



Ranking  
**Transnacionais  
Brasileiras** 2010

Repensando as  
estratégias globais

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

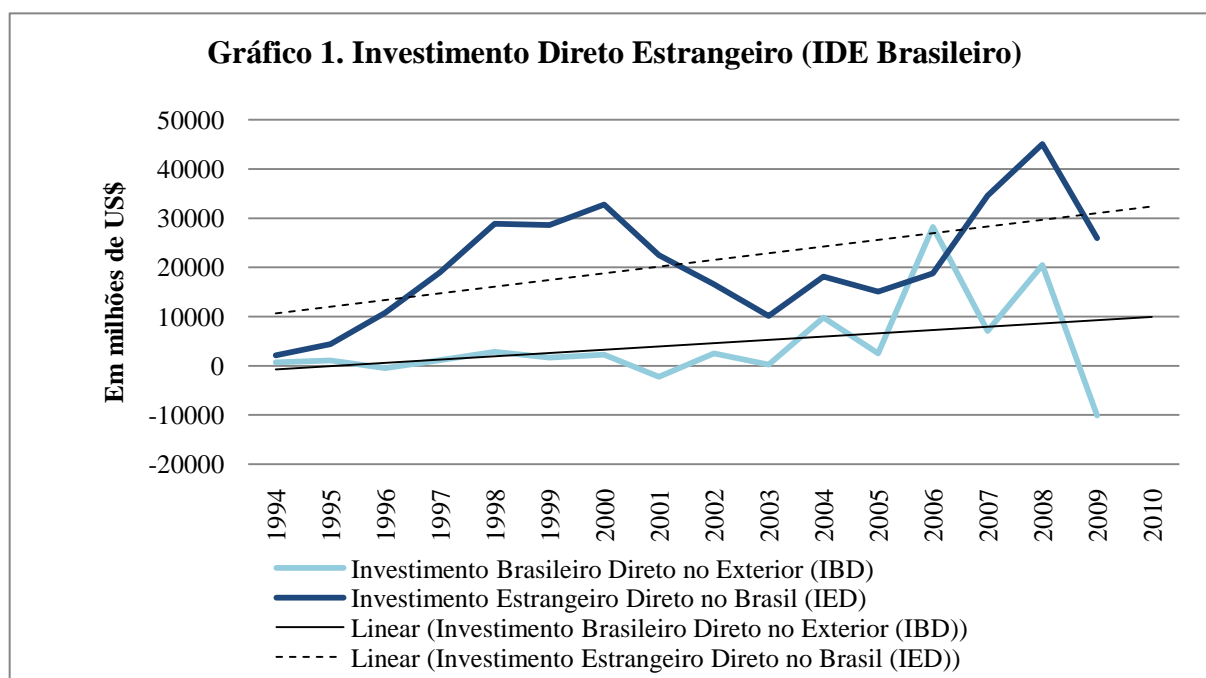


DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

## REPENSANDO AS ESTRATÉGIAS GLOBAIS: Internacionalização em tempos de incertezas econômicas mundiais<sup>1</sup>

No ano de 2008, as transnacionais brasileiras demonstraram um grande avanço em direção à internacionalização<sup>2</sup>. Mesmo após a eclosão da crise econômica mundial no quarto trimestre, a tendência de crescimento global se manteve e o ano fechou com saldo de 20 bilhões de dólares em remessas ao exterior. Em 2009, contudo, a crise atingiu com maior intensidade as empresas brasileiras, revertendo o cenário positivo de expansão. Com isso, as transnacionais foram forçadas a repensar sua estratégia global e assumir novas formas de gestão com objetivo de superar as turbulências econômicas mundiais. Este relatório apresenta, portanto, uma análise do cenário internacional atual e discute as formas que as empresas brasileiras têm adotado para manter sua competitividade frente à globalização.

Esta edição do Ranking das Transnacionais Brasileiras é baseada nos resultados de 2009, ano em que as remessas de investimento direto no exterior (IDE) foram afetadas pelo colapso financeiro global de maneira expressiva. Enquanto em 2008 os fluxos de investimento sofreram uma forte redução principalmente nas economias desenvolvidas, em 2009 a crise afetou nitidamente o investimento no exterior por parte dos países emergentes<sup>3</sup>, como o Brasil (veja no gráfico 1). No Brasil, observou-se uma queda de 149,3% em relação ao Investimento Brasileiro Direto no Exterior (IBD) de 2008, em resposta às incertezas da crise.



Fonte: Balanço de Pagamentos – Banco Central do Brasil.

<sup>1</sup> Baseado no Ranking das Transnacionais Brasileiras 2010, realizado pela Fundação Dom Cabral.

<sup>2</sup> Baseado no Ranking das Transnacionais Brasileiras 2009, realizado pela Fundação Dom Cabral.

<sup>3</sup> Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2009; Foreign Investment in Latin America and Caribbean, 2008.

A redução nos investimentos globais por parte das empresas transnacionais brasileiras (IBD) foi ainda mais acentuada que a do investimento estrangeiro direto no Brasil (IED). O fluxo de capital do Brasil para o exterior apresentou um saldo negativo de 10 bilhões de dólares, evidenciando o desinvestimento global das empresas. Isso significa que as vendas de ativos e diminuições de operações das empresas brasileiras no mercado internacional superaram as aquisições e participações em 2009.

Entretanto, o impacto da crise em 2009 foi amortecido pelo desempenho anual positivo, obtido no ano anterior, fazendo com que a perspectiva de recuperação das empresas transnacionais brasileiras ainda seja “cautelosamente otimista” (veja na linha de tendência no gráfico 1). Apesar do cenário desfavorável e dos resultados em média negativos, a pesquisa da Fundação Dom Cabral mostrou que algumas empresas conseguiram manter o crescimento nos mercados internacionais. A questão agora é: que tipo de estratégia adotar para ter um bom desempenho em tempos elevada incerteza?

## METODOLOGIA

A edição 2010 do Ranking das Transnacionais Brasileiras utilizou a mesma metodologia do ano anterior, como forma de seguir critérios rígidos e possibilitar comparações com os rankings anteriores e com pesquisas realizadas por outros países emergentes.

Para tal, foram considerados os grandes grupos empresariais, em vez de empresas individuais. Sendo assim, os dados apresentados neste relatório baseiam-se nos valores consolidados dos conglomerados brasileiros. Enquanto essa medida dificulta a comparação de unidades empresariais do mesmo setor, alinha a pesquisa com os rankings produzidos por instituições de outros países. Além disso, uma vez que o principal motivo pelo qual os grupos se internacionalizam é para diversificar seus negócios, analisar empresas individuais confere aos leitores um panorama incorreto sobre a variação dos resultados gerais.

O primeiro passo foi a realização de uma listagem dos potenciais grupos empresariais para o estudo, incluindo todas as sociedades anônimas listadas ou não na Bovespa e as empresas limitadas, num total de quase 400 empresas. Contudo, constatou-se que grande parte delas não possui investimentos no exterior, desqualificando-as para a amostra.

A partir do contato com essas empresas, identificou-se 71 grupos com alguma forma de atuação internacional (a partir de escritório comercial), considerados como potenciais para a pesquisa. Tal amostra foi então contatada por uma equipe de pesquisadores da Fundação Dom Cabral e solicitada a responder um questionário com informações sobre suas atividades internacionais referentes ao ano de 2009.

Sendo assim foi retornado um total de 46 questionários, sendo 41 válidos. Os cinco questionários não utilizados são de empresas que não possuem atividades no exterior ou apenas exportam. Esse ano, foram acrescentados os grupos JBS-Friboi, Itaúsa, Brasil Foods (em função da fusão da Perdigão e Sadia), Ibope, Ci&T Software, Eletrobrás, Alusa, Spoleto, Escolas Fisk, Bematech e Politec. Além disso, não participaram esse ano da pesquisa os grupos Itaú-Unibanco e Itautec (por fazerem parte do grupo Itaúsa), Oi (parte do grupo Andrade Gutierrez) e Aracruz (agora integrante do grupo Votorantim). Há algumas empresas que não participaram por dificuldades em conseguir os dados necessários para a pesquisa.

Para a construção do questionário, foi realizado um levantamento bibliográfico na área de negócios internacionais, com o objetivo de adotar uma medida que reflita a transnacionalidade das empresas e seja aplicável ao contexto brasileiro. Assim, baseou-se na metodologia da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD), adotada em mais de 10 países e usada na pesquisa visando sua comparação mundial.

O índice consiste na avaliação de três indicadores empresariais, que, agregados, compõem o grau de internacionalização das empresas brasileiras:

- **Receitas/Vendas:** Receita bruta 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.

A multidimensionalidade do índice é adequada também para realizar comparações entre grupos de setores distintos, uma vez que cada setor demanda formas de inserção no exterior diferentes. Por exemplo, em geral, empresas de serviços possuem grande quantidade de funcionários do exterior, mas baixo índice de ativos. Por outro lado, empresas manufatureiras podem auferir elevadas receitas no exterior, sem necessariamente ter enormes quantidades de funcionários. Sendo assim, a utilização dos três indicadores equilibra as diversas formas de internacionalização e valoriza as atuações globais de empresas de todos os setores.

Visando compreender a fundo o processo de internacionalização das empresas brasileiras e explicar as principais mudanças no cenário internacional em 2009, foram feitas ainda entrevistas com os principais grupos empresariais brasileiros. A seleção das empresas a serem entrevistadas foi feita em função de seu grau de internacionalização ou por apresentarem destaques significativos na atuação internacional nos últimos anos. Dessa forma, o relatório contém não só os resultados quantitativos coletados pelos questionários enviados às empresas, como também informações qualitativas obtidas através de entrevistas semi-estruturadas. As entrevistas fornecem explicações valiosas sobre os motivos das principais mudanças, enriquecendo o relatório e contribuindo para o melhor entendimento do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

## RESULTADOS

O grande destaque do ano de 2009 foi o efeito da crise econômica mundial sobre os negócios tanto no Brasil, quanto no exterior. Enquanto em 2008 a retração econômica foi sentida apenas no último trimestre, comprometendo relativamente pouco os resultados anuais, o prolongamento da crise durante os meses seguintes em 2009 foi determinante para a queda no desempenho.

A tabela 1 mostra os resultados das empresas mais transnacionalizadas do Brasil, ou seja, as que apresentam índice de internacionalização superior a 10%, num total de 23 empresas.

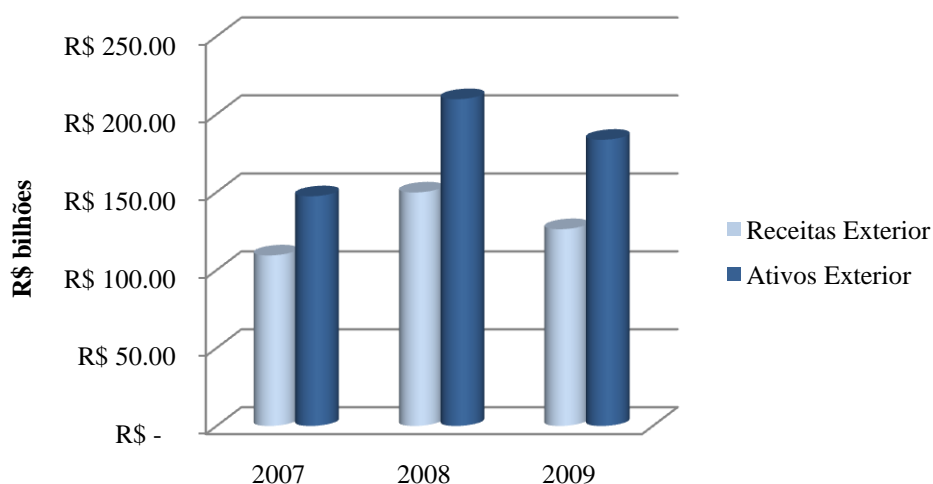
Apesar do crescimento da quantidade de funcionários e ativos domésticos, as vendas das principais transnacionais caíram 14,1% internamente. As 23 maiores transnacionais brasileiras apresentaram ainda reduções nas receitas e ativos no exterior, o que foi responsável por uma leve diminuição de seus níveis de internacionalização (veja tabela 1).

<b>Tabela 1. Soma das mais transnacionais (R\$ bilhões e no Funcionários)</b>					
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>Δ09/08</b>	
<b>Receitas</b>					
Doméstico	R\$ 348,62	R\$ 421,01	R\$ 361,80	-14,06%	
Exterior	R\$ 109,41	R\$ 149,79	R\$ 126,24	-15,73%	
Total	R\$ 458,03	R\$ 570,80	R\$ 488,04	-14,50%	
% exterior/total	23,89%	26,24%	25,87%		
<b>Ativos</b>					
Doméstico	R\$ 441,64	R\$ 558,53	R\$ 597,98	7,06%	
Exterior	R\$ 147,35	R\$ 209,63	R\$ 183,60	-12,42%	
Total	R\$ 588,99	R\$ 768,17	R\$ 781,57	1,75%	
% exterior/total	25,02%	27,29%	23,49%		
<b>Funcionários</b>					
Doméstico	394.154	416.473	437.620	5,08%	
Exterior	126.481	176.549	200.663	13,66%	
Total	520.635	593.022	638.283	7,63%	
% exterior/total	24,29%	29,77%	31,44%		

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

As receitas no exterior demonstraram a redução mais expressiva (-15,7%) dentre os indicadores avaliados, o que pode ser parcialmente explicado pela queda na demanda mundial. Além disso, as maiores transnacionais reduziram os ativos no exterior em 12,4%, possivelmente pela venda de ativos, diminuições nas participações, ou fechamento das subsidiárias que mais sofreram com a turbulência financeira (ilustrado pelo gráfico 2).

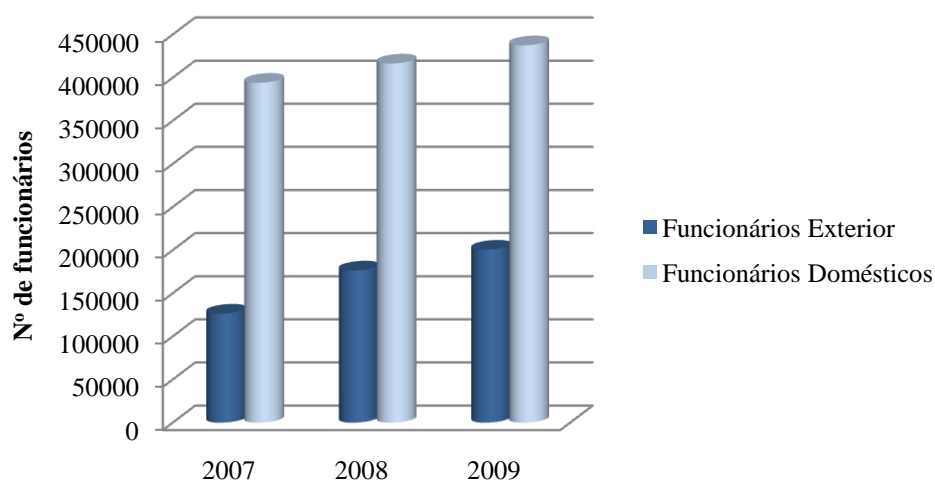
**Gráfico 2. Evolução das receitas e ativos no exterior**



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Note-se que a redução aferida para receitas e ativos pode ser resultante de externalidades, como a profunda flutuação da taxa cambial entre o fechamento dos exercícios fiscais dos anos recentes. Sendo assim, essa queda pode ser imputável a fatores como (i) efeito da desvalorização do Dólar e do Euro, (ii) diminuição dos preços dos produtos brasileiros ou mesmo a (iii) diminuição do volume de unidades vendidas. Para se ter uma idéia do impacto cambial, considere que o dólar americano desvalorizou diante do real, entre os fechamentos dos exercícios fiscais de 2008 e 2009, em torno de 25% (de R\$2,33 para R\$1,74). Desta forma, ativos situados nos Estados Unidos (avaliados em US\$) perderam 25% de seu valor se convertidos em Reais. Os números apresentados na tabela 1 representam desta forma, severas perdas de ativos e receitas no exterior, perdas estas que podem ser imputadas unicamente à externalidade cambial, resultando em um cenário real melhor do que aparenta. A variação cambial, se descontada de nossas avaliações, nos levam à conclusão que o mercado doméstico apresentou-se mais estável, e sujeito a menores oscilações, que o internacional.

Além disso, apesar dos aparentes desinvestimentos internacionais, fica evidenciado que as transnacionais de forma geral aumentaram o número de funcionários no Brasil e no exterior (ilustrado pelo gráfico 3).

**Gráfico 3. Evolução dos funcionários no exterior**

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Isso pode indicar que as transnacionais continuam crescendo e planejando expansões nacionais e globais, como mostra o número de novas contratações (aproximadamente 45.000 de 2008 para 2009). Esse resultado indica que o mito de que a internacionalização diminuiria a geração de empregos nacionais é falso. A população de forma geral deve estar atenta a esta constatação, pois mostra que, de fato, o interesse do governo em apoiar a internacionalização das empresas vem em bom momento.

Essa é uma visão geral da internacionalização das empresas brasileiras em 2009. Os resultados detalhados do Ranking das Transnacionais Brasileiras podem ser vistos nos tópicos a seguir. Primeiramente, é apresentado o cenário de 2009, incluindo o ranking das transnacionais brasileiras propriamente dito, o índice de regionalidade, as principais aquisições de 2009, o ranking por cada indicador e a evolução da internacionalização no Brasil. Em seguida, será feita uma avaliação do desempenho das transnacionais a partir de uma análise da satisfação dessas empresas com os resultados financeiros e operacionais. Finalmente, serão discutidos os impactos das incertezas econômicas nas estratégias das empresas e as tendências para os investimentos futuros.



## Cenário Atual

### ■ O Ranking das Transnacionais Brasileiras 2010

A tabela a seguir apresenta o ranking final das empresas mais internacionalizadas do Brasil:

Tabela 2. Ranking 2010 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas - por índice						
Posição	Empresa	Setor Principal	Índice de Transnacionalidade	Vendas	Ativos	Empregados
1	JBS-Friboi	Produtos Alimentícios	<b>0,616</b>	0,836	0,373	0,640
2	Gerdaul	Siderurgia e Metalurgia	<b>0,495</b>	0,482	0,544	0,460
3	Ibope	Pesquisa de Mercado	<b>0,456</b>	0,321	0,507	0,541
4	Metalfrio	Maquinas e Materiais Elétricos	<b>0,437</b>	0,365	0,409	0,538
5	Odebrecht	Obras de Infra-estrutura	<b>0,379</b>	0,456	0,196	0,486
6	Marfrig	Produtos Alimentícios	<b>0,366</b>	0,515	0,232	0,351
7	Vale	Extração de Minerais Metálicos	<b>0,342</b>	0,329	0,457	0,240
8	Sabó	Autopeças	<b>0,288</b>	0,336	0,190	0,338
9	Tigre	Material de Construção	<b>0,286</b>	0,197	0,428	0,234
10	Suzano Papel e Celulose	Celulose e Papel	<b>0,276</b>	0,700	0,085	0,042
11	Artecola	Produtos Químicos	<b>0,264</b>	0,282	0,297	0,212
12	Lupatech	Maquinas e Materiais Elétricos	<b>0,196</b>	0,205	0,129	0,254
13	Camargo Corrêa	Obras de Infra-estrutura	<b>0,177</b>	0,175	0,146	0,211
14	Ci&T Software	Tecnologia da Informação	<b>0,166</b>	0,368	0,114	0,017
15	Marcopolo	Veículos Automotores e Carrocerias	<b>0,164</b>	0,120	0,078	0,293
16	Weg	Máquinas e Materiais Elétricos	<b>0,162</b>	0,214	0,165	0,107
17	Stefanini IT Solutions	Tecnologia da Informação	<b>0,145</b>	0,106	0,161	0,169
18	Votorantim	Produtos de Minerais Não-Metálicos	<b>0,139</b>	0,168	0,145	0,104
19	América Latina Logística	Transporte Terrestre	<b>0,127</b>	0,050	0,018	0,314
20	Tam <sup>(1)</sup>	Transporte aéreo	<b>0,126</b>	0,308	0,000	0,068
21	Embraer	Equipamentos de Transporte	<b>0,109</b>	0,145	0,129	0,053
22	Natura	Cosméticos e Higiene Pessoal	<b>0,105</b>	0,065	0,020	0,230
23	Petrobras	Extração de Petróleo e Gás Natural	<b>0,105</b>	0,107	0,103	0,104
24	Bematech	Maquinas e Materiais Elétricos	<b>0,055</b>	0,120	0,000	0,045
25	Alusa	Energia Elétrica	<b>0,054</b>	0,055	0,036	0,071
26	Spoleto <sup>(2)</sup>	Produtos Alimentícios	<b>0,053</b>	0,012	0,000	0,146
27	Andrade Gutierrez	Obras de Infra-estrutura	<b>0,051</b>	0,121	0,033	0,000
28	Itaúsa	Informação e Comunicação	<b>0,039</b>	0,009	0,057	0,051
29	Totvs	Tecnologia da Informação	<b>0,036</b>	0,021	0,021	0,065
30	DHB	Maquinas e Materiais Elétricos	<b>0,035</b>	0,081	0,022	0,002
31	Escolas Fisk <sup>(2)</sup>	Ensino de Idiomas	<b>0,029</b>	0,000	0,000	0,088
32	Ultrapar	Distribuição de Combustíveis	<b>0,029</b>	0,007	0,038	0,042
33	Politec	Tecnologia da Informação	<b>0,024</b>	0,031	0,024	0,017
34	Localiza <sup>(2)</sup>	Locação de Meios de Transporte	<b>0,020</b>	0,011	0,004	0,045
35	Randon	Reboque e Carrocerias	<b>0,015</b>	0,009	0,004	0,030
36	Cia Providência	Produtos Higiênicos e Descartáveis	<b>0,012</b>	0,000	0,034	0,003
37	Brasil Foods	Produtos Alimentícios	<b>0,008</b>	0,012	0,003	0,010
38	Marisol	Produtos Têxteis	<b>0,007</b>	0,006	0,013	0,000
39	Cemig	Energia Elétrica	<b>0,001</b>	0,000	0,003	0,001
40	Eletrobrás	Energia Elétrica	<b>0,000</b>	0,000	0,000	0,000

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras,

<sup>(1)</sup> Valores de vendas da TAM correspondem a vendas de passagens internacionais. O valor do ativo da subsidiária no Paraguai não pode ser divulgado.

<sup>(2)</sup> Franquias.

A JBS-Friboi foi a empresa que apresentou maior índice de transnacionalidade no Ranking 2010. Sendo a maior empresa privada do Brasil, ela possui 83,6% de suas vendas e 64,0% de seus funcionários no exterior. A empresa atua em sete países em cinco continentes, demonstrando uma grande capacidade de dispersão geográfica. Apesar do inquestionável destaque na internacionalização, a empresa possui apenas 37,3% de seus ativos fora do Brasil. Isso se deve ao grande crescimento também no mercado doméstico, onde a empresa aumentou em 143,0% seus ativos, principalmente após a aquisição da concorrente nacional Bertin.

Em segundo lugar, a Gerdau apresenta 48,2% de suas vendas, 54,4% de seus ativos e 46,0% de seus empregados no exterior, como resultado de suas operações em 14 países. A empresa, que é a maior produtora de aços longos da América Latina, tem se posicionado de forma cautelosa no cenário pós-crise. Após ter anunciado várias operações tanto no Brasil quanto no exterior antes da crise financeira, viu-se obrigada ter seus planos adiados. No entanto o impacto da crise não alterou a solidez da empresa frente ao processo de internacionalização como afirma o diretor-presidente André Gerdau “Apesar do impacto da crise em nossas operações, conseguimos atingir 108 anos com lucro em todos os nossos exercícios”<sup>4</sup>.

O Ibope aparece na terceira posição, com 32,1% de receita, 50,7% de ativos e 54,1% de funcionários no exterior. O instituto de pesquisa de mercado e opinião opera em 14 países e recentemente adquiriu a empresa americana Zogby International. Com a sazonalidade das pesquisas eleitorais o instituto espera um crescimento no mercado doméstico em 2010. Ainda, está otimista quanto ao aumento da demanda por pesquisas de mercado em todo o mundo, uma vez que, com a crise, um maior número de empresas realiza testes nos produtos antes de lançá-los.

Como a metodologia utilizada não considera instituições financeiras, devido ao aspecto diferenciado da função econômica de seus ativos, apresentamos separadamente as informações do Banco do Brasil, que também respondeu à pesquisa.

Caso estivesse na listagem, o Banco do Brasil estaria na 28ª posição, com 4,7% de receitas<sup>5</sup>, 6,7% de ativos e 0,07 de funcionários no exterior. Entretanto, o grande destaque do Banco do Brasil é sua presença em 23 países em cinco continentes.

---

<sup>4</sup> Fonte: Revista PIB, Mar/Abr 2010.

<sup>5</sup> Vendas correspondem a receitas das dependências no exterior, excluindo-se operações com a matriz.

## ■ Regionalidade

A tabela a seguir mostra a localização das subsidiárias das transnacionais brasileiras:

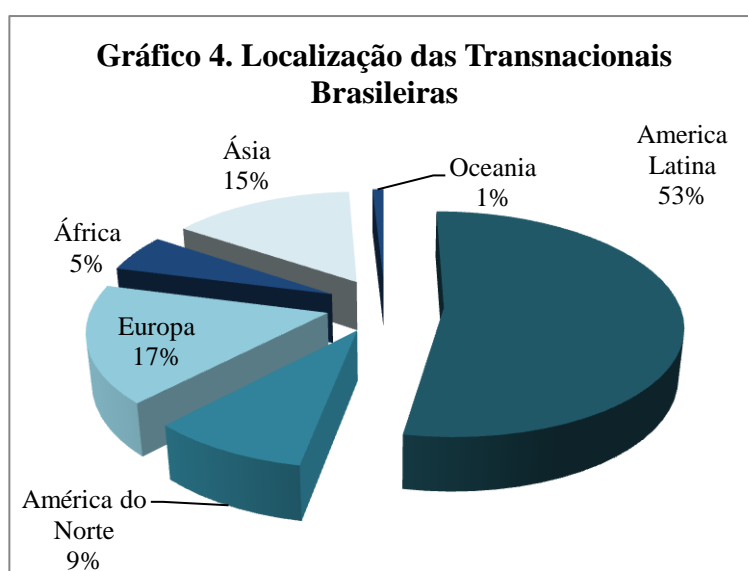
Tabela 3. Índice de Regionalidade 2009							
Empresa	Total de Países	América Latina	América do Norte	Europa	África	Ásia	Oceania
Vale	33	15%	6%	15%	21%	36%	6%
Petrobras	26	38%	8%	12%	19%	19%	4%
Banco do Brasil	23	43%	4%	30%	4%	17%	0%
Votorantim	21	19%	10%	29%	24%	14%	5%
Weg	20	25%	5%	40%	0%	25%	5%
Brasil Foods	20	25%	0%	45%	0%	30%	0%
Odebrecht	17	47%	6%	12%	24%	12%	0%
Stefanini IT Solutions	16	50%	13%	25%	6%	6%	0%
Camargo Corrêa	14	71%	7%	7%	14%	0%	0%
Gerdau	14	71%	14%	7%	0%	7%	0%
Ibope	14	93%	7%	0%	0%	0%	0%
Marfrig	12	33%	8%	42%	8%	8%	0%
Randon	10	30%	10%	10%	30%	20%	0%
Totvs	10	80%	0%	10%	10%	0%	0%
Eletróbrás	10	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Tigre	9	89%	11%	0%	0%	0%	0%
Localiza	9	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Natura	9	78%	11%	11%	0%	0%	0%
JBS-Friboi	7	43%	14%	14%	0%	14%	14%
Marcopolo	7	43%	0%	0%	29%	29%	0%
Sabó	7	14%	14%	43%	0%	29%	0%
Escolas Fisk	6	50%	17%	0%	17%	17%	0%
Bematech	6	17%	17%	33%	0%	33%	0%
Metalfrío	5	20%	20%	20%	0%	40%	0%
Artecola	5	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Ultrapar	5	60%	20%	20%	0%	0%	0%
Embraer	5	0%	20%	40%	0%	40%	0%
Ci & T Software	5	20%	20%	20%	0%	40%	0%
Suzano	5	20%	20%	40%	0%	20%	0%
Alusa	4	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Lupatech	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
Polítec	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
Spoletto	3	33%	0%	67%	0%	0%	0%
Marisol	2	50%	0%	50%	0%	0%	0%
DHB	1	0%	0%	0%	0%	100%	0%
América Latina Logística	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Tam	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Cemig	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Índice Médio de Regionalidade</b>		<b>52,95%</b>	<b>9,18%</b>	<b>16,89%</b>	<b>5,43%</b>	<b>14,66%</b>	<b>0,89%</b>

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Em 2009, a América Latina continuou sendo o principal destino das transnacionais brasileiras, apresentando um índice médio de 53% de regionalidade. Esta tendência é típica de fases iniciais no processo de internacionalização, pois reflete a influência da proximidade geográfica e cultural na redução dos custos envolvidos no processo de expansão para esses países. Ainda, muitas empresas do Ranking que estão além dos estágios iniciais da internacionalização aumentaram sua concentração na América Latina, o que nos permite pensar além das motivações culturais e geográficas para entender a mudança para essa região.

Uma possível explicação é o esforço de tornar o Brasil um líder regional da América Latina. Um exemplo do incentivo promovido pelo presidente Lula ao processo de integração da região é a ampliação dos espaços de discussão tais como o Fórum Estratégico Empresarial Brasil-México que tem como objetivo promover alianças estratégicas entre as duas maiores economias da América Latina<sup>6</sup>. Além disso, como o próprio presidente falou em relação ao comércio com os países latino-americanos: “Nós precisamos trabalhar sob a perspectiva de atingir o máximo. Eu sou fissurado para que o Brasil ocupe um lugar de destaque”<sup>7</sup>. Assim, o impulso do governo para abrir ainda mais as portas diplomáticas na região, assim como aumentar as sinergias entre países com uma longa história diplomática e econômica pode estar contribuindo para que as transnacionais brasileiras mantenham o foco na América Latina.

Destaca-se, por exemplo, a recente aquisição da empresa chilena Esso Petrolera pela Petrobras. Essa operação garantiu maior presença da transnacional no mercado latino-americano e o aumento de aproximadamente 1000 funcionários ao portfólio da Petrobras. Além disso, recentemente o Ibope se expandiu na região, onde hoje possui filiais ou escritórios comerciais em 13 países latino-americanos.

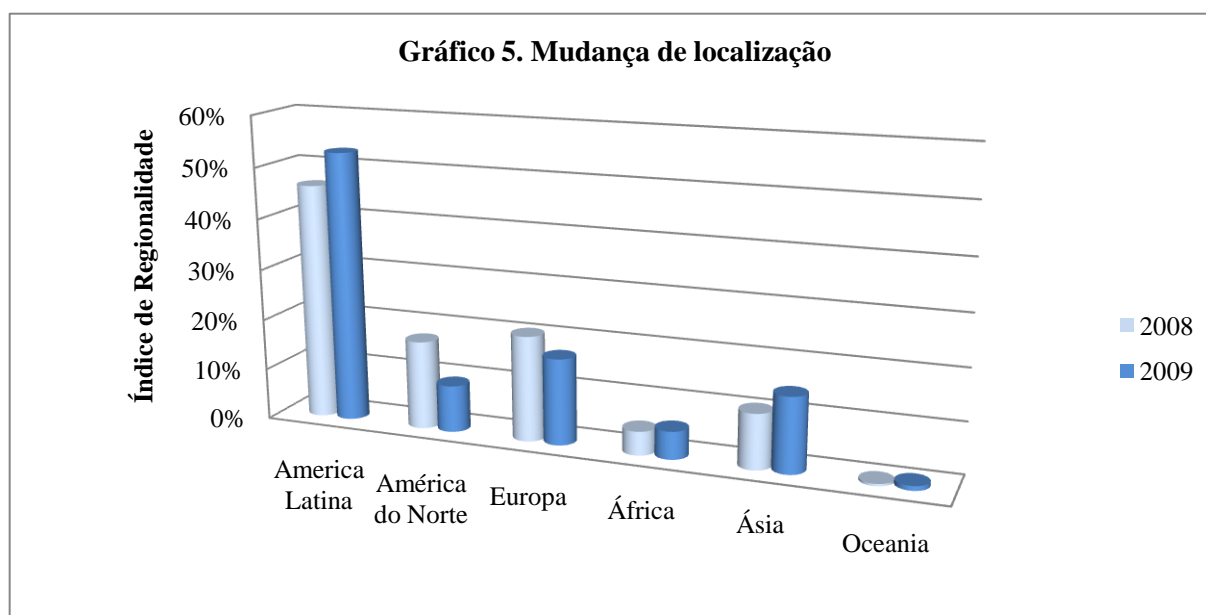


Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>6</sup> <http://www.apexbrasil.com.br/>

<sup>7</sup> Discurso do Lula. <http://www.g21.com.br/materias/materia.asp?cod=28466&tipo=noticia>

O gráfico abaixo mostra as principais mudanças na localização das transnacionais brasileiras de 2008 para 2009:



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Houve expressiva diminuição da presença na América do Norte e na Europa como reflexo da maior intensidade da crise econômica nessas regiões.

Em contrapartida, as transnacionais aumentaram sua concentração nos outros continentes. A Ci&T Softwares iniciou operações no Japão e na China. Emergindo como nova potência mundial, a China já era explorada pela Embraer, Randon e Votorantim, e ainda foi alvo de novos investimentos da Marfrig e da Sabó. Para a Sabó, a China é um mercado promissor, onde espera se consolidar para depois pensar no próximo passo: a Índia.

A África também desponta como continente alvo para os investimentos brasileiros. Destaca-se a entrada da Votorantim em cinco países africanos através de aquisições: África do Sul, Cabo Verde, Marrocos, Tunísia e Moçambique. Além disso, a Randon partiu para Argélia e Quênia, enquanto a Weg iniciou operações no Sudão e na República do Senegal. Ainda, a Marfrig, Petrobras e Totvs aumentaram sua presença no continente.

A tabela a seguir mostra as mudanças no índice geral de regionalidade de 2008 para 2009:

Tabela 4. Índice de Regionalidade - $\Delta$ 09/08					
América Latina	América do Norte	Europa	África	Ásia	Oceania
14,55%	-47,00%	-18,09%	16,39%	36,35%	108,44%

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Outra empresa que tem destinado grande parte dos investimentos para a África é a construtora Odebrecht. As atividades desenvolvidas pela transnacional têm contribuído para o

desenvolvimento sócio-ambiental da região desde a criação da primeira subsidiária implantada na Angola. Para lidar com a distância cultural existente entre os países em que atua, a empresa conta com o apoio do projeto de Tecnologia Empresarial Odebrecht, TEO, que tem como objetivo reduzir o choque cultural existente.

Uma constatação da pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral é que quanto maior a distância cultural vivenciada pelas transnacionais brasileiras, menor é a preferência dessas empresas por aquisições em caso de futura expansão. A justificativa para isso é que as empresas que estão presentes em países muito diferentes culturalmente do Brasil, conhecem bem as dificuldades em realizar negócios bem sucedidos onde há choque de culturas. Desta forma, tendem a evitar entradas futuras utilizando meios que envolvem elevado risco e comprometimento, como as aquisições. O estudo mostrou ainda que quanto maior a empresa, menor o efeito da distância cultural sobre a escolha dos modos de entrada. Sendo assim, empresas de grande porte, por terem maiores reservas de capital, estariam mais dispostas a se arriscar na arena internacional, independente da distância cultural.

## ■ Principais aquisições

O fluxo de investimento brasileiro no exterior, por parte das transnacionais brasileiras, sofreu uma forte redução em 2009, apresentando uma queda das operações de fusões e aquisições de acordo com o relatório divulgado pela Cepal.

A tabela abaixo apresenta as aquisições superiores a R\$100 milhões realizadas pelas empresas brasileiras e anunciadas em 2009. Dentre as principais operações está a aquisição dos ativos argentinos da empresa anglo-australiana Rio Tinto (Projeto Potássio Rio Colorado), pela Vale. A compra representa mais um passo da mineradora brasileira rumo à diversificação de seu portfólio. Apesar da posição de liderança alcançada pela empresa na produção de minério de ferro, a Vale pretende atuar fortemente em outros setores, como o de fertilizantes, tanto no mercado doméstico quanto no internacional.

**Tabela 5. Principais aquisições realizadas em 2009:**

	<b>Adquirente</b>	<b>Adquirida</b>	<b>País</b>	<b>Valor da transação US\$ Milhões</b>	<b>Setor</b>
1	Vale	Rio Tinto (Projeto Potássio Rio Colorado)	Argentina	850	Minério
2	Banco Itau Holding Financeira	Banco Itau Europa	Portugal	498	Serviços Financeiros
3	Petrobras	Esso Chile Petrolera Ltda	Chile	400	Gasolina
4	Vale	Cementos Argos SACoal Mine	Colombia	373	Minério
5	Vale	Mina de carvão El Hatillo, depósito de carvão Cerro Largo e ativos do consórcio Fenoco	Colombia	305	Minério
6	Votorantim	Cementos Avellaneda S.A.	Argentina	202	Cimento
7	Banco Bradesco	Banco Espirito Santo S.A.	Portugal	132	Serviços Financeiros

*Fonte:* Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2010; Foreign Investment in Latin America and Caribbean, 2009.

É importante lembrar que esta tabela reúne as principais aquisições de 2009, de valor superior a R\$100 milhões. É possível que tenham ocorrido outras aquisições que não constam na fonte consultada, por três motivos: (i) aquisições não anunciadas; (ii) aquisições iniciadas em 2009, mas não concluídas e (iii) falta de informações suficientes.

Um exemplo é a JBS-Friboi, que adquiriu a segunda maior produtora de frangos dos Estados Unidos, a Pilgrim's Pride, em setembro do ano passado, por estimados US\$768 milhões<sup>8</sup>.

## ■ O ranking 2010 por indicador

As próximas tabelas apresentam a classificação das transnacionais brasileiras em termos de seus índices de ativos, receitas e funcionários no exterior. São apresentadas as empresas que possuem a partir de 10% em cada um dos indicadores.

A tabela 6 apresenta o ranking por ativos no exterior em relação ao total em 2009:

<b>Tabela 6 - As maiores por % ativos no exterior (&gt;10%)</b>		
	<b>Empresa</b>	<b>% de ativos no exterior</b>
1	Gerdau	54%
2	Ibope	51%
3	Vale	46%
4	Tigre	43%
5	Metalfrio	41%
6	JBS-Friboi	37%
7	Artecola	30%
8	Marfrig	23%
9	Odebrecht	20%
10	Sabó	19%
11	Weg	17%
12	Stefanini IT Solutions	16%
13	Camargo Corrêa	15%
14	Votorantim	15%
15	Lupatech	13%
16	Embraer	13%
17	Ci&T Software	11%
18	Petrobras	10%

*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

A Gerdau é a empresa que possui maior proporção de ativos no exterior (54%), seguida pelo Ibope (51%). Nos últimos dois anos, a Gerdau fez três grandes aquisições: a Gerdau Macsteel Inc., nos Estados Unidos; a Sidenor, na Espanha; e a Corsa Controladora, no México,

<sup>8</sup> [http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090917/not\\_imp436376,0.php](http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20090917/not_imp436376,0.php)

totalizando quase R\$1,8 bilhões em investimentos no exterior. Já a Vale, está em terceiro lugar, com 46% de seus ativos no exterior, resultado da presença em 33 países onde a empresa possui operações, escritórios comerciais, *joint ventures* e extração mineral. Grande parte de seus ativos está concentrada nas subsidiárias de níquel e carvão Vale Inco (Canadá) e Vale Austrália, respectivamente.

A próxima tabela mostra a classificação das transnacionais brasileiras em termos de receita relativa:

<b>Tabela 7 - As maiores por % receitas no exterior (&gt;10%)</b>		
	<b>Empresa</b>	<b>% de receitas no exterior</b>
1	JBS-Friboi	84%
2	Suzano Papel e Celulose	70%
3	Marfrig	51%
4	Gerdau	48%
5	Odebrecht	46%
6	Ci&T Software	37%
7	Metalfrio	36%
8	Sabó	34%
9	Vale	33%
10	Ibope	32%
11	Tam	31%
12	Artecola	28%
13	Weg	21%
14	Lupatech	20%
15	Tigre	20%
16	Camargo Corrêa	17%
17	Votorantim	17%
18	Embraer	15%
19	Andrade Gutierrez	12%
20	Marcopolo	12%
21	Bematech	12%
22	Petrobras	11%
23	Stefanini IT Solutions	11%

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

O grande destaque em termos de vendas é a JBS-Friboi, com 84% das receitas geradas no exterior. Na segunda posição está Suzano Papel e Celulose, empresa na qual 70% das vendas ocorre através de seus escritórios comerciais na China, Argentina, Estados Unidos, Suíça e Inglaterra. Outra gigante do setor de frigoríficos, a Marfrig gera mais da metade de sua receita no exterior em consonância com sua estratégia de diversificação de mercados, tendo aumentado em 71% suas vendas externas. Esse aumento se deveu principalmente às receitas da subsidiária Moy Park, no Reino Unido. Como a aquisição foi feita no final de 2008, os resultados positivos foram sentidos com maior intensidade em 2009. Além disso, uma



mudança no perfil de alimentação dos europeus contribuiu para esse resultado. Com a crise, eles passaram realizar mais refeições em casa, o que beneficiou a Marfrig, cujo principal cliente no continente é uma importante rede de supermercados inglesa. Por outro lado, a empresa que mais aumentou a receita em 2009, a despeito da crise, foi a Politec, que demonstrou um crescimento de 228,5% nas arrecadações internacionais.

A tabela a seguir mostra a classificação das empresas em termos de seu índice de funcionários:

<b>Tabela 8 - As maiores por % funcionários no exterior (&gt;10%)</b>		
	<b>Empresa</b>	<b>% de funcionários no exterior</b>
1	JBS-Friboi	64%
2	Ibope	54%
3	Metalfrio	54%
4	Odebrecht	49%
5	Gerdau	46%
6	Marfrig	35%
7	Sabó	34%
8	América Latina Logística	31%
9	Marcopolo	29%
10	Lupatech	25%
11	Vale	24%
12	Tigre	23%
13	Natura	23%
14	Artecola	21%
15	Camargo Corrêa	21%
16	Stefanini IT Solutions	17%
17	Spoletto	15%
18	Weg	11%
19	Petrobras	10%
20	Votorantim	10%

*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Mais uma vez a JBS-Friboi lidera a classificação, com 64% do total de seus funcionários no exterior. Um fato interessante é que a empresa agora possui mais funcionários nos EUA (54.295) do que no Brasil (44.993). Além disso, a JBS-Friboi foi a empresa que mais aumentou o número de funcionários no exterior (150%). As aquisições das americanas Swift e Pilgrim's Pride contribuem para esse resultado, além das subsidiárias na Argentina, Itália, Austrália, Uruguai, México e Rússia. Em segundo lugar o Ibope, que possui profissionais dedicados à coleta e análise de dados em diversos países da América Latina e nos Estados Unidos. A Metalfrio aparece em terceiro lugar com 54% dos funcionários fora do Brasil. É interessante notar que, apesar do elevado índice, a empresa diminuiu 14,3% seus funcionários em relação à 2008.

## ■ Evolução das transnacionais

Tabela 9 - Índice de Transnacionalidade - Evolução nos últimos 3 anos						
Empresa	2009	Δ09/08	2008	Δ08/07	2007	Δ09/07
JBS-Friboi	0,616	2,9%	0,599	13,1%	0,530	16,4%
Gerdaui	0,495	-12,1%	0,563	1,1%	0,557	-11,2%
Ibope	0,456	3,0%	0,443	-11,6%	0,501	-9,0%
Metalfrio	0,437	-13,1%	0,503	48,9%	0,338	29,5%
Odebrecht	0,379	-4,3%	0,396	30,5%	0,304	24,9%
Marfrig	0,366	-27,4%	0,504	85,1%	0,273	34,4%
Vale	0,342	-11,1%	0,385	-8,1%	0,419	-18,4%
Sabó	0,288	-11,4%	0,325	18,9%	0,274	5,4%
Tigre	0,286	-3,2%	0,296	43,9%	0,206	39,3%
Suzano Papel e Celulose	0,276	-8,2%	0,300	31,6%	0,228	20,8%
Artecola	0,264	1,8%	0,259	50,3%	0,173	52,9%
Lupatech	0,196	-16,3%	0,234	13,2%	0,207	-5,2%
Camargo Corrêa	0,177	0,1%	0,177	-23,2%	0,231	-23,1%
Ci&T Software	0,166	1,8%	0,163	65,7%	0,098	68,6%
Marcopolo	0,164	-16,8%	0,197	23,3%	0,159	2,6%
Weg	0,162	-22,7%	0,210	19,2%	0,176	-7,9%
Stefanini IT Solutions	0,145	-11,9%	0,165	66,8%	0,099	47,0%
Votorantim	0,139	7,1%	0,130	75,7%	0,074	88,2%
América Latina Logística	0,127	1,3%	0,126	12,7%	0,111	14,2%
Tam	0,126	3,6%	0,121	-2,1%	0,124	1,5%
Embraer	0,109	19,8%	0,091	-55,0%	0,203	-46,1%
Natura	0,105	1,1%	0,104	27,9%	0,081	29,3%
Petrobras	0,105	-6,2%	0,112	2,7%	0,109	-3,7%
Bematech	0,055	214,2%	0,017	-	0,000	-
Alusa	0,054	-14,9%	0,064	-39,7%	0,106	-48,7%
Spoletto	0,053	19,7%	0,044	10,5%	0,040	32,2%
Andrade Gutierrez	0,051	25,0%	0,041	-25,8%	0,055	-7,2%
Itaúsa	0,039	-9,7%	0,043	-15,9%	0,051	-24,1%
Totvs	0,036	37,0%	0,026	-10,9%	0,029	22,1%
DHB	0,035	-49,1%	0,069	263,2%	0,019	84,8%
Escolas Fisk	0,029	-	0,000	-	0,000	-
Ultrapar	0,029	-41,7%	0,050	17,7%	0,042	-31,3%
Politec	0,024	69,2%	0,014	-95,6%	0,317	-92,5%
Localiza	0,020	-16,8%	0,024	3,0%	0,024	-14,3%
Randon	0,015	-18,9%	0,018	33,2%	0,014	8,0%
Cia Providência	0,012	-45,6%	0,023	-	0,000	-
Brasil Foods	0,008	-	0,000	-	0,000	-
Marisol	0,007	-53,9%	0,014	7,2%	0,013	-50,6%
Cemig	0,001	-8,8%	0,002	43,8%	0,001	31,2%
Eletrobrás	0,000	-	0,000	-	0,000	-
<b>Índice Geral de Transnacionalidade</b>	<b>Top 23</b>	<b>0,258</b>	<b>0,278</b>	<b>0,238</b>		
	<b>Todas as 40</b>	<b>0,160</b>	<b>0,171</b>	<b>0,155</b>		

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Apesar da crise econômica sentida por todos os setores em 2009, 15 (38%) empresas aumentaram seu índice de internacionalização em relação 2008. Entretanto, o índice geral de transnacionalidade das 40 empresas que responderam à pesquisa caiu de 0,171 para 0,160 indicando que as empresas diminuíram sua internacionalização como um todo.

Em relação às empresas mais transnacionalizadas (Top 23 – acima de 10% de internacionalização), o índice também diminuiu, indo de 0,278 em 2008 para 0,258 em 2009.

Aos compararmos 2007 com 2009, ou seja, um ano de economia relativamente estável com um ano repleto de incertezas, verificamos, contudo, que em geral (veja Índice geral de transnacionalidade, tabela 9) não houveram mudanças significativas. Além disso, nota-se que 20 (50%) empresas aumentaram seu grau de presença no exterior nos dois anos em questão. Esse dado revela que a crise não impediu que as empresas brasileiras mantivessem seus planos de expansão global, mas sim que “freou” um pouco o ritmo de crescimento.

A Votorantim foi a empresa que apresentou maior crescimento no índice de internacionalização de 2007 para 2009 (88,2%). A fusão da Votorantim Papel e Celulose (VCP) com a Aracruz Celulose em 2009 pode ter contribuído para esse avanço na atuação internacional, uma vez que a Aracruz já constava como empresa transnacional, ficando em 7º lugar no Ranking das Transnacionais Brasileiras no ano passado. Seu índice de internacionalização foi de 0,302, apresentando 87,7% de suas vendas no exterior. Com isso, a fusão deu origem à maior produtora mundial de celulose, a Fibria.

## ■ Desempenho dos negócios nacionais x internacionais

Ao avaliar o desempenho das transnacionais, fica claro que os resultados de 2009 foram inferiores ao do ano anterior, principalmente nas operações externas.

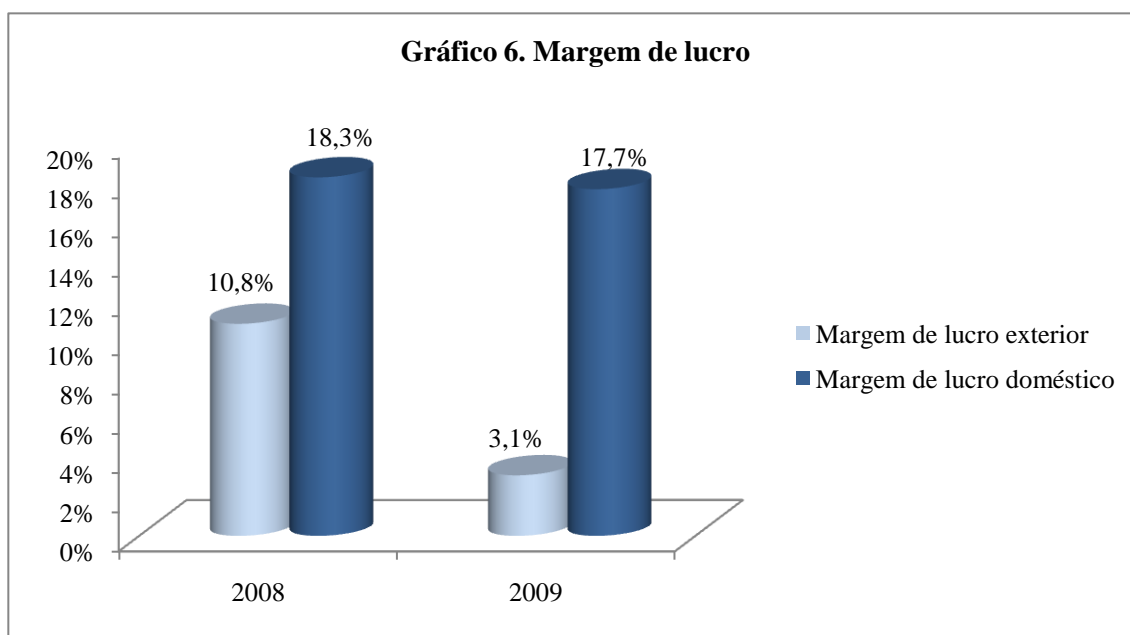
A margem EBITDA<sup>9</sup>, das operações externas em 2009, para as empresas que responderam a essa questão (46,3% da amostra), foi, em média, de 3,1%. Já para as operações domésticas, a margem média de EBITDA foi de 17,7%. Fica evidenciado o maior impacto da crise no mercado internacional do que doméstico. Nota-se também um declínio expressivo em relação a 2008, ano em que as transnacionais registraram em média 10,8% de lucros em suas operações no exterior e 18,3% nas operações domésticas.

É importante ressaltar que pode haver vieses nesse número, uma vez que as empresas que obtiveram EBITDA negativo geralmente são mais relutantes em responder a essa questão do que empresas com lucro positivo. Ademais, é importante considerar que alterações na taxa de câmbio podem contribuir para essas mudanças.

---

<sup>9</sup> *Earnings before taxes, interest, depreciation and amortization*. Equivale ao lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização.

A figura a seguir ilustra as variações nas margens de lucro:



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

A drástica redução da margem de lucro no exterior, de -71,4% contra -3,3% do lucro doméstico, fez com que as empresas repensassem suas formas de avaliar o desempenho global.

Mas, será que os resultados são mesmo tão preocupantes? É possível estar satisfeito com o desempenho dos negócios no exterior mesmo com margens tão baixas? Quais são as outras medidas de desempenho utilizadas pelos altos executivos em tempos de crise econômica?

Visando expandir as formas de avaliar o sucesso dos negócios em momentos de incerteza econômica, a Fundação Dom Cabral desenvolveu um estudo no intuito de conhecer como as empresas brasileiras medem seu desempenho e qual o seu nível de satisfação com os resultados.

Desta forma, identificaram-se três dimensões<sup>10</sup> do desempenho: financeira, operacional e efetividade geral.

A dimensão financeira é composta de indicadores que refletem o alcance dos objetivos econômicos das empresas. Já a dimensão operacional inclui todos os aspectos não-financeiros que possuem um impacto positivo no desempenho das empresas. Por fim, a dimensão de efetividade geral é formada por medidas que indicam o desempenho como um todo, levando em conta também as metas estabelecidas e o contexto de competição.

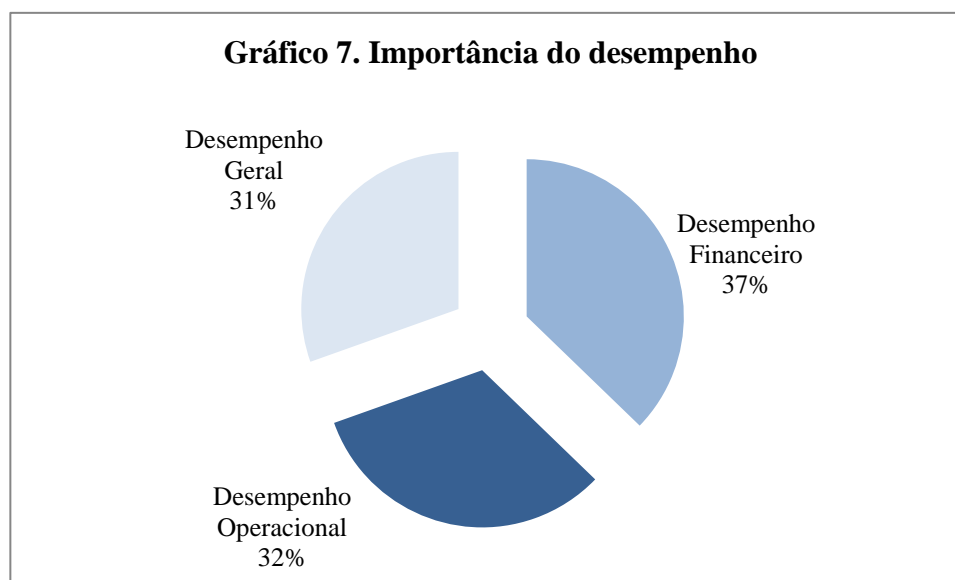
<sup>10</sup> Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., Griffith, D. A., Chabowski, B. R., Hamman, M. K., Dykes, B. J., Pollitte, W. A., & Cavusgil, S. T. An assessment of the measurement of performance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 39(6): 1064-80, 2008.

O quadro abaixo sintetiza as medidas utilizadas pelas transnacionais brasileiras ao avaliarem o desempenho de suas subsidiárias no exterior:

Quadro 1. Medidas de Desempenho Global	
Dimensão	Medidas
Desempenho Financeiro	Vendas
	Crescimento das vendas
	Lucratividade
	ROA/ROI (Retorno sobre ativos/investimentos)
	ROE (Retorno sobre patrimônio líquido)
Desempenho Operacional	Market Share
	Produtividade
	Qualidade
	Imagem
	Acesso a mercados
Desempenho Geral	Competidores
	Objetivos
	Geral
	Reputação

Fonte: Pesquisa FDC sobre desempenho global.

Com isso, foi possível identificar qual dessas dimensões é mais importante para transnacionais em tempos de incerteza econômica (veja a figura 7 a seguir).

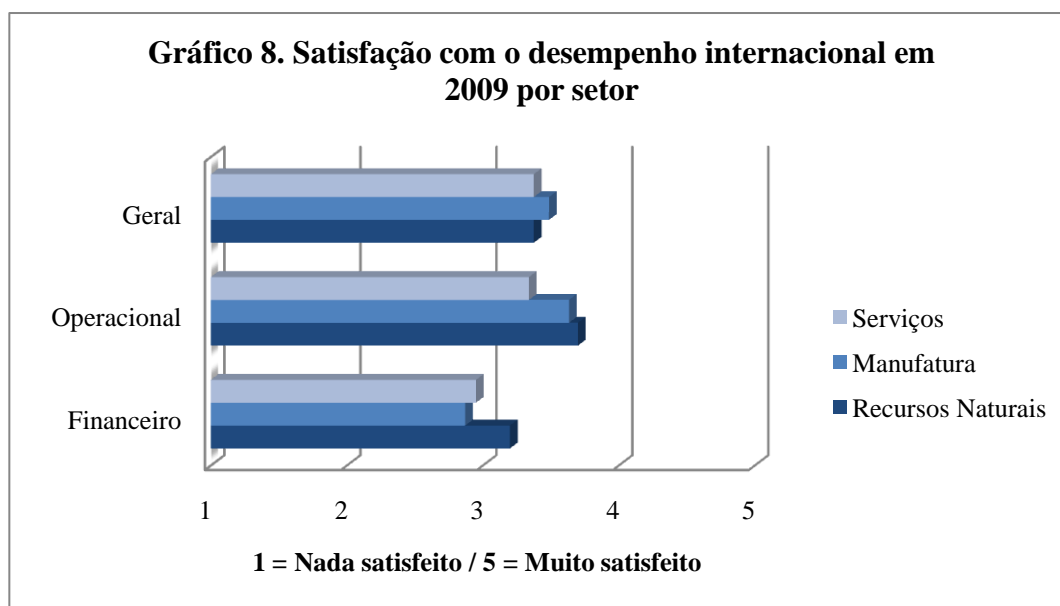


Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Neste cenário, as empresas passaram a dar mais importância para o desempenho baseado em índices financeiros como vendas, crescimento das vendas, lucratividade, ROA/ROI e ROE. Enquanto a foco do momento é na geração de caixa e manutenção do capital de giro, é

interessante o fato de que as empresas não estão somente preocupadas com os resultados financeiros. Como a figura acima mostra, os executivos atribuem pesos aproximadamente iguais para todas as três dimensões de desempenho. Isso pode ser devido ao aspecto relativamente de longo prazo dos líderes em relação a seus planos de internacionalização. Por exemplo, se uma empresa melhora seu *market share* e operações no exterior, essas melhorias irão eventualmente impactar positivamente os resultados financeiros.

Além disso, foi possível avaliar a satisfação das transnacionais brasileiras em cada uma das dimensões identificadas. Os resultados por setor são mostrados a seguir:



*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

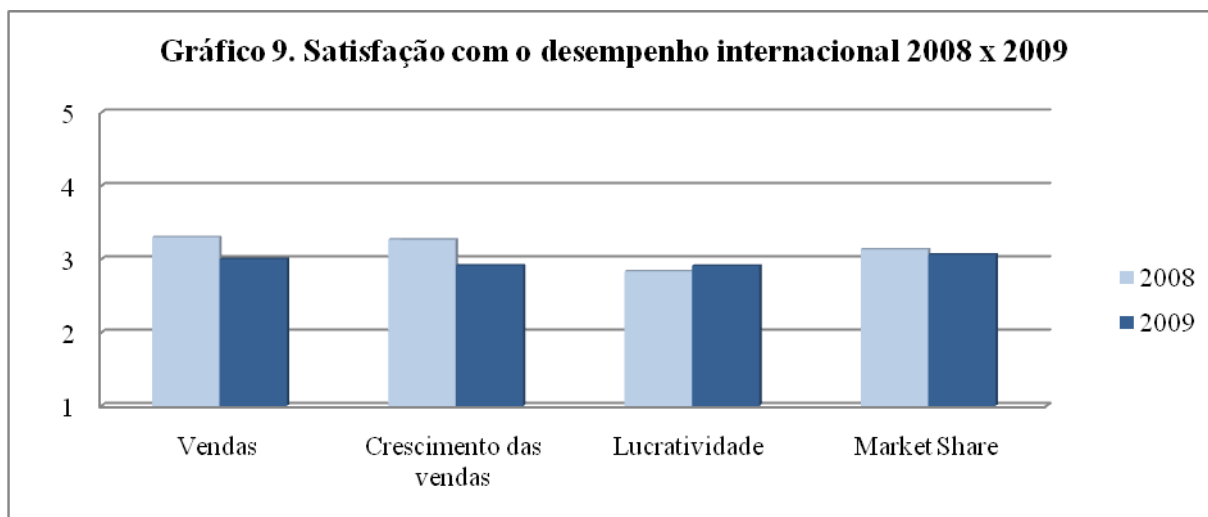
A figura 8 mostra que, em geral, as empresas brasileiras ficaram menos satisfeitas com o desempenho financeiro do que com o desempenho geral e operacional. A satisfação média com o desempenho financeiro das empresas de todos os setores foi de 2,92, numa escala de 1 a 5 em que o número 3 representa indiferente. Já para o desempenho operacional e geral, as médias de satisfação foram 3,52 e 3,44, respectivamente.

Tal constatação está coerente com os resultados em geral tímidos para vendas e EBTIDA encontrados pela pesquisa. Sendo assim, medidas como qualidade dos produtos/serviços (3,94), imagem da marca (3,63) e acesso a mercados (3,46) são as que mais deixaram as transnacionais satisfeitas em 2009.

As empresas do setor de recursos naturais são as que apresentaram maior nível de satisfação tanto para o desempenho financeiro (3,20), quanto para o operacional (3,70). Por outro lado, as empresas de manufatura são as que estão mais satisfeitas com o desempenho geral (3,49), contudo apresentam o menor nível de satisfação com o desempenho financeiro (2,87).

O estudo também mostrou que essas dimensões estão altamente relacionadas, ou seja, quanto maior a satisfação em uma delas, maior nas outras<sup>11</sup>. Isso reforça a importância de utilizar diversas medidas de desempenho para obter o real panorama da situação e fazer a avaliação adequada do cenário econômico-financeiro das empresas.

Já a próxima figura compara os níveis de satisfação das empresas em 2008 e 2009:



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

As transnacionais brasileiras mostraram-se mais satisfeitas com o desempenho em 2008 do que em 2009 nas dimensões vendas, crescimento das vendas e *market share*. Isso evidencia como a recessão afetou mais fortemente as empresas neste último ano.

Surpreendentemente, as transnacionais apresentam-se ligeiramente mais satisfeitas com a lucratividade em 2009 (2,91) do que estavam em 2008 (2,83). Como a satisfação é baseada nas expectativas<sup>12</sup> que as empresas tinham em relação ao desempenho, é possível que elas esperassem resultados ainda piores para 2009 do que na verdade auferiram. De qualquer forma, o nível de satisfação com a lucratividade pode ser considerado baixo em ambos os anos, pois é inferior a 3,00 que significa neutro, ou seja, a administração não está satisfeita nem insatisfeita com os resultados internacionais. Além disso, é importante ressaltar que não houve diferenças significativas entre a satisfação nos dois anos e que o principal resultado é que em ambos os anos os níveis foram relativamente baixos.

<sup>11</sup> Todas as correlações entre as medidas de desempenho foram significativas e superiores a 0,44.

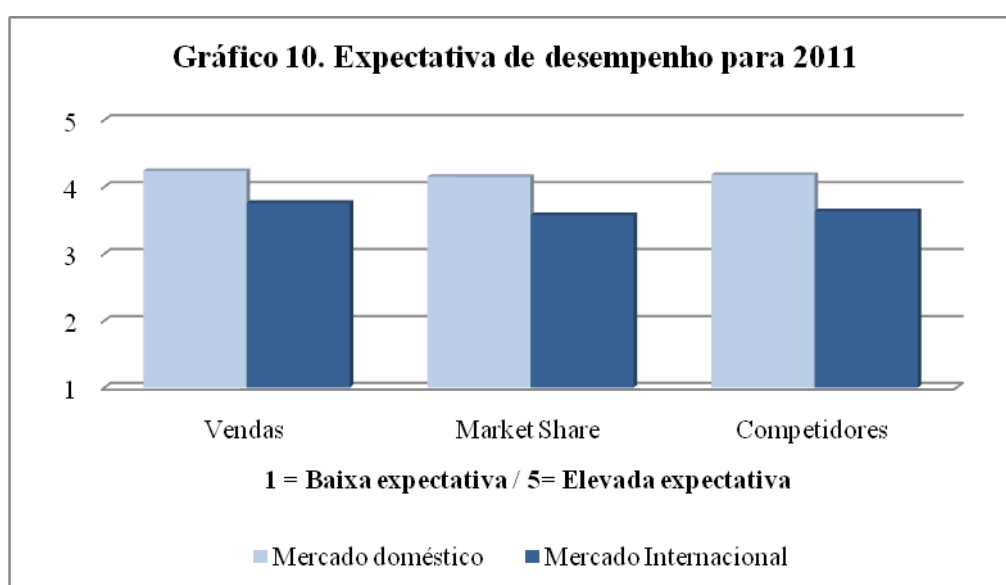
<sup>12</sup> OLIVER, R. L. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. McGraw-Hill, International Editions, 1997.

## Estratégia para o futuro

Visando acompanhar as demandas dos altos executivos das empresas participantes, a cada ano o escopo do Ranking das Transnacionais é estendido. Em 2009, a pesquisa passou a focar não só cenário atual das transnacionais, mas também as perspectivas para o futuro e as mudanças nas estratégias das empresas. A questão na mente das pessoas é: “O que fazer para se adequar e superar momentos de incerteza econômica?”. Sendo assim, as empresas foram questionadas sobre sua estratégia global em 2009. Desta forma, apresentamos a seguir os resultados encontrados. Primeiramente, serão apresentadas as expectativas das empresas para o futuro. Em seguida, os tipos de estratégia internacional e os modos de entrada em novos mercados. Finalmente, será discutido o papel do governo na estratégia internacional das transnacionais brasileiras.

### ■ Expectativa de desempenho

Apesar dos baixos níveis de satisfação com o desempenho dos negócios em 2009, as empresas brasileiras apresentam níveis ligeiramente maiores de expectativa de desempenho para o ano de 2011. Essa esperança apóia-se na recuperação da economia e retomada da demanda em 2011.

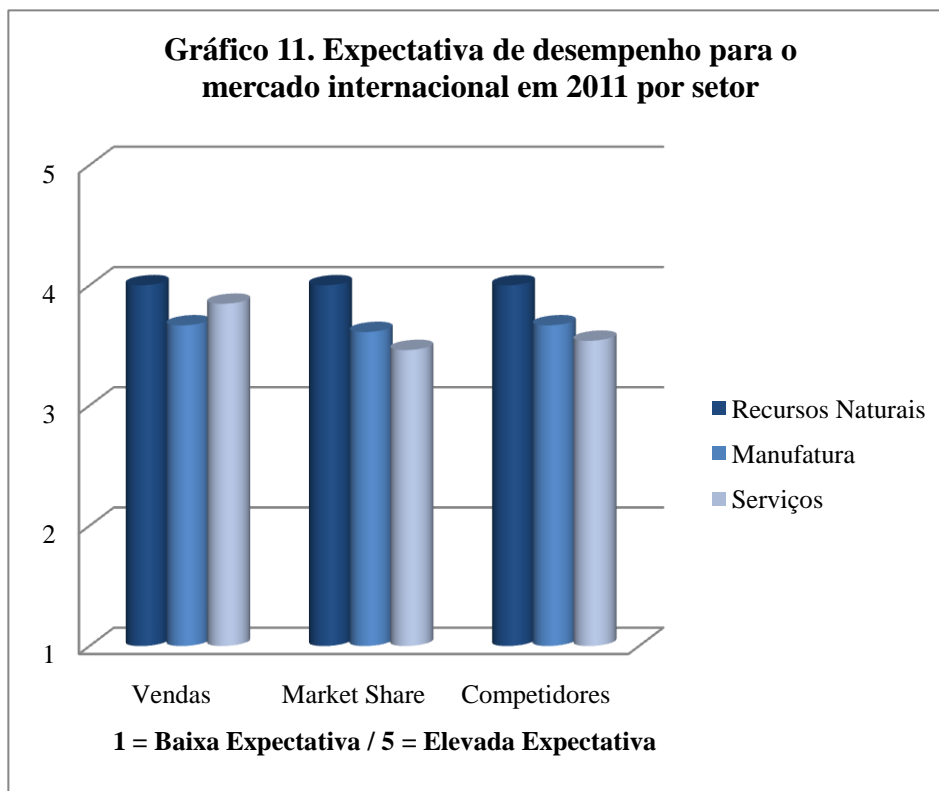


Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

As empresas esperam que em 2011 o desempenho continue sendo melhor no mercado doméstico do que no internacional. Tanto no mercado doméstico (4,24) quanto no internacional (3,76), elas estão mais otimistas em relação às vendas. Por outro lado, estão menos esperançosas em termos de *market share* (4,15 no mercado doméstico e 3,58 no internacional).



A figura a seguir mostra a expectativa de desempenho para 2011 por setor:



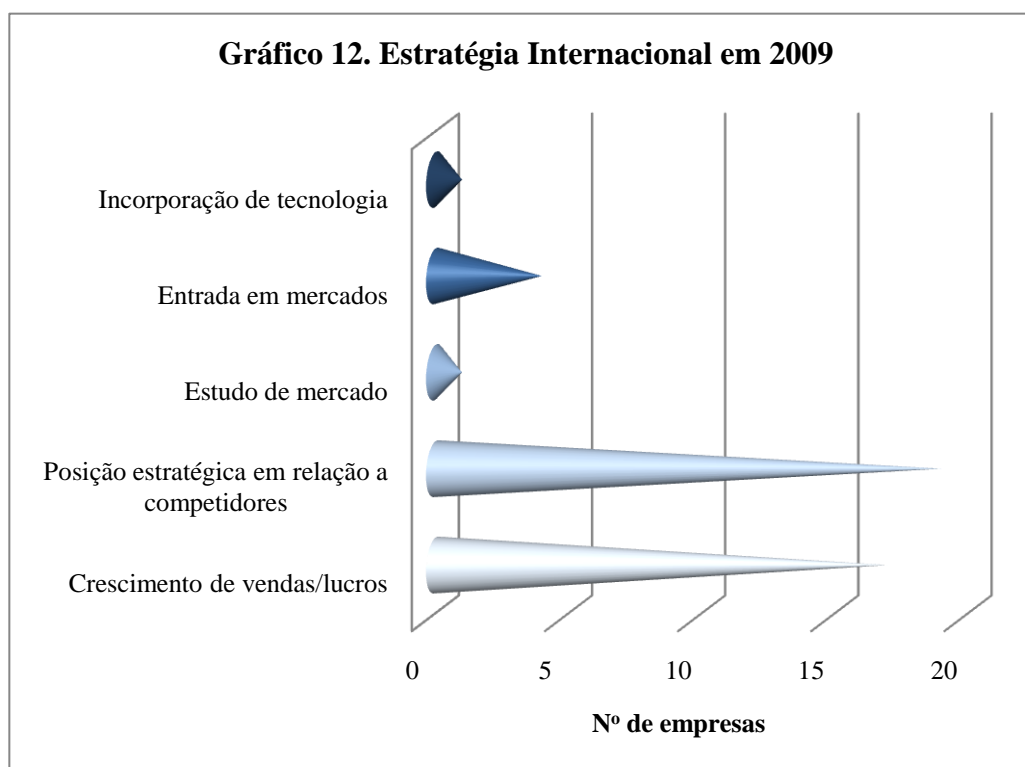
Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

As empresas do setor de recursos naturais são as que estão mais otimistas tanto para vendas, quanto para *market share* e no desempenho em relação aos competidores (4,0 em todos os quesitos). É interessante notar que tais empresas foram também as que mostraram maiores níveis de satisfação, podendo isso ter refletido nas suas expectativas para o próximo ano, pois as que passaram um bom 2009, em geral estão otimistas que esta tendência irá continuar.

Já as empresas manufatureiras são as que apresentam expectativas mais modestas em relação às vendas em 2011 (3,67). Por outro lado, as transnacionais do setor de serviços são as menos otimistas em temas de *market share* (3,46) e competidores (3,54).

## ■ Estratégia internacional

O desempenho relativamente baixo dos negócios em 2009 e as expectativas modestas quanto à rápida recuperação do mercado internacional fizeram com que as empresas brasileiras repensassem sua estratégia global no ano passado. Desta forma, elas remodelaram seus planejamentos de entrada de forma a se concentrar nos competidores e no desempenho financeiro (veja o gráfico 12).



*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Das 40 empresas que responderam à pesquisa, quase metade (19 empresas) respondeu que o principal objetivo foi ganhar ou manter a posição em relação aos concorrentes. Isso demonstra uma grande preocupação com a acirrada competitividade internacional. Uma das empresas compara com o futebol e a Copa do Mundo: “aqui no Brasil somos os donos do campo, lá no exterior, somos só mais um time”.

Além disso, 17 empresas (42,5%) alegam que passaram a buscar maiores vendas/lucros no exterior. Isso explica porque a dimensão financeira foi considerada a mais importante pelas empresas em 2009.

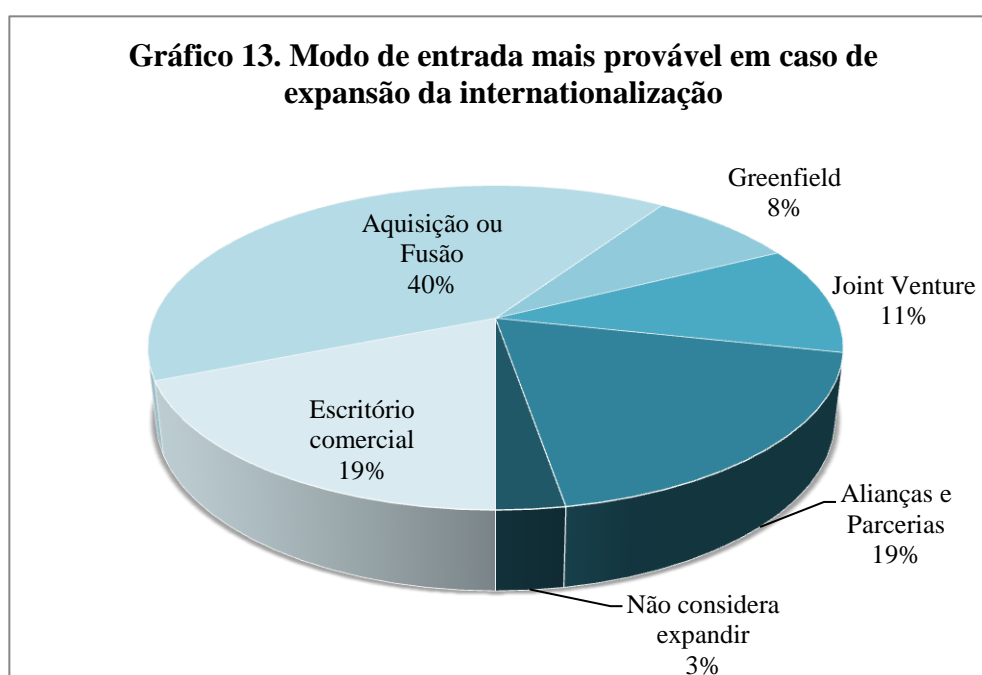
Em contrapartida, as transnacionais parecem ter adiado ou deixado de lado os planos de atuação internacional como forma de estudar mercados e incorporar novas tecnologias.

Percebe-se que, em tempos de incerteza a estratégia é buscar mercados lucrativos e ganhar a corrida com os competidores. A mudança de foco estratégico é visível em diversas empresas, inclusive as estatais, que tiveram que adotar uma administração mais focada em metas e resultados financeiros.

A despeito dos riscos do mercado internacional, grande parte das transnacionais continua planejando expansões, muitas vezes através de métodos bastante audaciosos, como mostra o próximo tópico.

### ■ Modos de entrada em novos mercados

O modo de entrada mais fortemente considerado pelas empresas brasileiras no caso de futura expansão é a aquisição ou fusão (veja no Gráfico 13). Essas formas de entrada envolvem grande dispêndio de capital e comprometimento com os mercados externos. Esse resultado reforça, portanto, que, apesar das incertezas, as transnacionais estão sérias nos seus planos de internacionalização e não descartam futuras expansões. Além disso, a boa fatia de mercado que as empresas brasileiras conseguiram manter durante a crise as colocou em uma excelente posição frente aos competidores globais para a compra de ativos no exterior.

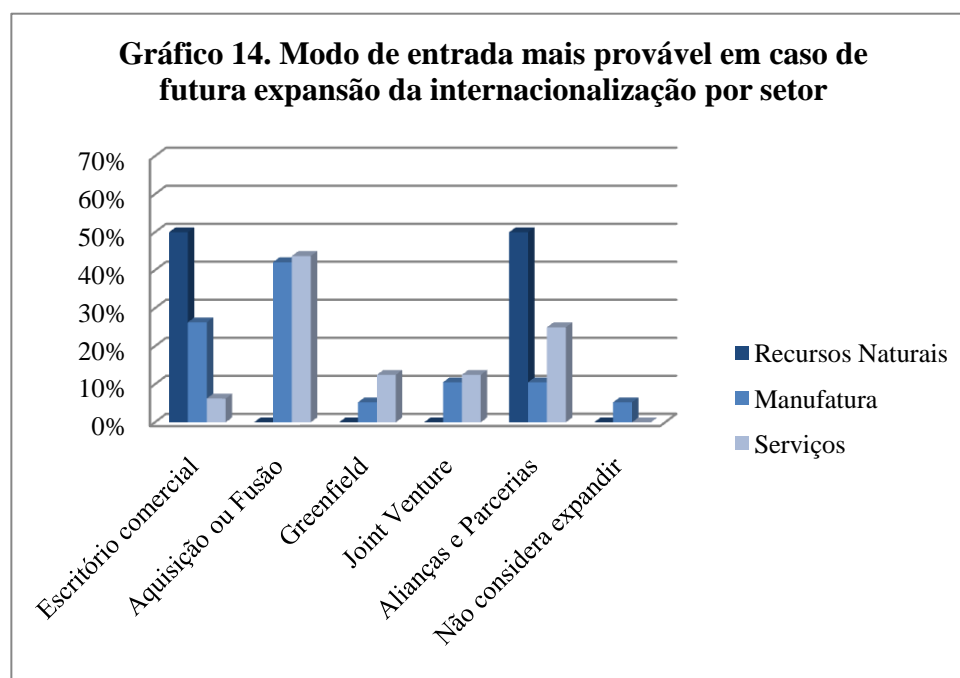


Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Além disso, 19% das empresas pesquisadas preferem abrir escritórios comerciais e o mesmo tanto de empresas prefere estabelecer alianças e parcerias no país de destino. Os escritórios comerciais, além de auxiliarem no contato com fornecedores e clientes locais, funcionam como um suporte às vendas de produtos fabricados no Brasil. São muito utilizados por

empresas em estágios iniciais de internacionalização ou que concentram a maior parte de sua produção no país de origem. Já as alianças e parcerias geralmente são utilizadas por empresas que necessitam de apenas uma parte do processo de produção no local, como por exemplo, a distribuição. É também o caso das franquias que se instalam no exterior através de alianças com os franqueadores locais.

O gráfico a seguir mostra as preferências de modo de entrada para cada setor:



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

As empresas do setor de recursos naturais consideram mais provável a entrada em outros países através de escritórios comerciais e alianças e parcerias. Como tais empresas já estão presentes em diversos países através de subsidiárias produtivas, é possível que, para o curto prazo, estejam focadas principalmente em consolidar seus investimentos e escoar a produção. Um exemplo é a Vale, que prefere entrar em novos mercados via alianças ou parcerias devido à experiência agregada do parceiro local. Além disso, com a descoberta do pré-sal, é possível que a Petrobras consiga atender a toda a demanda interna e ainda dedique parte das reservas para a exportação indireta, a partir de seus escritórios comerciais.

Já as empresas do setor de manufatura priorizam aquisição/fusão e em segundo lugar os escritórios comerciais. Tais empresas têm intensificado sua presença no exterior através da compra de empresas do mesmo ramo. A Gerdau, Marfrig, JBS-Friboi e Votorantim, por exemplo, fizeram aquisições no exterior nos últimos dois anos, com valor superior a 100 milhões de dólares<sup>13</sup>. Tal estratégia proporciona acesso direto a mercados alvo, evitando barreiras alfandegárias e custos demasiados com a exportação de seus produtos.

<sup>13</sup> [www.vale.com](http://www.vale.com)

Por fim, as empresas do setor de serviços também preferem entrar em novos mercados através de aquisições. Tais empresas têm aumentado a intensidade de sua participação no exterior nos últimos anos. Sendo assim, 46,4% delas já consideram as aquisições o modo de entrada mais provável em caso de futura expansão. Por exemplo, em janeiro de 2009, a Camargo Corrêa adquiriu 51% das ações da Curaçao Airport Partners N.V., aumentando a sua atividade no Caribe<sup>14</sup>.

## ■ O papel do governo e a internacionalização das empresas estatais

Nos últimos anos, o governo tem intensificado seu papel como facilitador da internacionalização das empresas brasileiras. Estabelecer uma subsidiária no exterior perdeu sua conotação negativa de que o país estaria mandando para fora seu capital e deixando de gerar emprego para os brasileiros.

Muitas gigantes já não têm espaço para crescer em território nacional e enfrentam forte concorrência de empresas globais. Sendo assim, a melhor alternativa é se estabelecer em mercados externos para ganhar posição estratégica. Para por exemplo, a Sabó, líder no mercado nacional, se internacionalizar é uma questão de sobrevivência e competitividade na indústria automobilística e no mundo globalizado.

Com isso em mente, o governo tem criado diversos programas para incentivar a internacionalização das empresas brasileiras. Através do BNDES<sup>15</sup>, são concedidos financiamentos para investimentos no exterior, em especial na América Latina. O banco de desenvolvimento disponibiliza, entre outros, o programa de apoio Finem para o suporte à aquisições e a projetos de implantação, expansão e modernização de empreendimentos no exterior.

Além disso, o Itamaraty facilita a internacionalização das empresas brasileiras por meio de suas relações diplomáticas com outros países, através da qual negocia a diminuição de barreiras alfandegárias e acordos para estabelecimento de subsidiárias brasileiras no exterior. Ainda, a APEX apóia as empresas exportadoras, principalmente as pequenas e médias em seus estágios iniciais de internacionalização, através de seus Projetos Setoriais Integrados (PSIs)<sup>16</sup>.

A despeito dos esforços para manter o foco na América Latina, segundo as empresas entrevistadas, o governo (ex. MRE e MDIC) consiste em um importante facilitador da internacionalização em diversas regiões do globo.

---

<sup>14</sup> <http://www.a-port.aero/pt/quemsomos/>

<sup>15</sup>

[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Areas\\_de\\_Atuacao/Exportacao\\_e\\_Insercao\\_Internacional/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atuacao/Exportacao_e_Insercao_Internacional/)

<sup>16</sup> <http://www.apexbrasil.com.br/>

O governo também atua no exterior através de suas empresas estatais. A Petrobras, por exemplo, está no mercado internacional desde 1972, onde estabeleceu suas primeiras atividades na Colômbia. Desde então, a empresa expandiu sua presença global e hoje atua em 26 países. A transnacional é considerada um exemplo para outras estatais em estágios iniciais de internacionalização.

Autorizada a atuar no cenário internacional em 2008, com a publicação da Lei 11.651, a Eletrobrás atualmente estuda a viabilidade de projetos hidrelétricos na Venezuela, Peru, Nicarágua, Argentina, Angola e Namíbia. Ainda não possui investimentos concretos, apenas dois funcionários no exterior, mas podemos esperar um grande salto em direção à internacionalização nos próximos anos.

Outro exemplo é a Cemig, estatal mineira, também do setor de energia. Com um pouco mais de experiência internacional, mas também iniciante, a Cemig começou sua expansão pelo Chile em 2005. Ainda não auferiu receita no exterior, mas possui 14 funcionários dedicados à conclusão de uma linha de transmissão de energia elétrica chilena.

Com isso, há muito que se esperar das empresas estatais para as próximas edições do Ranking das Transnacionais Brasileiras. Além disso, as transnacionais podem aproveitar do momento propício para a internacionalização: incentivos do governo e oportunidades crescentes na América Latina e África.

## CONCLUSÃO

### ■ O ranking 2010 e as estratégias frente à crise

Em resumo, o objetivo dessa edição do Ranking foi melhor entender o que as Transnacionais brasileiras realizaram durante o ano de 2009 para atenuar os efeitos negativos da crise financeira global. Enquanto o índice geral de internacionalização caiu levemente, muitas empresas obtiveram ganhos no ano passado. Como mostra a linha de tendência no gráfico 1, é possível prever que as empresas voltarão à sua impressionante trajetória rumo à internacionalização dentro de um a dois anos.

Enquanto os ativos e receitas caíram notadamente no ano passado, as empresas transnacionais conseguiram aumentar significativamente o número de funcionários e ativos tanto no Brasil, quanto no exterior. O fato de que essas empresas contrataram praticamente a mesma quantidade de empregados no mercado doméstico e internacional, demonstra seu comprometimento com a geração de renda para os cidadãos brasileiros e de outras nacionalidades. Essa criação de valor irá contribuir para a crescente imagem de popularidade do Brasil nos negócios e nas sociedades ao redor do mundo.

Como pode ser esperado, as empresas brasileiras foram rápidas em reduzir sua exposição à enorme variação dos mercados norte-americanos e europeus. Por outro lado, elas intensificaram os investimentos na América Latina, na África e na Ásia. De fato, muitos líderes dessas empresas que participam do COMn Presidentes (parceria coordenada pela FDC que viabiliza um diálogo em torno da internacionalização), estão menos preocupadas com os países dos BRICs e mais com a América Latina e África (mas sem deixar de lado, claro, a China). Podemos antever uma continuação da ascensão do comércio entre o hemisfério sul tanto no curto quanto no médio prazo.

Enquanto um aumento no número de funcionários no exterior sugere que nossas empresas estão dedicadas a crescer em suas posições lá fora, isso não é tão fácil quanto parece. As margens de lucro internacionais caíram significativamente no ano passado, forçando as empresas a repensarem suas estratégias globais. Apesar da pesquisa da FDC ter mostrado que as três dimensões do desempenho (financeira, operacional e geral) possuem praticamente o mesmo peso na avaliação dos executivos, as medidas financeiras foram as mais afetadas em 2009 (independentemente do setor). Ainda assim, os resultados do Ranking das Transnacionais demonstram que as empresas esperam melhorias em todas as categorias em 2011. De fato, enquanto as empresas pesquisadas na edição passada da pesquisa foram consideradas “cautelosamente otimistas”, este ano os CEOs demonstram um sentimento em relação ao mercado internacional de “expansão seletiva”.

A principal estratégia em 2009 foi de manter ou melhorar a posição estratégica no mundo. É esperada uma mudança nos planos para esse ano e o próximo, voltando os olhares para os objetivos de crescimento das vendas/lucros, assim como, o de aprender com os mercados externos. No médio prazo, os resultados mostram que as empresas esperam continuar acessando novos países pela primeira vez através de fusões e aquisições. A possibilidade de

comprar outras empresas é um luxo que a maior parte das organizações pelo mundo não pode se dar, devido às quedas massivas nos seus demonstrativos financeiros. As empresas brasileiras agora possuem uma vantagem competitiva nesse aspecto, e só o tempo irá dizer se teremos a habilidade de alavancar essa vantagem para melhorar nossa posição no mundo. Se as decisões da JBS-Friboi em 2009 indicarem o que as empresas brasileiras estão planejando fazer no exterior, então o Brasil está preparado para um passeio emocionante.

## EQUIPE

### ■ Jase Ramsey

- Professor e Coordenador do Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.
- Doutor em *Management* pela University of South Carolina.

### ■ Lívia Barakat

- Pesquisadora do Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.
- Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais.

### ■ Luísa Cruz

- Bolsista do Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.
- Graduanda em Relações Internacionais pela PUC-MG.

### ■ Sherban Leonardo Cretoiu

- Gerente Coordenador de Programas e Projetos na América Latina da Fundação Dom Cabral.
- Gerente do Projeto de Internacionalização da Fundação Dom Cabral.

Em caso de dúvidas, contactar:

[ranking2010@fdc.org.br](mailto:ranking2010@fdc.org.br) / [liviabarakat@fdc.org.br](mailto:liviabarakat@fdc.org.br)

(31) 3589-7449