



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA  
INSTITUTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO  
EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**Aluno: Martinho Aloisio Lenz**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CORPORações NACIONAIS**

Monografia apresentada ao XI Curso de Especialização em Relações Internacionais como requisito necessário à obtenção do grau de especialista.

Prof. Dr. José Flávio Saraiva  
Orientador

Brasília,  
Dezembro de 2009

**MARTINHO ALOISIO LENZ**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CORPORAÇÕES BRASILEIRAS**

**Monografia de conclusão do Curso de Relações Internacionais para o Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília, a ser apresentada como requisito parcial para o título de Especialista em Relações Internacionais.**

Brasília,  
Dezembro de 2009.

### **FICHA CATALOGRÁFICA**

LENZ, MARTINHO ALOISIO  
A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CORPORAÇÕES BRASILEIRAS  
MARTINHO ALOISIO LENZ; orientador: Prof. Dr. JOSÉ FLÁVIO SARAIVA  
BRASÍLIA, 2009 – 70 p.  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO. ESPECIALIZAÇÃO EM RELAÇÕES  
INTERNACIONAIS / UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA.  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS.  
INSTITUTO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

*Ninguém é suficientemente competente para governar outra pessoa sem o seu consentimento.*

*Abraham Lincoln*

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Orientador Prof. Dr. José Flávio Saraiva pelo incentivo, presteza no auxílio às atividades e discussões sobre o andamento e normatização desta Monografia de Conclusão de Curso.

Aos demais idealizadores, coordenadores e funcionários do Instituto de Relações Internacionais da Universidade de Brasília.

A todos os professores e seus convidados pela dedicação e entusiasmo demonstrados ao longo do curso. Aos colegas de classe pela espontaneidade e alegria na troca de informações e materiais numa demonstração de amizade e solidariedade.

À minha esposa Tania pela paciência em tolerar a minha ausência.

À Sra Eliane pelo constante apoio no meu trabalho, durante o curso.

E a DEUS pela oportunidade e pelo privilégio que nos foram dados em compartilhar tamanha experiência e, ao frequentar este curso, perceber e atentar para a relevância de temas que não faziam parte, em profundidade, das nossas vidas.

## RESUMO

Muito embora a maior parte das empresas transnacionais tenha origem nos Estados Unidos, União Européia e Japão, mudanças têm sido observadas nesse cenário. No Brasil, a internacionalização acontece com quase um século de atraso. Todavia, o processo vem crescendo, impulsionado pelos cenários econômicos nacional e internacional favoráveis.

O fato é que a fronteira já não mais representa uma barreira para a expansão das empresas brasileiras. Ao contrário, trata-se de uma estratégia de mercado e talvez até uma questão de sobrevivência. A pressão cada vez maior pela liberalização do comércio internacional, o fortalecimento dos blocos econômicos e as aquisições internacionais tornaram o mercado mais competitivo. Os pioneiros iniciaram tal processo na década de 70 e, em 2006, o volume de investimentos brasileiros diretos no exterior ultrapassou o volume de investimentos estrangeiros no País. Do total de US\$ 152,2 bilhões de ativos brasileiros declarados como localizados no exterior naquele ano, o destaque foi o “investimento direto”.

Segundo dados divulgados em 2007 pelo Banco Central do Brasil, os investimentos diretos brasileiros (IDB) no exterior atingiram o valor de US\$ 32,3 bilhões no ano de 2006. Esta marca colocou o Brasil na 12ª posição no ranking dos maiores investidores do mundo, superando países como Austrália, China, Rússia e Suécia, entre outros.

Nos anos de 2008 e 2009, mesmo diante da grave crise financeira que abalou a economia mundial, as multinacionais brasileiras continuaram investindo no exterior, com foco maior na América Latina.

Assim, para o desenvolvimento deste trabalho, serão apresentados aspectos gerais sobre as multinacionais, a internacionalização das maiores empresas brasileiras, números relativos às multinacionais brasileiras e a internacionalização sob os efeitos da crise – 2008/2009.

**Palavras chaves:** empresas transnacionais, multinacionais, diplomacia triangular, globalização, internacionalização, comércio internacional, investimento diretos, crise financeira e desempenho.

## ABSTRACT

Although most of the foreign companies have been born in the United States, Europe and Japan, changes have been observed. In Brazil, the market internationalization comes about almost a century later. However, this process has been growing, propelled by favorable economic circumstances both domestically and abroad.

Nowadays, Brazil's borders do not represent a barrier for the expansion of Brazilian companies anymore. Actually, borders are now considered a market strategy and play a crucial role for the survival of economy. The increasing pressure for economic freedom in international trade, the strengthening of economic blocks and the foreign acquisitions contribute for a more competitive market. The pioneers started this process in the 70s. In 2006, Brazilian Straight Investments (IBD) abroad exceeded the volume of foreign investments in the country. "Straight investment" was responsible for USD 152,200,000 Brazilian 2006-assets abroad.

According to data published by the Central Bank of Brazil in 2007, IBD abroad reached the amount of US\$ 32.3 billion in the previous year. This performance placed Brazil as the 12<sup>th</sup> biggest global investor, outranking countries like Australia, China, Russia and Sweden, among others.

In 2008 and 2009, during the shocking global financial crisis, Brazilian multinationals kept on investing abroad, especially in Latin America.

The purpose of this paper is to address multinationals; internationalization of the biggest Brazilian companies; figures of Brazilian multinationals up to 2006; and internationalization under the 2008-2009 financial crisis effects.

**Keywords:** transnational companies, multinational, triangular diplomacy, globalization, internationalization, international trade, straight investment, financial crisis and performance.

## LISTA DE FIGURAS

- Gráfico 1 – Maiores investidores do mundo em 2006;
- Gráfico 2 – Fluxos de IED por grupos de países – 1991/2004;
- Tabela 1 – Novos projetos de investimentos por regiões e países selecionados – 2002/2004;
- Tabela 2 – Evolução do volume de IDB - 2001/2006;
- Tabela 3 – Evolução do volume de IDB por ramo de atividade – 2001/2006;
- Gráfico 3 – IDB por ramo de atividade / 2006;
- Gráfico 4 – Modo de entrada mais provável em caso de expansão internacional;
- Tabela 4 – Índices de proximidade cultural em relação ao Brasil;
- Tabela 5 – As 20 maiores multinacionais Brasileiras, em termos de ativos externos, 2006;
- Tabela 6 – As 20 maiores multinacionais Brasileiras e o índice de regionalidade, em 2006;
- Tabela 7 – Principais transações de fusões e aquisições Brasileiras, 2005/2007;
- Tabela 8 – Destino dos IDB – em milhões de US\$ / 2006;
- Gráfico 5 – Percentual de IDB em relação ao total de investimentos;
- Gráfico 6 – Participação do Brasil nos IEDs mundiais e para a América Latina/2006;
- Gráfico 7 – Participação de países e regiões selecionadas nos IEDs mundiais (em %)
- Tabela 9 – As 10 principais empresas multinacionais brasileiras por faturamento 2006;
- Tabela 10 – Soma das 20 mais transnacionais / 2008 (R\$ bilhões e números de empregados);
- Tabela 11 – Taxa de crescimento %08/07;
- Tabela 12 – Ranking 2008 das empresas brasileiras;
- Tabela 13 – Ranking das transnacionais 2008 – Bancos;
- Gráfico 8 – Localização das transnacionais brasileiras / 2008;
- Tabela 14 – Principais aquisições realizadas em 2008;
- Tabela 15 – As vinte maiores transnacionais brasileiras por ativos no exterior / 2008;
- Tabela 16 – Bancos por ativos no exterior / 2008;

## GLOSSÁRIO

ALCA - Área de Livre Comércio das Américas;  
BNDEs - Banco Nacional de Desenvolvimento;  
CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico;  
COPPEAD - Instituto de Pós-graduação e Pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro;  
CPII - Columbia Program on International Investment;  
CVRD - Companhia do Vale do Rio Doce;  
ETNs - Empresas transnacionais;  
EUA: Estados Unidos da América  
F&A - Fusão e aquisição;  
FDC - Fundação Dom Cabral;  
HP - Hewlett-Packard;  
IED - Investimento externo (estrangeiro) direto;  
IDB - Investimento direto brasileiro;  
MERCOSUL: Mercado Comum do Sul;  
NYSE - Bolsa de Valores de Nova York;  
ONU – Organização das Nações Unidas;  
P&D - Pesquisa e desenvolvimento;  
PIB - Produto interno bruto;  
Pronex - Programa de Apoio a Núcleos de Excelência;  
S.A. - Sociedade Anônima;  
UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro; e  
UNCTAD - Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento.

## SUMÁRIO

RESUMO .....	VI
ABSTRACT .....	VII
LISTA DE FIGURAS .....	VIII
GLOSSÁRIO.....	IX
INTRODUÇÃO.....	1
Capítulo 1 - ASPECTOS GERAIS SOBRE AS MULTINACIONAIS.....	13
1.1. Diferenças entre Empresa Multinacional e Organização Global.....	14
1.2. Fluxos de IED por Grupos de Países .....	15
1.3. Novos Projetos de Investimentos das Multinacionais no Mundo .....	16
1.4. Evolução do Volume de IDB .....	17
1.5. Os IDBs por Ramo de Atividade.....	19
Capítulo 2 – INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....	21
2.1. Modos de Entrada em Novos Mercados.....	21
2.2. Padrões de Internacionalização de Empresas Brasileiras .....	22
2.3. Medição do Grau de Internacionalização .....	25
2.4. Apresentação do Estudo Desenvolvido por Sullivan (1996).....	29
2.4.1. Metodologia .....	29
2.4.2. Universo e Amostra.....	29
2.4.3. Tratamento dos Dados.....	30
2.4.4. Limitações do Método.....	31
2.4.5. Seleção das Variáveis.....	31
2.4.6. Resultados do Modelo .....	33
Capítulo 3 – DADOS SOBRE AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS (até 2007).....	36
3.1. As 20 Maiores Empresas Brasileiras .....	36
3.2. Fusões e Aquisições – 2005/2007 .....	38
3.3. Destino do IDB – 2001/2006.....	41
3.4. Investimentos das Multinacionais Brasileiras .....	42
Capítulo 4 – A INTERNACIONALIZAÇÃO SOB OS EFEITOS DA CRISE – 2008/2009..	45
4.1. Os Resultados das Empresas Brasileiras .....	45
4.2. O Ranking 2008.....	47
4.3. Localização das Organizações Brasileiras.....	49
4.4. Principais Aquisições .....	50
4.5. O Ranking 2008 por Ativos.....	51
4.6. Desempenho dos Negócios Nacionais em Relação aos Internacionais.....	53
4.7. Expansão dos Investimentos no Exterior .....	54
CONCLUSÃO.....	55
BIBLIOGRAFIA .....	58

## INTRODUÇÃO

O objetivo desta monografia é caracterizar a atuação das corporações brasileiras no cenário internacional por meio da apresentação de aspectos sobre diplomacia, contextos global e nacional; formas de internacionalização, números relativos às multinacionais brasileiras; e internacionalização sobre os efeitos da crise financeira de 2008/2009. Para tal utiliza-se, nesta introdução, inicialmente uma explicação conceitual e histórica. E, na segunda parte, desenvolve-se o modelo de diplomacia triangular.

Segundo Bresser-Pereira (1978:11-27)<sup>1</sup>, a denominação “empresas internacionais” caracteriza todas as empresas com filiais em mais de um país e o termo multinacionais diz respeito às grandes empresas oligopolísticas que se expandiram em escala mundial a partir da metade do século XX. A expressão “multinacional”<sup>2</sup> surgiu naquela época, quando o capitalismo mundial modificou estruturalmente seu caráter e ganhou dimensão definitivamente mundial.

No conceito, é possível identificar aspectos importantes, como as organizações privadas que possuem e administram filiais além das fronteiras do seu país de origem. Essa extensão do controle administrativo é realizada por meio de investimento externo direto (IED) em serviços e indústrias em diversos países. Tais atividades internacionais estão baseadas nos princípios do liberalismo e se confrontam, muitas vezes, com o pensamento nacionalista. Outro aspecto está relacionado com os diferentes atores internacionais, onde as multinacionais destacam-se cada vez mais. Para consecução de suas metas, atores privados e públicos interagem, com maior ou menor intensidade, nos contextos nacionais e internacionais.

Ao longo da história moderna, as multinacionais, também chamadas de transnacionais, têm estado presentes nos principais eventos econômicos, sociais e políticos da maioria dos países. Pode-se fazer referência à Companhia das Índias Orientais que teve participação significativa nas atividades de comércio internacional do ainda Brasil Colônia e, em praticamente todo mundo conhecido da sua época. Ao longo do século XVIII, os principais países de origem de multinacionais foram os países Europeus e, posteriormente, nos séculos XIX e XX, os Estados Unidos e o Japão também se destacaram. Atualmente, os

---

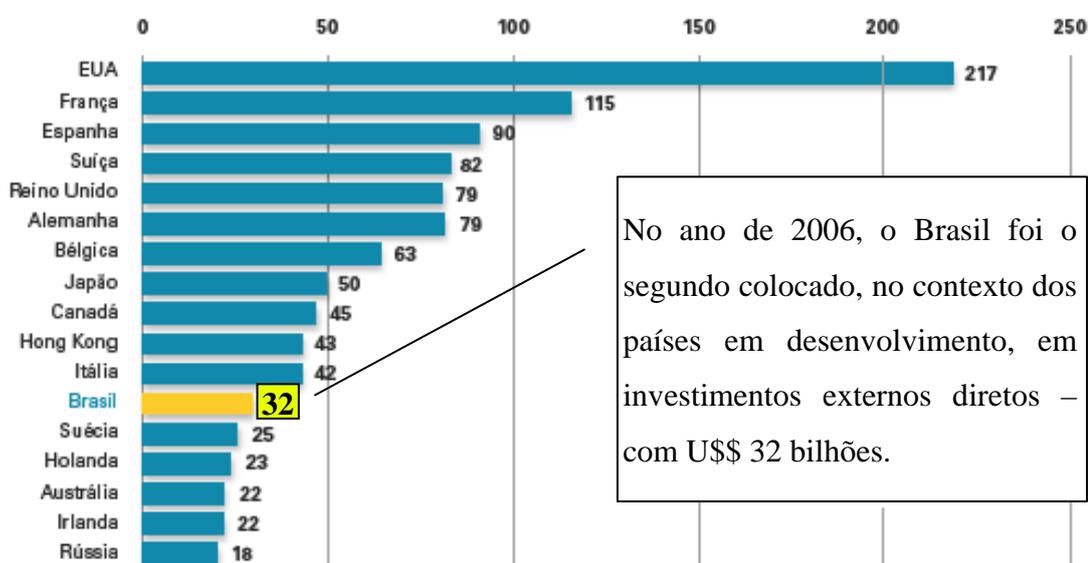
1 - *Empresas Multinacionais e Interesses de Classe*, de Luiz Carlos Bresser-Pereira, in Encontros com a Civilização Brasileira, 4, outubro, 1978: 11-27, disponível no site <http://www.bresserpereira.org.br/papers/1978/78-EmpresasMultinacionais.pdf>

2 - A expressão “*empresa multinacional*” parece ter sido inicialmente usada por um seu grande defensor, David E. Lilienthal, em uma conferência pronunciada em abril de 1960 no Carnegie Institute of Technology.

Estados Unidos são considerados o principal país de origem e, também hospedeiro, desse tipo de organizações (ver gráfico nº 1).

No entanto, a partir dos anos de 1990, empresas nacionais de países em desenvolvimento têm apresentado melhor performance na expansão para além das fronteiras nacionais. No contexto brasileiro, alguns índices merecem destaque como o fato de que, em determinados momentos recentes, os investimentos diretos efetuados pelo Brasil para o exterior têm sido maiores do que o de investimentos recebidos. Ainda denota importância a questão de que a internacionalização revela um Brasil que pode conquistar um espaço maior no cenário global das indústrias e dos serviços.

Gráfico 1 - Maiores investidores do mundo em 2006 – em bilhões de dólares



Fonte: UNCTAD<sup>3</sup>, World Investment Report, 2007 (adaptado pelo autor desta monografia)

Mesmo diante desse contexto, ainda restam dúvidas sobre o verdadeiro papel das organizações multinacionais brasileiras, em relação ao estado nacional e à sociedade civil, quando se expandem para as América Latina e América do Norte ou para a Europa. Diferentes campos podem ser abordados como mercado de trabalho, tecnologia, balança comercial, investimentos estrangeiros, política exterior, entre outros. Todos eles nos proporcionariam leituras e exposições extensas em função da sua complexidade.

As organizações transnacionais, os estados soberanos, organizações multilaterais e organizações não governamentais atuam na esfera internacional. Mesmo sendo organizadas e

3 - Abreviatura em Inglês para Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

funcionando com base em princípios diferentes, é possível observar espaços e objetivos comuns, como será ilustrado ao longo do presente trabalho.

Observa-se que nos Estados Unidos o interesse do País é assistido também pela expansão no exterior das empresas multinacionais americanas. Também é possível identificar a idéia de que essas organizações são igualmente um instrumento de desenvolvimento global e um mecanismo para a difusão da ideologia do sistema de livre iniciativa. Aspecto que deixa transparecer que existe uma complementariedade de interesses.

Em relação ao Brasil, registra-se a existência do Departamento de Promoção Comercial na estrutura organizacional do Ministério das Relações Exteriores<sup>4</sup>, cuja criação e manutenção, dão a entender que a diplomacia estatal brasileira identifica e desenvolve atividades comerciais no plano internacional.

Observa-se que, em países onde as organizações multinacionais foram as precursoras do movimento brasileiro, existe maior clareza sobre a importância das multinacionais para a diplomacia estatal. No caso brasileiro, pelo fato de estarmos diante de um movimento incipiente de mundialização das organizações, essa questão ainda não parece tão clara, pelo menos para os cidadãos que estão fora dos gabinetes onde efetivamente se delibera sobre o assunto.

Durante as últimas décadas, a expansão dessas organizações tem sido colocada no centro das discussões da economia política internacional. O assunto atrai atenção, além da diplomacia, de parte da sociedade acadêmica, de políticos e de cidadãos. Entre os quais existem aqueles que consideram as empresas transnacionais posicionadas acima do estado nacional e que as mesmas difundem o desenvolvimento, articulando as economias nacionais em redes interdependentes expansivas e benéficas. Por outro lado, existem aqueles que consideram as referidas organizações como predadores que exploram a todos em benefício dos seus dirigentes, contribuindo assim para a dependência e o subdesenvolvimento econômico.

### **O modelo diplomacia triangular**

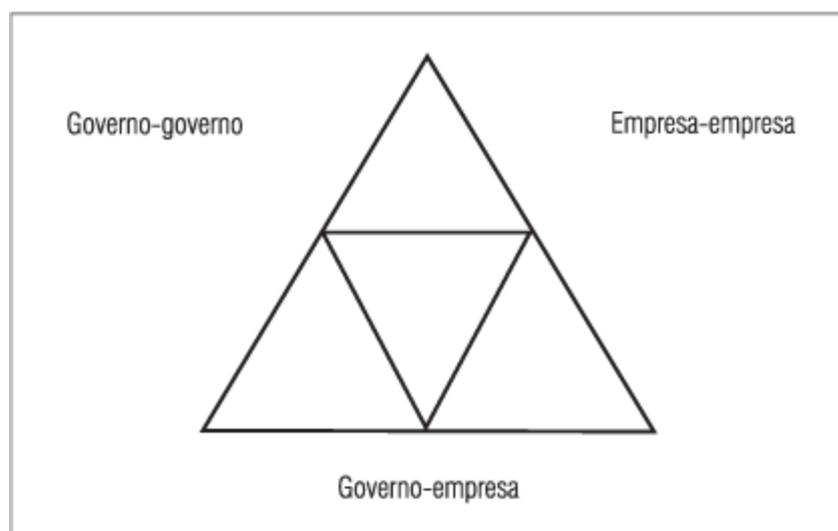
O modelo de diplomacia triangular é o resultado da colaboração interdisciplinar, entre acadêmicos de economia política internacional e negócios internacionais, focado nas relações entre atores estatais e não-estatais em países em desenvolvimento. Com base na crescente interdependência observada nas décadas de 1970 e 1980, Stopford e Strange (1991)

argumentam que os governos passaram a reconhecer a dependência de recursos controlados por empresas transnacionais (ETNs). Mais especificamente, eles ressaltam que mudanças estruturais nas dimensões tecnológica, financeira e política “obrigaram” os governos a cooperar com essas corporações. Argumento similar é desenvolvido, posteriormente em Dicken (1998) e Strange (1994, 1996).

Com base nesses argumentos os autores investigaram processos de negociação e de barganha, entre governo e empresa, em projetos de investimento em três países em desenvolvimento – Brasil, Malásia e Quênia. Entre as contribuições do estudo, e particularmente para sustentar o argumento de que o âmbito da governança pública deve ser problematizado, destacam-se as duas novas dimensões da diplomacia.

Ou seja, além das tradicionais negociações entre Estados, os autores indicam que eles precisam negociar com as ETNs. Por seu lado, essas empresas formam alianças corporativas para lidar com o mercado global. A interação simultânea das três dimensões do modelo de diplomacia triangular (ver figura) proposto pelos autores exige novas qualificações dos gerentes e burocratas em termos de governança.

#### Modelo de diplomacia triangular



Fonte: Stopford e Strange, 1991:22.

Os autores concluem que governos em geral perderam poder de barganha para as ETNs, principalmente em países em desenvolvimento. Os Estados ainda controlam o acesso ao território e a mão-de-obra naquele território, mas empresas controlam capital e tecnologia. A maior importância do capital e da tecnologia no sistema capitalista contemporâneo elevou

consideravelmente o poder de barganha das ETNs. Consequentemente, os autores prescrevem que governos e empresas devem aprender a lidar mais efetivamente com as complexidades correspondentes.

Sustenta-se aqui que os desafios a serem enfrentados pelo Brasil resultam da complexidade do sistema internacional contemporâneo. Dessa forma, enfatiza-se que, além das tradicionais negociações entre Estados, o Brasil precisa negociar com empresas estrangeiras e domésticas e elas necessitam de alianças corporativas para enfrentar os desafios do mercado global. Serão destacados, a seguir, aspectos específicos de cada um dos âmbitos do modelo de diplomacia triangular.

No âmbito das tradicionais relações governo-governo, a diplomacia brasileira tem recentemente concentrado seus esforços em três conjuntos de países (ver Almeida, 1999, para uma perspectiva mais ampla do estudo das relações internacionais do Brasil). O primeiro conjunto, e talvez mais relevante devido aos eventuais problemas transfronteiriços e a proximidade hemisférica da potência hegemônica, resulta do aprofundamento das relações com os países da América Latina, já que isso concretiza o histórico “potencial” de liderança na região por meio da integração (Pereira, 2001) e não da imposição das visões e interesses brasileiros (Fonseca Jr., 1998).

O segundo resulta do estreitamento das relações com países emergentes (ou potências regionais, ver Rebelo, Fernandes e Cardim, 2003) de outros continentes com posição relativa no cenário internacional próxima da brasileira, tais como as recentes tentativas de vínculos com a África do Sul, Índia, China e Rússia. A probabilidade de convergência de visões e interesses estratégicos é muito mais elevada entre esses países do que, por exemplo, qualquer tentativa de estabelecimento de vínculos com os países desenvolvidos da Europa. Seguindo a lógica de que a formação de alianças não é um jogo de soma zero, esses países poderiam obter resultados positivos em conjunto principalmente nas negociações multilaterais. É relevante mencionar que interessa particularmente a esses países uma configuração de poder multipolar no sistema internacional e o “enfrentamento” das estruturas hegemônicas que impedem o desenvolvimento de suas potencialidades (Guimarães, 1999).

O terceiro refere-se à comunidade de países de língua portuguesa (Rebelo, Fernandes e Cardim, 2003). Em eventos recentes, como o ocorrido no Timor Leste, outras potências regionais acabaram liderando programas de ajuda humanitária e de reconstrução. Existe a expectativa de posicionamento mais ativo do governo brasileiro diante das eventuais

demandas de organismos internacionais visto que tais atividades podem beneficiar empresas brasileiras no exterior. Isso pode ser ilustrado pelo envio, em 2004, de tropas brasileiras para o Haiti. Ainda no âmbito das relações governo-governo, cabe uma breve consideração sobre as relações do Brasil com a Europa (Rebelo, Fernandes e Cardim, 2003).

A posição relativa dos países europeus nas estruturas de poder (Strange, 1994) resulta em certa ambigüidade com relação aos países periféricos. Isso se deve em parte às articulações e aos alinhamentos com os EUA, principalmente em termos militares, no pós-guerra. As eventuais oportunidades de cooperação com países como o Brasil decorrem dos conflitos entre os países europeus e os EUA nas demais dimensões das relações internacionais contemporâneas. Mais especificamente, dos conflitos de visões e interesses nas questões ambientais e culturais, e mais recentemente quanto às decisões unilaterais na área de segurança (Buzan, 2002).

No entanto, os formuladores e executores da política externa consideram normalmente como primordiais as relações Brasil-EUA. Ao Brasil cabe a difícil tarefa histórica de manter uma posição intermediária entre a submissão e o confronto. No entanto, as ambigüidades e, mais recentemente, o unilateralismo explícito da política externa norte-americana dificultam o posicionamento do Brasil com relação à potência hegemônica. Assim, resta ao Brasil explorar seu poder de barganha em outros tópicos da agenda internacional, independentemente dessa ter sido ou não definida de acordo com as visões e interesses parciais dos EUA (Dupas, 2003).

De um lado temos tópicos que podem resultar em situações conflitantes, como a liderança brasileira na articulação de iniciativas em defesa dos interesses da América do Sul; os exercícios militares norte-americanos em regiões de fronteiras com o Brasil; as operações contra o narcotráfico e o terrorismo; as questões ambientais envolvendo a Amazônia e, finalmente, a visão de que as Forças Armadas dos países sul americanos devem ser reduzidas ao papel de polícia interna (Guimarães, 1999:145).

Por outro lado, o Brasil tem historicamente se beneficiado das articulações com terceiros países nos fóruns multilaterais (Rebelo, Fernandes e Cardim, 2003). Isso se deve basicamente à posição do país, em termos geopolíticos, na América Latina e a reconhecida atuação da diplomacia brasileira. Esses ativos não têm sido negligenciados na busca dos interesses estratégicos brasileiros na esfera internacional. Em outras palavras, apesar de historicamente acanhada, a liderança brasileira na América Latina deve ser usada como barganha nas relações Brasil-EUA (Jaguaribe, 1996). Dessa forma, as iniciativas que

produzam vínculos tanto em termos de comércio quanto de investimentos brasileiros e desenvolvimento de infra-estrutura conjunta têm sido privilegiadas, como, por exemplo, a construção do gasoduto Brasil-Bolívia.

A participação do Brasil nos fóruns internacionais multilaterais é, estrategicamente, relevante apesar dos questionamentos quanto à legitimidade deles nas questões contrárias aos interesses dos EUA. Por exemplo, a estratégia brasileira de obter apoio internacional para sua candidatura como membro do Conselho de Segurança é importante em decorrência da concentração de poder político e militar que resulta das necessárias reformas no âmbito da Organização das Nações Unidas (ONU) e da sistemática imposição de acordos desiguais para controle de armamentos (Fonseca Jr., 1998). Seria relevante mencionar ainda que o discurso oficial brasileiro de priorizar, na agenda internacional, questões de pobreza e desenvolvimento está em sintonia com o discurso do secretário-geral da ONU. Iniciativa como o Fórum Social Mundial tem substanciado tais afirmações além de dar projeção internacional ao Brasil (Gómez, 2002).

Adicionalmente, o Mercosul e as negociações com o objetivo de viabilizar a formação de uma zona de livre-comércio com a União Européia foram relevantes instrumentos de barganha em face de um outro aspecto das relações Brasil-EUA: as negociações da Área de Livre Comércio das Américas (Alca). As negociações (cujo o prazo de conclusão estava previsto para 2005) no âmbito da Alca levaram em consideração a sua complexidade em termos de assimetria dos estágios de desenvolvimento dos países negociadores e a elevada proporção de comércio intra-firmas (Reza, 2002).

Como um dos principais parceiros comerciais do Brasil, o foco das negociações está na potencialidade de redução das medidas protecionistas norte-americanas que afetam diretamente as exportações brasileiras (Pereira, 2001). Isso significa também que o Brasil continue explorando os mecanismos de solução de controvérsias no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC) como instrumento de barganha nos momentos mais críticos. A regulamentação do comércio internacional no âmbito da OMC requer a estruturação e capacitação de instâncias domésticas para agilizar a resolução de contenciosos comerciais (Lafer, 1998:24; Carvalho, 2003).

A liderança brasileira, colocada em prática no processo de ampliação do Mercosul (Hurrell, 1995) e em negociações simultâneas com as da Alca e para a criação de zona de livre comércio com a UE, elevou o poder de barganha do país no cenário internacional. Porém, a inserção dos países sul-americanos na economia mundial depende também de ações

conjuntas, em termos de infra-estrutura de transporte, energia e telecomunicações, que podem advir das tentativas de integração regional (Pereira, 2001).

A participação brasileira em outros regimes internacionais, como o de não-proliferação de armas nucleares, de mudanças climáticas, de florestas tropicais e de direitos humanos, fortalece o poder de barganha do país desde que articulado em conjunto com outros países emergentes. Mais especificamente na área ambiental, fica evidente o poder de barganha favorável ao Brasil. Dessa forma, o país possui expressiva margem de manobra, como resultado da biodiversidade, da base energética renovável e da ausência de armas e usinas nucleares, para refutar qualquer imposição de política internacional que penalize o uso sustentável dos recursos naturais bem como que vincule desenvolvimento a metas rígidas de conservação e preservação ambiental (Viola e Olivieri, 1997).

Por último, a área temática de direitos humanos requer atenção especial devido às diferenças entre suas dimensões interna e externa.

Não resta dúvidas quanto aos necessários avanços internos em termos de direitos políticos, econômicos e sociais. Mas isso não implica que o país se sujeite a manipulações externas quando o tema é usado como instrumento de poder no sistema internacional (Santos, 2001).

No âmbito das relações governo-empresa, o modelo de diplomacia triangular (Stopford e Strange, 1991) sugere uma diplomacia comercial ativa que integre governo e setor privado e que esteja simultaneamente engajada tanto nas negociações multilaterais, no âmbito da OMC, quanto no fortalecimento de zonas de livre-comércio. A complexidade da atuação em várias frentes parece indicar a necessidade de criação de grupos de trabalho, sob coordenação dos representantes dos respectivos ministérios, com representantes das partes diretamente interessadas (ou afetadas) nas áreas temáticas da pauta de negociações brasileira. Seria também, particularmente relevante, a participação de representantes dos grupos de interesse com o propósito de disponibilizar aos demais seus conhecimentos dos temas (Carvalho, 2003). Estudos recentes, realizados por pesquisadores da Universidade de Campinas<sup>5</sup>, indicam dois grupos de setores como os mais competitivos para enfrentar o choque de liberalização que poderia ter resultado das negociações da Alca. No primeiro grupo, encontram-se os setores: siderúrgico, café, couro, calçados, celulose e papel e sucos. No segundo, os setores de cosméticos, madeira, móveis e revestimentos cerâmicos. Entre os setores menos competitivos, segundo tais estudos, encontram-se os de construção naval,

plásticos, têxteis e confecções, petroquímica e bens de capital. Há ainda a indicação de um quarto grupo, muito relevante em face da potencialidade de exportação de produtos industrializados, cuja competitividade depende de decisões tomadas por empresas transnacionais. Fazem parte desse grupo os setores de veículos, equipamentos de comunicação, eletrônicos de consumo, informática e farmacêutico.

O fato de que a tão necessária expansão das exportações brasileiras depende, em alguns setores específicos, de decisões tomadas por empresas transnacionais implica vulnerabilidade externa para o país. Assim, a busca de crescimento sustentável e de redução da vulnerabilidade do governo brasileiro diante dos investimentos externos depende de ações conjuntas, o que inclui incentivar a internacionalização de empresas brasileiras (além das tradicionais políticas de promoção de exportação), e o acesso a capital e a tecnologia de ponta (recursos controlados em sua maioria por empresas transnacionais, ver Moran, 1998).

Segundo dados da Unctad (2002) apenas Petrobras, Gerdau, Vale do Rio Doce e Varig estavam entre as 50 maiores empresas transnacionais de países em desenvolvimento, com base no volume de ativos no exterior em 2000. A falta de projeção do Brasil entre as maiores de países em desenvolvimento, apesar desse levantamento não considerar outras empresas brasileiras com operações no exterior, demonstra mais uma vulnerabilidade do país frente aos demais.

Nesse caso específico, de promoção de internacionalização, a Unctad (2000:13) indica políticas promocionais que intensificam a habilidade das empresas para investir no exterior: assistência técnica e informação para a comunidade de negócios, principalmente para pequenas empresas, com relação às oportunidades de IED (como nos casos da Coreia, Cingapura e Tailândia); apoio financeiro direto e/ou incentivos fiscais para investimentos no exterior, por meio de medidas que são frequentemente adaptadas dos programas de promoção de desenvolvimento industrial, de exportação e de atração de IDE (como nos casos da Coreia, Índia, Cingapura, Tailândia, Malásia e Taiwan); e fazer seguros para os investimentos contra riscos não-comerciais para as empresas domésticas investindo no exterior.

Os estudos realizados pela Unctad (2000:13), na metade da década de 1990, enfatizam que os países em desenvolvimento que obtiveram sucesso com estratégia orientada para as exportações adotaram uma postura “liberal” quanto à permissão de que as empresas invistam no exterior. Um primeiro motivador é facilitar o acesso aos mercados, o que implica unidades produtivas em países anfitriões para expandir a penetração no mercado e evitar

atuais e futuras barreiras comerciais. Mais recentemente, um motivador adicional é o acesso a tecnologias que podem futuramente auxiliar na reestruturação da economia. Uma relevante questão continua, no entanto, a gerar certa polêmica: se países em desenvolvimento devem buscar inicialmente eficiência doméstica e promoção das exportações antes de incentivarem investimentos diretos no exterior.

Recentemente, o ministro do Desenvolvimento admitiu que ainda falta ao governo um plano para incentivar a internacionalização das empresas brasileiras<sup>6</sup>. Segundo o ministro, as crescentes exportações dariam origem a um movimento natural de internacionalização. O que, ao menos superficialmente, responde o questionamento do parágrafo anterior. Algumas semanas depois, uma decisão do presidente da República ilustra a dificuldade do atual governo para lidar com a questão diante dos interesses externos no país: o governo decidiu revogar a diferença das taxas de juros para financiamentos concedidos pelo Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) terminando, assim, com o diferencial nos juros cobrados para empresas de capital nacional e estrangeiro<sup>7</sup>. Outro aspecto relevante se refere às dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras quanto ao processo de internacionalização. Rocha (2002) menciona algumas delas, como, por exemplo, que as poucas empresas internacionalizadas não dispõem de práticas estruturadas para a gestão de recursos humanos internacionais. A ausência de incentivos governamentais e o despreparo do empresariado brasileiro – o que não isenta a academia da sua parcela de responsabilidade na formação dos líderes governamentais, empresariais, funcionários públicos e gerentes – estão refletidos no levantamento das maiores ETNs de países em desenvolvimento.

Cabe enfatizar que formuladores de políticas devem considerar essas lacunas apontadas acima em futuras metas de desenvolvimento. Pois, ao levá-las em consideração, o Estado retoma o seu papel de articulador das interfaces dos âmbitos público-privado, interno-externo e político-econômico.

No caso específico das relações governo-ETNs, estudo da Unctad (2004) indica que 400 das 500 maiores empresas listadas na revista *Fortune* operam no Brasil. No entanto, o estudo enfatiza o foco dos investimentos no mercado interno, e que os IDEs não estão contribuindo para a redução das disparidades econômicas regionais e são responsáveis por apenas 2,1% do total dos empregos da economia brasileira. O estudo identifica também como dificuldades a serem superadas pelo governo brasileiro para a atração de IDE, a ausência de

---

6 - *O Globo*, 6 mar. 2004, Caderno Economia, p. 31.

7 - *Gazeta Mercantil*, 14 abr. 2004, p. A1.

um quadro normativo (nos âmbitos tributário e de propriedade intelectual) e os custos de infra-estrutura.

Ao final, o estudo recomenda a criação de uma agência federal de promoção de investimentos e de agências estaduais na implementação de mecanismos de acompanhamento na fase posterior ao investimento.

No âmbito das relações empresa-empresa, o modelo de diplomacia triangular (Stopford e Strange, 1991) sugere medidas mais audaciosas para forçar alianças, parcerias e, principalmente, no caso de países em desenvolvimento, a transferência de tecnologias gerenciais e operacionais das grandes empresas transnacionais para as suas respectivas redes de fornecedores, prestadores de serviços e consumidores industriais.

No entanto, os estudos empíricos sobre internacionalização de empresas transnacionais indicam, quando focados em operações no Brasil, que as subsidiárias apenas executam estratégias de mercado das matrizes (Oliveira Jr. e Borini, 2003).

Adicionalmente, o processo de integração no âmbito do Mercosul demonstra que essas empresas promoveram mudanças estruturais buscando eficiência de produção e comercialização de produtos (Chudnovsky, 1999).

Essas mudanças resultaram em substituição de insumos e componentes domésticos por importados, fechamento de plantas ou linhas de produção, reestruturações organizacionais e terceirizações com efeitos negativos no emprego. É importante, também, mencionar que o acesso ao mercado interno do Brasil tem sido a principal motivação para os fluxos de IDE (Furtado, 1999; Chudnovsky, 1999; Unctad, 2004) sem que isso tenha criado capacidade produtiva ou elevação das exportações.

Assim, parece haver margem para negociações no âmbito governo-empresa que produzam resultados concretos no âmbito empresa-empresa, principalmente no que refere aos supostos benefícios dos IDEs, tais como qualificação e capacitação de fornecedores e distribuidores nacionais e transferência de tecnologias operacionais e gerenciais para empresas domésticas. Em outras palavras, os benefícios dos IDEs somente serão obtidos com a intermediação dos governos já que eles, principalmente em países em desenvolvimento, perderam poder de barganha para as ETNs que controlam o acesso ao capital e à tecnologia (Stopford e Strange, 1991).

Com base nos estudos acima, o governo brasileiro não parece ter obtido resultados que viabilizem crescimento sustentável. No entanto, esses resultados não implicam que não existam exemplos de alianças estratégicas entre ETNs e empresas domésticas. Rodrigues

(1999) relata resultados de estudos focados em *joint ventures*, associações entre empresas brasileiras e estrangeiras, como oportunidade para obtenção e manutenção de competitividade. Entre os setores mencionados encontram-se os de papel e celulose, eletroeletrônica, mineração e telecomunicações.

É possível identificar, novamente, que o governo pode exercer a sua capacidade de formulação de política levando em consideração o que lhe resta de poder de barganha ante as ETNs, isoladamente, as empresas domésticas, isoladamente ou em grupos, ou ainda, a ambas, estrangeiras e domésticas, quando aliadas em associações empresariais.

Considerando a importância para o Brasil dos aspectos apresentados nesta introdução, nos propomos a fazer um levantamento sobre a internacionalização das empresas nacionais brasileiras. Destaca-se nesse contexto, como fator motivador para o avanço dessas organizações, a busca pelo Brasil, com grande intensidade, de maior projeção internacional, tendo a América Latina como base principal.

Assim, no Capítulo 1 serão apresentados aspectos gerais sobre as multinacionais nos contextos global e nacional. No Capítulo 2, conteúdo sobre as formas de internacionalização das maiores empresas brasileiras. No Capítulo 3, serão desdobrados números relativos às multinacionais brasileiras até 2007 e, no Capítulo 4, será abordada a internacionalização sobre os efeitos da crise 2008/2009.

## **CAPÍTULO 1**

### **ASPECTOS GERAIS SOBRE AS MULTINACIONAIS**

Durante a segunda metade da década de 1990, a economia mundial vivenciou uma forte aceleração do ritmo de expansão dos fluxos de investimentos estrangeiros diretos (IED). Nesse período, os fluxos de capital ampliaram-se em cinco vezes, saltando de uma média anual de US\$ 254 bilhões para cerca de US\$ 1,4 trilhão.

Boa parte desse aumento dos fluxos de capital pelo mundo afora esteve relacionada a processos de fusão e de aquisição (F&A), visando “socializar” mercados antes cativos de um número reduzido de empresas, abater custos fixos e de investimentos em tecnologia e se contrapor ao poder de mercado de outras mega empresas, as quais também se expandiam por meio das F&A.

Além disso, o boom do mercado acionário norte-americano contribuiu para manter a economia mundial crescendo a níveis razoavelmente elevados. A aceleração da demanda norte-americana permitiu por sua vez - num contexto de novas tecnologias de comunicação e redução dos custos de transporte - que empresas multinacionais se transferissem para locais com menores custos de produção, como a China e a Índia.

Algumas economias emergentes lograram canalizar parte dos investimentos das empresas multinacionais, em virtude dos níveis de competitividade de alguns setores e/ou do potencial de expansão do seu mercado interno. Merecem destaque aqui a América Latina e o Sudeste asiático. Ressalte-se ainda que a Ásia em desenvolvimento deslocou, durante a década de 1990, a região latino-americana da sua posição de liderança em termos de destino dos IEDs para os países em desenvolvimento, que havia sido alcançada nos anos de 1970.

Esse crescimento impressionante das empresas multinacionais seria interrompido em 2001, na seqüência da crise da bolsa dos Estados Unidos, que trouxe uma desaceleração global, além do encolhimento dos investimentos nos países emergentes. Nos países desenvolvidos, como parte expressiva destes investimentos estava voltada para o mercado acionário, a queda dos fluxos de IED mostrou-se bem mais pronunciada. Entre 2001 e 2003, estes fluxos sofreram uma redução pouco superior a 60% para os países desenvolvidos e de 34% para os países em desenvolvimento, conforme ilustra o gráfico nº 2.

## 1.1 Diferenças entre Empresa Multinacional e Organização Global <sup>8</sup>

Existe alguma confusão entre o conceito de empresa multinacional e empresa global ou globalizada. As duas coisas não são sinônimas e podem ter sistemas de operação muito diferentes.

Empresa multinacional é aquela que atua em vários países através de suas filiais. Normalmente nasce de uma empresa nacional com características bem definidas em função de seu país de origem e da comunidade onde primeiro se estabeleceu.

Seus processos de produção e seus métodos de gerenciamento, seu estilo de comando, já estão muito bem definidos quando a empresa decide implantar uma filial em outro país. O objetivo quase sempre é a conquista de novos mercados. A filial será uma cópia exata da matriz em todos os detalhes. Qualquer adaptação só é feita em último caso.

O nome da empresa, seu logotipo, a nacionalidade, as marcas de fantasia e as embalagens, não são apenas conservadas, mas exaltadas pela propaganda comercial, sempre que possível. A empresa filial procura estreitar ao máximo os laços de seus funcionários locais com a língua e os costumes da matriz.

A empresa global é aquela que tem sua produção descentralizada e espalhada por vários países. Pode surgir de uma empresa nacional, mas também pode já nascer como empresa global, ou seja, produz mercadorias num país somente para vender em outros. Não costuma estabelecer vínculos fortes com qualquer comunidade em especial.

Seus processos de produção são adaptados de modo a se aproveitar da disponibilidade de tecnologia e mão-de-obra, à medida que a empresa se estabelece. Seus métodos gerenciais são flexíveis e se amoldam as diversas culturas com que entra em contato. Sua cadeia de comando se baseia na tecnologia de informação e nas telecomunicações.

A empresa global procura mercados na mesma medida em que busca oportunidades de negócios e mão-de-obra barata. Ela pode ter todo um sistema de produção instalado em um país para cuja população não venda nada. E pode ter seu maior mercado onde não tem nenhuma fábrica.

A empresa global procura cultivar uma grife, que tenta desassociar de qualquer cultura nacional específica. A grife é valorizada por associação com conceitos universais como pessoas especiais (esportistas, artistas, indivíduos de destaque da mídia, etc.) e lugares famosos.

---

8 - disponível no site <http://brasil.indymedia.org/eo/green/2006/09/360467.shtml>

É claro que existem empresas multinacionais que se tornaram globais. Mas é muito difícil que uma empresa global procure se identificar com um determinado país. Isso é fundamental para se compreender o porque a empresa global sempre apoiar organismos supranacionais como a União Européia, a ALCA, etc. Enquanto isso procura reduzir ao máximo a influência dos estados nacionais na economia mundial.

A empresa multinacional é típica da economia da era do capitalismo industrial. A empresa global é produto da economia e da cultura informacional. Muitas empresas ainda estão em processo de transição de um modelo para o outro e isso gera tensões e conflitos internos.

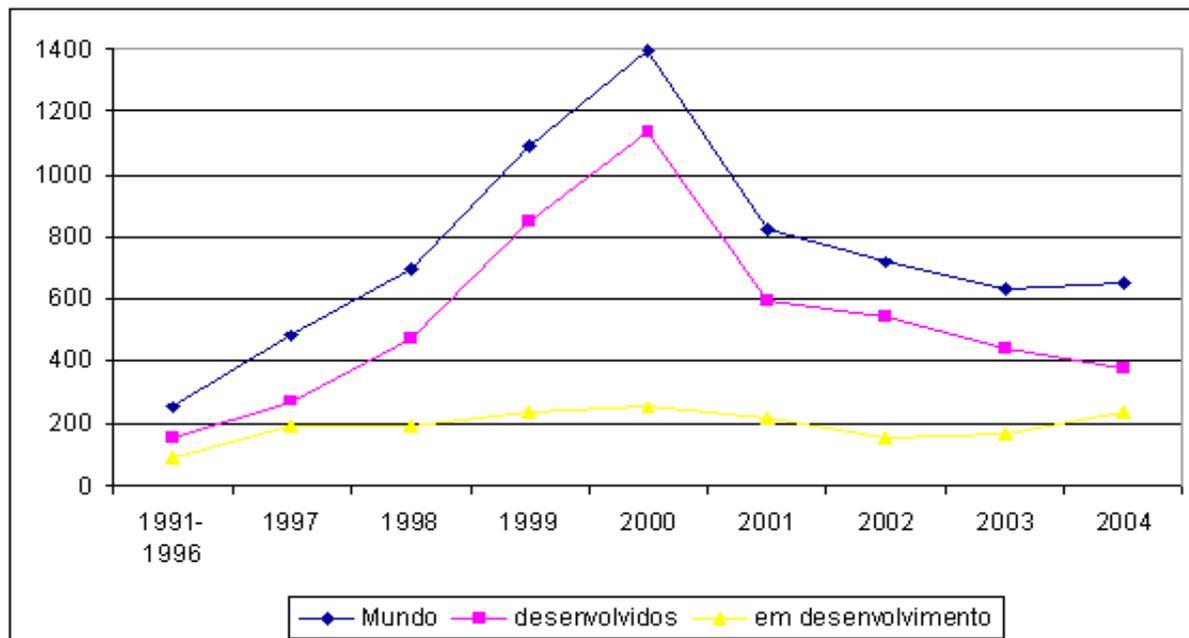
Na prática, o executivo da multinacional se sente inseguro com a perda da identidade nacional de sua matriz, e teme que a operação da empresa entre em colapso com a descentralização excessiva. A necessidade de negociar com parceiros de culturas muito diferentes é seu maior desafio. Em relação as sociedades com as quais interagem, os dois tipos de empresas tem impactos muito diferentes sobre a economia e a cultura local.

## **1.2 Fluxos de IED por Grupos de Países**

No ano de 2004, os investimentos globais das multinacionais presenciaram uma pequena elevação de 2,5%, a qual escondeu uma divergência de trajetória: enquanto os países desenvolvidos prosseguiram na tendência de queda dos IEDs, de 14%, os investimentos para os países em desenvolvimento se ampliaram em 40% em relação ao ano anterior (ver Gráfico nº 2).

Durante boa parte dos anos de 1980 e 1990, ocorreu uma reconcentração dos investimentos das multinacionais nos 7 países mais desenvolvidos. No ano de 2004, 36% destes fluxos de capitais foram direcionados para os países em desenvolvimento, mesmo patamar alcançado na primeira metade dos anos de 1990.

Gráfico 2 – Fluxos de IED por grupos de países (em milhões de dólares)



Fonte: UNCTAD, World Investment Report, 2007 (adaptado pelo autor desta monografia)

### 1.3 Novos Projetos de Investimentos das Multinacionais no Mundo

Os dados apresentados na tabela 1 abaixo indicam que algumas economias emergentes têm se firmado como receptoras privilegiadas dos novos projetos de investimentos das companhias transnacionais. Para o conjunto do período 2002-2004, os países desenvolvidos “captaram” 43% dos novos projetos, contra os 47% obtidos pelos países em desenvolvimento.

China e Índia já entraram no horizonte das multinacionais que mais investem em pesquisa, recebendo novos laboratórios tecnológicos. Esses países já ocupam a 3ª e 6ª posições em termos de presença de centros de P&D das empresas multinacionais, enquanto o Brasil ocupa a 12ª posição. A título de ilustração, vale lembrar que a Motorola possui o seu principal centro de P&D na China, o mesmo acontecendo com a HP em Cingapura.

Observa-se que o Brasil responde por 3% dos novos projetos de investimento, ficando atrás da Rússia, Índia e China, que possuem, respectivamente, participações de 4%, 6% e 14%. Cabe enfatizar ainda o isolamento do continente africano, que possui a mesma quantidade de novos projetos de investimento, entre 2002 e 2004, que o Brasil – ver tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Novos projetos de investimentos das multinacionais por regiões e países selecionados - 2002/2004

Anos	Números Absolutos				Números Percentuais			
	2002	2003	2004	Total	2002	2003	2004	Total
<b>Mundo</b>	5.656	9.303	9.796	24.755	100	100	100	100
<b>Países Desenvolvidos</b>	2.721	3.843	4.070	10.631	48	41	42	43
União Européia	1.770	2.565	2.851	7.186	31	28	29	29
Estados Unidos	414	588	578	1.580	7	6	6	6
<b>Países em Desenvolvimento</b>	2.355	4.446	4.758	11.559	42	48	49	47
China	581	1.129	1.529	3.409	10	14	16	14
Índia	250	457	685	1.392	4	5	7	6
Rússia	202	432	377	1.011	4	5	4	4
Brasil	175	287	258	720	3	3	3	3
México	129	168	154	451	2	2	2	2
Malásia	79	183	125	387	1	2	1	2
Tailândia	59	161	121	341	1	2	1	1
África	169	306	262	737	3	3	3	3

Fonte: UNCTAD, World Investment Report, 2007 (adaptado pelo autor desta monografia)

#### 1.4 Evolução do Volume de IDB

Apesar dos problemas estruturais, principalmente logísticos, e da excessiva burocratização que trava o avanço mais acentuado no mercado externo, algumas empresas brasileiras têm mostrado pujança no exterior, fazendo frente à empresas de países tradicionalmente estabelecidos no jogo global. Descontando estes entraves, o que nos faz sempre pensar no que “poderíamos ser”, e levando-se em conta que nossa abertura ao mundo é muito nova, oficialmente a partir da década de 1990, podemos afirmar que avançamos razoavelmente no mercado global. Pelo menos em alguns setores, como o extrativo e o agronegócio, o Brasil tem se colocado como um ativo global player. Esta nova configuração tem trazido situações antes inimagináveis para o País.

Pode-se afirmar que o Brasil tem enfim empresas multinacionais? De certa forma sim. Apesar de o conceito de empresa multinacional estar muito vinculado às experiências

estrangeiras, sobretudo norte-americanas e européias ocidentais, seria uma comparação desproporcional tentar enumerar as empresas brasileiras nas mesmas condições que uma General Electric ou Volkswagen. Na realidade, seria melhor defini-las como empresas de capital nacional com operações no exterior.

Sabidamente o Brasil é um país que ainda engatinha no ambiente global. Basta notar que, segundo o “Global Index” da consultoria A. T. Kearney<sup>9</sup>, saiu da 57ª posição em 2005 para ocupar a 52ª posição na listagem de países mais globalizados em 2006. É um avanço pequeno, mas ainda assim é um avanço. Se em termos macroeconômicos nossa participação como nação no mercado externo é irrisória, é preciso notar que algumas empresas têm alcançado destaque acima do razoável nos seus campos de atuação.

Empresas como Embraer, Vale do Rio Doce e Petrobrás têm aparecido com relativa freqüência na mídia especializada. A Embraer bateu recordes sucessivos de pedidos, tendo fechado, por exemplo, terceiro trimestre de 2007 com US\$ 17,4 bilhões acumulados. Isso, é claro, tem reflexos no exterior uma vez que seu produto – o avião – é por si só um produto globalizado. A Vale do Rio Doce e a Petrobrás, por sua vez, estão entre as 100 empresas mais respeitadas no mundo, segundo a pesquisa anual publicada pela revista americana Barron's<sup>10</sup>. O que se confirma também nos valores de suas ações.

Se, por um lado, as empresas brasileiras estão anos-luz atrás das empresas norte-americanas (das 10 primeiras empresas no ranking da Barron's, 8 são norte-americanas), por outro lado, já é sintomático que algumas empresas brasileiras que despontam no mercado global tragam situações novas para dentro de seus muros e para além de nossas fronteiras.

Dentre as novas situações, a mais importante, sem dúvida, é tornar o Brasil conhecido internacionalmente sem lançar mão do célebre tripé samba-futebol-caipirinha. Há uma boa parcela de capital estrangeiro que, se não veio ainda ao Brasil, não tira os olhos daqui. E empresas como as citadas têm uma parcela substancial de contribuição no fortalecimento de nossa marca-país ou nos decrescentes índices de risco.

Outro ponto importante é que o Brasil passou a receber e fornecer mão-de-obra

---

9 - Presta serviços de consultoria 1926, com escritórios em muitas cidades na Europa, América do Norte, América Latina, Ásia e África. - disponível no site <http://www.atkearney.pt/>.

altamente qualificada. Quando um país começa a se inserir de forma mais efetiva no mercado global, é natural que os executivos de primeira linha dessas empresas acabem sendo atraídos pelas concorrentes estrangeiras.

Para não ficar apenas nesses pontos, pode-se dizer que os efeitos dessa nova situação brasileira de inserção de empresas no mercado externo podem ser vistos em toda cadeia produtiva, inclusive nas pequenas e médias empresas periféricas fornecedoras das empresas centrais.

Existem fortes indícios no sentido de que a internacionalização veio para ficar, tratando-se de um processo irreversível. Apesar da retórica ideológica e sem fundamento, muitas vezes fruto da disputa por interesses eleitorais momentâneos, a discussão séria sobre a internacionalização das empresas brasileiras deveria ser muito mais focada na forma como este processo vem ocorrendo do que na função do processo em si.

A primeira leva de internacionalização de grandes empresas verde-amarelas é uma das maiores novidades do desenvolvimento brasileiro neste começo do século XXI. Os casos mais visíveis são companhias de renome como Embraer, Vale do Rio Doce, Petrobras, AmBev, Weg, Odebrecht etc. Mas muitas outras empresas, de um leque amplo e diversificado de setores, que vai de cosméticos a fast-food, estão dando seus primeiros passos buscando outros mercados pelo planeta afora.

Tabela 2 – Evolução do volume de IDB ao longo dos últimos anos (em U\$\$ milhões)

Anos	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Investimento direto	42.584	43.397	44.769	54.027	65.418	97.715

Fonte: Banco Central do Brasil – Levantamento de Capitais Estrangeiros no Exterior / 2007

## 1.5 Os IDBs por Ramo de Atividade

Na continuidade do levantamento de dados, verifica-se uma tendência de aumento da participação dos investimentos das multinacionais no setor de serviços. No ano de 2003, 60% do estoque de capital dessas empresas, fora do Brasil, se encontrava investido nesse setor, contra uma participação de 49% em 1990. E ainda que nos países desenvolvidos tal tendência se revele mais vigorosa – 62% do estoque de capital externo recebido no setor de serviços – nos países em desenvolvimento, este percentual já atingiu a casa dos 55%. Já a

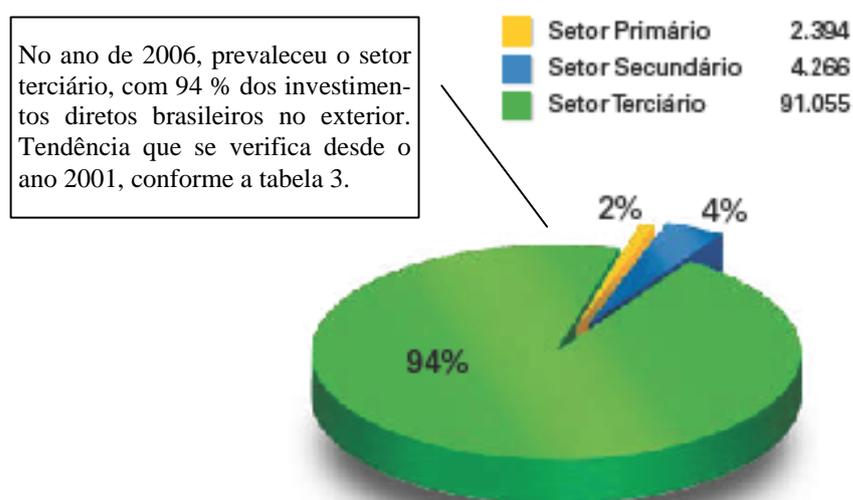
participação da indústria no estoque total de IED existente chega a 38% nos países em desenvolvimento, contra 32% nos países desenvolvidos (ver gráfico nº 3).

Tabela 3 – Evolução do volume de IDB por ramo de atividade (em US\$ milhões)

Anos	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Setor primário	1.671	119	259	1.040	3.422	2.394
Setor Secundário	3.433	3.366	1.906	1.832	2.400	4.266
Setor Terciário	37.480	39.912	42.604	51.155	59.596	91.066
Total	42.584	43.397	44.769	54.027	65.418	97.715

Fonte: Banco Central do Brasil – Levantamento de Capitais Estrangeiros no Exterior / 2007

Gráfico 3 – IDB por ramo de atividade / 2006



Fonte: Banco Central do Brasil – Levantamento de Capitais Brasileiros no Exterior / 2007

(adaptado pelo autor desta monografia)

## CAPÍTULO 2

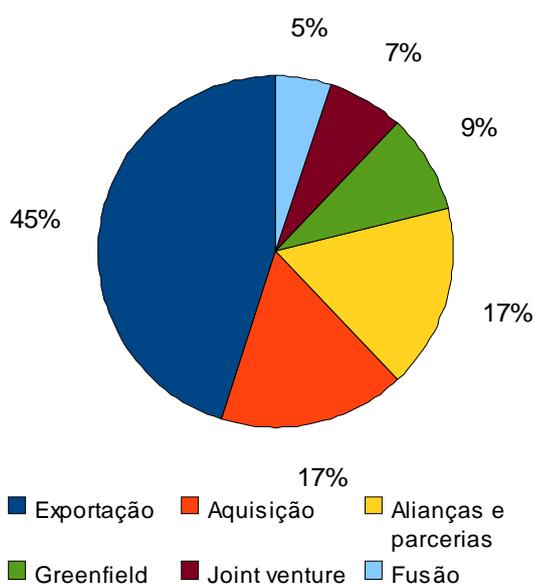
### INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

A partir do princípio da década de 1990, com a abertura da economia, as empresas brasileiras passaram a enfrentar mais diretamente a concorrência internacional, o que permitiu aos executivos a percepção mais apurada dos efeitos da globalização em seus negócios e incentivou uma parcela dos mesmos a investidas internacionais.

#### 2.1 Modos de Entrada em Novos Mercados

O modo de entrada mais considerado pelas empresas brasileiras no caso de futura expansão é a exportação. Isso se deve ao fato de ser uma estratégia pouco dispendiosa e que envolve menos riscos do que através de subsidiárias.

Gráfico 4 – Modo de entrada mais provável em caso de expansão internacional



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras – adaptado pelo autor deste trabalho.

As empresas do setor de manufatura são as que mais priorizam a exportação como estratégia de entrada em mercados globais (ver o gráfico 4).

As empresas do setor de recursos naturais, além das exportações, consideram mais provável a entrada em outros países através de *joint ventures*. Já as empresas do setor de serviços consideram como a primeira opção para entrada tanto a exportação (caso de empresas diversificadas que também produzem commodities ou softwares) quanto por meio

de alianças e parcerias, o que permite que elas conheçam melhor o mercado e compartilhem riscos<sup>11</sup>.

Um ponto interessante é que as empresas do setor de serviços têm aumentado a intensidade de sua participação no exterior nos últimos anos. Sendo assim, 50% delas já consideram as aquisições como segundo modo de entrada mais provável em caso de futura expansão.

Em geral, modos de entrada como aquisições e *joint ventures*<sup>12</sup> são preferidos pelas empresas manufatureiras. Alianças/parcerias e *greenfields*<sup>13</sup> são preferidos por prestadoras de serviço.

## 2.2 Padrões de Internacionalização de Empresas Brasileiras

Barreto (1999) identifica cinco padrões dominantes de motivação para a internacionalização em seu estudo de dez casos. Ele ressalta que, na maioria dos casos, não foi a motivação dominante a principal razão para o início da atuação da empresa no exterior, mas sim para a continuidade no mercado internacional, bem como para o seu aprofundamento. Os cinco padrões são: internacionalização para crescimento, internacionalização para consolidação, internacionalização para sobrevivência, internacionalização por oportunidade e internacionalização por visão estratégica.

O primeiro padrão, internacionalização para crescimento, é característico das empresas que encontram problemas para expandir seus negócios no mercado doméstico. Segundo Barreto (1999: 191): “Para essas empresas, o custo de aquisição de novos percentuais no mercado doméstico é demasiadamente elevado quando comparado às oportunidades de expansão em mercados externos”.

A internacionalização para consolidação foi o padrão identificado naquelas empresas que percebem a necessidade de investir numa estrutura mais adequada ao atendimento das necessidades dos clientes externos. Pode envolver o estabelecimento de uma presença mais evidente no mercado estrangeiro, buscando um maior envolvimento com o consumidor e interação com as atividades locais.

---

11 - PKATAK, A.; BHAGAT, R.; KASHLAK, R. *International management: managing in a diverse and dynamic global environment*. New York, McGraw-Hill Irwin, 2005.

12 - Segundo Agostinho Toffoli Tavoraro: associação de duas ou mais empresas a fim de criar ou desenvolver uma atividade econômica – site <http://www.tavolaroadvogados.com/doutrina/cs372.pdf>

Segundo ele, a motivação que vem se tornando cada vez mais dominante é a da internacionalização para sobrevivência. Essa constatação é mais freqüente entre empresas que fornecem para indústrias globalizadas, cujas decisões não mais fazem parte do contexto local. As maiores empresas nessa situação vêem a necessidade de se internacionalizar para continuar existindo, enquanto as de menor porte procuram localizar-se em níveis que proporcionam menor lucratividade na cadeia de valor.

A internacionalização por oportunidade é típica de empresas que, ao serem defrontadas com uma determinada situação tida como uma oportunidade, a avaliam segundo algum critério interno, que irá definir se a oportunidade é “satisfatória” ou não. O autor associa esse padrão ao papel, que deve revelar forte propensão à procura por novidades que podem ser proveitosas para a sua empresa.

Barreto (1999) identificou em uma das empresas estudadas o padrão da internacionalização por visão estratégica, baseado em cinco determinantes principais: risco associado à atuação em um único mercado; intenção estratégica do presidente em internacionalizar sua empresa; antecipação da entrada de multinacionais em seu mercado e subsequente ingresso nos mercados onde a futura concorrência já atuava; busca de maior acesso ao mercado de capitais através da atuação no mercado norte-americano; e início da internacionalização a partir do mercado considerado natural, o mercado latino-americano.

Ao confrontar os resultados dos estudos de caso com a literatura sobre os modelos tradicionais de internacionalização, o autor identificou que a proposição enunciada pela Escola de Uppsala<sup>14</sup> foi a que melhor descreveu o comportamento das empresas. De acordo com essa escola, a internacionalização pode ser considerada um processo gradual, que evolui da inexistência de atividade externa até, em alguns casos, a fabricação no exterior, passando pelas etapas de exportação via agentes e através de subsidiárias de vendas. Segundo ele, puderam ser identificadas as seqüências: “exportação - investimento direto”, tida como clássica; “internacionalização *inward*<sup>15</sup> - exportação - investimento direto” e “exportação - internacionalização *inward* - investimento direto”, comuns em empresas atuantes em indústrias globalizadas; e “exportação - licenciamento - investimento direto”. O último

---

13 - A empresa pode construir suas próprias instalações no país de destino ou comprar uma empresa local parcial ou integralmente (Kotabe e Helsen 2000, p. 259).

14 - Faz parte da Universidade Pública de Uppsala, na Suécia, tendo sido fundada em 1477.

15 - Significa “para dentro”

padrão identificado foi a passagem direta da atuação doméstica para o investimento direto no exterior, por se tratar de uma empresa de serviços, que por essa razão não poderia exportar.

O estudo da internacionalização de empresas se insere no atual debate sobre a globalização e seus diversos impactos nas economias nacionais. Barreto (1999:8) coloca que “o estudo da internacionalização de empresas em países menos desenvolvidos (...) pode, então, ajudar ao entendimento do fenômeno geral da internacionalização, por suas peculiaridades”.

Segundo Aaby e Slater (1989), a importância de estudos que exploram os determinantes do desempenho exportador das empresas vem crescendo à medida que os mercados globais se desenvolvem. Assim, muitas pesquisas são dedicadas a essa área, mas o conhecimento sobre o assunto não se encontra sistematizado. Além disso, poucos são os trabalhos que vão além do desempenho em exportações e buscam maior entendimento do desempenho em outras atividades no mercado internacional.

Com o propósito de comparar os resultados de estudos empíricos sobre determinantes do desempenho exportador no Brasil e no exterior, Rocha e Christensen (1994) desenvolveram uma revisão de 27 estudos, que representam a grande maioria dos trabalhos sobre desempenho exportador de empresas brasileiras.

Em concordância com a literatura internacional, foi identificado que o principal motivo para que a empresa inicie sua internacionalização através de exportações são pedidos inesperados de compradores estrangeiros, revelando um comportamento mais reativo que proativo. No caso brasileiro, segundo os autores, um outro fator de grande relevância foram os incentivos governamentais, principalmente nas décadas de 1970 e 1980, que serviram como um forte impulso rumo à decisão de exportar. A redução do risco via diversificação de mercado também revela-se como importante determinante da decisão de exportar, em especial nos anos 1980, quando as incertezas econômica e política sugeriam que uma forma de proteção contra a crise seria a exploração de mercados fora do país. Verifica-se uma tendência, nos estudos mais recentes, de crescimento do comportamento proativo das empresas brasileiras, na tentativa de seguir o exemplo de competidores mais bem-sucedidos visando maiores lucros e à maior competitividade.

Os autores não encontraram muitas discordâncias entre as evidências identificadas em estudos internacionais e brasileiros, mas ainda assim deixam clara a maior dificuldade na realização de estudos na área de marketing de exportações: a ausência de um consenso ou um corpo teórico comum entre os trabalhos, que em muitas das vezes acabam por revelar resultados contraditórios.

### **2.3 Medição do Grau de Internacionalização**

Como se apresentam as maiores empresas brasileiras, assim consideradas pela edição especial anual da *Revista Exame*: “Melhores e Maiores”<sup>16</sup> do ano 2000, em termos de estágio de internacionalização, em meio às várias alternativas de acesso aos mercados externos, como exportações, investimentos diretos, *joint ventures*, entre outras? Com base nessa informação, pode-se considerar que o seu desempenho esteja relacionado positivamente ao grau de internacionalização em que se encontram?

Os questionamentos acima conduziram a um estudo com o objetivo verificar a existência de uma relação positiva entre o grau de internacionalização e o desempenho das “Melhores e Maiores” empresas de capital majoritário nacional e que exercem atividades no mercado internacional. O interesse, portanto, estava em averiguar se as empresas mais internacionalizadas apresentam um melhor desempenho. Afim de alcançá-lo, foram criados indicadores de grau de internacionalização e de desempenho para essas empresas, com base tanto em informações coletadas através de questionários quanto em dados apresentados pela Revista Exame “Melhores e Maiores” no ano 2000.

Assim como no caso do desempenho em exportações, de acordo com Sullivan (1994), não há uma medida para o grau de internacionalização de uma firma que seja consensual na literatura. Ao estudar pesquisas empíricas que buscam explicar a relação entre internacionalização e desempenho das empresas, o autor observou que os resultados se revelam contraditórios e concluiu que isso se deve em grande parte à desconsideração da fase de construção teórica das pesquisas por seus autores, fase essa que deve ser precedente à formulação de hipóteses e ao seu teste.

Alguns estudos levantados por ele defendem a escolha de uma única variável para a medição do grau de internacionalização. Porém, cada pesquisa trabalha com uma variável

distinta, e o resultado tem sido uma grande variedade de medidas, o que torna cada vez mais difícil a adoção de um padrão. O autor afirma que um conceito complexo como a internacionalização, com vários atributos, não pode ser medido a partir de um único item.

Sullivan (1994) desenvolve seu estudo utilizando uma amostra de 74 empresas manufatureiras multinacionais listadas no *ranking* anual das 100 empresas norte-americanas com maior receita externa da revista Forbes, de 1979 a 1990.<sup>17</sup>

O autor construiu então uma combinação linear de itens, precedida por uma análise fatorial que auxiliou na identificação das variáveis mais significativas para a medição do grau de internacionalização:  $DOI_{INTS} = FSTS + FATA + OSTs + PDIO + TMIE$ ; em que:  $DOI_{INTS}$  = escala do grau de internacionalização; FSTS = vendas externas / vendas totais; FATA = ativos no exterior / ativos totais; OSTs = subsidiárias no exterior / total de subsidiárias; PDIO = dispersão psíquica das operações internacionais; e TMIE = experiência internacional da alta gerência.

O critério utilizado para a medição da dispersão psíquica das operações internacionais (PDIO) foi a atribuição de diferentes pesos a subsidiárias, dependendo de sua localização em uma das dez zonas psíquicas do mundo definidas por Ronen e Shenkar (1985).<sup>18</sup> Segundo Sullivan (1994: 332) “(...) cada uma das zonas é formada por um único 'mapa cognitivo' de princípios de gerenciamento”, e o autor assume que quanto mais dispersas as subsidiárias entre essas zonas, maior deve ser considerada a contribuição dessa variável para o grau de internacionalização de uma firma. A experiência internacional da alta gerência (TMIE) foi calculada a partir da análise do histórico de atividades internacionais exercidas pelos executivos e da experiência dos executivos na tarefa, segundo registros das empresas.

Todas as variáveis foram transformadas em taxas, de forma que o grau de internacionalização possa variar de zero, quando não há qualquer envolvimento internacional, a cinco, para os casos de total envolvimento internacional.

Sullivan (1994) acredita que a escala por ele desenvolvida fortalece a confiabilidade e validade da interpretação do conceito de internacionalização de empresas, em função da replicabilidade do método de cálculo, baseado em dados secundários. No entanto,

---

16 - As empresas são classificadas segundo o seu faturamento.

17 - O número de empresas de manufatura que figuraram no *ranking* no período mencionado foi 119.

18 *Apud* Sullivan, 1993.

Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) discordam da metodologia adotada por Sullivan (1994) para a construção do índice. Eles sugerem que o conceito de internacionalização é muito mais complexo do que o cálculo do indicador  $DOI_{INTS}$  é capaz de refletir. Na opinião dos autores, a construção de um indicador composto por mais de uma variável só é justificável se os resultados por ele obtidos forem considerados superiores em termos de qualidade àqueles que podem ser revelados por variáveis isoladas.

Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) questionam basicamente a utilidade do cálculo do índice agregado de Sullivan (1994), já que os próprios testes estatísticos do autor revelaram a validade isolada de cada uma das cinco variáveis e cada uma delas pode refletir atributos diferentes da internacionalização da empresa. Além disso, é questionada por eles a construção de indicadores agregados de uma forma geral.

Quanto ao indicador de Sullivan (1994), Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) argumentam que um modelo linear e que não atribui diferentes pesos às variáveis pressupõe a substitutibilidade das variáveis. Isso porque um baixo *score* numa delas pode ser compensado por uma medida mais alta em outra, gerando um efeito de compensação entre variáveis que refletem aspectos totalmente diferentes. Essa metodologia implica que firmas com o mesmo valor de  $DOI_{INTS}$ , que poderiam ser, portanto, consideradas idênticas em termos de internacionalização, possam apresentar perfis completamente diferentes. Do acordo com Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996: 170), “o significado conceitual da cada variável é perdido com a utilização do índice agregado (...)”.

O argumento da replicabilidade utilizado no estudo de Sullivan (1994) é criticado por Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996), que, apesar da utilização da mesma fonte secundária do primeiro, não chegaram aos mesmos resultados na medição da dispersão psíquica das operações internacionais e da experiência internacional da alta gerência. Ele selecionou aquelas que revelaram maiores correlações com as demais, o que acaba por levantar a questão da possível unidimensionalidade do grau de internacionalização e invalidar a construção do índice.

Entre outras críticas à seleção de variáveis, Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) sugerem que não há evidência empírica que sustente a afirmação de que tempo de permanência no exterior implica uma orientação internacional do gerente. Além disso, questionam a adoção das zonas psíquicas de Ronen e Shenkar (1985), ao afirmar que:

“Utilizando a abordagem adotada por Sullivan (1994), uma empresa que opera no Reino Unido e na França receberia o *score* “2”, enquanto uma firma que opera no Japão, na Índia, em Israel, e no Brasil receberia o *score* “1”. Seria muito difícil argumentar que a última organização encontraria menores problemas culturais e de coordenação, apesar do seu menor *score* em PDIO.” (Ramaswamy, Kroeck e Renforth, 1996, p. 173)

Por fim, Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) acreditam que o índice agregado de Sullivan (1994), em conjunto com todas essas dificuldades para sua aceitação, ainda carrega o problema de focalizar estágios mais avançados do processo de internacionalização, como a realização de investimentos diretos e a operação de subsidiárias no exterior, excluindo opções mais freqüentes como exportações, licenciamentos e *joint ventures*. Na opinião dos autores, o conhecimento até então sistematizado sobre o tema “medição do grau de internacionalização” ainda não permite a construção de indicadores agregados capazes de captar toda a sua complexidade.

Em resposta aos comentários de Ramaswamy, Kroeck, Renforth, Sullivan (1996) procura defender a superioridade de seu método. Com respeito à unidimensionalidade da medida do grau de internacionalização, defendida por Ramaswamy, Kroeck, Renforth, Sullivan (1996) defende a sua visão de multidimensionalidade, afirmando que o fato de o método da análise fatorial ter sido utilizado para identificar as variáveis independentes do modelo não necessariamente implica que exista um fator (ou variável) predominante sobre os demais. “Melhor, isso me permite estimar o quão bem-sucedido foi o desenvolvimento de uma medida relativamente pura do grau de internacionalização de uma firma.” (Sullivan, 1996, p. 1888)

Sullivan (1996) discorda ainda da afirmação de Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) de que não há evidências suficientes nem justificção teórica para a utilização das variáveis “dispersão psicológica das subsidiárias internacionais” e “experiência internacional da alta gerência”. Em sua defesa, menciona uma série de pesquisadores respeitados que já construíram uma forte base conceitual com respeito a esses indicadores<sup>19</sup>. Quanto às críticas recebidas por não levar em consideração outras dimensões da internacionalização como exportações, *joint ventures* e licenciamentos, Sullivan (1996) as rebate comentando que nenhuma literatura sobre o assunto foi por eles mencionada, por não haver padrões capazes de transformar o indicador de forma que passe a abordar também essas estratégias.

Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) mencionaram em sua crítica que não há conhecimento suficiente sobre o assunto para que possa ter desenvolvido um modelo; suas variáveis ainda não foram devidamente exploradas. Sullivan (1996) revela sua discordância ao afirmar que o conhecimento sobre o assunto é vasto e vem se acumulando há mais de 25 anos. O que falta ao campo de negócios internacionais, segundo o autor, são generalizações na forma de leis. Para ele, esse tipo de estudo é fundamental para impedir que as pesquisas da área continuem “confundindo mais do que esclarecendo” (Sullivan, 1996, p. 191).

## **2.4 Apresentação do Estudo Desenvolvido por Sullivan (1996)**

### **2.4.1 Metodologia**

Hipótese geral: existe uma relação entre o grau de internacionalização das grandes empresas brasileiras internacionalizadas e o seu desempenho. Sub-hipóteses, no que diz respeito a grandes empresas brasileiras internacionalizadas, existe uma relação entre: o percentual de faturamento externo sobre o faturamento total e as receitas totais; o percentual de faturamento externo sobre o faturamento total e o lucro líquido; o percentual de faturamento externo sobre o faturamento total e o retorno sobre o patrimônio líquido; o número de subsidiárias no exterior e as receitas totais; o número de subsidiárias no exterior e o lucro líquido; o número de subsidiárias no exterior e o retorno sobre o patrimônio líquido; o número de subsidiárias no exterior e a margem de lucro; a proximidade cultural dos países onde a empresa atua<sup>20</sup> com relação ao Brasil e receita totais; a proximidade cultural dos países onde a empresa atua com relação ao Brasil e o lucro líquido; a proximidade cultural dos países onde a empresa atua com relação ao Brasil e o retorno sobre o patrimônio líquido; a proximidade cultural dos países onde a empresa atua com relação ao Brasil e a margem de lucro; o ano de início da primeira atividade no exterior<sup>21</sup> e receitas totais; o ano de início da primeira atividade no exterior e o lucro líquido; o ano de início da primeira atividade no exterior e o retorno sobre o patrimônio líquido; o ano de início da primeira atividade no exterior e a margem de lucro; o número de atividades exercidas no exterior e receitas totais; o número de atividades exercidas no exterior e o lucro líquido; o número de atividades exercidas no exterior e o retorno sobre o patrimônio líquido; e o número de atividades exercidas no exterior e a margem de lucro.

---

19 Maisonrouge (1983); March e Simon (1958); Ronen e Shenkar (1985); Hofstede (1993).

20 - Seja via exportações, seja por subsidiária.

21 - Dado pelo ano de início das atividades no mercado externo.

### 2.4.2 Universo e Amostra

O universo ou população da pesquisa dizia respeito à totalidade das 78 grandes empresas de capital nacional internacionalizadas<sup>22</sup> e para as quais foi enviado um questionário. Todas elas estavam classificadas entre as 500 empresas relacionadas pela edição especial da Revista Exame, “Melhores e Maiores”, do ano 2000.

A amostra de 52 empresas foi constituída pelas 40 que enviaram resposta ao questionário e por 12 que não responderam, mas cujas informações constavam do cadastro de empresas internacionalizadas do Núcleo de Estudos sobre Internacionalização de Empresas da Área de Marketing e Negócios Internacionais do Instituto COPPEAD<sup>23</sup> de Administração da UFRJ, apoiado pelo Pronex<sup>24</sup>/CNPq.

### 2.4.3 Tratamento dos Dados

As informações coletadas a partir da base de dados e dos questionários foram utilizadas para a construção de indicadores de grau de internacionalização da firma e de desempenho financeiro. O seu tratamento foi feito tendo por base pesquisas apresentadas na revisão de literatura realizada por este estudo.

É importante ressaltar que não se tentou adotar uma metodologia semelhante à da construção da escala DOI<sub>INTS</sub> (Sullivan, 1994), apresentada na Revisão de Literatura, já que parte das informações demandadas pelos indicadores que compõem não é divulgada pela maioria das empresas que constituem o universo selecionado, e dados referentes à vida pessoal e educação dos executivos das empresas não poderiam ser obtidos senão através de entrevistas ou da aplicação de um questionário não estruturado, o que demandaria mais tempo e possivelmente resultaria em uma amostra reduzida.

Além desses fatores, uma das críticas de Ramaswamy, Kroeck e Renforth (1996) ao trabalho de Sullivan (1994) diz respeito à pouca clareza quanto aos métodos utilizados para

---

22 - Entende-se aqui por internacionalizada a empresa que realiza qualquer atividade relacionada ao mercado externo, como exportação, joint venture com empresa estrangeira, subsidiária em outro país, contrato de franquia ou licenciamento e/ou contrato de produção com empresa estrangeira. Cabe ressaltar que empresas que somente importam, não exercendo nenhuma das demais atividades acima citadas, não são consideradas nesse estudo como internacionalizadas.

23 - Instituto de pós-graduação e pesquisa em Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

a construção dos indicadores, desde as fontes dos dados até a validade dos procedimentos estatísticos utilizados no tratamento das informações.

Por essas razões, optou-se neste estudo pela formulação de indicadores alternativos, que escapassem dos pontos ainda não esclarecidos da construção da escala do grau de internacionalização de Sullivan (1994).

#### **2.4.4 Limitações do Método**

Cabe salientar algumas limitações da metodologia proposta neste trabalho: os indicadores formulados pela pesquisa não representaram consenso entre estudiosos da internacionalização das empresas. A vasta literatura da área contém estudos que utilizam os mais variados indicadores, que por conseqüência levam a resultados muitas vezes pouco esclarecedores; e a dificuldade de obtenção de informações mais detalhadas não permitiu investigar todas as empresas já internacionalizadas, que constavam na lista das “Melhores e Maiores” da *Revista Exame* do ano 2000. Isso se deveu às dificuldades em obter e tratar informações a partir do envio de questionários: as baixas taxas de resposta e a restrição imposta pelo fator tempo caracterizam pesquisas desse tipo.

#### **2.4.5 Seleção das Variáveis**

A escolha dos indicadores de desempenho e de grau de internacionalização das empresas da amostra foi realizada com base nas informações divulgadas pela edição especial “Melhores e Maiores” do ano 2000 da *Revista Exame*, e no levantamento proporcionado pelos questionário respondidos pelos executivos.

Foram selecionadas quatro variáveis representativas do desempenho financeiro das empresas da amostra, cuja fonte principal foi a revista: vendas em milhões de dólares: indica o faturamento da empresa; lucro líquido legal: “É o resultado nominal do exercício, apurado de acordo com as regras legais, depois de descontada a provisão para imposto de renda e contribuição social e ajustado o juro sobre o capital próprio considerado como despesa financeira.” (*Revista Exame*, “Melhores e Maiores”, 2000); ROE (retorno sobre o patrimônio líquido): “É o lucro líquido (...) dividido pelo patrimônio líquido (...).” (*Revista*

---

24 - Programa de Apoio a Núcleos de Excelência – é um instrumento de estímulo à pesquisa e ao desenvolvimento científico no País, por meio de apoio continuado e adicional aos instrumentos hoje disponíveis, a grupos de alta competência, que tenham liderança e papel nucleador no setor de sua atuação.

*Exame*, “Melhores e Maiores”, 2000); e margem de lucro: mede o percentual que o lucro líquido legal representa do faturamento da empresa.

A seleção dos indicadores de grau de internacionalização da empresas teve por fonte principal de informação as respostas ao questionário enviadas pelas empresas. Além dessa ferramenta, o banco de dados do Núcleo de Estudos sobre Internacionalização de Empresas do COPPEAD funcionou como recurso complementar para a busca de informações.

A seguir observa-se, os cinco indicadores selecionados: **a receita externa/receita total:** revela a participação do faturamento das subsidiárias da empresa no exterior, mais a sua receita de exportações, no faturamento total, que equivale à receita no exterior mais a receita obtida no Brasil. Considera-se que quanto maior o valor desse indicador, mais internacionalizada é a empresa; **o número de subsidiárias no exterior:** soma simples do número de subsidiárias da empresa fora do país, sejam elas financeiras, comerciais, de distribuição, de pós-venda ou de produção. Quanto maior o indicador, mais internacionalizada a empresa é considerada. Esse indicador pode ser obtido tanto através dos questionários respondidos quanto pelo banco de dados já citado; **a proximidade cultural dos países onde atua com relação ao país de origem (Brasil):** este indicador foi montado com base no trabalho de Leite, Rocha e Figueiredo (1987)<sup>25</sup>. Através do estudo da percepção dos executivos quanto às diferenças e semelhanças culturais entre os países e de sua influência na decisão de mercados para exportação, os autores chegaram à seguinte tabela, que reflete a percepção global, considerando fatores como idioma, costumes, raça e tempo de permanência.

---

25 “A Percepção Cultural e a Decisão de Exportar”, capítulo 3 do livro *Gerência de Exportação no Brasil*, citado na bibliografia.

Tabela 4 – Índices de proximidade cultural em relação ao Brasil

Países	Proximidade cultural	Países	Proximidade cultural	Países	Proximidade cultural
África do Sul	17	Estados Unidos	22	Nigéria	16
Alemanha	15	França	23	Noruega	12
Angola	16	Grand Cayman	32	Paraguai	31
Argélia	13	Grécia	14	Peru	24
Argentina	34	Guiné Equatorial	16	Polônia	9
Austrália	20	Holanda	18	Portugal	35
Áustria	15	Hong-Kong	1	Reino Unido	19
Bélgica	18	Índia	6	República Tcheca	7
Bolívia	27	Israel	10	Rússia	2
Canadá	21	Itália	26	Síria	5
Chile	30	Iugoslávia	11	Suécia	8
China	1	Japão	4	Suíça	23
Cingapura	1	Kwait	3	Taiwan	1
Colômbia	28	Líbia	5	Trinidad e Tobago	32
Cuba	32	Luxemburgo	18	Turquia	14
Equador	27	México	32	Uruguai	33
Espanha	25	Nassau	32	Venezuela	29

Os itens em destaque na tabela 4 referem-se a países que não foram considerados no estudo dos autores mas que foram mencionados pelos executivos que responderam os questionários. Diante da impossibilidade de realização de pesquisa semelhante, o critério adotado para a atribuição de índices para esses países foi o da proximidade geográfica e semelhança cultural com países considerados pelos criadores da medida. Para fins deste estudo, foi considerado que quanto maior o valor do indicador, menor o grau de internacionalização da empresa, significando que uma empresa que realiza negócios com países relativamente distantes culturalmente é considerada mais internacionalizada. O indicador atribuído a cada empresa é uma média simples entre os valores correspondentes a países para os quais a empresa exporta e países onde possui subsidiárias. Trata-se de uma forma de inserir uma medição para o que podemos chamar de “risco cultural” da atividade; **o ano de início da primeira atividade internacional da empresa:** seja a atividade de exportação, importação, contrato de produção, instalação de subsidiária no exterior ou *joint*

*venture*, considera-se para fins deste indicador o ano de início da primeira dessas atividades, isto é, daquela que representou a entrada da empresa no cenário internacional. O indicador retrata como empresas mais internacionalizadas aquelas que iniciaram a sua primeira atividade antes das demais. Isso significa que quanto maior o ano, a empresa é tomada por menos internacionalizada; e **o número de atividades diferentes exercidas pela empresa no exterior**: esse indicador varia de 1 a 4, refletindo quantas das seguintes atividades a empresa realiza com o mercado externo: exportações, importações, contrato de produção ou subsidiária no exterior (ou *joint venture*). Quanto maior o número de atividades, mais internacionalizada é a empresa para fins deste trabalho.

#### **2.4.6 Resultados do Modelo**

Como vários componentes do grau de internacionalização de uma empresa são tratados de forma individualizada, não compondo uma combinação linear para a formação de um indicador único, como é o caso do DOI<sub>INTS</sub> de Sullivan (1994), seria pouco provável que os coeficientes de correlação individuais alcançassem valores considerados ideais para estudos estatísticos de outros fenômenos. A ocorrência desse evento indicaria a descoberta de uma variável que é capaz de representar, sozinha, toda a complexidade do fenômeno da internacionalização de uma empresa, o qual pode ser considerado bastante abrangente diante do que a literatura sobre o tema apresenta. Além disso, sabe-se que muitas são as variáveis que afetam o desempenho empresarial: situação econômica do país, dos mercados internacional e nacional, problemas internos à corporação, perfil dos executivos, etc. Assim, não se pode esperar que o desempenho das empresas possa ser explicado exclusivamente pelo seu grau de internacionalização.

Não existe uma relação entre o grau de internacionalização das grandes empresas brasileiras internacionalizadas e o seu desempenho. Segundo Stevenson (1981, p. 380), “é necessário cuidado ao examinar o relacionamento entre duas variáveis com base em dados amostrais”. O autor ilustra duas situações em que os dados são fortemente relacionados, porém o coeficiente de correlação linear não seria a forma mais adequada de evidenciar tal comportamento: quando os dados são correlacionados não-linearmente e quando verifica-se o viés de não-resposta, comum a pesquisas cuja ferramenta de coleta de dados é o questionário.

Com relação à amostra desta pesquisa, a ocorrência de não-linearidade no relacionamento poderia significar que, em diferentes estágios de internacionalização, o

desempenho da empresa possa ser afetado de formas diferentes: por exemplo, pode ser que só a partir de determinado grau de internacionalização resultados financeiros melhores possam ser alcançados, ou que a internacionalização exija um esforço financeiro inicial, comprometendo o desempenho no curto prazo, mas trazendo benefícios mais que compensatórios no longo prazo. A não-linearidade pode estar evidenciada também em possíveis comportamentos diferentes dos cinco indicadores do grau de internacionalização utilizados: podem existir diversas formas de relacionamento entre as cinco variáveis de causa e as quatro de efeito.

Outras questões podem ser levantadas no sentido de impedir uma afirmação segura de que não há correlação entre desempenho e grau de internacionalização das grandes empresas. Uma delas diz respeito não somente ao tamanho da amostra, mas também à sua composição e à da própria população: talvez a participação de empresas não internacionalizadas no estudo pudesse possibilitar que o teste da hipótese fornecesse coeficientes significativamente positivos (ou negativos). A presença de empresas com grau de internacionalização igual a zero, com seus respectivos desempenhos financeiros, poderia agregar valor aos resultados apresentados: caso as empresas não internacionalizadas revelassem indicadores de desempenho significativamente inferiores aos das empresas com grau de internacionalização maior do que zero, a hipótese substantiva da pesquisa seria aceita. Assim, podem-se identificar, a princípio, duas alternativas para a redução da amplitude do intervalo de confiança para o coeficiente de correlação da população: o aumento no tamanho da amostra de empresas internacionalizadas ou a inclusão de empresas de atuação exclusivamente doméstica na amostra.

No entanto, essas últimas considerações pressupõem não apenas uma disponibilidade muito maior de dados, mas também que as variáveis utilizadas como representativas do grau de internacionalização e do desempenho financeiro das empresas sejam adequadas, o que pode ser questionado de duas maneiras: quanto à sua validade em termos individuais e quanto à não construção de um indicador que seja fruto da combinação dessas variáveis para cada fenômeno a ser medido (grau de internacionalização e desempenho). Ambos os questionamentos são amplamente discutidos na literatura e as opiniões são conflitantes, assim como é ampla a gama de indicadores levantada pelas pesquisas anteriores no que diz respeito à medição dos dois fenômenos. Madsen (1987) desenvolveu um estudo de 17 pesquisas empíricas que buscavam determinantes do

desempenho exportador das empresas e encontrou cerca de 350 variáveis diferentes. Além disso, problemas metodológicos são comumente encontrados nas pesquisas que tentam formular indicadores compostos por um conjunto de variáveis.

Assim, para que uma pesquisa com esse objetivo possa oferecer uma resposta definitiva, é necessário conhecer todas as dimensões necessárias para a medição do grau de internacionalização das empresas, assim como todos os componentes relevantes do desempenho financeiro. A descoberta desses elementos é o foco de um considerável esforço de pesquisa na área de Marketing e Negócios Internacionais.

## **CAPÍTULO 3**

### **DADOS SOBRE AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS (até 2007)**

#### **3.1 As 20 Maiores Empresas Brasileiras**

A internacionalização das empresas brasileiras aumentou rapidamente até o ano de 2007, impulsionada principalmente por empresas que atuam com exploração de recursos naturais. A Companhia do Vale do Rio Doce liderou o ranking das multinacionais/2007, que também incluiu grupos industriais e empresas de construção pesada e de alta tecnologia como Embraer e Itaotec. Apesar da concentração geográfica do IDE brasileiro, um número crescente de empresas, incluindo várias pequenas e médias, se tornou multinacionais (ver tabela nº 5).

Em 2007, metade das Top 20 estava sediada em São Paulo (ver tabela nº 5). Eram todas empresas privadas, exceto a Petrobras. A CVRD e a Petrobras representaram em conjunto mais de dois terços dos ativos estrangeiros das 20 maiores empresas. Se for considerada a empresa na terceira posição, a Gerdau, o conjunto respondeu por mais de três quartos de todos os ativos no exterior das Top 20.

O ativo de multinacionais brasileiras no exterior mais que dobrou entre 2005 e 2006, sinalizando forte crescimento dessas empresas. Esse crescimento é, em parte, devido à aquisição da Inco (Canadá) pela CVRD em valor superior a US\$18 bilhões em 2006. Para financiar a expansão para o exterior, as empresas puderam usufruir de reservas internacionais de capital, sendo que oito das dez primeiras do ranking estavam listadas tanto na Bolsa de Valores de Nova York (NYSE) quanto na Bovespa, de São Paulo.

O ativo das Top 20 no exterior variava de 1% a 46%, sendo que apenas duas empresas tinham ativos no exterior de mais de US\$ 10 bilhões. Para o grupo como um todo, em 2006, os ativos no exterior eram de 20% do seu total de ativos, comparados com 12% em 2005 (esse aumento foi justificado principalmente pela aquisição da Inco pela CVRD). Em uma análise comparativa, as 100 maiores multinacionais de países em desenvolvimento possuíam 33% em 2005 – isso indicava que as brasileiras ainda tinham uma distância considerável a percorrer até alcançar a média de suas concorrentes, especialmente as asiáticas.

Tabela 5 - As 20 maiores multinacionais Brasileiras, em termos de ativos externos, em 2006

Posição		Nome da multinacional	Setor de atividade	Nº de países em que opera	Empregados no exterior / total empregados (%)	Transnacionalidade (%)	Sede
Ativos no exterior	Transnacionalidade						
1	2	Vale do Rio Doce	Mineração	10	24	29	Rio de Janeiro
2	18	Petrobras S.A.	Petróleo e Gás	9	11	12	Brasília
3	1	Gerdau S.A.	Aço	11	46	46	Porto Alegre
4	6	EMBRAER	Aviação	5	13	23	São José dos Campos
5	24	Votorantim Participações S.A.	Diversificada	12	4	6	São Paulo
6	13	Companhia Siderurgica Nacional	Aço	2	3	16	São Paulo
7	9	Camargo Corrêa S.A.	Diversificada	12	18	19	São Paulo
8	5	Odebrecht S.A.	Construção e Petroquímica	12	47	27	São Paulo
9	23	Aracruz Celulose	Celulose e Papel	5	1	7	Vitória
10	7	Weg S.A.	Eletro-mecânica	12	11	22	Jaraguá do Sul
11	4	Marcopolo S.A.	Transportes	7	22	27	Caxias do Sul
12	11	Andrade Gutierrez S.A.	Diversificada	8	41	17	São Paulo
13	8	Tigre S.A.	Tubos e Conexões Construção	7	17	20	Joinville
14	31	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.	Aço	0 <sup>26</sup>	0 <sup>27</sup>	0,3	Belo Horizonte
15	17	Natura Cosméticos S.A.	Cosméticos	7	3	14	São Paulo
16	15	Itautec S.A.	Tecnologia da Informação	8	20	15	São Paulo
17	19	America Latina Logística S.A.	Logística	1	11	12	Cunha
18	26	Ultrapar Participações S.A.	Diversificada	2	2	2	São Paulo
19	3	Sabó Indústria e Comércio de Autopeças Ltda.	Peças de automóveis	11	43	29	São Paulo
20	22	Lupatech S.A.	Eletro-mecânica	2	4	7	Caxias do Sul

Fonte: FDC<sup>28</sup> - Pesquisa das Multinacionais Brasileiras

Alinhado ao aumento do ativo, o número de funcionários no exterior das Top 20 quase dobrou de 2005 para 2006. Três (lideradas pela Odebrecht) tinham mais de 10 mil funcionários no exterior. A média de empregados no exterior frente ao número total de funcionários para as Top 20 era de 19% (comparado a 39% para as 100 maiores multinacionais de países em desenvolvimento). Cerca de dois terços dos funcionários no exterior estavam alocados na América Latina. Oito das Top 20 diziam que seu idioma oficial era o espanhol ou inglês, juntamente com o português.

26 - Dado não apurado

27 - Dado não apurado

28 - Fundação Dom Cabral

A distribuição por setor demonstrava uma grande concentração na exploração de recursos naturais, com duas empresas (CVRD e Petrobras) representando mais de dois terços dos ativos no exterior das Top 20. Um segundo grupo, composto de empresas que forneciam insumos para outras indústrias, representava mais de 19%. As multinacionais brasileiras que produziam bens acabados e empresas de serviço representavam cerca de 6%, respectivamente, deixando menos de 1% para a única empresa de bens de consumo, a Natura, (ver tabela nº 5).

A produção e as vendas no exterior das afiliadas no estrangeiro de US\$30 bilhões representavam cerca de um sexto das vendas totais destas empresas. Seis tinham produção e vendas de mais de US\$ 1 bilhão no exterior e uma (Petrobras) acima de US\$ 10 bilhões. As vendas no exterior aumentaram cerca de 14% em 2006, o que foi metade do crescimento dos ativos. As vendas no exterior das Top 20 corresponderam a cerca de 1/5 das exportações do país em 2006, tornando o IDE cada vez mais importante para o Brasil no sentido de levar bens e serviços a mercados estrangeiros.

As afiliadas no exterior das Top 20/2007 tinham uma vasta abrangência geográfica. Juntas estavam presentes em 51 países. Lideravam a lista a Votorantim, Camargo Correa, Odebrecht e Weg, cada qual presente em 12 países, além do Brasil. Metade das Top 20 tinha a maior parte de suas atividades na América Latina (ver tabela nº 6).

### **3.2 Fusões e Aquisições de 2005/2007**

De acordo com pesquisa da KPMG Corporate Finance Brasil<sup>29</sup>, as transações anunciadas de fusões e aquisições envolvendo empresas Brasileiras continuaram a crescer em 2007 e estabeleceram novo recorde anual, com crescimento expressivo de 48% em relação ao ano anterior. De janeiro a dezembro daquele ano, foram realizadas 699 transações, 226 a mais do que no ano anterior.

---

29 - Destaca-se na sua atuação em processos de fusões e aquisições no mercado das empresas de grande e médio portes, assessorando compradores e vendedores de todos os tamanhos, sejam de origem nacional, internacional e/ou multinacional. Disponível em: <http://www.kpmg.com.br/>.

Tabela 6 - As 20 maiores e o índice de regionalidade, em 2006

Posição	Nome	Índice de Regionalidade				
		África	Ásia	Europa	América Latina	América do Norte
1	Vale do Rio Doce	10	60	10	10	10
2	Petrobras S.A.	22	-	33	33	11
3	Gerdau S.A.	-	-	9	73	18
4	EMBRAER	-	40	40	-	20
5	Votorantim Participações S.A.	-	25	33	25	17
6	Companhia Siderúrgica Nacional	-	-	50	-	50
7	Camargo Corrêa S.A.	17	-	8	67	8
8	Odebrecht S.A.	17	8	8	58	8
9	Aracruz Celulose	-	-	40	40	20
10	Weg S.A.	8	17	33	33	8
11	Marcopolo S.A.	14	29	14	43	-
12	Andrade Gutierrez S.A.	-	-	13	88	-
13	Tigre S.A.	-	-	-	86	14
14	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S.A.	-	-	-	-	-
15	Natura Cosméticos S.A.	-	-	14	86	-
16	Itautec S.A.	-	-	25	63	13
17	America Latina Logística S.A.	-	-	-	100	-
18	Ultrapar Participações S.A.	-	-	-	100	-
19	Sabó Indústria e Comércio de Autopeças Ltda.	-	27	55	9	9
20	Lupatech S.A.	-	-	-	50	50

Fonte: FDC-CPII Pesquisa das Multinacionais Brasileiras

A conjuntura econômica local favoreceu o nível de atividade desses setores em virtude da expansão do consumo, aumento da oferta de crédito, redução das taxas de juros ao longo do ano, redução do Risco País e o aumento das reservas internacionais. Além disso, a continuidade do desenvolvimento do mercado de capitais deixou as companhias nacionais capitalizadas para investir. Os últimos anos foram representados por um marco importante no processo de internacionalização de empresas do País, pois, o fluxo de investimentos para o exterior foi cada vez maior e mais intenso. As transações anunciadas, em que empresas brasileiras adquiriram empresas no exterior, registraram crescimento de 40% em 2007. As transações desta natureza triplicaram, tendo sido registradas 22 operações em 2004, 24 em 2005, 47 em 2006 e 66 operações em 2007.

Tabela 7 - Principais transações de fusões e aquisições Brasileiras, 2005 /2007

Ano	Empresa compradora	Empresa alvo	Setor da empresa alvo	País	% de participação adquirida	Valor da transação (US\$ Mil)
2006/2007	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	Inco Ltda	Mineração	Canadá	89	19,466
2007	J&F Participações S.A.	Swift & Co	Alimentício	Estados Unidos	100	1,425
2006	AmBev	Quilmes Industrial S.A.	Alimentício	Argentina	34	1,200
2005	Grupo Camargo Correa	Loma Negra CIA S.A.	Construção Civil	Argentina	100	1,025
2007	GP Investimentos	Pride Intl Inc-Latin American	Petróleo e Gás	Argentina	100	1,000
2005	Companhia Vale do Rio Doce	Canico Resource Corp	Mineração	Canadá	94	743
2007	Companhia Vale do Rio Doce	AMCI Holdings Australia Pty	Outras financeiras	Austrália	100	663
2006	Cia de Tecidos-Textile Bus	Springs Inds	Têxtil	Estados Unidos	100	494
2007	Grupo Votorantim	Acerias Paz del Rio S.A.	Metal e Mineração	Colômbia	52	489
2005	Grupo Votorantim	CEMEX S.A.	Cimenteira	Estados Unidos	100	389

Fonte: Thomson Financial News<sup>30</sup>

Em boa parte dos setores, o processo de expansão das empresas multinacionais brasileiras figurou como alternativa em relação à estagnação do mercado interno. Em algumas empresas - Odebrecht e Marcopolo - o setor externo passou a responder por 80% do faturamento das empresas.

Por outro lado, a opção por uma inserção pautada na aquisição de ativos externos geralmente estava associada a uma política, por parte das empresas, de maior conhecimento do mercado externo, trazendo agregação de valor, melhores empregos e acesso a financiamento externo. Os planos de investimentos externos de empresas brasileiras estavam concentrados no Nafta (30,4%), Europa (21,6%) e Mercosul/Chile (15,5%) (Unctad, 2005). Ou seja, em grande medida, o destino dos investimentos externos das empresas brasileiras tendia a acompanhar o mesmo perfil de distribuição dos fluxos de comércio.

30 - Fornece notícias, análises para tomada de decisões, por meio do conhecimento do mercado e da cobertura de notícias financeiras com repórteres de todo o mundo. Disponível em: [www.thomsonfinancialnews.com/](http://www.thomsonfinancialnews.com/).

### 3.3 Destino do IDB - 2001/2006

De acordo com o levantamento do Banco Central do Brasil de Capitais Brasileiros no Exterior 2007, grande parte dos capitais brasileiros tinha como destino os chamados “paraísos fiscais”, principalmente Ilhas Cayman, Ilhas Virgens Britânicas e Bahamas. Os Estados Unidos da América também destacavam-se no destino de capitais brasileiros. A partir de 2004, a Dinamarca juntou-se ao grupo dos maiores receptores de investimento direto e, em 2006, as Bermudas também ganharam importância como destino inicial de investimentos diretos de residentes no País.

As Ilhas Cayman permaneceram na liderança, com US\$ 20,3 bilhões, seguidas por Bermudas (US\$ 15,1 bilhões), Dinamarca (US\$ 10,4 bilhões), Ilhas Virgens Britânicas (US\$ 10,3 bilhões) e Bahamas (US\$ 9,3 bilhões). Os cinco países responderam por 66,8% do total da conta de Investimento Externo Direto (participações acima de 10% do capital da investida).

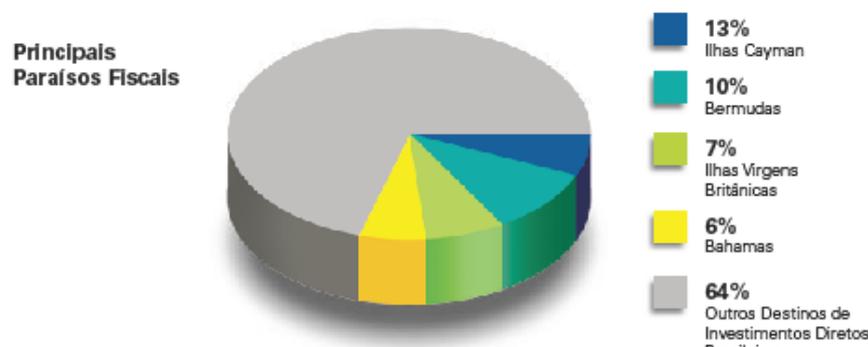
Tabela 8 – Destino dos IDB – em milhões de US\$

<b>Países</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>
Ilhas Cayman	14.785	16.465	15.097	13.930	15.113	20.284
Bermudas	990	1.103	593	397	690	15.061
Dinamarca	16	8	10	6.460	9.466	10.361
Ilhas Virgens Britânicas	7.109	5.416	6.314	6.254	7.333	10.345
Bahamas	5.954	6.958	6.565	7.825	7.449	9.259
Espanha	1.657	2.953	1.775	2.934	3.324	4.221
Estados Unidos	1.401	1.830	2.100	2.552	4.163	3.942
Luxemburgo	584	402	2.055	3.114	3.512	3.918
Áustria	21	106	324	397	659	3.819
Países Baixos	208	247	599	1.095	2.936	3.195
Argentina	1.625	1.503	1.549	1.722	2.068	2.136
Uruguai	3.121	1.547	2.810	1.657	1.748	1.743
<b>Subtotal</b>	<b>37.471</b>	<b>38.538</b>	<b>39.791</b>	<b>48.337</b>	<b>58.461</b>	<b>88.284</b>
Demais países	5.113	4.859	4.978	5.690	6.957	9.431

Fonte: Banco Central do Brasil<sup>31</sup> – levantamento de capitais estrangeiros no exterior / 2007

31 - conforme o Art 2º do seu Regimento Interno, tem por finalidade a formulação, a execução, o acompanhamento e o controle das políticas monetária, cambial, de crédito e de relações financeiras com o

Gráfico 5 – Percentual de IDB em relação ao total de investimentos



Fonte: Banco Central do Brasil – levantamento de capitais brasileiros no exterior / 2007

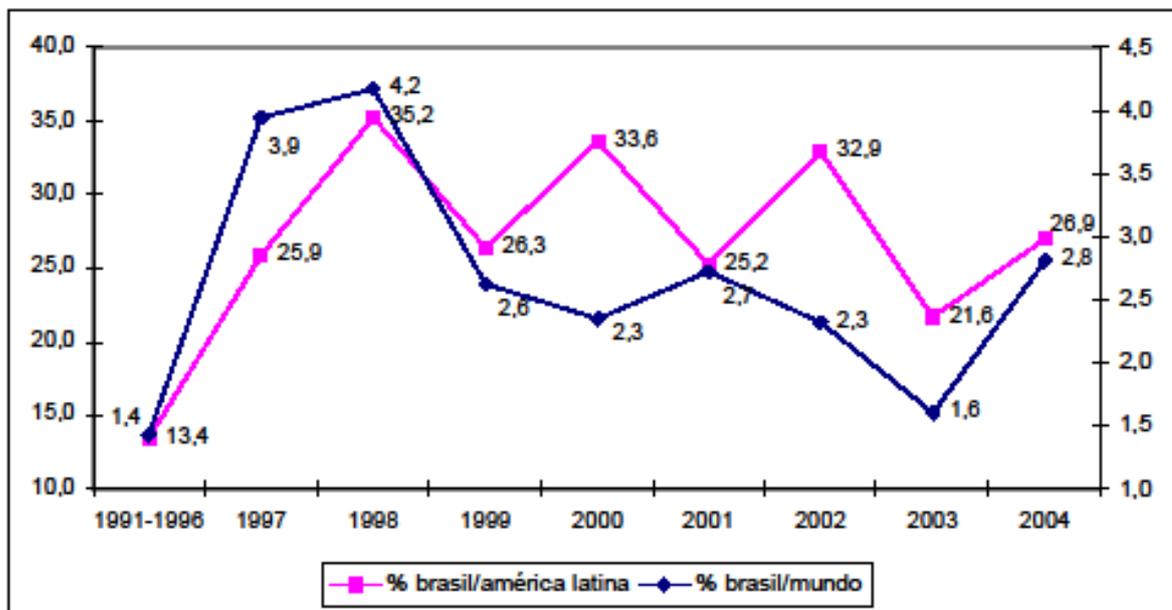
### 3.4 Investimentos das Multinacionais Brasileiras

No ano de 1998 – que representou o ápice da participação brasileira nos investimentos das multinacionais durante o período recente - o Brasil respondeu por 4,2% dos IEDs globais e por 35,2% do total investido na América Latina. Para tanto, contribuíram as privatizações – as quais já haviam avançado no restante da região – a estabilização da moeda, com perspectivas às vezes exageradas de expansão do mercado interno, e o avanço do Mercosul em termos de volume de comércio.

Observa-se ainda que entre 1998 e 2000, a participação brasileira caiu em relação ao IED mundial, já que este se encontrava no seu momento de aceleração e concentração nos países desenvolvidos, por meio das fusões e aquisições; mas se manteve elevada em relação ao IED latino-americano, em virtude da crise argentina e do menor crescimento mexicano.

No período seguinte, entre 2001 e 2003, caracterizado pela estagnação econômica, a participação brasileira decresceu em relação ao contexto global e latino-americano, apresentando neste último ano participações de 1,6% e 21,6%, respectivamente. A queda em relação ao total mundial mostrou-se ainda mais grave, já que este é um momento de forte redução dos fluxos de IEDs globais. No caso da participação do Brasil na América Latina, ainda que o patamar fosse inferior ao auge de 1998, mostrou-se significativamente acima do verificado na primeira metade da década de noventa (ver gráfico nº 6).

Gráfico 6 - Participação do Brasil nos fluxos de IEDs mundiais e para América Latina (em %)



Fonte: Unctad.

Fonte: UNCTAD, World Investment Report, 2007 (adaptado pelo autor desta monografia)

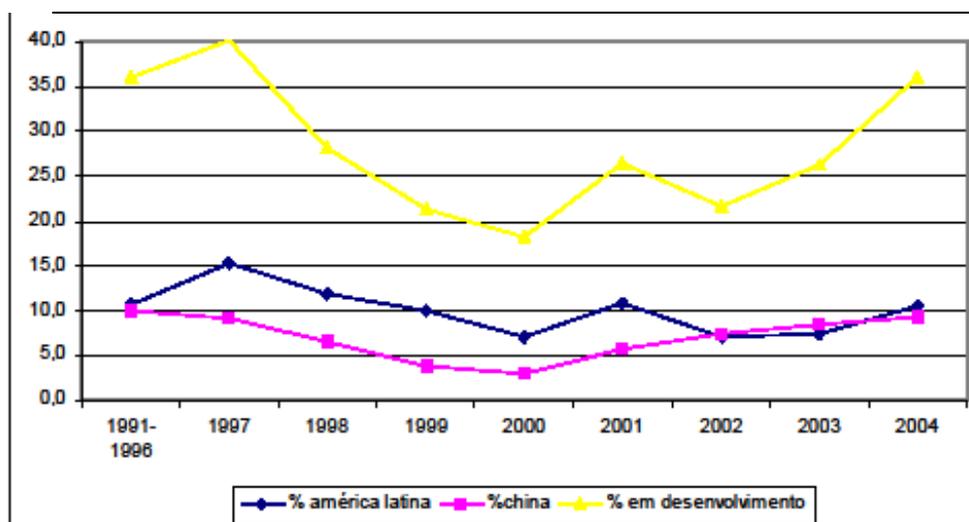
A recuperação dos investimentos externos no Brasil em 2004 foi vista com cautela. Se de um lado, ela apontava para uma possível aposta das empresas multinacionais no crescimento econômico e na utilização do país como plataforma de exportações regionais; de outro, este aumento estava em alguma medida superestimado, pois parte expressiva do aumento destes fluxos de capital se deveu à compra de ações da Ambev pela Interbrew, significando por enquanto apenas uma transferência de ativos.

É também interessante observar os investimentos das multinacionais na América Latina e aqueles realizados na China. Percebe-se que na primeira metade dos anos noventa a China e a América Latina possuíam, cada uma, uma participação de 10% do total dos investimentos externos globais. Em 2004, esta participação manteve-se no mesmo patamar (ver gráfico 7).

Entretanto, entre estes dois extremos, o comportamento revelou-se profundamente diferenciado. A participação chinesa decresceu – ainda que tenham se expandido os IEDs em termos absolutos, enquanto a latino-americana se elevou ou se reduziu mais lentamente, já que esta região se aproveitou do processo de fusões e aquisições, transferindo para o capital externo parte dos ativos das empresas nacionais, privadas ou públicas. O caso chinês é o

oposto, pois predomina o investimento novo, voltado para exportação, e concentrado na ampliação da capacidade produtiva na indústria e na infra-estrutura de serviços.

Gráfico 7 - Participação de países e regiões selecionadas nos IEDs mundiais (em %)



Fonte: Unctad.

Fonte: UNCTAD, World Investment Report, 2007 (adaptado pelo autor desta monografia)

Tabela 9 – 10 principais empresas multinacionais brasileiras por faturamento/2007

Nr de ordem	Empresa	Faturamento em bilhões de US\$	Participação do mercado externo no faturamento %
1	Petrobrás	34,2	10
2	Vale do Rio Doce	7,2	58
3	Gerdau	4,8	45
4	AmBev	3,1	12
5	Embraer	2,3	95
6	Odebrecht	1,6	80
7	Votoratim Cimentos	1,6	21
8	Klabin	0,8	28
9	WEG	0,7	39
10	Marcopolo	0,4	79

Fonte: Revista Isto É Dinheiro<sup>32</sup>

## CAPÍTULO 4

### A INTERNACIONALIZAÇÃO SOB OS EFEITOS DA CRISE - 2008/2009<sup>33</sup>

No ano de 2008, as remessas de investimento direto no exterior – IDE – atingiram o segundo nível mais alto na história brasileira. Em função do colapso financeiro global que começou no último trimestre de 2008, o IDE a partir do Brasil reverteu a tendência favorável: de US\$ 5,05 bilhões no quarto trimestre de 2008 para US\$ 392 milhões negativos no primeiro trimestre de 2009<sup>34</sup>.

Enquanto a crise financeira avançava, as transnacionais brasileiras enfrentavam o primeiro teste de dificuldade desde o boom de seus investimentos internacionais em meados de 1990. Algumas das maiores transnacionais brasileiras viram a demanda por seus produtos encolher e os mercados retraírem, em particular os de aço, construção, minerais e petróleo. Além disso, muitas empresas brasileiras tiveram suas exportações afetadas por medidas protecionistas, principalmente na América Latina. Enquanto a crise impactou severamente as empresas brasileiras operando em mercados internacionais, os resultados da pesquisa da FDC mostram que as transnacionais não descartaram seu comprometimento com a internacionalização. Com isso em mente, é possível prever que o fluxo de IBD no exterior irá continuar crescendo.

#### **4.1 Os Resultados das Empresas Brasileiras**

Apesar dos resultados financeiros desanimadores do 4º trimestre, o ano de 2008 como um todo foi marcado por fortes avanços das empresas brasileiras nos mercados globais. As vinte maiores transnacionais brasileiras aumentaram significativamente seus níveis de internacionalização, medidos pelos indicadores receitas, ativos e funcionários (veja tabela 10).

A proporção das receitas no exterior sobre o total é crescente desde 2006. Em 2008, 25,32% das receitas das 20 maiores transnacionais brasileiras vieram de suas operações com o exterior. Esse aumento foi gerado por maiores investimentos fora do Brasil, como indica o total de ativos no exterior de R\$199,52 bilhões, o equivalente a 27,66% do total de ativos dessas empresas. Com isso, a necessidade de mão-de-obra estrangeira cresceu 40,92% em relação a 2007, tendo as transnacionais 27,52% de seus funcionários no exterior em 2008 (ilustrado pela tabela 10).

---

33 - Baseado no Ranking das Transnacionais Brasileiras 2009, realizado pela Fundação Dom Cabral.

34 - BANCO CENTRAL DO BRASIL. Balanço de pagamentos, 2009.

Tabela 10 – Soma das 20 mais transnacionais / 2008 (R\$ bilhões e números de empregados)

Ano	2008	2007	2006	%08/07
<b>RECEITAS</b>				
Total	532,76	438,66	381,31	21,45%
Exterior	134,92	105,96	82,15	27,33%
% exterior/total	25,32%	24,16%	21,54%	-
<b>ATIVOS</b>				
Total	721,44	605,54	492,44	19,14%
Exterior	199,52	151,00	129,97	32,13%
% exterior/total	27,66%	24,94%	26,39%	-
<b>FUNCIONÁRIOS</b>				
Total	517.048	452.178	365.098	14,35%
Exterior	142.300	100.979	61.509	40,92%
% exterior/total	27,52%	22,33%	16,85%	-

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

A proporção das receitas no exterior sobre o total é crescente desde 2006. Em 2008, 25,32% das receitas das 20 maiores transnacionais brasileiras vieram de suas operações com o exterior. Esse aumento foi gerado por maiores investimentos fora do Brasil, como indica o total de ativos no exterior de R\$199,52 bilhões, o equivalente a 27,66% do total de ativos dessas empresas. Com isso, a necessidade de mão-de-obra estrangeira cresceu 40,92% em relação a 2007, tendo as transnacionais 27,52% de seus funcionários no exterior em 2008 (ilustrado pela tabela 10).

Outro ponto interessante é que o aumento das receitas, ativos e funcionários, em relação ao ano de 2007, foi maior em operações internacionais do que nacionais. Portanto, é possível perceber que as empresas brasileiras cresceram mais no exterior em 2008 do que no mercado interno. Isso pode se dever a uma possível saturação do mercado nacional, frente à oportunidades de negócios crescentes no cenário internacional.

Tabela 11 – Taxa de Crescimento %08/07

-	Nacional	Internacional
Receitas	19,58 %	27,33 %
Ativos	14,82 %	32,13 %
Funcionários	6,71 %	40,29%

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Essa é uma visão geral da internacionalização das empresas brasileiras em 2008. Os resultados detalhados do Ranking das Transnacionais Brasileiras podem ser vistos nos tópicos a seguir, organizados numa abordagem cronológica (cenário atual e, em seguida, a perspectiva para o futuro). Primeiramente, é apresentado o cenário de 2008, incluindo o ranking das transnacionais brasileiras propriamente dito, o índice de regionalidade, as principais aquisições de 2008, o ranking por ativos no exterior, a evolução da

internacionalização no Brasil. Finalmente, são discutidas tendências futuras, levando-se em conta a mais recente crise financeira mundial.

## **4.2 O Ranking de 2008**

A Gerdau foi a empresa que apresentou maior índice de transnacionalidade no Ranking 2008. A empresa possui o maior índice de ativos no exterior, equivalente a 63% do total de ativos além de mais de 50% de suas vendas e empregados no exterior. Em relação a 2007, a Gerdau teve um aumento de 49% na receita de suas subsidiárias no exterior, 52% nos ativos estrangeiros e 24% dos funcionários em 13 países.

Em segundo lugar, a Sabó apresenta 40% de suas vendas, 49% de seus ativos e 33% de seus empregados no exterior, como resultado de suas operações em seis países.

Em terceiro lugar, a Marfrig foi a empresa que mais aumentou seus ativos no exterior: um crescimento de 358%, se comparado a 2007. Isso foi devido à aquisição de ativos de mais de 20 subsidiárias na Europa e na América do Sul, como parte da estratégia de diversificação da empresa.

Outro ponto interessante é a proporção das vendas no exterior sobre as vendas totais para as empresas do setor de papel e celulose. A Aracruz e a Suzano apresentam mais de 70% de sua receita proveniente do exterior. Isso se deve ao fato de sua extração e produção no Brasil ser na maior parte destinada para o exterior, através dos escritórios de vendas dessas empresas na América do Norte, Europa e Ásia.

Como a metodologia utilizada em outros países não considera instituições financeiras, devido ao aspecto diferenciado da função econômica de seus ativos, apresentamos separadamente as informações dos bancos que responderam à pesquisa.

Tabela 12 – Ranking 2008 das empresas brasileiras

Posição	Empresa	Setor Principal	Transnacionalidade <sup>35</sup>	Vendas	Ativos	Empregados
1	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	0,570	0,577	0,634	0,500
2	Sabó (1)	Autopeças	0,408	0,401	0,489	0,334
3	Marfrig	Alimentos	0,407	0,456	0,354	0,412
4	Vale	Mineração	0,385	0,392	0,516	0,247
5	Metalfrio	Metal-mecânica	0,378	0,423	0,132	0,578
6	Odebrecht (2) (5)	Construção	0,357	0,315	0,196	0,561
7	Aracruz Celulose	Papel e Celulose	0,302	0,877	0,016	0,011
8	Tigre (2)	Material de Construção	0,296	0,205	0,455	0,227
9	Artecola (2)	Química	0,259	0,257	0,306	0,215
10	Suzano Papel e Celulose	Papel e Celulose	0,257	0,728	0,000	0,044
11	Lupatech	Metal-mecânica	0,234	0,250	0,185	0,267
12	Marcopolo	Veículos e peças	0,207	0,199	0,163	0,259
13	Embraer	Aeronáutica	0,203	0,096	0,389	0,123
14	Itautec	Software e Serviços de TI	0,181	0,271	0,197	0,074
15	Camargo Corrêa (5)	Construção	0,177	0,177	0,162	0,192
16	Weg	Motores	0,172	0,233	0,179	0,106
17	América Latina Logística	Serviços de Transporte	0,165	0,060	0,026	0,410
18	Stefanini IT Solutions (2)	Tecnologia e Computação	0,141	0,125	0,175	0,124
19	Votoratim (5)	Commodities	0,130	0,165	0,103	0,121
20	Petrobrás (5)	Energia	0,126	0,155	0,131	0,091
21	Natura	Higiene e Cosméticos	0,125	0,059	0,085	0,230
22	TAM (3) (4)	Transporte aéreo	0,121	0,306	0,000	0,057
23	DHB	Componentes automotivos	0,069	0,178	0,025	0,003
24	Portobello	Material de Construção	0,050	0,103	0,034	0,012
25	Ultrapar (5)	Distribuição de Combustíveis	0,050	0,009	0,098	0,042
26	Andrade Gutierrez (5)	Construção	0,041	0,091	0,032	0,000
27	Totvs (4)	Software e Serviços de TI	0,038	0,023	0,000	0,090
28	Localiza	Aluguel de carros e frotas	0,036	0,022	0,040	0,045
29	Cia Providência	Borracha e Plásticos	0,023	0,000	0,068	0,000
30	M. Dias Branco	Alimentos	0,018	0,000	0,054	0,000
31	Randon	Veículos especiais e autopeças	0,018	0,017	0,010	0,027
32	Perdigão	Alimentos	0,016	0,020	0,018	0,009
33	Marisol	Confecção	0,014	0,015	0,026	0,001
34	Porto Seguro	Seguros	0,010	0,009	0,009	0,014
35	Sadia	Alimentos	0,007	0,007	0,009	0,011
36	Oi	Serviços de Comunicação	0,003	0,003	0,004	0,001
37	Cedro	Têxtil	0,002	0,002	0,004	0,000
38	Arezzo (2)	Calçados	0,002	0,003	0,002	0,000
39	Cemig	Energia	0,001	0,000	0,002	0,000

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

- (1) Empresas constituídas como sociedade limitada.
- (2) Empresas constituídas como sociedades anônimas não listadas na Bovespa.
- (3) Valores de vendas da TAM correspondem a vendas de passagens internacionais.
- (4) Valor dos ativos no exterior não divulgado.
- (5) Conglomerados diversificados.

35 - o índice é baseado na metodologia da United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD – e consiste na avaliação de três indicadores empresariais, que, agregados, compõem o grau de internacionalização das empresas brasileiras: **receitas/vendas:** receitas brutas de subsidiárias no exterior/receitas totais; **ativos:** valor dos ativos no exterior/valor total dos ativos da empresa; **funcionários:** número de funcionários no exterior/número de funcionários total. Para cada um dos três indicadores utilizados, é calculado um índice que reflete a proporção do exterior sobre o total. Posteriormente, calcula-se a média dos três índices para se compor o índice geral de transnacionalidade de cada empresa.

Tabela 13 – Ranking das transnacionais 2008 - Bancos

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade	Vendas <sup>36</sup>	Ativos	Empregados
23	Itaú Unibanco	0,101	0,066	0,188	0,050
30	Banco do Brasil	0,029	0,079	0,007	0,000

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

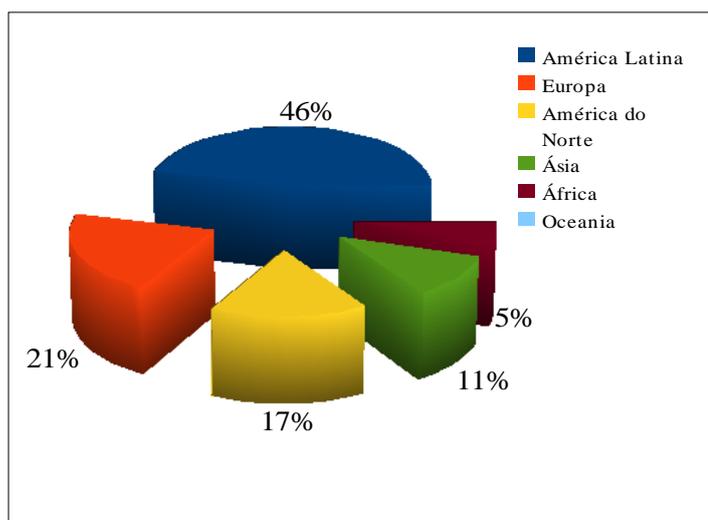
Caso estivessem na listagem, o Itaú Unibanco e o Banco do Brasil estariam na 23ª e 30ª posição, respectivamente, a partir do seu grau de internacionalização.

### 4.3 Localização das Organizações Brasileiras

Em 2008, as transnacionais brasileiras estavam localizadas principalmente em países da América Latina, com índice médio de regionalidade de 46% nessa região. É possível que, com a crise financeira, muitas empresas tenham preferido concentrar suas atividades em países geograficamente próximos. Isso pode ser devido a menores custos de logística, maior semelhança cultural e facilidades de acordos comerciais<sup>37</sup>.

O crescente movimento em direção à internacionalização na América Latina é observado também no setor de energia.. A Cemig, por exemplo, vem atuando desde 2005 no Chile, através de uma joint venture, para a implantação de uma linha de transmissão de energia, como parte da estratégia de crescimento da companhia.

Gráfico 8 – Localização das Transnacionais Brasileiras / 2008



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras (adaptado pelo autor deste trabalho)

36 - Vendas correspondem a receitas das dependências no exterior, excluindo-se operações com a matriz.

37 - PKATAAK, A.; BHAGGAT, R.; KASSHLAK, R. International mmanagement: mmanaging in aa diverse and ddynamic global eenvironment. NNew York, MMcGraw-Hill Irrwin, 2005.

#### 4.4 Principais Aquisições

Em 2008, houve um grande fluxo de investimento brasileiro no exterior pelas transnacionais, num total de R\$10,8 bilhões (aprox. ¼ do total de investimento brasileiro direto no exterior), em operações de fusões e aquisições, de acordo com relatório divulgado pela Associação Nacional dos Bancos de Investimento – Anbid.

A tabela a seguir sumariza as maiores aquisições realizadas pelas empresas brasileiras em 2008. As operações de maior relevância foram a aquisição da operação siderúrgica da MacSteel, da Quanex Corporation, pela Gerdau, e da alemã LWB Refractories GmbH & Co. K, pela Magnesita.

Tabela 14 - Principais aquisições realizadas em 2008

Adquirente	Adquirida	País	Valor da transação (US\$ Mil)	Setor
Gerdau	Gerdau Macsteel Inc.	EUA	1458	Metalurgia
Magnesita	LWB Refractories GmbH & Co. K	Alemanha	952	Manufatura
Marfrig <sup>38</sup>	Moy Park Ltd; Kitchen Range Foods Ltd.	Irlanda; Reino Unido	680	Alimentos
JBS-Friboi	Smithfield Beef Group Inc.	EUA	565	Alimentos
JBS-Friboi National	Beef Packing Company, LLC	EUA	560	Alimentos
Petrobras Esso	Chile Petrolera Ltda.	Chile	400	Gasolina
Vale	Mina de Carbón	Colômbia	300	Minério
Votorantim	US Zinc Corp.	EUA	295	Zinco
Gerdau	Sidenor S/A	Espanha	287	Aço
JBS-Friboi	Tasman Group Services	Austrália	148	Alimentos
Votorantim	Cia Minera Atacocha	Peru	145	Minério
Gerdau	Corsa Controladora	México	101	Aço

Fonte: Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2009; Foreign Investment in Latin America and Caribbean, 2008.

#### 4.5 O Ranking 2008 por Ativos

As vinte maiores transnacionais brasileiras, em termos de ativo, acumularam um volume de R\$201 bilhões de ativos no exterior, um crescimento de 32% em relação a 2007.

A Vale é a primeira empresa do ranking por ativos externos, principalmente devido às subsidiárias de níquel e carvão Vale Inco (Canadá) e Vale Austrália, respectivamente. Ainda, a empresa possuía mais da metade do total de seus ativos no exterior (52%) em 2008. A Vale fez aquisições recentemente na Argentina, Colômbia e República Democrática do Congo. Entretanto, a Gerdau é a empresa que possui o maior índice de ativos no exterior, equivalente a 63% dos seus ativos totais. A empresa apresentou um aumento de

52% nos ativos no exterior em relação a 2007, o que se deveu às aquisições de subsidiárias nos Estados Unidos, na Espanha e no México, no total de US\$1,84 bilhão.

Tabela 15 - As vinte maiores transnacionais brasileiras por ativos no exterior

Empresa	Setor	Ativos no exterior (R\$ Mil)	% de ativos no exterior
Vale	Mineração	95.831.000	52%
Gerdaul	Siderurgia e Metalurgia	37.429.390	63%
Petrobras	Energia	26.529.000	13%
Votorantim	Commodities	13.642.000	10%
Odebrecht	Construção	8.145.000	20%
Embraer	Aeronáutica	8.044.740	39%
Marfrig	Alimentos	3.243.190	35%
Camargo Corrêa	Construção	3.184.296	16%
Ultrapar	Distribuição de combustível	946.247	10%
Weg	Motores	871.021	18%
Tigre	Material de construção	721.254	46%
Andrade Gutierrez	Construção	648.970	3%
Marcopolo	Veículos e peças	396.243	16%
América Latina	Logística Serviços de Transporte	307.590	3%
Lupatech	Metal-mecânica	298.611	18%
Itautec	Software e serviços de TI	238.991	20%
Sabó	Autopeças	230.000	49%
Oi	Serviços de comunicação	218.000	0%
Perdigão	Alimentos	198.309	2%
Aracruz Celulose	Papel e Celulose	192.845	2%

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Tabela 16 – Bancos por ativos no exterior / 2008

Empresa	Ativos no exterior (R\$ mil)	% de ativos no exterior
Itaú Unibanco	R\$ 118.745.852,00	19 %
Banco do Brasil	R\$ 70.500,00	1 %

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Se estivesse na listagem das 20 maiores, o Itaú Unibanco seria a empresa com o maior volume de ativos no exterior, totalizando mais de R\$100 bilhões. Isso é resultado da fusão de dois bancos internacionalizados: o Itaú e o Unibanco se uniram no final de 2008, tornando-se o maior banco do hemisfério Sul.

A despeito da crise financeira que abalou o mundo no último trimestre de 2008, algumas empresas aumentaram a internacionalização em relação a 2007 e 2006. A Metalfrío teve o maior aumento da internacionalização, em função de aquisições como de uma empresa na Turquia, no mês de março de 2008. Já a Perdigão iniciou seu processo de expansão exterior em 2008, através de aquisições em quatro países. Ambas as empresas expandiram a internacionalização no ano passado como parte de metas do planejamento estratégico.

Contudo, muitas empresas tiveram suas operações internacionais negativamente afetadas pela crise. Quatorze empresas de um total de 40 (35%) diminuiram o índice de internacionalização. O Grupo Camargo Corrêa sentiu uma redução de demanda em alguns setores em que atua no exterior, em especial nos EUA e na Argentina, porém em menor escala se comparada com a retração do consumo dos mercados desenvolvidos em geral. Ainda assim, o desempenho geral da empresa em 2008 foi sensivelmente superior ao de 2007, demonstrando a grande capacidade do grupo em administrar os negócios durante a crise financeira.

Nota-se que os bancos também diminuiram o grau de internacionalização em 2008, em relação a 2007. Mesmo com o desempenho relativamente reduzido, diversas empresas fecharam o ano de 2008 satisfeitas com o desempenho dos negócios. É o que mostra o tópico a seguir.

#### **4.6 Desempenho dos Negócios Nacionais em Relação aos Internacionais**

Enquanto muitas empresas aumentaram sua internacionalização, os resultados econômico financeiros das operações no exterior ainda ficam abaixo dos alcançados no mercado doméstico.

A margem<sup>39</sup> EBITDA<sup>40</sup> das operações externas foi, em média, de 10,8%. Já para as operações totais, a margem média de EBITDA foi de 16,5%. Isso demonstra que, embora os resultados econômico financeiros internacionais sejam, em geral, positivos o desempenho externo ainda é inferior aos resultados obtidos no Brasil.

Com isso em mente, a alta gestão das transnacionais brasileiras está mais satisfeita com os negócios domésticos do que internacionais. Os executivos estão mais satisfeitos com as vendas internacionais em comparação com o crescimento das vendas, a lucratividade e o market share<sup>41</sup>.

Além disso, os gestores estão menos satisfeitos com a lucratividade (2,83) externa, dentre os aspectos avaliados. O valor 3,0 nessa escala representa “neutro, refletindo que, em geral, a administração não está satisfeita nem insatisfeita com os resultados internacionais.

---

39 - Consiste na relação entre EBITDA e receita líquida, indica a margem operacional da empresa.

40 - É o lucro antes dos juros, impostos, depreciação e amortização. É uma medida de geração de caixa no período.

41 - A expressão tem como tradução participação no mercado e designa a fatia de mercado detida por uma organização. Disponível em [http://pt.wikipedia.org/wiki/Quota\\_de\\_mercado](http://pt.wikipedia.org/wiki/Quota_de_mercado).

Por fim, muitas empresas alegam que se apoiaram nos negócios do mercado brasileiro para superar os efeitos da crise financeira. O setor de serviço teve a maior satisfação com o desempenho internacional, em todos os quesitos. Ainda as empresas manufatureiras possuem índices mais moderados de satisfação, principalmente no quesito lucratividade. O setor de recursos naturais apresenta-se o menos satisfeito com o desempenho em todas as categorias.

#### **4.7 Expansão dos Investimentos no Exterior**

Ao pensarem no futuro, as transnacionais brasileiras mostram intenção moderada em aumentar a quantidade de países, ativos e funcionários no exterior. Surpreendentemente, as empresas mostram-se pouco intencionadas a aumentar o número de bolsas de valores em que estão listadas.

A intenção de expandir os ativos no exterior é mais expressiva para as empresas do setor de serviços. Para o Grupo Camargo Corrêa, por exemplo, a crise financeira pode proporcionar oportunidades de aquisições de ativos no exterior, em geral em condições mais favoráveis do que anteriormente. As transnacionais prestadoras de serviços possivelmente irão intensificar sua presença no exterior através de um maior número de subsidiárias.

As empresas do setor manufatureiro em geral mostram-se indecisas em relação a aumentar os ativos no exterior em 2010. Segundo a Metalfrío e a Marfrig, 2009 é um ano de cautela e consolidação das aquisições feitas em 2008. As incertezas a respeito da recuperação mundial da economia são responsáveis pelo receio em aumentar o volume de ativos no exterior em 2010.

Já as empresas de recursos naturais mostram-se menos intencionadas do que outros setores a respeito da expansão de seus ativos no exterior em 2010. Para essas empresas, o aumento da internacionalização ocorre muito em função de oportunidades surgidas no contexto global, difíceis de serem previstas em momentos de instabilidade econômica, como atualmente.

## CONCLUSÃO

No primeiro momento de sua globalização, as empresas dos países emergentes, como o Brasil, aprenderam a ser multinacionais. Empresas fundadas há mais de um século passaram a viver a evolução para um novo patamar em métodos organizacionais e de gestão.

O passo seguinte consiste na passagem do estágio de multinacionais para transnacionais. Ser transnacional significa abandonar o modelo “comando-e-controle” para adotar o modelo “conselhos-e-comitês”. É um passo necessário para encarar a complexidade crescente e evoluir da estrutura rigidamente centralizada e verticalizada para o formato de rede, em que a colaboração é mais importante que a hierarquia.

A grande competição não vai garantir sobrevivência e sucesso às organizações pela excelência de seus produtos e serviços. É a própria forma de fazer a si mesma, como cultura produtiva e organizacional, que estará em questão como a parte vital da estratégia da empresa.

Crescem como fatores determinantes da atividade de empresas brasileiras no exterior a busca por ganhos em competitividade, o alcance de melhores resultados financeiros e a necessidade de atualização constante do produto às demandas no mercado internacional. Esses novos motivadores do processo de internacionalização das firmas revelam um comportamento mais agressivo e melhor adaptado ao ambiente econômico atual.

Petrobrás, Vale do Rio Doce e Gerdau – são as três empresas brasileiras que aparecem na lista das 50 maiores empresas multinacionais dos países em desenvolvimento, segundo o total de ativos externos, elaborada pela Unctad. Essas empresas multinacionais brasileiras fizeram do país o segundo maior investidor externo entre os países em desenvolvimento, considerando os fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE) em 2006, de acordo com o estudo publicado pela Fundação Dom Cabral (FDC)<sup>42</sup>.

A crise financeira de 2008 tem afetado as transnacionais brasileiras assim como em qualquer outro player global. Apesar dos grandes investimentos durante os primeiros três trimestres de 2008, as empresas vivenciaram a diminuição da demanda internacional, o que resultou em menores margens após setembro.

---

42 - A Fundação Dom Cabral é um centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, que pratica o diálogo e uma escuta comprometida com as organizações, construindo com elas soluções educacionais integradas. É orientada para formar equipes que vão interagir crítica e estrategicamente dentro das empresas. Disponível em: <http://www.fdc.org.br>

O impacto da crise financeira variou entre os setores da economia e mostrou que as empresas estão mais satisfeitas com o desempenho do mercado doméstico do que com o do internacional<sup>43</sup>.

Os resultados da indústria de mineração parecem ir contra o restante das empresas do Ranking. Como os preços são negociados uma vez ao ano, geralmente em abril, para os próximos 12 meses, os valores de minério de ferro permaneceram estáveis por todo o ano, não sendo afetados pela crise. Isso permitiu que empresas como a Vale mantivessem margens lucrativas, amenizando a crise. O grande desafio para essa indústria agora é assegurar resultados similares nas próximas negociações.

A crise tem criado novas estratégias de negócios para algumas empresas. A Perdigão e a Sadia, por exemplo, fundiram suas operações, visando ao seu fortalecimento na arena internacional, a partir da entrada em países difíceis de serem atingidos separadamente. Outra mudança é que a crise também vem criando crescentes oportunidades de expansão no exterior devido aos preços relativamente baixos dos ativos.

Nesse contexto, as transnacionais brasileiras têm sido bem-sucedidas em sobreviver à crise financeira mundial e estão continuamente revendo seu planejamento estratégico como forma de adaptar-se ao novo contexto global.

No curto e médio prazo, as transnacionais brasileiras podem ser consideradas otimistas, como é sugerido ao longo do presente trabalho. As empresas apostam na possível oportunidade de negócios em função do crescimento contínuo da China, atualmente a terceira maior economia do mundo. A China se tornou parceira comercial do Brasil este ano, após a drástica redução de suas vendas para os Estados Unidos, com a recessão global. Além disso, relatórios recentes indicam que o Banco de Desenvolvimento da China, o banco gerido pelo governo para projetos públicos, planeja abrir uma filial no Brasil em meados de 2010, para investir em portos, siderurgia e energia<sup>44</sup>. A China e o Brasil são naturalmente parceiros, devido ao elevado consumo chinês de recursos naturais.

Previsões de crescimento recente questionam se a Rússia será uma fonte viável de demanda no curto prazo e indicam que a China e a Índia permanecem como motores da economia global, com previsão de crescimento de 7,5% e 5,8%, respectivamente, no ano de 2009.

---

43 - Da Fundação Dom Cabral - Ranking das Transnacionais Brasileiras/2008

44 - BLOUNT, J.; ESPINOSA, V. China Development Bank plans to open branch in Brazil (Update 2). *Bloomberg*, 30 jun. 2009.

Enquanto as estimativas de crescimento para 2009 variam entre os países, os políticos e os executivos demonstram entusiasmo contínuo em relação aos países em desenvolvimento<sup>45</sup>. O Ranking das Transnacionais do próximo ano vai mostrar se esse entusiasmo se confirmou.

---

45 - <<http://www.fivediamondconference.org/>>.

## BIBLIOGRAFIA

- AABY, N.; SLATER, S. F. Management influences on export performance: a review of the empirical literature 1978-88. *International Marketing Review*, London, v. 6, n. 4, p. 7-23, 1989.
- ALMEIDA, P. R. de. A diplomacia do liberalismo econômico. In: ALBUQUERQUE, J. A. G. (Org.). *Sessenta anos de política externa brasileira (1930-1990)*. Crescimento, modernização e política externa. v. 1. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1996.
- BARRETO, A. S. P. Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPEAD, 1999. 266p. Tese. (Doutorado em Administração)
- BUZAN, B. As implicações do 11 de setembro para o estudo das relações internacionais. *Contexto Internacional*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 233-265, jul./dez. 2002.
- Bresser-Pereira, L. C. Empresas Multinacionais e Interesses de Classe, in *Encontros com a Civilização Brasileira*, 4, outubro, 1978: 11-27.
- CARVALHO, M. I. V. Estruturas domésticas e grupos de interesse: a formação da posição brasileira para Seattle. *Contexto Internacional*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, jul./dez. 2003.
- CHUDNOVSKY, D. (Org.). *Investimentos externos no Mercosul*. Campinas: Papyrus, Instituto de Economia da Unicamp, 1999.
- Exame*: Melhores e Maiores 2000, São Paulo, abr./jun. 2000.
- DICKEN, P. *Global shift — transforming the world economy*. 3. ed. London: Paul Chapman, 1998.
- DUPAS, G. Hegemonia norte-americana, governabilidade global e impasses nos grandes países da periferia. *Contexto Internacional*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 2, jul./dez. 2003.
- FONSECA JR., G. *A legitimidade e outras questões internacionais*. São Paulo: Paz e Terra, 1998.
- FURTADO, C. *O capitalismo global*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- GÓMEZ, J. M. O 2º Fórum Social Mundial de Porto Alegre e os desafios do movimento social global. *Contexto Internacional*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, jul./dez. 2002.
- GUIMARÃES, S. P. *Quinhentos anos de periferia*. Porto Alegre: UFRGS; Rio de Janeiro:
- HOFSTEDE, G. *Culture's consequences: international differences in work related values*. Beverly Hills: Sage, 1980.

HURRELL, A. O ressurgimento do regionalismo na política mundial. *Contexto Internacional*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 23-59, jan./jun. 1995.

\_\_\_\_\_. Cultural constraints in management theories. *Academy of management Executive*, Briarcliff Manor, v. 7, n. 1, p. 81-94, 1993.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. da M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. *O desafio das exportações*. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

JAGUARIBE, Hélio. Evolução da política externa. In: ALBUQUERQUE, J. A. G. (Org.). *Sessenta anos de política externa brasileira (1930-1990)*. Crescimento, modernização e política externa. v. 1. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1996.

LAFER, Celso. *A OMC e a regulamentação do comércio internacional: uma visão brasileira*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1998.

MADSEN, T. K. Empirical export performance studies. In: CAVUSGIL, S. T. *Advances in International Marketing*. Greenwich, v. 2, n. 2, p. 177-198, 1987.

MAISONROUGE, J. G. Education of a modern international manager. *Journal of international Business Studies*, Basingstoke, v. 14, n. 1, p. 56-60, 1983.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. *Organizations*. New York: J. Wiley, 1958.

MORAN, T. H. *Foreign direct investment and development*. The new agenda for developing countries and economies of transition. Washington, DC: Institute for International Economics, 1998.

OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M. Relevância estratégica das subsidiárias brasileiras para as corporações multinacionais. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 23., Atibaia, 2003. *Anais...* Atibaia: Anpad, 2003.

PEREIRA, L. V. Estratégias de desenvolvimento regional: Mercosul, Nafta e Alca. In: BRIGAGÃO, C. *Estratégias de negociações internacionais*. Rio de Janeiro: Aeroplano, 2001.

RAMASWAMY, K.; KROECK, K. G.; RENFORTH, W. Measuring the degree of internationalization of a firm: a comment. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 27, n. 1, p. 167-77, 1996.

REBELO, A.; FERNANDES, L.; CARDIM, C. H. (Orgs.). *Seminário política externa do Brasil para o século XXI*. Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2003.

REZA, G. A. Ilusão de acesso: o modelo Alca. *Contexto Internacional*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, jul./dez. 2002.

- ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. The export experience of a developing country: a review of export behaviour and the performance of Brazilian firms. In: CAVUSGIL, S. T. (Ed.) *Advances in International Marketing*. Greenwich, v. 6, n. 1, p. 111-142, 1994.
- ROCHA, A. (Org.) *Gerência de exportação no Brasil*. São Paulo: Atlas; Rio de Janeiro: Ed. Da UFRJ, 1987. 270p.
- RONEN, S.; SHENKAR, O. Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v. 10, n. 3, p. 434-54, 1985.
- STEVENSON, W. J. *Estatística aplicada à administração*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981. 495p.
- STOPFORD, J.; STRANGE, S. *Rival States and rival firms: competition for world market shares*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- STRANGE, S. *States and markets*. 2. ed. London: Pinter, 1994.
- SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 25, n. 2, p. 325-42, 1994.
- \_\_\_\_\_. Measuring the degree of internationalization of a firm: a reply. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 27, n. 1, p. 179-92, 1996.
- UNCTAD — UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. *FDI determinants and TNC strategies: the case of Brazil*. New York; Geneva: United Nations, 2000.
- VIOLA, E.; OLIVIERI, A. Globalização, sustentabilidade e governabilidade democrática no Brasil. In: TRINDADE, A. A. C.; CASTRO, M. F. (Orgs.). *A sociedade democrática no fim do século*. Brasília: Paralelo 15, 1997.