagens e o aprendizado que a expansão oferecia: novas competências para operar em mercados diferentes; acesso facilitado a matérias-primas, componentes e tecnologias e aos mercados financeiros internacionais sem o *spread* do Risco-Brasil e possibilidade de utilizar a base de compras, produção e comercialização para uma diversificação de riscos e integração de oportunidades.

A prioridade no processo de internacionalização é aproveitar as competências que as líderes já possuem, sejam elas comerciais, industriais, tecnológicas, de gestão, de coordenação de projetos,

de atendimento e serviços aos clientes, ou de percepção das demandas dos mercados. É com essas vantagens que as companhias brasileiras têm conquistado mercados e impulsionado seu crescimento.

Mas onde aproveitar melhor toda essa competência e potencial de crescimento? Para muitas empresas, a resposta mais óbvia está nos mercados dinâmicos e promissores, como a China e os países asiáticos. Sabemos, no entanto, que no curto prazo será difícil para as empresas brasileiras, com raras exceções, construir posições sólidas e rentáveis na China. É fator considerável de risco desenvolver nosso modelo de negócios em um ambiente no qual certas premissas e regras não são cumpridas e respeitadas. Isso pode simplesmente significar uma geração de volume no curto prazo, sem resultados econômicos efetivos e com um agravante: a possibilidade de criação de novos concorrentes a partir dos associados locais, em geral impostos compulsoriamente.

A fronteira de expansão imediata, para a maioria das nossas empresas, parece estar nas Américas e nos mercados onde já temos, ou podemos construir de forma consistente, uma familiaridade, como demonstram os dados da pesquisa Ranking das Multinacionais Brasileiras, analisados com mais detalhes ao final deste artigo.

### POLÍTICAS DE APOIO À INTERNACIONALIZAÇÃO

No passado, o que impulsionava as empresas brasileiras para o exterior era a baixa demanda no mercado doméstico, responsável pela capacidade ociosa de suas indústrias e pela queda no nível de preços. Havia poucos casos de empresas com verdadeiras estratégias de internacionalização. Há muito mais registros de empresas que saíram para vender, forçadas pelas circunstâncias ou aproveitando oportunidades, do que daquelas que se implantaram no exterior como fruto de decisão estratégica de longo prazo.



Hoje, o cenário é outro. A estrutura e a conjuntura econômica mundial e do Brasil oferecem melhores condições para que as empresas possam investir cada vez mais no seu processo de internacionalização, com uma visão de crescimento de longo prazo. E já não restam dúvidas de que elas encontrarão melhores oportunidades onde estão os maiores riscos. Mas existem, adicionalmente, algumas dificuldades específicas, pelo fato de terem sua base em um país com problemas estruturais que impactam a competitividade das empresas.

Uma dessas dificuldades é a capacitação da mão-de-obra brasileira para o processo de internacionalização – sua disponibilidade, qualidade e quantidade. O Brasil está realmente fazendo o seu dever de casa? Temos feito o suficiente para preparar nossas empresas, de modo que consigam percorrer o caminho e vencer a grande curva de aprendizado que a internacionalização oferece?

Ao analisarmos políticas públicas de apoio à internacionalização, encontramos dois modelos típicos do setor: políticas horizontais, amplas e na retaguarda, que impactam a internacionalização das empresas (por exemplo, o investimento em infra-estrutura, pois é possível alavancar a capacidade de internacionalização das empresas, fornecendo-lhes melhores condições logísticas), e as políticas verticais, com as quais o Estado se faz presente mais diretamente (por exemplo, uma empresa – ou um conjunto de empresas – estatal ou de capital misto puxando o processo de internacionalização daquele país).

Uma política horizontal que produza resultado efetivo na ponta, na competitividade das multinacionais, só é possível quando o país é capaz de mobilizar recursos que produzam sistemicamente esse efeito.

Outra forma de ação do Estado é a utilização de mecanismos, como a constituição de fundos para apoio ao investimento externo direto, derivados de

**JÁ NÃO RESTAM DÚVIDAS  
DE QUE AS EMPRESAS  
ENCONTRARÃO MELHORES  
OPORTUNIDADES ONDE  
ESTÃO OS MAIORES RISCOS**

## OS CASOS DE ÊXITO QUE TEMOS HOJE NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS SÃO, BASICAMENTE, FRUTOS DA CAPACIDADE EMPRESARIAL

reservas internacionais, petrodólares, dentre outros. É mais ou menos o que se vê nos modelos chinês e russo. Trata-se de um capital que impacta a competitividade internacional dessas empresas e que, na maioria das vezes, está fora da lógica do mercado financeiro de capitalização e da estratégia de *funding* típica das outras empresas.

Os *latecomers*, países que chegam tardiamente ao mercado internacional, teriam que adotar mais um tipo de política do que outro? Não existe uma resposta imediata, porque empiricamente temos países de capitalismo maduro com forte política vertical e países emergentes com políticas horizontais. Nenhuma dessas associações diretas vale para desenhar o caso brasileiro, que é bastante peculiar. Quanto às empresas âncoras, as *champions*, como a Odebrecht, Embraer ou Petrobras, a idéia de puxar a internacionalização por uma empresa que leve junto sua cadeia produtiva estaria, ou não, claramente vinculada a uma estratégia no Brasil?

A Unctad sugere pelo menos seis instrumentos típicos de países em desenvolvimento para apoiar a internacionalização da sua economia. O primeiro ponto é se existe algum constrangimento legal e institucional para o envio de capital para o exterior, para o fluxo de capital dentro e fora do país, etc. O Brasil já teve esse constrangimento, mas hoje caminha fortemente para uma razoável liberalização desse processo. Existe sempre um risco cambial importante, mas, em geral, pode-se considerar que o Brasil está razoavelmente liberalizado.

Sobre o acordo de proteção ao investimento externo, também existem dúvidas se é um instrumento que realmente alavanca o investimento externo. O Brasil não tem acordos bilaterais de proteção ao investimento. Existem dois protocolos nesse sentido, negociados em âmbito regional, mas nenhum deles entrou em vigor. Há acordos de bitributação com 24 países. É uma questão impor-

tante que regulamenta a tributação das empresas que operam nos dois lados. Há também protocolos regionais, em locais onde a presença brasileira está cada vez maior, como na Bolívia.

Precisamos de uma malha de inteligência de comércio, de estratégia e de risco, formada pelo Estado ou em parceria com o setor privado, algum serviço dessa natureza que apoiasse tanto o monitoramento como o processo de decisão sobre investimentos. Há países que estruturam mecanismos de garantia ao investimento externo, como a Espanha, em que as empresas podem abater o imposto sobre o lucro. Com isso, o país mantém sua competitividade interna e incentiva a internacionalização.

Quanto ao financiamento direto ao investimento no exterior, temos o BNDES surgindo como ator relevante, ainda com pequenas atuações, porém com forte tendência de crescimento. Exemplos: financiamentos para a Microsiga, Friboi, empresas de engenharia e Embraer, dentre outras.

Em resumo, os casos de êxito que temos hoje na internacionalização das empresas brasileiras são, basicamente, frutos da capacidade empresarial. Não existem estratégia e políticas públicas consolidadas e com instrumentos de apoio à internacionalização das empresas. Embora já testemunhem ações de apoio à internacionalização, não podemos ainda afirmar que existem uma disposição e instrumentos que garantam o desenvolvimento de uma estratégia de país neste sentido.

A pesquisa Ranking das Multinacionais Brasileiras, realizada em 2007, pela Fundação Dom Cabral, apresentou algumas pistas interessantes sobre o movimento de internacionalização de nossas empresas. No que se refere ao volume de ativos no exterior, o ranking é um reflexo da economia nacional. Encontramos, na lista das 20 maiores multinacionais brasileiras, muitas das

**TABELA 1 | Ranking FDC-CPII das 20 maiores multinacionais brasileiras, em termos de ativos externos, 2006**

Posição	Nome	Setor
1	Companhia Vale do Rio Doce	Mineração
2	Petrobras S.A. (Petróleo Brasileiro S.A.)	Petróleo e Gás
3	Gerdau S.A.	Aço
4	EMBRAER - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A.	Aviação
5	Votorantim Participações S.A.	Diversificada
6	Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	Aço
7	Camargo Corrêa S.A.	Diversificada
8	Odebrecht S.A.	Construção e Petroquímica
9	Aracruz Celulose	Celulose e Papel
10	Weg S.A.	Eletromecânica
11	Marcopolo S.A.	Transportes
12	Andrade Gutierrez S.A.	Diversificada
13	Tigre S.A. Tubos e Conexões	Construção
14	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - Usiminas	Aço
15	Natura Cosméticos S.A.	Cosméticos
16	Itautec S.A.	Tecnologia da Informação
17	América Latina Logística S.A.	Logística
18	Ultrapar Participações S.A.	Diversificada
19	Sabó Indústria e Comércio de Autopeças Ltda.	Peças de automóveis
20	Lupatech S.A.	Eletro-mecânica
<b>Total de ativos no exterior das 20 maiores: US\$ 56.426 milhões</b>		

**TABELA 2 | Ranking das Multinacionais Brasileiras 2007**

Empresa	Índice de Transnacionalidade	Empresa	Índice de Transnacionalidade
1 Gerdau S.A.	0.464	18 Petrobras S.A. (Petróleo Brasileiro S.A.)	0.119
2 Companhia Vale do Rio Doce	0.292	19 ALL - América Latina Logística do Brasil S.A.	0.117
3 Sabó Indústria e Comércio de Autopeças Ltda.	0.285	20 Perdigão S.A.	0.110
4 Marcopolo S.A.	0.274	21 Método Engenharia S.A.	0.086
5 Odebrecht S.A.	0.273	22 Lupatech S.A.	0.069
6 Embraer - Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A	0.233	23 Aracruz Celulose	0.067
7 Weg S.A.	0.218	24 Votorantim Participações S.A.	0.060
8 Tigre S/A Tubos e Conexões	0.202	25 TOTVS S.A.	0.042
9 Camargo Corrêa S.A.	0.190	26 Ultrapar Participações S.A.	0.024
10 Duas Rodas Industrial Ltda.	0.176	27 Bematech Indústria e Com. de Equipamentos Eletrônicos	0.015
11 Andrade Gutierrez S.A.	0.172	28 Randon S.A. - Implementos e Participações	0.015
12 Artecola Inds Quims Ltda.	0.169	29 Datasul S.A.	0.015
13 Companhia Siderúrgica Nacional	0.162	30 Marisol S.A.	0.009
14 Metalfrio Solutions S.A.	0.158	31 Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A. - Usiminas	0.003
15 Itautec S.A.	0.149	32 Localiza Rent a Car S.A.	0.002
16 Portobello S.A.	0.146		
17 Natura Cosméticos S.A.	0.135	<b>Índice Geral</b>	<b>0.175</b>

\*O Índice de Transnacionalidade é a média das razões entre ativos, empregados e vendas (excluídas exportações a partir do Brasil) no exterior sobre ativos, empregados e vendas totais do grupo empresarial.

OBS:

1. Qualquer índice igual a zero pode decorrer de uma baixa proporção do item em questão em relação ao total do grupo empresarial e não, necessariamente, da ausência desse elemento no exterior.
2. A pesquisa não levou em conta grupos empresariais cuja atuação tenha natureza financeira.





## EMPRESAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE PODEM SER ALTAMENTE INTERNACIONALIZADAS EM SUA ATUAÇÃO

maiores empresas de capital nacional, conforme se observa na **Tabela 1**.

Se observarmos esse grupo de multinacionais, veremos que as empresas têm cerca de US\$ 56 bilhões em ativos no exterior, o equivalente a mais da metade do estoque de IDE (Investimento Direto no Exterior) brasileiro.

No ano de 2006, as subsidiárias dessas 20 empresas localizadas no Exterior produziram e venderam bens e serviços no valor aproximado de US\$ 30 bilhões – o que representa cerca de um sexto das vendas totais das empresas. Essas subsidiárias contam com 77 mil colaboradores.

O volume total de ativos das empresas desse grupo mais que dobrou entre 2005 e 2006 (em parte, devido à aquisição da canadense Inco pela Vale). O mesmo ocorreu com o número de colaboradores, que praticamente duplicou no período. Ainda em 2006, os ativos no Exterior representaram 20% do total de ativos dessas empresas, comparados com 12% em 2005. Isso nos leva a crer que o grau de operação internacional de suas atividades, em relação à operação das atividades de toda a empresa, está crescendo.

Em termos de presença regional, as multinacionais brasileiras têm importante foco na América Latina. É aí que se localiza o maior percentual de

países em que operam e o maior número de subsidiárias. Apesar desse foco regional, até certo ponto natural, o grupo das 20 maiores multinacionais brasileiras apresenta ampla abrangência geográfica – estão presentes, juntas, em 51 países.

O ranking também classificou as multinacionais brasileiras a partir de seu grau de internacionalização (Índice de Transnacionalidade), como pode ser observado na **Tabela 2**. Sob essa ótica, podemos concluir que não há uma razão direta entre o tamanho da empresa e o seu grau de internacionalização. Em outras palavras, empresas de pequeno e médio porte podem ser altamente internacionalizadas em sua atuação. A Sabó, terceira empresa brasileira mais internacionalizada de acordo com a pesquisa, ocupa a 19ª posição em termos de volume de ativos no Exterior. Empresas como Duas Rodas, Artecóla e Metalfrio, que ocupam respectivamente, de acordo com o seu grau de internacionalização, a 10ª, 12ª e 14ª posições, não aparecem na lista das 20 maiores multinacionais brasileiras.

---

ANDRÉ ALMEIDA é pesquisador do núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.

SHERBAN LEONARDO CRETOIU é professor e gerente de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.