



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

Multilatinas brasileiras: análise dos mecanismos de entrada no mercado externo, suas motivações e trajetórias de internacionalização.

JOÃO MARCOS CAZULA

Tutora: FARIZA ACHCAOUCAOU IALLOUCHEN

janeiro de 2020

Mestrado em Internacionalização Aspectos Econômicos, Empresariais e Jurídico-Políticos 2019/2020

Faculdade de Economia e Negócios. Universidade de Barcelona.

Publicado originalmente em espanhol pela Universidade de Barcelona

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos à Dra. Fariza Achcaoucaou lallouchen, minha tutora, por sua valiosa orientação, dedicação e paciência durante toda a realização deste trabalho.

Gostaria de agradecer ao Dr. Juan Tugores, coordenador do Mestrado em Internacionalização dos Aspectos Econômicos, Empresariais e Jurídico-Políticos, por me dar a oportunidade de participar deste importante Mestrado na UB e por me incentivar com seu apoio em todos os momentos.

Aos meus colegas de mestrado e enormemente a todos os professores que souberam compreender a ilusão e o esforço dedicados nesta nova etapa da minha vida e que foram tão generosos em me receber na Espanha e compartilhar comigo tanto conhecimento e amizade.

De forma especial quero agradecer a minha esposa Carolina Varo Trombini Cazula e meus dois filhos Rafael e Lucas por compartilharem meu sonho, que se tornou um projeto familiar, mudando-se comigo para Barcelona e me dando total apoio emocional e incentivo em todos os momentos ao longo desses últimos dois anos.

Conteúdo:

Resumo.....	3.
Introdução.....	4.
1. Quem são as Multilatinas e quais são suas principais características?	6.
1.1. O surgimento das empresas Multilatinas.....	6.
1.2. Definição e Principais Características das Multilatinas.....	8.
2. Motivações: Por que a Multilatinas estão se internacionalizando?.....	12.
3. Modelos Teóricos do Processo de Internacionalização das Multilatinas.....	15.
4. O Brasil e as empresas originárias do país.....	20.
5. O processo de internacionalização das Multilatinas brasileiras.....	21.
6. Característica do modelo de gestão das Multilatinas Brasileiras.....	25.
7. Metodologia.....	28.
7.1. Método e técnica de análise.....	28.
7.2. Seleção e análise de dados.....	28.
7.3. Seleção dos casos e respectiva relevância para a análise.....	29.
8. Estudos de casos.....	31.
8.1. Caso JBS.....	31.
8.2. Caso Gerdau.....	36.
8.3. Caso Marfrig.....	39.
8.4. Caso Ambev.....	42.
8.5. Caso Votorantim Cimentos.....	46.
8.6. Caso Embraer.....	49.
8.7. Caso Vale.....	53.
8.8. Caso BRF	56.
8.9. Caso Petrobras.....	59.
8.10. Caso Braskem.....	63.
9. Conclusões.....	66.
Bibliografia.....	72.

Resumo

A ideia desse trabalho é analisar os mecanismos de entrada utilizados pelas principais Multilatinas do Brasil nos mercados internacionais e quais foram as chaves do sucesso na sua consolidação como relevantes em seu setor de atuação. A análise de casos conclui que as empresas tiveram uma expansão internacional acelerada nas últimas duas décadas, impulsionadas principalmente pela maior abertura do mercado brasileiro e o apoio financeiro do governo (especialmente em casos em que Estado direta ou indiretamente participa do seu capital social) e adotaram uma estratégia agressiva de aquisições de ativos no exterior com o objetivo de acessar tecnologias e marcas reconhecidas. Destacaremos também os casos em que houve sucesso na estratégia inicial, mas como posteriormente foram barradas através de fusões ou aquisições, ou até mesmo absorvidas, por multinacionais já consolidadas nos seus respectivos sectores de atuação, cujo proposito não era outro que o de manter a sua hegemonia nos países desenvolvidos.

Palavras-chave: Multilatinas, Internacionalização, Multinacionais Brasileiras, Processo de Internacionalização, Incentivos Governamentais, JBS, Gerdau, Marfrig, Ambev, Votorantim, Embraer, Vale, BRF, Petrobras e Braskem.

Abstract

The idea of this work is to analyze and present the entry mechanisms used by Brazil's main Multilatinas in the foreign markets and which were the keys to their success to consolidate then self as relevant in their market of action. The case analysis concludes that companies had accelerated international expansion over the past two decades, mainly driven by greater opening of the Brazilian market, government financial support (especially in the cases they maintained and an aggressive overseas asset acquisition strategy for the purpose of accessing well-known technologies and brands. We will also highlight cases where there was success in the initial strategy but as then they were countered, and even absorbed, by multinationals established in their respective sectors through aggressive procurement strategies, whose acquisition strategies, whose purpose was none other than to maintain their hegemony in developed countries.

Keywords: Multilatinas, Internationalization, Brazilian Multinationals, Internationalization Process, Government Incentive, JBS, Gerdau, Marfrig, Ambev, Votorantim, Embraer, Vale, BRF, Petrobras and Braskem.

Introdução

A internacionalização continua a ser amplamente estudada e é considerada uma estratégia fundamental para a competitividade das empresas e economias. No contexto dos países emergentes, o tema ganhou destaque a partir da década de 1990 entre os estudiosos e, mais especificamente, na América Latina. Nesse sentido, as multinacionais desempenham um papel fundamental no desenvolvimento econômico e social da região, por meio da geração de empregos, da transferência de novos conhecimentos e tecnologias e do fornecimento de produtos e serviços adaptados à realidade e aos gostos locais.

Durante as últimas três décadas houve uma evolução favorável e sustentada das multinacionais cujo capital é originário da América Latina, as chamadas "Multilatinas", seja por meio de exportações diretas ou de Investimento Direto no Exterior (IDE) em países de outras regiões.

O nascimento de novas empresas multinacionais no campo dos negócios internacionais originárias da América Latina nas últimas décadas levou ao repensar de teorias e modelos tradicionais que explicaram os processos de internacionalização. Por terem recursos limitados, utilizam fusões e aquisições como modo de internacionalização e têm seguido um acelerado processo de internacionalização.

A intenção deste artigo é compreender a origem das Multilatinas, em particular as brasileiras, suas características e como seu processo de internacionalização evoluiu nos últimos anos.

Para tanto, aprofunda os modelos teóricos sobre Multinacionais Emergentes que, apelando para características próprias e específicas, tentam explicar suas estratégias de internacionalização. Além disso, utilizando a metodologia qualitativa de análise de casos, analisa-se o processo de internacionalização das 10 principais Multilatinas do Brasil, a fim de compreender sua abordagem aos mercados internacionais, suas motivações, os mecanismos utilizados, bem como quais foram as chaves para seu sucesso e as principais barreiras enfrentadas para o progresso no mercado internacional. As empresas selecionadas atuam nos setores de alimentos, bens de consumo, óleo e gás, siderurgia e aeroespacial, são líderes na América Latina e representaram cerca de um quarto das exportações brasileiras na última década.

A principal contribuição do trabalho é descrever o "como" e o "porquê" do processo de internacionalização dessas empresas de destaque e estabelecer indutivamente as trajetórias internacionais das empresas brasileiras. Além disso, destacaremos a

influência governamental no apoio financeiro a aquisições externas e sua participação direta no capital dessas empresas, influenciando a estratégia de sua internacionalização. Política, esta última, adotada principalmente nos últimos governos dos presidentes Luis Ignacio Lula da Silva (2003-2010) e Dilma Rousseff (2011-2016), visava a criação de fortes multinacionais brasileiras globais. O que levou essas empresas a um acelerado processo de expansão internacional, mas ao mesmo tempo a um nível de alavancagem, que as deixou vulneráveis a "aquisições hostis" e ¹ "fusões", despojando-as de sua identidade multilatinas e transferindo seu centro de comando estratégico para países desenvolvidos, como foi o caso da Ambev, no setor de bebidas de alimentos e Embraer do setor aeroespacial.

Este documento está estruturado da seguinte forma: O trabalho começa caracterizando quem são as Multilatinas, para isso na primeira seção são apresentados dados de dois estudos realizados pela Cepal² (2018) e pelo BCG, Boston Consulting Group (2009 e 2018), coletando o volume de Investimento Estrangeiro Direto (IED) realizado por países latino-americanos em outras regiões do mundo, além de uma análise das principais Multilatinas por país. Na seção 2 apresentamos as principais motivações dessas empresas para a internacionalização e na terceira seção alguns dos modelos teóricos e estudos mais relevantes sobre a evolução das Multilatinas, suas características específicas e sua importância na economia global. Acompanhando a progressão do geral para o particular, as seções seguintes focalizam especificamente as Multilatinas do Brasil. Assim, as seções 4, 5 e 6 apresentam, respectivamente, uma descrição de suas características específicas, de seu processo histórico de internacionalização e do estilo de gestão característico das Multilatinas brasileiras. A seção 7 apresenta a metodologia de análise do trabalho empírico apresentado, na seção 8, especificamente um estudo de caso das 10 maiores multinacionais do Brasil: Ambev, Braskem, BRF, Embraer, Gerdau, JBS, Marfrig, Petrobras, Vale e Votorantim. Finalmente, a seção 9 apresenta as conclusões do estudo sobre os principais mecanismos utilizados e a chave para seu sucesso ou regressão em seu processo de internacionalização.

¹ Uma aquisição hostil ocorre quando uma ou mais empresas, chamadas licitantes, fazem uma ampla oferta com o objetivo fundamental de adquirir ações de todos os acionistas ou de boa parte deles para alcançar níveis ótimos de controle de capital, direitos de voto e, portanto, a governança de uma empresa.

Fonte: <https://economipedia.com/definiciones/opa-hostil.html>.

² A Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL), fundada em 1948, é uma das cinco comissões regionais das Nações Unidas e tem sede em Santiago, no Chile. Foi fundada para contribuir com o desenvolvimento econômico e social dos países da América Latina e Caribe. <https://www.cepal.org/es/acerca>

1- Quem são as Multilatinas e quais são suas principais características?

1. O surgimento das empresas Multilatinas

Na América Latina, foram as empresas multinacionais de origem estrangeira que inicialmente protagonizaram essas relações, porém, desde o final do século passado e início do século XXI, as chamadas "Multilatinas" têm um papel cada vez mais protagonista, que se caracterizam por ter a origem do capital nos principais países da América Latina.

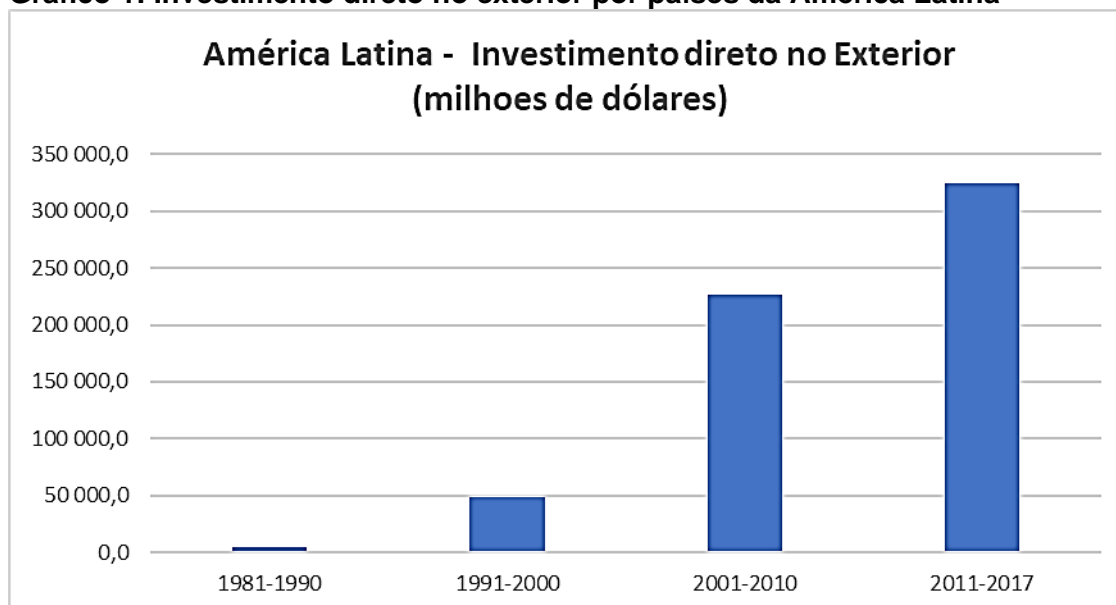
De modo geral e a partir do início dos anos 70 do século passado, o Estado começou a perder paulatinamente seu papel de agente hegemônico nas relações econômicas internacionais, seu papel foi paulatinamente substituído pelo de empresas multinacionais, ganhando destaque do interesse privado sobre o interesse público. Isso se deveu a uma tendência internacional de privatização e redução do tamanho do Estado, sob o pressuposto de que o setor privado é sempre mais eficiente na alocação de recursos.

O processo de globalização possibilitou que a região participasse mais ativamente do quadro internacional em que se estabelecem novas relações econômicas. É desse processo de reconfiguração das relações econômicas internacionais e da expansão das políticas neoliberais que surgem as empresas Multilatinas. Estas são definidas como megaempresas, cuja origem do capital está em um país da América Latina, e que exercem sua atividade econômica priorizando o investimento no exterior em detrimento do reinvestimento no país de origem. Esse investimento transfronteiriço ocorre a partir do que conhecemos como IDE, e sua novidade reside no fato de que, historicamente, a região tem se caracterizado por ser uma grande destinatária desse tipo de fluxo, no entanto, nas últimas três décadas os movimentos de fluxos de capital produtivo que atravessam as fronteiras entre os países da região aumentaram e até além dela.

De acordo com os dados fornecidos pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (Cepal) incluídos no gráfico 1, podemos ver que o IDE emitido por países latino-americanos no exterior aumentou significativamente década após década no período entre 1981 e 2017. Isso tem sido resultado de fatores ligados às reformas econômicas realizadas em alguns países da região, à saturação dos mercados locais, à necessidade de diversificação de riscos e, principalmente, à expansão da dimensão financeira que tem facilitado o acesso das empresas da região aos mercados de capitais locais e internacionais. Essas linhas de financiamento não afetaram todas as unidades

do mesmo modo, os fundos foram canalizados para empresas de maior dimensão, privando as pequenas e médias empresas do acesso a crédito barato.

Gráfico 1: Investimento direto no exterior por países da América Latina



Fonte: Comissão Econômica da Cepal para a América Latina e o Caribe.

Embora algumas Multilatinas influentes existam desde o início do século XIX, não é até o final do século XX que elas se tornaram relevantes para a economia mundial. Como exemplos pioneiros desses processos de internacionalização, podemos citar a empresa calçadista argentina Alpargatas de 1890 e a empresa agrícola argentina Bunge y Born que inaugurou suas operações de produção no exterior em 1905. A maioria das Multilatinas não estabeleceu operações no exterior até relativamente recentemente. Isso não quer dizer que não sejam empresas internacionais, muitas delas exportam há muito tempo, beneficiando-se do acesso a recursos naturais, mão de obra barata e proximidade com o mercado americano, principalmente no caso das empresas mexicanas. Também importaram, obtendo do exterior maquinário e tecnologia que não estava disponível em seus países de origem. Embora a grande maioria tenha se tornado multinacionais apenas no início dos anos noventa, como refletido nos dados sobre investimento direto no exterior, quando as reformas pró-mercado que se seguiram à crise da dívida de 1982 na América Latina e à década perdida dos anos oitenta levaram as empresas a melhorar suas capacidades competitivas e se tornarem multinacionais (Cuervo-Cazurra, A. 2007).ii

1. Definição e principais características das Multilatinas

Para este trabalho adotaremos a definição utilizada pelo American Journal of Economicsⁱⁱⁱ e incorporada ao estudo da Deloitte: "América Latina sem fronteiras: como as empresas latino-americanas se tornam líderes globais" (Aguilar, Sardi e Violin - 2018),^{iv} considerando Multilatinas as empresas que atendem aos seguintes critérios:

1. A origem do capital deve ser latino-americana;
2. Ter faturamento igual ou superior a US\$ 250 milhões por ano; e
3. Tenham operações em, pelo menos, um país adicional ao de origem.

Geralmente, as Multilatinas se internacionalizam a partir de outro país localizado na América Latina, de modo que a maior parte de sua renda é gerada na mesma região de origem. No entanto, o estudo esclarece que, como resultado de um processo evolutivo de expansão, essas "**Multilatinas**" podem se tornar "**Latinas Globais**", passando a ter um grande volume de atividades extrarregionais. Especificamente, eles distinguem as Latinas Globais como multinacionais latinas que obtêm mais de 40% de suas receitas por meio de operações fora da América Latina e recursos globais, mantendo uma presença relevante em países de outros continentes.

De acordo com o estudo supracitado, para a consultoria e auditoria da Deloitte, as empresas Multilatinas possuem seis características principais que estão listadas abaixo.

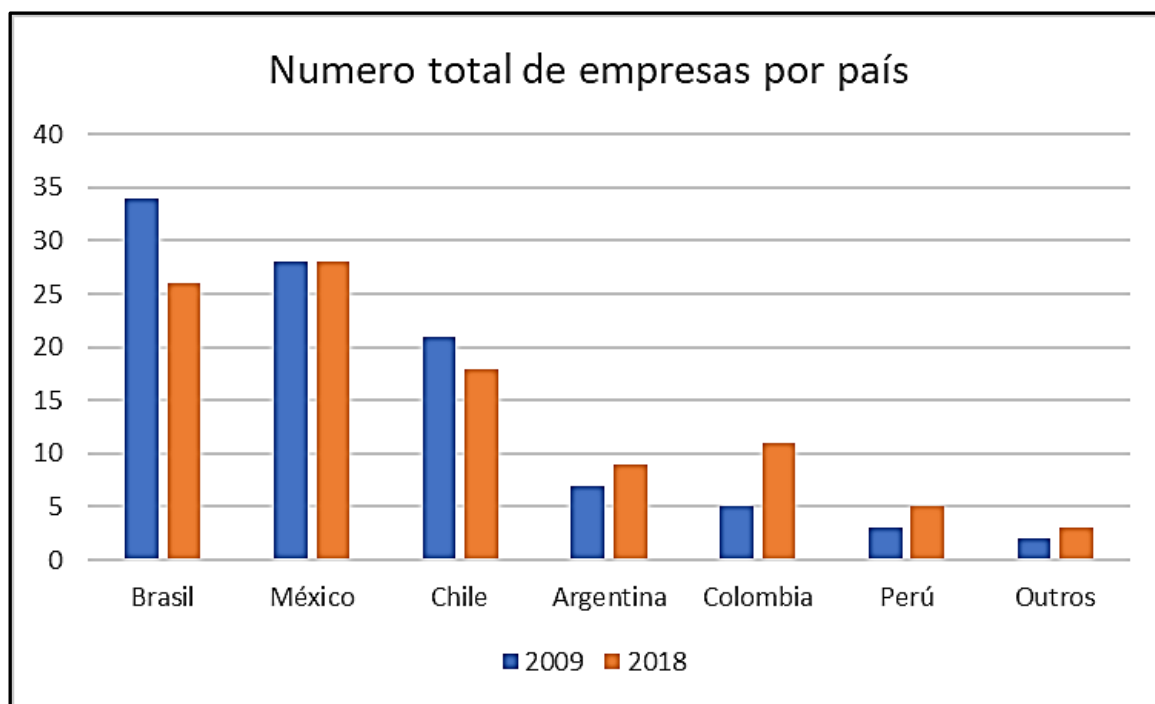
- Executivos de alta qualidade em conselhos e em gestão de operações, tanto em cargos diretivos quanto gerenciais, geralmente são graduados nas melhores universidades do mundo. Isso sugere que as Multilatinas bem-sucedidas exigem liderança de alta qualidade e devem ter a capacidade de atrair e reter os melhores talentos, assim como suas contrapartes globais.
- Liderança no mercado local, com diversas estratégias competitivas. As multilatinas normalmente estão entre as três primeiras dentro de seus setores, e geralmente empregam várias estratégias de negócios locais (incluindo integração vertical e diversificação de portfólio) e não apenas eficiência de custos.
- Diversas abordagens para a expansão internacional. As Multilatinas normalmente se expandem para novos países usando uma ampla gama de abordagens, incluindo crescimento orgânico, crescimento externo (aquisições) e alianças estratégicas.

- Alta necessidade de financiamento, mas com acesso limitado ao mercado de capitais. Empresas multilatinas necessitam de capital para financiar seus esforços de expansão regional.
- Menores níveis de governança corporativa e maior controle da família fundadora. As multilatinas tendem a ter níveis menos maduros de governança corporativa e, geralmente, são listadas apenas nas bolsas de valores de seu próprio país, estando, portanto, sujeitas a requisitos menos rigorosos em relação a questões como contabilidade, transparência e divulgação financeira, bem como a um modelo maduro de governança corporativa.
- Multilatinas, possuindo altos níveis de controle e influência da família fundadora, tendem a tomar decisões de expansão em sua atuação mais regionais do que globais.

Quanto à origem das principais Multilatinas, como pode ser visto no gráfico 2, a maioria está concentrada no Brasil, México, Argentina e Chile, embora nos últimos anos deve-se acrescentar que as empresas Multilatinas de origem colombiana vêm ganhando maior peso.

De acordo com um estudo realizado pelo Boston Consulting Group "BCG" (Aguiar, Azevedo, Becerra, León, Nune, Rivera, Werner, Ukon e Valle –v 2018), que compara a evolução da Multilatinas entre 2009 e 2018 por país, o Brasil teve uma queda substancial no número dessas empresas internacionais (ver gráfico 2). Isso se deve principalmente à crise política vivida no Brasil na última década devido ao envolvimento do governo e de algumas empresas Multilatinas em atividades de corrupção. Essas empresas pertenciam principalmente ao setor de serviços e foram condenadas por seu envolvimento em contratos públicos com a administração. Tais empresas recebiam apoio do governo do ex-presidente Luis Ignacio Lula da Silva, em troca de supostas propinas. Muitos deles foram desqualificados de concursos públicos internacionais, como Odebrecht e Camargo Correa e até mesmo vários executivos dessas empresas foram presos.

Gráfico 2: Número de empresas Multilatinas por país (período entre 2009 y 2018).

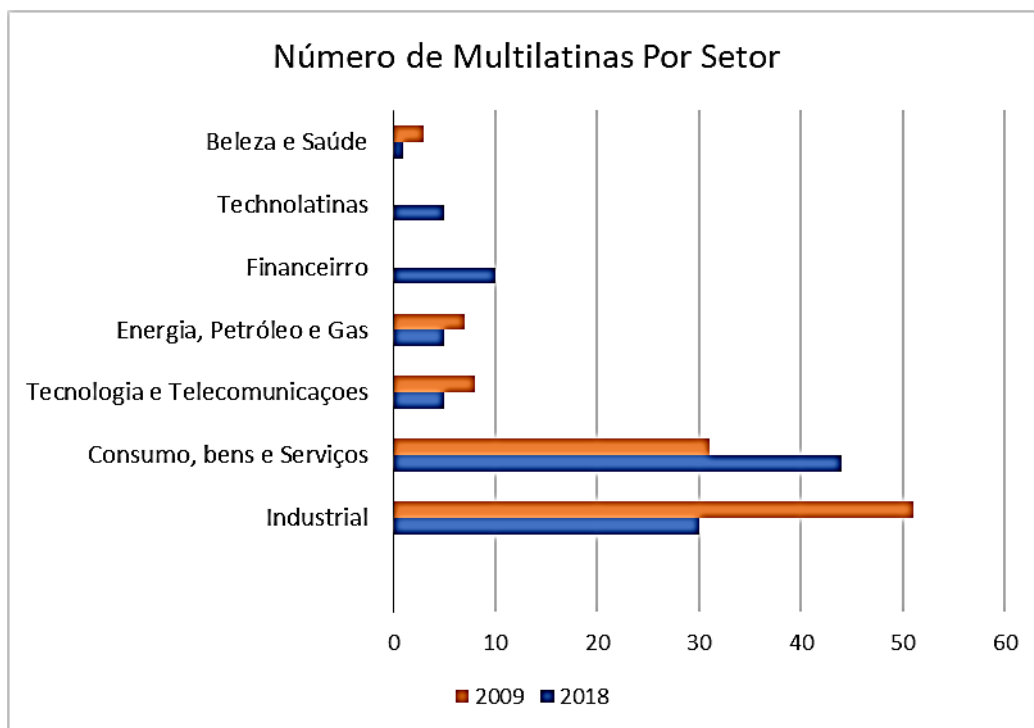


Fonte: Análise Boston Consulting Group, Relatório: "Porque as Multilatinas são a chave para o futuro econômico da América Latina.

Por setor, as Multilatinas geralmente estão ligadas a atividades relacionadas a recursos naturais (como mineração, siderurgia, petróleo, gás ou cimento), bem como ao consumo de bens e serviços. As empresas que atuam na produção de bens de capital e insumos já estão em maior distância, seguidas pelas empresas ligadas à engenharia e à construção. Muitas delas cresceram como empresas públicas, adquirindo o monopólio de serviços estratégicos para o desenvolvimento do Estado, mas posteriormente iniciaram processos de privatização eliminando sua utilidade pública e buscando maximizar a utilidade de seus proprietários. Como podemos ver no gráfico 3, entre o período de 2009 e 2018 houve um crescimento significativo no número de Multilatinas no setor de consumo de bens e serviços (+42%) e uma redução significativa no setor industrial (-41%), principalmente devido à crescente internacionalização dos processos produtivos para países asiáticos, associada a processos de fragmentação e deslocalização da produção. cuja organização passou a ser articulada no que é conhecido como Global Value Chains (GVC).³

³ As atividades que compõem o GCS abrangem não só a produção tangível em si (incluindo os fatores de produção, as peças e os componentes utilizados), mas também toda a gama de serviços envolvidos, desde a concepção à comercialização, distribuição e apoio pós-venda. Cada etapa dessa sequência ou conjunto de atividades é responsável por agregar alguma parte do valor total dos bens e, por isso, é chamada de "cadeia de valor" (Sturgeon, 2011).

Gráfico 3 – Número de Multilatinas por Setor (período entre 2009 e 2018).⁴



Fonte: BCG Analysis, Relatório: "Por que as Multilatinas detêm a chave para o futuro econômico da América Latina".

Por outro lado, na figura 1, são coletadas as principais Multilatinas listadas no estudo da consultoria BCG para o ano de 2018. Em particular, a segunda parte do trabalho se concentrará em analisar mais profundamente algumas das Multilatinas brasileiras mais destacadas, sua relevância na região e sua trajetória no processo de internacionalização.

⁴ "Technolatinas": empresas ligadas ao setor de tecnologia, que competem internacionalmente e geram mais de US\$ 300 milhões em receita.

Figura 1 – Top Multilatinas por País – Ranking BCG 2018



Fonte: Boston Consulting Group Analysis – Report of the 2018

2. Motivações: Por que as Multilatinas estão se internacionalizando?

Um dos fatores determinantes inicialmente no desenvolvimento das Multilatinas e que teve grande impacto na sua internacionalização, é a industrialização dirigida pelo Estado, mais conhecida como Industrialização de Substituição de Importações - ISI (Bértola e Ocampo, 2010, p. 151).vi Essas políticas foram impostas na América Latina principalmente entre o final da Segunda Guerra Mundial e os anos 80.

Seu objetivo era transformar a manufatura no motor da economia, caracterizada por uma grande intervenção do Estado, a fim de proteger as indústrias nacionais, colocar barreiras à importação de produtos de outros países e também promover a exportação de excedentes produtivos. Durante o processo de ISI, as empresas latino-americanas encontraram pouca pressão para melhorar suas capacidades competitivas e se tornarem multinacionais. Os altos níveis de regulação e intervenção governamental na economia que acompanharam a substituição de importações protegeram as empresas da concorrência externa e interna (Bruton, 1998).vii Por isso, as empresas focaram em produzir no país de origem e exportar, baseando suas exportações em vantagens comparativas no acesso a recursos naturais abundantes, baixos custos de mão de obra, e alguns casos o apoio do governo. Essa proteção contra a concorrência reduziu o

incentivo ao aumento da eficiência e da competitividade em nível internacional (Liu, 1993).viii

Entre os autores relevantes sobre o estudo das Multilatinas encontramos Cuervo-Cazurra, que, em 2010, publicou um artigo intitulado "Multilatinas",ix no qual estuda suas características, bem como seu processo de internacionalização. Ele também analisa a época das políticas de ISI mencionadas, onde as empresas latino-americanas não sofriam grandes pressões para serem mais competitivas e expandirem suas atividades e também destaca as reformas pró-mercado dos anos 80, que permitiram a conversão de empresas latino-americanas em Multilatinas.

Há autores que associam às Multilatinas as razões da internacionalização comuns à maioria das empresas (Dimitratos e Plakoyiannaki, 2003);x (Crick e Spence, 2004)xi:

1. Melhorar os resultados da empresa, crescendo através do acesso a mercados maiores;
2. Acesso a bens e serviços desses novos mercados. Também aplicável quando os custos de transporte de mercadorias são elevados;
3. Acesso aos recursos naturais: Para as empresas que trabalham com recursos naturais, as limitações de disponibilidade desses recursos no mercado de origem as obrigam a investir em outros países;
4. Diversificação de riscos geográficos: Estar em diferentes países permite diversificar ciclos locais, riscos políticos, riscos associados a fenômenos naturais, entre outros;
5. Quando há inovação e P+D de difícil apropriação, pode ser uma forma de manter os lucros sem arriscar a propriedade intelectual;
6. Adquirir ativos estratégicos;
7. Busca de tecnologia através de aquisições;
8. Construção de marca internacional.

Casanova (2011),xii no entanto, destaca que há duas características particulares das Multilatinas:

1. Enfrentam grande volatilidade no contexto econômico dos países latino-americanos; e
2. Alto custo de capital em comparação com multinacionais de outras regiões. Enquanto estes se referem à internacionalização como um meio para a busca de recursos que permitam o crescimento da empresa, nas Multilatinas se

destacam a defesa e diversificação do risco econômico e a falta de flexibilidade do ambiente como motivadores para a internacionalização.

Um estudo da Cepal (Santiso, 2008)^{xiii} destaca, em particular, os seguintes fatores para a internacionalização das Multilatinas:

1. Elas expandiram suas operações regional ou globalmente impulsionadas pela abertura de suas economias à concorrência externa;
2. A necessidade de obter um tamanho de planta eficiente que lhes permita tirar proveito de economias de escala e reduzir custos;
3. Abordar a instabilidade macroeconômica nos seus países de origem e diversificar os riscos;
4. Processos de integração regional, que abriram mercados e facilitaram a expansão para países parceiros nesses acordos, como, por exemplo, a criação de áreas de livre comércio, especialmente o Nafta⁵ ou blocos comerciais como o MERCOSUL⁶, que facilitam o fortalecimento e a expansão da Multilatinas na região e proporcionam acesso a maiores mercados, incluindo EUA ou Canadá; e, mais recentemente, o acordo entre o Mercosul e a União Europeia, que reduz as tarifas dos países membros da UE para a Multilatinas.

Atualmente, portanto, não se pode mais inferir que as principais fontes de vantagem competitiva que motivam a Multilatinas a se internacionalizar são o acesso preferencial aos recursos naturais e o baixo custo da mão de obra. Agtmael (2007)^{xiv} quebrou esses mitos ao destacar o alto grau de inovação característico da grande maioria das grandes multinacionais de mercados emergentes, inclusive as latino-americanas.

5 O Tratado de Livre Comércio da América do Norte (NAFTA) é uma área de livre comércio entre o Canadá, os Estados Unidos e o México.

6 Mercosul é a sigla para Mercado Comum do Sul, formado por Argentina, Brasil, Paraguai, Uruguai e Venezuela (este último está atualmente sob sanções). O Mercosul também tem Bolívia, Chile, Colômbia, Equador e Peru como países associados.

3. Modelos teóricos do processo de internacionalização das Multilatinas

Atualmente, há um vivo debate sobre desenhar ou não novos modelos teóricos que expliquem os processos de internacionalização de empresas emergentes, incluindo a Multilatinas. Nesse sentido, os autores que defendem a necessidade de novos modelos teóricos apelam para as características específicas desse tipo de empresa. De acordo com os principais estudos encontrados, observa-se que o processo de formação teórica foi evoluindo ao longo dos últimos 50 anos, tomando como base para análise comparativa estudos realizados em países periféricos⁷:

LeCraw (1977^{xv}) e Wells (1983)^{xvi} argumentaram que o IDE das multinacionais periféricas era o resultado da capacidade de adaptar tecnologias licenciadas de países desenvolvidos às condições locais em pequena escala, em produtos sem diferenciação e na competição baseada em preços. Os dois autores se baseiam fortemente em pressupostos do ciclo de vida do produto, ou seja, para eles, as empresas multinacionais da periferia operariam em setores cujas tecnologias seriam maduras, fáceis de absorver e exigiriam pouca adaptação, e ajustariam essa tecnologia tanto ao mercado local quanto aos países anfitriões de seus investimentos. Portanto, a principal vantagem das multinacionais periféricas estaria na capacidade de adaptar tecnologias de grande escala à realidade das pequenas economias, nos baixos custos dos engenheiros e gestores expatriados - com poucas vantagens - e no maior uso de componentes locais. Os autores destacam quatro tipos de adaptação tecnológica:

1. introdução de inovações capazes de utilizar pequenas escalas sem sacrificar a eficiência;
2. modificações nas mesmas máquinas e equipamentos multiuso (economia de escopo);
3. adaptações de máquinas e equipamentos para o máximo aproveitamento das matérias-primas disponíveis;
4. tecnologias mais intensivas em mão-de-obra que não impliquem custos mais elevados.

7 O termo centro-periferia tem sido particularmente usado para se referir às desigualdades sociais e econômicas entre países centrais e países periféricos, com significado semelhante a outras divisões comumente usadas, como norte-sul, mundo desenvolvido-subdesenvolvido ou primeiro mundo-terceiro mundo. Em particular, a denominação centro-periferia deriva dos economistas latino-americanos da CEPAL, entre os quais se destacam o argentino Raúl Prebisch e o brasileiro Celso Furtado, que após a Segunda Guerra Mundial desenvolveram sistematicamente a noção de dualidade centro-periferia, com a qual pretendiam descrever uma ordem econômica mundial integrada por um centro industrial e hegemônico que estabelece transações econômicas desiguais com uma periferia agrícola e subordinada.

Mathews (2006)^{xvii} recorre a fatores como a globalização e o papel do Estado para explicar as vantagens das empresas multinacionais em "países periféricos" e seu processo de internacionalização. Para ele, há uma complementaridade entre as características da economia global emergente e as inovações estratégicas e organizacionais das empresas que se internacionalizam tardiamente, e essa complementaridade impulsiona o sucesso excepcional das empresas da Ásia-Pacífico que se estabelecem como players globais sérios. Seu argumento é que as empresas multinacionais – Acer, Lenovo, Mittal Steel, City Developments, entre outras – são precursoras de um novo tipo de multinacional, perfeitamente adaptada às novas condições da globalização. Estas novas multinacionais ajudam a expor as fragilidades e os limites das teorias existentes sobre a internacionalização das empresas, porque não adotaram uma postura gradual e preventiva, nem se internacionalizam com base nas suas próprias vantagens, mas sim nas mudanças da economia mundial e, em particular, no seu carácter interligado a nível global, são responsáveis pelas novas abordagens para a internacionalização das empresas. Estes são marcados por três características:

1. internacionalização acelerada, por meio de contratos inter-empresas ou pelo monitoramento do consumidor;
2. inovação organizacional, começando a se internacionalizar adotando uma atitude global;
3. inovação estratégica, encontrando formas de complementar estratégias baseadas em contratos, licenças de novas tecnologias, projetos conjuntos e alianças.

Mathews (2006) também propõe a base analítica que denominou LLL: linkage, leverage, and learning. Os três recursos podem ser entendidos da seguinte forma:

1. Vinculação: Os recursos podem ser adquiridos externamente e os mercados internacionais multiplicam as oportunidades para isso, portanto, é necessária uma postura global para a interligação das empresas, aqui entendida como fonte de vantagem;
2. Alavancagem: formas de estabelecer ligações com multinacionais ou parceiros de países desenvolvidos para que os recursos possam ser aproveitados;
3. Aprendizado: Aplicações repetidas de ligação e alavancagem podem resultar no aprendizado da empresa para um desempenho mais eficiente.

Segundo Mathews (2006), esse novo paradigma é resultado da constatação de que, longe de um mundo homogêneo que se formou à imagem e semelhança de um punhado

de multinacionais, geralmente de países desenvolvidos, a globalização criou oportunidades para o surgimento de novas empresas, de médio a grande porte, que estão se aproveitando da natureza interconectada e complementar das múltiplas redes da economia global. Os investimentos externos são uma tática proativa para as empresas na busca de ativos estratégicos que lhes permitam corrigir suas deficiências competitivas. Essas estratégias de internacionalização foram implementadas de três maneiras:

1. A primeira é a internacionalização interna, que envolve a fabricação de equipamentos originais – com direito a produção para empresas líderes – e joint ventures.
2. A segunda é uma estratégia agressiva de aquisição de ativos no exterior, com o objetivo de obter acesso a tecnologias e marcas conhecidas.
3. O terceiro é a expansão orgânica internacional, geralmente chamada de *greenfield* investments, por meio da construção de unidades produtivas no exterior, seja em países próximos, com o mesmo nível de desenvolvimento, seja em países desenvolvidos.

Em uma visão aproximada^{xviii}, Luo e Tung (2007) argumentam que "as multinacionais de países periféricos usam recursiva e sistematicamente a expansão internacional como trampolim para adquirir os recursos críticos necessários para competir contra seus rivais globais no país e no exterior e reduzir sua vulnerabilidade a restrições no mercado local" (Luo e Tung, 1999). 2007, p. 484).

A aquisição estrangeira melhora a desvantagem da reputação internacional e do reconhecimento da marca, assim como uma aquisição subsequente de uma empresa de distribuição ou logística também pode reduzir sua desvantagem no acesso a consumidores estrangeiros. O sucesso e a viabilidade a longo prazo das multinacionais de "mercados emergentes" residem em sua capacidade de alavancar simultaneamente habilidades no mercado doméstico e explorar novas oportunidades no exterior em um modelo integrado (Luo e Tung, 2007).

Essa perspectiva de trampolim se manifesta nas estratégias adotadas pelas empresas multinacionais de "mercados emergentes", utilizando a expansão internacional como plataforma para: compensar suas desvantagens relacionadas à competitividade e superar suas desvantagens de entrada tardia; contra-atacar a expansão dos principais rivais globais em seus países de origem; contornar barreiras estritas ao comércio; aliviar as limitações institucionais internos; garantir o tratamento preferencial oferecido pelos

governos dos mercados emergentes; e explorar suas vantagens competitivas em outros mercados emergentes e em desenvolvimento (Luo e Tung, 2007).

Em contraste com os investimentos que ocorrem de forma evolutiva nas multinacionais tradicionais, os investimentos no exterior de multinacionais de países subdesenvolvidos são caracterizados pela forma acelerada e isso pode ser atribuído a vários fatores, incluindo as várias pressões sofridas pelas empresas por multinacionais de países desenvolvidos em seus mercados domésticos ou rápidas mudanças tecnológicas e desenvolvimento de produtos. bem como constrangimentos institucionais (Luo & Tung, 2007, p. 482). Esses autores argumentam que é necessária uma perspectiva mais global que não vise explicar "por que uma perspectiva global está sendo adotada a partir da empresa", mas sim "como ter sucesso na expansão externa". A perspectiva proposta é chamada de "visão ambidestra", ou seja, "empresas multinacionais em mercados emergentes", como organizações que buscam a satisfação simultânea de diferentes objetivos e, por vezes, aparentes conflitos, ou seja, fortalecer-se e adotar uma posição global, mas sem perder o foco em seu país de origem, já que na maioria dos casos sustentam grande parte de seus resultados financeiros sustentando sua expansão no exterior.

Um dos estudos mais recentes que busca explicar as vantagens e estratégias das multinacionais em países emergentes é o de Ramamurti e Singh (2009).^{xix} Ao analisar o contexto de alguns países emergentes, esses autores destacaram suas vantagens competitivas mais relevantes e cinco estratégias genéricas. Tais vantagens podem ser detalhadas da seguinte forma:

1. Produtos adequados para mercados emergentes – capacidade de adaptar tecnologia importada para desenvolver produtos que atendam às necessidades dos consumidores locais, como produtos mais baratos;
2. Excelência produtiva e operacional – capacidade de otimizar processos produtivos com mais trabalho e menos capital, utilizando recursos de forma eficiente (plantas com tecnologias mais modernas e maiores economias de escala);
3. Acesso privilegiado a recursos e mercados – apoio do governo local na forma de acesso preferencial a mercados, regulamentações e acesso a capital, mercadorias;
4. Vantagem da adversidade – capacidade de funcionar em condições difíceis (infraestrutura, política, instituições);

5. Ativos intangíveis tradicionais – possibilidade de algumas novas startups atuarem na fronteira tecnológica, ou seja, atuarem como líderes no setor de algumas indústrias e terem marcas reconhecidas mundialmente.

Após o debate sobre as principais vantagens da Multilatinas, Ramamurti e Singh (2009) apresentam um conjunto de estratégias genéricas de internacionalização. Estratégias genéricas são aplicadas a empresas em estágio inicial de internacionalização, cujas vantagens competitivas são baseadas em capacidades e ativos construídos em seus mercados de origem. À medida que se tornam mais internacionais, suas vantagens competitivas dependem menos das raízes de seu país. As cinco estratégias genéricas são:

1. A integração vertical dos recursos naturais é uma estratégia adotada por uma empresa que geralmente é originária de um país rico em recursos naturais ou que tem um grande mercado interno para explorar. Apesar da tendência de desintegração vertical em muitas indústrias, as empresas do setor de recursos naturais permanecem verticalmente integradas, desde a extração até a comercialização, passando pelo processamento e distribuição.
2. A estratégia do otimizador local é o resultado de sua capacidade de otimizar produtos e processos devido às condições especiais do mercado. Eles incluem especificamente o design de produtos que atendam a duas condições únicas de mercados emergentes, os consumidores de baixa renda e o subdesenvolvimento da infraestrutura nesses países, que exigem produtos e serviços personalizados. Além de refinar produtos para o mercado interno, as multinacionais reduzem os custos de produção ou aumentam a confiabilidade em ambientes com consumidores mais sofisticados, muitas vezes característicos de países em desenvolvimento.
3. Estratégia de fornecedores de baixo custo, aproveita mão de obra barata para atender às necessidades de empresas sediadas em países ricos.
4. A estratégia de consolidador global ou regional, que se refere a empresas que consolidam indústrias, geralmente começando pelo mercado doméstico, seguindo aquisições horizontais em mercados emergentes, e culminando em aquisições em países desenvolvidos.
5. A estratégia de construir um negócio global em uma nova indústria ou segmento. O primeiro movimento de internacionalização pode derivar do reconhecimento de uma oportunidade para outras empresas, da implementação de um modelo de negócio inovador em uma indústria existente ou da inovação tecnológica.

Portanto, a partir da revisão desses modelos teóricos, conclui-se que as multinacionais de países em desenvolvimento apresentam características muito peculiares em sua internacionalização e que suas motivações para a entrada no mercado externo diferem das motivações das multinacionais tradicionais de países desenvolvidos.

4- O Brasil e as empresas originárias do país

O Brasil é a maior economia da América Latina, respondendo por cerca de 40% do PIB total da região (Banco Mundial, 2018). As empresas brasileiras são ainda mais dominantes, compreendendo 45% das empresas da região e capturando 51% da receita gerada de acordo com os resultados fornecidos pelo Latin Trade Ranking (Parra, 2018).xx No Brasil, os três principais setores das empresas latino-americanas, como percentual do faturamento total, são: óleo e gás (24%), alimentos (11%) e construção civil (10%).

Alguns fatores importantes que favoreceram o avanço das multinacionais brasileiras foram:

1. A privatização de estatais na década de 1990, tais como Petrobras, Embraer e Companhia Vale do Rio Doce, que hoje estão entre as principais Multilatinas.
2. Consolidação da indústria de bens de consumo. Esse processo é intensamente marcado por fusões e aquisições (é o caso das empresas AmBev: Brahma e Antarctica, ou JBS-Friboi, por exemplo).
3. Desnacionalização da indústria de bens duráveis, diversas indústrias foram adquiridas por multinacionais estrangeiras (Cofap, Metal Leve e Varga). Por outro lado, empresas brasileiras como Sabó, Weg e Embraco tornaram-se mais competitivas e se posicionaram no cenário internacional.

Na prática, o resultado desse processo foi a estratificação das empresas brasileiras por setores de atividade. Entre as empresas privadas, destacaram-se aquelas que realmente desenvolveram habilidades para sobreviver e prosperar no competitivo e turbulento mercado interno, disputado com as subsidiárias de multinacionais de países desenvolvidos. No caso das estatais, o processo de privatização injetou novas competências (especialmente em finanças e marketing), que complementaram as fortes competências já existentes em produção e tecnologia, e estabeleceram novos horizontes de atuação. Nesse mesmo período, o novo campo de experimentação do

Mercosul⁸, criado na década de 1990, contribuiu para o desenvolvimento de uma visão mais global do mundo, entre administradores e empresários

Esse processo evoluiu e, pela primeira vez, a compra de empresas brasileiras por investidores estrangeiros superou os investidores nacionais. De acordo com relatório da KPMG de 2018, foram 296 operações de estrangeiros comprando empresas brasileiras, contra 269 operações domésticas. A desvalorização do real está sendo decisiva para a compra de empresas brasileiras por empresas internacionais. Ao mesmo tempo, as empresas brasileiras também aumentaram as compras e operações no exterior (66 operações em 2018 contra 44 em 2014), especialmente no setor de alimentos e bebidas.

Esse estágio não foi atingido da noite para o dia, a internacionalização brasileira tem sido uma estratégia longa que andou de mãos dadas com a transformação das condições de operação no país, ainda em processo de reforma econômica. Nas seções seguintes, o processo de internacionalização das Multilatinas Brasileiras e suas características diferenciais em termos de modelo de gestão são apresentados mais detalhadamente.

5. O processo de internacionalização das Multilatinas Brasileiras

No final da década de 1990, observou-se a terceira onda de internacionalização com a crescente presença de empresas multinacionais de países emergentes, com destaque para o grupo BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul). As duas primeiras foram causadas pela expansão de empresas norte-americanas e europeias (nas décadas de 1950 e 1960) e japonesas (nas décadas de 1980). "No final do século passado, observamos a presença de uma diversidade maior de novos players globais, as multinacionais de países emergentes." (Gammeltoft, Pradhan, & Goldstein, 2007)xxi.

Foi no final da década de 1980 que o contexto propício a uma maior abertura política e ao fortalecimento da democracia no Brasil foi paulatinamente delineado. Em 1985, foram realizadas eleições diretas, marcando o fim do regime militar iniciado em 1964. Estavam também reunidas as condições para a abertura comercial ocorrida no início da década seguinte. Pode-se dizer que o panorama que prevaleceu até o final da década de 1980 caracterizou-se por um grande mercado interno, protegido e fortemente influenciado

⁸ O Mercado Comum do Sul (MERCOSUL) é um processo de integração regional instituído inicialmente pela Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai, ao qual Venezuela e Bolívia aderiram em fases posteriores. Seu principal objetivo é promover um espaço comum que gere oportunidades de comércio e investimento por meio da integração competitiva das economias nacionais no mercado internacional. Fonte: Site oficial do Mercosul <https://www.mercosur.int/>

pelas decisões políticas do governo. Isso contribuiu para a criação de uma mentalidade protecionista, ou seja, um perfil empresarial pouco empreendedor, dependente de instituições locais e, portanto, excessivamente voltado para o próprio país, de modo que a perspectiva global foi perdida de vista. E foi assim que as empresas brasileiras caminharam até o início dos anos 90.

A década de 1990 foi marcada por uma mudança no processo de internacionalização das empresas brasileiras, com uma considerável expansão do IDE. Esse também foi o caso em outros países da América Latina. No caso do Brasil, se naquela década o investimento médio anual era de 1.048 milhões de dólares, em 2006, época particularmente efervescente para os negócios, passou para 8.202 milhões de dólares (Frischtak, 2008).^{xxii} Até o final da década de 1990, a literatura especializada caracterizava as empresas de países emergentes como: empresas maduras e integradas, que se desenvolviam em mercados protegidos e não competitivos, baseados em recursos naturais e aproveitando mão de obra barata; sem qualquer capacidade tecnológica; atraso em termos de capacidade de liderança (Bartlett & Ghoshal, 2000);^{xxiii} Como resultado, essas empresas teriam confiado mais em vantagens de propriedade do país do que em vantagens específicas da empresa (Dunning, Changsu, & Donghyun, 2008).^{xxiv} Essas características, típicas de empresas atrasadas, também têm sido associadas às multinacionais brasileiras.

Desde meados da década de 1990, instituições internacionais, a imprensa econômica e trabalhos acadêmicos têm tentado enfatizar o aumento considerável dos fluxos de IDE de países subdesenvolvidos. Historicamente, esse fenômeno tem apresentado diferentes ciclos e alterações importantes entre regiões e países. Com seu aprofundamento, entretanto, as assimetrias espaciais, centro e periferia, são redefinidas e novas espacialidades são produzidas, particularmente a relativização das relações Norte-Sul e o fortalecimento das relações materiais Sul-Sul.

Assim, por exemplo, o BCG em seu estudo de 2009 apontou 14 empresas brasileiras entre as 100 novas rivais globais: Grupo Camargo Corrêa; Coteminas; Embraer; Gerdau, JBS-Friboi; Marcopolo; Natureza; Organização Odebrecht; Perdigão; Petrobras; Sadia; Okey; Grupo Votorantim e WEG.

Hoje, Companhia Vale do Rio Doce (ligada ao setor de mineração), Petrobras (óleo e gás) ou Embraer (aeroespacial) são empresas consolidadas e reconhecidas além de suas fronteiras e com atuação global, tornando-se Latinas Globais. As viagens dessas empresas e de outras ao exterior ocorreram como resultado de uma mudança no

processo de internacionalização na década de 1990, com um aumento considerável do IDE. Isso também aconteceu em outros países da América Latina. Por trás desses números está um processo distinto de internacionalização das empresas, "cujo modelo de gestão é baseado em uma combinação original de habilidades organizacionais e estilo de gestão", segundo recente pesquisa intitulada "O caminho é feito caminhando: a trajetória das multinacionais brasileiras" (Fleury, Leme e Glufke, 2010, pp. 34-55).xxv

Seus autores estudaram 30 matrizes brasileiras e 68 subsidiárias, além de 12 estudos de caso aprofundados, para identificar o DNA dessas multinacionais e os fatores que justificam sua competitividade nos mercados globais (Aguilar e Delatorre, 2010).xxvi Para isso, é preciso olhar para trás e mergulhar no legado colonial português, que, segundo os autores, moldou a "gestão à maneira brasileira" e, basicamente, consiste em:

1. Centralização das decisões em níveis superiores de hierarquias, com clara incompatibilidade entre responsabilidade e autoridade.
2. Visão de curto prazo, focada em resultados de curto prazo e focada em soluções para a crise.
3. Falta de planejamento estratégico ou lacunas significativas entre os níveis de gestão tática e operacional.
4. Busca de soluções reativas adaptadas à situação (soluções de curto prazo), valorizando a improvisação criativa.
5. Abertura ao novo, interesse e admiração por práticas de gestão importadas de outros países.

Algumas dessas características que, na opinião dos autores, poderiam ter prejudicado a competitividade das empresas brasileiras não impediram que muitas delas obtivessem sucesso no mercado nacional e depois no mercado internacional. Antes disso, o cenário que prevalecia até o final dos anos 1980 era caracterizado por um mercado interno, protegido e fortemente influenciado pelas decisões políticas do governo. "Isso contribuiu para a criação de uma mentalidade paroquial, ou seja, um perfil empresarial pouco empreendedor, dependente de instituições locais e, portanto, excessivamente voltado para o próprio país, de modo que a perspectiva global se perdeu de vista" (Fleury, Leme e Glufke, 2010).

No entanto, foi somente na década de 1990, quando o governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) e depois o de Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010) trouxeram uma série de mudanças significativas com o objetivo de estabilizar a economia e conter

a inflação e abrir o mercado, "ampliando a entrada de produtos estrangeiros e o nível de competitividade do mercado nacional" (Fleury, Leme, & Glufke, 2010).

Assim como em outros países da América Latina, a abertura do Brasil ao comércio internacional foi marcada pela perspectiva preconizada pelo Consenso de Washington, como é chamado o conjunto de políticas econômicas voltadas para impulsionar o crescimento econômico da região. "Nesse período, por exemplo, houve a abertura de capital de estatais para o capital privado, como a Petrobras (petróleo e gás) ou a Embraer (aeroespacial); a consolidação do setor de bens de consumo, com fusões e aquisições como a empresa de bebidas Ambev (Brahma e Antarctica) e as empresas de alimentos JBS e Friboi; e a desnacionalização da indústria de bens duráveis, processo pelo qual diversas indústrias foram adquiridas por multinacionais estrangeiras e outras, como Vale do Rio Doce (Mineração e Siderurgia), Sabó (peças para automóveis) ou Weg (equipamentos elétricos), tornaram-se mais competitivas e se posicionaram no cenário internacional" (Fleury, Leme, & Glufke, 2010).

Coincidindo com esse período, a criação do Mercosul, em 1991, serviu como um novo campo de experimentação e contribuiu para o desenvolvimento de uma visão mais global do mundo, entre gestores e empresários. Por outro lado, os programas de desenvolvimento de executivos oferecidos pelas instituições brasileiras ganharam novo status estrangeiro e conquistaram posições relevantes em rankings internacionais especializados. "Essas mudanças lançaram as bases para o processo de internacionalização das empresas brasileiras" (Fleury, Leme, & Glufke, 2010).

Atualmente, as multinacionais brasileiras estão presentes em uma ampla gama de atividades que não se limitam à exploração de recursos naturais, característica de empresas de países emergentes. Além das empresas do setor, destacam-se fornecedores de insumos básicos, como a petroquímica Braskem, fornecedores de materiais de construção, como Tigre e Duratex, ou aqueles dedicados a serviços técnicos de engenharia, como Odebrecht e Camargo Correa.

"O processo de internacionalização brasileiro ocorreu de forma autônoma, com as empresas tomando suas próprias decisões e estratégias. Não havia cooperação entre as empresas do setor industrial, nem entre elas e as instituições financeiras" (Fleury, Leme, & Glufke, 2010).

Como a maioria das outras empresas Multilatinas, as empresas brasileiras demoraram a se internacionalizar, tendo que esperar, em muitos casos, décadas desde sua criação, promovendo seu processo mais acelerado de internacionalização a partir da década de

1990. Inicialmente, as multinacionais brasileiras tinham como alvo a América Latina, o caminho mais natural em termos de distância geográfica e diferenças culturais e institucionais." (Fleury, Leme, & Glufke, 2010)

Ao contrário das primeiras multinacionais que buscavam, prioritariamente, novos mercados ou acesso a recursos, as empresas com sua internacionalização tardia, oriundas de países emergentes como o Brasil, apresentam um misto de atividades, que ocorrem simultaneamente e desde o início, que englobam também a busca por ativos estratégicos e eficientes. Nota-se, ainda, "a diversidade de modos de entrada no mercado externo relacionados a essas empresas, que envolvem tanto novas aquisições quanto participações e alianças" (Fleury, Leme, & Glufke, 2010).

6. Características do modelo de gestão das Multilatinas Brasileiras

Após a abertura comercial do Brasil na década de 1980 e o questionamento dos modelos de gestão até então vigentes, questões que significaram uma ruptura com as raízes do estilo paroquial de gestão, um grupo de empresas brasileiras aprendeu com os desafios que enfrentou ao longo de sua história e desenvolveu um novo modelo de gestão que serviu de base para sua internacionalização. Dentre as habilidades adquiridas, destacam-se:

- (1) flexibilidade organizacional baseada nas características do mercado ou da situação econômica (em oposição à norma geral brasileira anterior tendendo à hierarquização e centralização); e
- (2) espera ativa, com o conseqüente monitoramento e preparação permanentes para dar respostas ágeis (em oposição à posição imediatista e à abordagem de curto prazo e intuitiva dos anos anteriores).

Além disso, essas Multilatinas brasileiras desenvolveram uma produção de primeira linha, fortemente influenciadas pelo modelo japonês, adquiriram habilidades tecnológicas de nível internacional e algumas delas são fortes em pesquisa e desenvolvimento, aprenderam a ser orientadas para o cliente, bem como a aplicar finanças internacionais e gestão de riscos. Em termos de gestão de pessoas, as multinacionais brasileiras são as mais avançadas no contexto local. No entanto, eles ainda têm grande dificuldade em lidar com as questões que surgem com a internacionalização.

Nesse caminho trabalhoso rumo à internacionalização, eles vêm adquirindo outras habilidades, como marketing e inovação internacional, além de competências de networking internacional, ou seja, "capacidades intrínsecas da empresa para gerenciar, usar e explorar as relações inter-empresa" (Fleury, Leme e Glufke, 2010).

Por fim, aprenderam a se adaptar às demandas institucionais, mercadológicas e de stakeholders cada vez mais relacionadas à responsabilidade social.

A esse novo estilo de gestão, ainda não consolidado, somam-se as vantagens específicas do país, que não se limitam mais apenas aos recursos naturais, e entre as quais os autores destacam as condições institucionais, a mão de obra especializada ou o acesso a centros de aquisição de conhecimento tecnológico. Também como algumas empresas se beneficiaram de suas relações com o Estado (ex-estatais e empresas de engenharia), enquanto outras "se aproveitaram das características do mercado nacional para o desenvolvimento de suas próprias competências que lhes permitiram inserir-se no panorama global, como a empresa Ambev" (Fleury, Leme e Glufke, 2010).

Entre os casos de multinacionais que mudaram sua forma de gestão, destaca-se a Embraer, que deixou de ser uma estatal para desenvolver uma abordagem de mercado, "planejamento de longo prazo e um modelo de negócios baseado em múltiplas colaborações interculturais e arriscadas", incluindo alianças, aquisições e joint ventures. "Atualmente, a empresa possui fábricas e escritórios na América do Norte, Europa, China e Cingapura" (Fleury, Leme, & Glufke, 2010).

Nesse sentido, 9 dos 100 melhores CEOs do mundo são brasileiros de acordo com a lista elaborada pela Harvard Business Review, além de ter seis universidades entre as 500 melhores do mundo segundo o Academic Ranking of World Universitiesxxvii. O relatório da Deloitte, ecoado pela Câmara de Comércio Brasil-Espanha, indica que "as empresas sediadas no Brasil têm uma clara vantagem em alcançar suas aspirações globais porque essa nação fornece um apoio forte e ativo para a expansão internacional" (Aguilar e Delatorre, 2014).

Outro importante estudo realizado em 2015 pela Fundação Getúlio Vargas "FGV" e pela Universidade de São Paulo "USP", duas das mais renomadas universidades brasileiras, conclui que os executivos das principais multinacionais brasileiras dão mais ênfase a resultados e processos. Esse fato indica que os executivos tendem a focar, sobretudo, no alcance das metas de desempenho e, simultaneamente, na otimização dos processos voltados à eficiência organizacional. Esse perfil de executivo está bem

alinhado a uma estratégia de internacionalização que busca expansão para novos mercados, visando a ampliação de resultados financeiros, redução de custos e desenvolvimento operacional na competição por preço e qualidade (Leme, Fleury, Glufke, Bonini, Oliveira, Silva, Pinto, Calixto, Fernandes, Yarid, Broering, Bonon e Carvalho, 2015).^{xxviii}

O relatório "América Latina Sem Fronteiras. How Latin American Companies Become Global Leaders" (Aguilar e Delatorre, 2014), xxix publicado pela Deloitte, aponta que o Brasil abriga metade das chamadas empresas multilatinas e o país que mais retém talentos executivos.

Em suma, para os autores do relatório América Latina sem Fronteiras, a especificidade marcante das multinacionais brasileiras é seu modelo de gestão, cujas raízes, como estruturas hierárquicas e outros aspectos, ainda estão presentes em muitas empresas. Durante a internacionalização, essas características têm se revelado, em um primeiro momento, de diferentes formas, como com a adoção de mecanismos para evitar incertezas e riscos (preferência exportadora por IDE e ênfase na escolha de mercados aparentemente semelhantes); com a decisão individual, e não cooperativa, de internacionalizar; com a tendência a uma posição etnocêntrica, que prioriza as diretrizes da matriz em detrimento das características locais; etc.

Nesse sentido, o estudo esclarece que as matrizes brasileiras incentivam o empreendedorismo nas subsidiárias, mas não realizam grandes esforços de integração e concedem pouca autonomia. "Nesse contexto, as subsidiárias assumem a liderança, especialmente aquelas que operam em mercados competitivos e apoiadas por redes de firmas internacionais" (Goldstein, 2002).^{xxx} Essas características "parecem ser muito favoráveis em termos da capacidade de adaptação dos administradores brasileiros às novas culturas e, também, em relação à possibilidade de produzir respostas criativas e inovadoras nas situações e condições mais turbulentas possíveis" (Aguilar e Delatorre, 2014).

Os autores concluem apontando que os fundamentos do modelo brasileiro de gestão internacional ainda estão em processo de evolução, mas já são visíveis. "Sua consolidação dependerá da velocidade dos líderes e do efeito demonstrativo de sua capacidade de gestão, que poderá reunir novos caminantes" (Aguilar e Delatorre, 2014).

7- Metodologia

7.1. Método e técnica de análise

A fim de compreender melhor as características das Multilatinas brasileiras e como seu processo de internacionalização evoluiu nos últimos anos, as seções seguintes procuram comparar modelos teóricos com a prática empresarial.

Uma vez que se busca uma descrição completa e detalhada do objeto de estudo, seguimos a metodologia qualitativa, utilizando o estudo de caso como método de análise (Yin, 1994).^{xxx}

De acordo com Bluhm, Harman, Lee e Mitchell (2011),^{xxxii} a pesquisa qualitativa torna-se essencial para descobrir processos mais específicos em indivíduos, grupos, organizações e compreender como esses processos se desenvolvem ao longo do tempo, e Piekkari, Welch, e Paavilainen, (2009)^{xxxiii} afirmam que, dentre os diferentes métodos de pesquisa qualitativa, o estudo de caso é o mais utilizado na área de negócios internacionais.

Para tanto, aprofundaremos a análise do processo de internacionalização das Multilatinas brasileiras, por meio de pesquisa qualitativa baseada em estudos de caso longitudinais.

7.2. Coleta e análise de dados

Os dados foram extraídos dos Formulários 20F das empresas e os dados de desempenho dos relatórios oficialmente arquivados na Bolsa de Valores dos EUA. O formulário 20F ou "SEC 20-F"⁹ é emitido pela empresa e auditado pela Comissão de Valores Mobiliários dos EUA (SEC) e deve ser arquivado por todos os emissores privados estrangeiros com ações negociadas publicamente nos EUA, anualmente e dentro de seis meses após o final do ano fiscal da empresa. Na ausência do 20F, no caso de empresas listadas apenas na Bolsa de Valores de São Paulo, utilizamos o

⁹ Os requisitos de relatório e elegibilidade para o Formulário 20-F estão estabelecidos no Securities Exchange Act de 1934. Eles estão disponíveis nos sites da sessão de investidores das empresas e nos arquivos da NYSE <https://www.nyse.com/index da Bolsa de Valores de Nova York, EUA>.

Formulário de Referência, 10 que segue um padrão semelhante ao 20F. Além disso, foram utilizados relatórios e press releases divulgados pela empresa aos seus acionistas ou ao mercado em geral, bem como os sites das multinacionais pesquisadas.

A técnica utilizada para a revisão dos relatos foi a "análise de conteúdo". Foram analisados os relatórios 20F, que relatam seu histórico de aquisições, e os relatórios gerenciais, que descrevem a estratégia adotada em sua expansão internacional. Por outro lado, alguns dados quantitativos foram extraídos das demonstrações anuais do período entre 2008 e 2018, principalmente para detalhar os números de receitas originárias do Brasil, receitas de exportações do Brasil e receitas de operações no exterior. Além disso, foi feita uma análise detalhada de como as aquisições estrangeiras foram financiadas e qual foi a participação do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social do Brasil) no apoio financeiro dessas aquisições, por meio de aporte de capital ou financiamento. Após várias leituras cuidadosas, as informações foram reduzidas por meio da codificação, surgindo então padrões e relações subjacentes entre suas etapas de internacionalização, os mecanismos de entrada utilizados e sua forma de financiamento. O objetivo final desse processo é captar o "como" e o "porquê" (Yin, 1994) de seus processos de internacionalização e estabelecer indutivamente um modelo de trajetórias internacionais para as empresas brasileiras.

7.3. Seleção dos casos e sua relevância para a análise

Tomamos como base para a seleção das empresas o Ranking Multilatinas 2016, publicado pela revista América Economia^{xxiv}, que classifica as empresas por relevância de acordo com quatro dimensões:

1. o % das vendas anuais realizadas fora do país de origem;
2. a percentagem de trabalhadores fora do país de origem.
3. os mercados em que as multilatinas operam são ponderados de acordo com a área geográfica a que pertencem, de acordo com uma escala associada à dificuldade de entrada: Nível 3 (Europa, Ásia, África, Oceania e Oriente Médio); Nível 2 (Estados Unidos e Canadá); Nível 1 (América Latina); e
4. Avaliar as restrições da expansão internacional.

10 São regulamentadas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) por meio da instrução normativa 480, de 2009. A falsidade ou omissão de informações implica em responsabilidade penal os executivos da alta administração da companhia e de seu conselho de administração, de acordo com a lei de proteção aos acionistas minoritários.

Com base nesse ranking, selecionamos as 10 multinacionais brasileiras mais bem posicionadas no ranking, distribuídas nos setores de Alimentos, Bens de Consumo, Aeroespacial e Petróleo e Gás. Verificamos também que essas 10 empresas exportaram aproximadamente US\$ 23 bilhões em 2018, correspondendo a 23% do total das exportações brasileiras (fonte: dados do Ministério da Economia e Comércio Exterior).xxxv

Na Tabela 1, destacamos a relevância de suas operações no exterior proporcionalmente ao total de suas vendas e ao número de países em que atua.

Tabela 1 – Caracterização das multinacionais brasileiras (Estudo de caso)

Empresa	Ranking Multilatinas 2016	Faturamento 2018 US\$ Milhões	EBITDA 2018 US\$ Milhões	Margem EBITDA	Ativo Total US\$ Milhões	% Vendas no exterior 2018	Número países de atuação
1- JBS	4	49.744	3.824	8%	114.145,80	83%	17
2- Gerdau	19	12.638	1.530	12%	51.281,00	60%	15
3- Marfrig	22	11.342	873	8%	26.504,30	85%	8
4- AMBEV	24	13.762	5.412	39%	94.126,10	47%	19
5-Votorantim Cimentos	31	3.455	672	19%	84.434,00	46%	13
6- Embraer	32	5.071	308	6%	11.293,00	92%	10
7- Vale	39	36.845	14.272	39%	341.714,80	91%	26
8- BRF	49	8.271	718	9%	42.382,40	46%	9
9- Petrobrás	51	95.845	27.950	29%	860.473,00	11%	19
10- Braskem	55	11.539	3.084	27%	16.090,00	45%	16

Fonte: Ranking Multilatinas (2016) Revista América Economia, Demonstrações de Resultados e Formulário 20F de empresas.

8. Análise dos Resultados Coletados

8.1. Case JBS – Setor de Alimentos

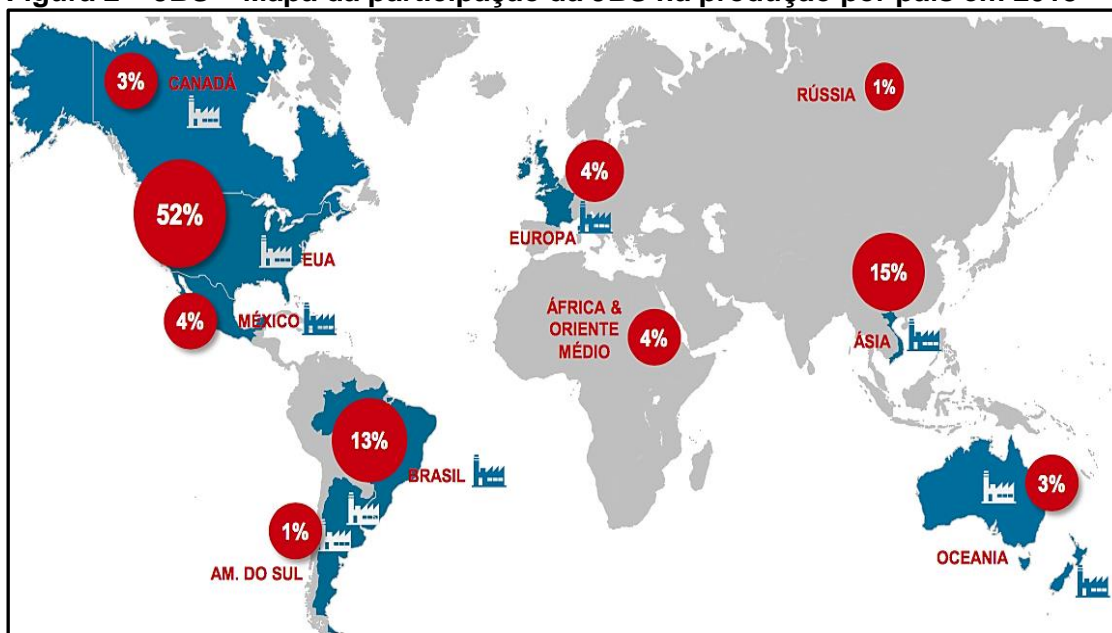


A JBS foi fundada em 1998, com o nome Friboi Ltda., mas sua origem se deu em 1953, quando seu fundador, José Batista Sobrinho, iniciou suas atividades na cidade de Anápolis, Goiás, na região central do Brasil.

Hoje, o Grupo JBS Foods pode ser considerado uma empresa "Global América Latina", com mais de 70% de seu faturamento vindo de países fora da América Latina. Dedicada à produção e distribuição de carnes e alimentos processados, possui operações no Brasil, Estados Unidos, Austrália, Canadá, Dinamarca, México, Itália, Paraguai, Uruguai e Argentina. De acordo com os dados da empresa, suas operações também se estendem pela Europa, Ásia e África por meio de escritórios comerciais e centros de distribuição, de modo que suas 286 unidades de produção empregam mais de 240.000 funcionários nos cinco continentes (ver figura 2). Isso tem sido resultado de um acelerado processo de crescimento internacional com uma estratégia de internacionalização por meio de aquisições de empresas tradicionais, com marcas consolidadas em seus países de atuação.

Essa estratégia acelerada de aquisições e crescimento internacional levou a empresa a se tornar líder mundial em exportações de carne e a segunda maior produtora de alimentos, atrás apenas da Nestlé. O faturamento da companhia passou de R\$ 3,9 trilhões em 2006 para R\$ 182 trilhões em 2018 (equivalentes a US\$ 1,8 trilhão e US\$ 46,8 trilhões, respectivamente), resultado da consolidação de sua liderança no mercado brasileiro e da relevância de suas operações internacionais.

Figura 2 – JBS – Mapa da participação da JBS na produção por país em 2018



Fonte: Relatório anual da empresa 2019

O grupo JBS pôde aproveitar as vantagens específicas do Brasil em termos de produção animal: grande área de pastagem (gado), clima favorável, sol e água em abundância, produção livre de doenças, agricultores e agricultoras com longa tradição na pecuária (bovinos, suínos, aves) e solo fértil e abundante. Esses fatores se somam ao apoio do governo brasileiro por meio do investimento da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), tanto no desenvolvimento e aprimoramento da produção de alimentos (soja e milho) quanto no melhoramento genético de animais (bovinos, suínos e aves). A empresa também recebeu empréstimos do BNDES e aporte de capital da BNDESPAR, portanto, o governo brasileiro participa do capital social da empresa com um percentual de 23%, o que lhe permite ter um assento no conselho de administração e influenciar a gestão estratégica da empresa. A entrada da BNDESPAR¹¹ no capital da empresa, em 2007, foi associada a novas oportunidades de internacionalização e diversificação de proteínas e produtos relacionados a couros, laticínios, colágeno e sabonetes e integração de pratos processados e preparados (Centro de Estudos Integrados do BNDES, 2014)^{xxxvi}

Em 2001, iniciou seu processo de internacionalização por meio de 5 unidades de abate de animais na Argentina. Desde então, implementou uma agressiva estratégia de crescimento internacional, coincidindo com as características destacadas por Mathews

¹¹ O BNDES Participações S.A. "BNDESPAR" é uma sociedade anônima registrada na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), com sede na cidade de Brasília, Distrito Federal. É propriedade do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Seu objetivo é fomentar o desenvolvimento por meio da participação no capital social de empresas brasileiras.

em seu estudo sobre multinacionais de países periféricos (2006), com diversas aquisições de empresas já consolidadas no setor alimentício:

1. Em 2005, adquiriu a Swift-Armour, maior produtora e exportadora de carne bovina da Argentina
2. Em 2007, adquiriu a empresa norte-americana SB Holdings e suas subsidiárias, Tupman Thurlow, Astro Sales International e Austral Foods, uma das maiores distribuidoras de produtos industrializados de carne bovina do mercado norte-americano e detentora das marcas "Hereford", "Manco Pride" e "Rip n' Ready" e controle da empresa americana Swift.
3. Em 2008, comprou 50% do capital da italiana Inalca, empresa com importante presença na União Europeia e em países asiáticos, e também adquiriu a empresa Tasman Group, na Austrália, e o grupo americano Smithfield.
4. Em 2009, adquiriu a Pilgrim's Pride, com sede em Pittsburgh, Texas, EUA.
5. Em 2010, comprou as empresas Tatiara e Rockdale Beef, na Austrália, e a empresa McElhaney, em Welton, Arizona - EUA e o Grupo Toledo, localizado em Gent, Bélgica.
6. Em 2012, assinou contrato para operação e gestão dos ativos da XL Foods no Canadá.
7. Em 2014, adquiriu a Tyson Foods, Inc., com ativos e operações no México e no Brasil, e o Grupo Primo Smallgoods (líder em alimentos processados na Austrália e Nova Zelândia, com marcas conhecidas).
8. Em 2015, comprou a Moy Park Holdings Europe Ltd., os ativos da argentina Cargill Meat Solutions Corporation e da GNP Company nos Estados Unidos, líder no segmento premium de produtos à base de frango no norte do país.
9. Em 2017, comprou a Danish Crown SA, na Dinamarca, e sua subsidiária americana Plumrose, nos Estados Unidos.

Figura 3: Aquisições de empresas e marcas relevantes



Fonte: Relatório Anual da JBS

Figura 4: Principais marcas da JBS conquistadas



Fonte: Relatório Anual da JBS

Podemos perceber que a empresa já atendia a uma tímida demanda do mercado externo por meio das exportações, mas é notável que desde a aquisição da empresa americana Pilgrim's Pride, em 2009, houve uma mudança significativa de orientação, com as receitas das unidades internacionais representando a maior proporção dos resultados totais da empresa. Ver Tabela 2.

Tabela 2: Evolução da Receita JBS (R\$ milhões)

JBS-Friboi	2000	2006	2007	2010	2015	2016	2017	2018
Receita Total	890	1.900	14.100	31.090	48.888	48.860	51.105	49.744
Receita Operacional Exterior ¹²	-	-	-	22.942	33.745	33.838	38.642	38.114
Receita de Exportação ¹³	87	922	5.507	2.477	4.604	4.206	3.490	2.930
Mercado Exterior %	9,78%	48,53%	39,06%	81,76%	78,44%	77,86%	82,44%	82,51%

Fonte: Relatórios de Resultados da Empresa.

¹² os resultados de 2005-2007 por não serem relevantes se consolidavam por equivalência patrimonial.

¹³ Exportação de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

Conforme divulgado em 2008 pela companhia em seu programa de lançamento de ADRs ¹⁴ (*American Depositary Receipts*), a estratégia de ir ao exterior com operações em diversos países deveu-se aos seguintes motivos:

1. Mitigar riscos relacionados a barreiras sanitárias e possíveis penalidades;
2. Obter os benefícios de escala global, a redução de custos operacionais e logísticos (criando uma plataforma de distribuição global) e o acesso à pecuária e infraestrutura de outros países, com o consequente aumento da produtividade;
3. Diversificação de produtos de maior valor agregado, aquisição de marcas conhecidas (como mostra a Figura 4);
4. Gerar um retorno satisfatório aos acionistas através de melhores margens na venda de produtos;

Essas razões para a internacionalização da JBS coincidem com os pressupostos defendidos por Dimitratos e Plakoyiannaki (2003) e Crick e Spence (2004), já citados, bem como com o estudo realizado pela Cepal em 2008.

Observa-se, ainda, que os mecanismos de entrada no mercado externo utilizados pela JBS foram inicialmente focados nas exportações diretas e, posteriormente, no IED. Os resultados da pesquisa de caso mostram que a empresa adotou duas das cinco estratégias genéricas e contexto-específicas de países emergentes enunciadas por Ramamurti e Singh (2009): Utilizou primeiramente a estratégia do Integrador Vertical e posteriormente adotou uma Estratégia Consolidadora global.

Quando se analisa a internacionalização da empresa, a velocidade do processo é impressionante, se comparada às multinacionais tradicionais. Podemos ver que iniciou seu processo incrementando as exportações de produtos a diversos mercados. Mas rapidamente implementou uma estratégia de aquisição acelerada, como mostrado na Figura 3.

Conclui-se que a principal modalidade de entrada que possibilitou a expansão internacional foi o IDE através de aquisições de empresas com marcas já consolidadas nos mercados de atuação, esse mecanismo de entrada trouxe vantagens para a empresa como acesso a recursos estratégicos, rápido crescimento, bem como a oportunidade de competir globalmente e a diversificação dos segmentos de atuação que gera sinergias às atividades da empresa.

¹⁴ ADR, sigla para *American Depositary Receipt*, permite que a empresa capte recursos financeiros através de dívida lançando papéis diretamente na bolsa de valores dos EUA.

8.2. Caso Gerdau – Siderurgia e Mineração



As atividades do Grupo Gerdau tiveram início em 1901, quando o imigrante alemão Johann Gerdau adquiriu uma antiga fábrica de pregos fundada em 1891, a fábrica Pontas de Paris, em Porto Alegre. A empresa se integrou de trás para frente, entrando no setor siderúrgico, com a compra da Usina Riograndense, para garantir o fornecimento de matéria-prima para a produção de pregos. Nas décadas seguintes, a Gerdau expandiu sua atuação na produção de aço no Brasil, construindo e adquirindo unidades próximas aos principais polos consumidores, além de ampliar sua rede de distribuição.

Atualmente, a Gerdau atua principalmente na produção e comercialização de produtos siderúrgicos por meio de plantas localizadas na Argentina, Brasil, Canadá, Colômbia, Estados Unidos, México, Peru, República Dominicana, Uruguai e Venezuela. A Gerdau é líder no segmento de aços longos nas Américas, com posição de destaque na América Latina e Caribe, podemos classificá-la claramente como uma *empresa Multilatina*, dada sua estratégia de regionalização e foco preferencial nos países da América Latina.

O primeiro passo no processo de internacionalização da Gerdau ocorreu no Uruguai, com a aquisição da Laisa em 1980. Esse movimento continuou com a aquisição de outras plantas industriais em diferentes países:

1. Em 1989, a empresa canadense Ameristeel, localizada em Cambridge, Ontário.
2. Em 1992, a empresa chilena AZA S.A., produtora de aço bruto e laminado; A Gerdau adquiriu participação majoritária na colombiana Diaco S.A. e se fundiu nos EUA com os ativos da canadense Co-Steel, formando a segunda maior produtora de aços longos da América do Norte.
3. Em 2005, adquiriu o controle majoritário das ações da Sipar Aceros, da Argentina, e da Diaco, da Colômbia.
4. Em 2006, a empresa adquiriu 50,1% da empresa Siderúrgica de Perú, por meio de um processo de privatização realizado pelo governo peruano.
5. Em 2007, adquiriu a Siderúrgica Tultitlan, localizada na Cidade do México; Também adquire 49% de participação na Multisteel Business Holdings Corp.,

holding da Indústrias Nacionales ("INCA"), empresa localizada em Santo Domingo, República Dominicana, produtora de aços laminados. No mesmo ano, adquiriu a empresa Siderúrgica Zuliana, localizada na cidade de Ojeda, Venezuela. Além de iniciar negociações com o grupo indiano Kalyani para o investimento conjunto em ativos na cidade de Tadipatri, na Índia.

6. Em julho de 2007, o Grupo Gerdau definiu sua estratégia de internacionalização: "Ser um player relevante nos mercados de aços longos, planos e especiais, desenvolvendo expertise em cada cadeia de negócios e sendo uma organização global integrada".
7. Entre 2008 e 2015, a companhia adquiriu o controle acionário dos negócios internacionais em que tinha posição minoritária.
8. Em 2018, a Companhia iniciou um processo de venda de ativos não essenciais com o objetivo de reduzir sua alavancagem financeira:
9. vendeu a unidade de produção localizada em Beaumont, Texas e as unidades de processamento, Beaumont Wire Products e Carrollton Wire Products, para a Optimus Steel LLC;
10. concluiu a venda da Aza Participas para um grupo de investidores chilenos. Também vendeu sua participação na Hungria KFT Y CIA Sociedad Regular, uma subsidiária da empresa localizada na Espanha para a empresa Blue Coral Investment; e
11. vendeu para a Commercial Metals Company (CMC) quatro fábricas de blindados nos EUA, incluindo as siderúrgicas em Jacksonville, FL, Knoxville, TN, Rancho Cucamonga, CA, e Sayreville, NJ, bem como todas as instalações de fabricação de blindados da Gerdau nos EUA.

A expansão internacional da empresa deu preferência à aquisição de empresas em situação operacional e financeira precária, portanto "mais baratas" e aproveitando os benefícios de escala e acesso a matérias-primas e mão de obra qualificada dos países de origem dessas empresas. A Gerdau tem importante relevância no fornecimento de aço na América Latina, principalmente devido às suas posições estratégicas nos EUA, Brasil, México e Caribe, ver figura 5.

Figura 5: Unidades Gerdau no Mundo



Fonte: Relatório Anual da Companhia 2018.

Tabela 3: Evolução do resultado da Gerdau (R\$ milhões)¹⁵

Gerdau	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receitas Totais	22 843	13 271	17 839	21 137	19 424	18 515	18 091	13 078	10 797	11 563	12 638
Operações Exterior	10 624	5 716	7 002	9 070	8 906	8 326	8 421	6 838	5 795	6 095	6 496
Ingresos Exportaciones	1 496	735	1 147	1 410	1 280	916	706	953	879	957	1 046
Mercado Exterior	53,06%	48,61%	45,68%	49,58%	52,44%	49,92%	50,45%	59,58%	61,81%	60,99%	59,68%

Fonte: Relatórios de Resultados da Empresa.

As operações internacionais representaram cerca de 54% da receita total na última década, como mostra a Tabela 3. Suas operações internacionais mantêm certa estabilidade e são regulares em termos de receita, principalmente devido aos seus produtos e forte posicionamento de mercado.

Observa-se, portanto, que os mecanismos de entrada no mercado externo utilizados pela Gerdau estão voltados para exportações diretas e IED, em sua maioria voltados para aquisições de empresas consolidadas nos mercados em que atua. Segundo os relatos da empresa, seu principal interesse era ter acesso aos ativos produtivos, sua plataforma de distribuição e matérias-primas.

¹⁵ Exporta de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

Quando avaliamos a estratégia de internacionalização implementada pela Gerdau, observamos três vantagens específicas desenvolvidas pela empresa e classificadas por Ramamurti e Singh (2009):

1. Produtos adequados para mercados emergentes;
2. Excelência na produção; e
3. Acesso operacional privilegiado a recursos e mercados – apoio do governo local na forma de acesso preferencial a mercados, matérias-primas e empréstimos do BNDES para seu processo de IED.

Além disso, podemos concluir que a empresa utilizou inicialmente **uma estratégia de Integrador Vertical** de Recursos Naturais e posteriormente uma **estratégia de Otimizador Regional** que foi resultado de sua capacidade de otimizar produtos e processos devido às condições especiais dos mercados externos onde atua. Diferente das demais empresas analisadas, a empresa adotou uma estratégia de ser relevante nos países onde atua, integrando toda a cadeia produtiva e concentrando suas operações na América Latina e América do Norte e de lá exportando para outras regiões do mundo. Pode-se caracterizar que o Grupo Gerdau adota uma estratégia baseada no que Mathews (2006) chamou de modelo de LBV: linkage, leverage e learning, como forma de obter um retorno mais eficiente.

8.3. Case Marfrig Global Foods – Setor de Alimentos



A Marfrig Global Foods, fundada em 1986, é a segunda maior empresa de manipulação de proteína bovina do mundo. Atua na produção, processamento, industrialização, comercialização e distribuição de alimentos e produtos de valor agregado à base de proteína animal bovina. Com atuação consolidada nas Américas, está sediada na cidade de São Paulo.

Na América Latina, atua no Brasil, Chile, Uruguai e Argentina, na produção de alimentos processados, como carne enlatada, carne espasmódica e molhos. Na América do Norte, atua na fabricação de produtos derivados de bovinos originários dos Estados Unidos (Figura 6).

Figura 6 – Operações Marfrig Internacional:



Fuente: Informe anual de Marfrig www.marfrig.com.br

Fonte: Relatório Anual Marfrig www.marfrig.com.br

Figura 7: Marcas da Marfrig atuam na América do Norte e América Latina



Fuente: Anual Reporte Marfrig 2019

A Marfrig optou por uma estratégia agressiva de aquisição de ativos de processamento de carne bovina em países da América Latina e América do Norte e distribuição em mercados onde produtos premium e de alto valor agregado estão disponíveis no exterior. Como resultado, suas exportações do Brasil atingiram uma média de 21% do faturamento total da empresa e, como um todo, as operações internacionais passaram a representar mais de 80% de todas as suas receitas nos últimos 3 anos (ver tabela 4). Em sua expansão internacional, esta Multilatinas seguiu duas estratégias diferentes de crescimento. Inicialmente, utilizou uma estratégia de diversificação de canais de distribuição e venda: exportação direta do Brasil, distribuição para atacadistas e varejistas, restaurantes, food service, entre outros. Mas, mais recentemente, redirecionou sua estratégia para a concentração da rede de distribuição e dos ativos,

com foco no atacado e foco de atuação em produtos de carne bovina e marcas de maior valor agregado, como mostra a Figura 7.

Tabela 4: Evolução da Receita da Marfrig (milhões de dólares)¹⁶

Marfrig	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receitas Totais	3 698	4 808	9 022	13 027	12 092	8 704	6 468	5 676	5 387	10 846	11 342
Operações Exterior	1 753	2 071	3 541	5 590	5 544	4 770	3 493	3 377	3 394	7 809	7 653
Receitas Exportações	1 603	1 854	3 609	4 598	3 990	1 447	1 448	944	1 557	1 459	2 033
Mercado Exterior	47,40%	76,41%	79,25%	78,21%	78,85%	71,43%	76,38%	76,13%	91,90%	85,45%	85,40%

Fonte: Relatório de Resultados da Empresa.

Conseqüentemente, podemos observar que a Marfrig possui três das 5 vantagens específicas enunciadas por Ramamurti e Singh (2009) para as empresas Multilatinas:

- (i) Produtos adequados para mercados emergentes;
 - (ii) Excelência na produção;
1. Acesso operacional privilegiado a recursos e mercados – apoio do governo local na forma de acesso preferencial a mercados, matérias-primas e acesso a capital, uma vez que a empresa também contou com o apoio do BNDES para seu processo de IED.

Além disso, podemos concluir que a empresa utilizou inicialmente as estratégias do Otimizador Local e, em seguida, adotou a estratégia do Consolidador Regional, com foco na produção e distribuição global de produtos de alto valor agregado.

¹⁶ A redução de receita observada entre 2012 e 2014 deve-se à venda das operações da Sadia para a JBS. Exporta de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

8.4. Caso Ambev – Setor de Alimentos e Bebidas



A Ambev foi fundada em 1999 a partir da fusão da centenária Brahma Beer & Villeger & Company e da Société Paulista Antarctica, as duas maiores cervejarias do Brasil na época de sua fusão. Atualmente, a Ambev possui 30 marcas diferentes, reconhecidas mundialmente, que atuam no mercado de cervejas Premium, entre elas Budweiser, Brahma, Antarctica, Bohemia, Quilmes, Patagonia, Stela Artois, Skol, etc. (veja Figura 8).

Figura 8: Principais marcas da Ambev comercializadas no Brasil



Fonte: Relatório Anual Ambev 2018.

As duas empresas que se fundiram para criar a Ambev já tinham experiência no mercado internacional. A empresa Antarctica iniciou suas opera  es de exporta  o em 1979. No entanto, em termos de expansão via IED, foi a Brahma quem, em 1993, construiu sua primeira fábrica na Argentina. No mesmo período, a empresa Antártica compra a Cervejaria Nacional Venezuelana e também inicia sua acelerada internacionaliza  o. Em 2002, foi estabelecida uma joint venture com a Central América Bottling Corporation sob o nome de "Ambev Central América", que tinha como objetivo produzir, importar, distribuir, comercializar e vender produtos Ambev na Guatemala e em outros países da América Central e Caribe. A partir de então, sua internacionaliza  o foi precipitada:

- Em 2003, acelerou sua expansão por meio de uma combina  o de negócios com a Quinsa, maior cervejaria da Argentina, e a Quilmes International (Bermuda) Ltd. (QIB), subsidiária da Quinsa, estabelecendo uma presença líder nos mercados cervejeiros da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai e

completando uma série de aquisições no Peru, Equador e República Dominicana.

- Em 2004, fundiu-se com a belga Interbrew, representando coletivamente 14% do mercado global de cerveja e uma receita combinada de cerca de US\$ 11,9 bilhões. Com a fusão, a Interbrew passou a se chamar Inbev, e nessa época nascia a maior cervejaria do mundo (em termos de produção): Ambev/Inbev.
 - A operação envolveu uma troca de ações entre os donos das duas empresas. A Interbrew passou a ser controladora da Ambev com 52,8% do capital e, em troca, os antigos donos da Ambev passarão a deter 24,64% do capital da Interbrew e o direito de participar das decisões do grupo europeu com 50% dos votos do conselho de administração. Como resultado da troca de ativos na fusão, a Ambev também interrompeu o controle direto da empresa Labatt, uma das maiores cervejarias do Canadá, que pertencia à Interbrew.
- Em 2007, a Ambev anunciou que sua subsidiária Labatt entraria em um acordo de cooperação com o Lakeport Brewing Income Fund, uma grande cervejaria canadense.
- Em março de 2009, adquiriu a empresa Bebidas y Aguas Gaseosas Occidente S.R.L., tornando-se distribuidora exclusiva da Pepsi na Bolívia.
- Em 2010, a Ambev firmou uma joint venture com a Cervecería Regional, com o objetivo de criar um concorrente mais forte e dinâmico na Venezuela, o segundo maior mercado de cerveja da América do Sul.
- Em 2012, expandiu suas operações no Caribe por meio de uma aliança estratégica com o grupo E. León Jimenes S.A. e também adquiriu uma participação de 9,3% na CND de propriedade da Heineken N.V. (Heineken). O acordo combinado incluiu operações de cerveja, malte e refrigerantes na República Dominicana, Antígua, São Vicente e Dominica, bem como exportações para outros 16 países do Caribe, Estados Unidos e Europa.
- Em 2014, adquiriu 50% da Bucanero, empresa cubana de produção e venda de cerveja.
- Em 2015, adquiriu as empresas colombianas Bogotá Beer Company SAS e BBC SAS. Com essa compra, a Ambev passou a ser proprietária de uma cervejaria artesanal em Tocancipá. Além disso, sua subsidiária Labatt Brewing Company Limited (Labatt), comprou a canadense Mill Street Brewery, com um portfólio de 70 marcas de cerveja e a maior produtora de cerveja orgânica do Canadá.

- Em 2016, a Ambev assinou um acordo de troca de ativos com a AB Inbev, a empresa transferiu seus negócios na Colômbia, Peru e Equador para a AB Inbev e, em troca, a AB Inbev transferiu as operações de negócios da SAB Miller no Panamá para a Ambev. Além disso, no mesmo ano, no Canadá, adquiriu uma variedade de marcas "prontas para beber", sidras e cervejas do grupo de empresas Mark Anthony.

Atualmente, a Ambev está presente em 19 países (ver figura 9): Brasil, Argentina, Bolívia, Colômbia, Equador, Chile, Paraguai, Uruguai, Venezuela, Peru, Guatemala, República Dominicana, Cuba, Panamá, Barbados, Nicarágua, São Vicente, Dominica e Antígua e Canadá.

Figura 9 – Países de atuação da Ambev (2018)



Fuente: Informe anual de la empresa <http://ri.ambev.com.br>

Claramente, a partir de sua história, é evidente que teve uma presença global desde o início, e decidiu fazê-lo através de IED em ativos estratégicos existentes e com marcas já reconhecidas, uma vez que suas exportações nunca ultrapassaram um percentual superior a 1%.

Em um acelerado processo de aquisições, expandiu sua atuação além da América Latina e Canadá para países da Europa. Criando assim a maior cervejaria das Américas. Após a fusão com a Interbrew (Inbev), em 2004, quando se tornou a maior acionista com 53,69% das ações, a Ambev redirecionou sua estratégia de internacionalização e passou a concentrar suas operações internacionais na América Latina, Caribe e América do Norte. A empresa teve uma evolução muito bem-sucedida desde sua

primeira aquisição em 2002, sua receita aumentou de US\$ 2,4 bilhões para US\$ 13,7 bilhões em 2018. As receitas na América Latina (incluindo o Brasil) representaram 64% das receitas totais, enquanto as operações internacionais representaram cerca de 47% das receitas totais da empresa (ver Tabela 5).

Tabela 5: Evolução da Receita da Ambev (milhões de dólares)¹⁷

Ambev	2002	2003	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos Totales	2.451	2.839	11.306	11.597	14.337	16.146	16.444	16.240	16.204	14.030	13.066	15.015	13.762
Ingresos Operaciones Exterior	133	342	3.987	3.931	4.595	5.065	5.823	6.041	5.829	6.124	5.917	6.757	6.416
Mercado Exterior	5,41%	12,05%	35,27%	33,90%	32,05%	31,37%	35,41%	37,20%	35,97%	43,65%	45,28%	45,00%	46,62%

Fonte: Relatório de Resultados da Empresa.

Ao analisar a estratégia da empresa de acordo com as vantagens específicas classificadas por Ramamurti e Singh (2009), podemos verificar que a Ambev possui as seguintes características:

1. Produtos adequados para mercados emergentes, adaptados às necessidades dos consumidores locais, como produtos mais baratos;
2. Excelência operacional e produtiva – capacidade de otimizar os processos produtivos com mais trabalho e menos capital, utilizando os recursos de forma eficiente;
3. Ativos Intangíveis Tradicionais – Atuação com marcas reconhecidas mundialmente.

Podemos concluir que a empresa utilizou inicialmente a estratégia de Otimizador Local e posteriormente a estratégia de Consolidador Global e desde a fusão com a Interbrew em 2004 a estratégia foi reorientada para Consolidador Regional América Latina, Caribe e América do Norte. Além disso, no caso da AmBev, observa-se que sua estratégia é marcada pelas três características destacadas por Mathews (2006): (i) internacionalização acelerada; (ii) inovação organizacional, passando a se internacionalizar adotando uma atitude global; (iii) inovação estratégica, encontrando

¹⁷ Exporta de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

formas de complementar estratégias baseadas em contratos, licenças de novas tecnologias, projetos conjuntos e alianças.

8.5. Caso Votorantim Cimentos – Setor Cimentos

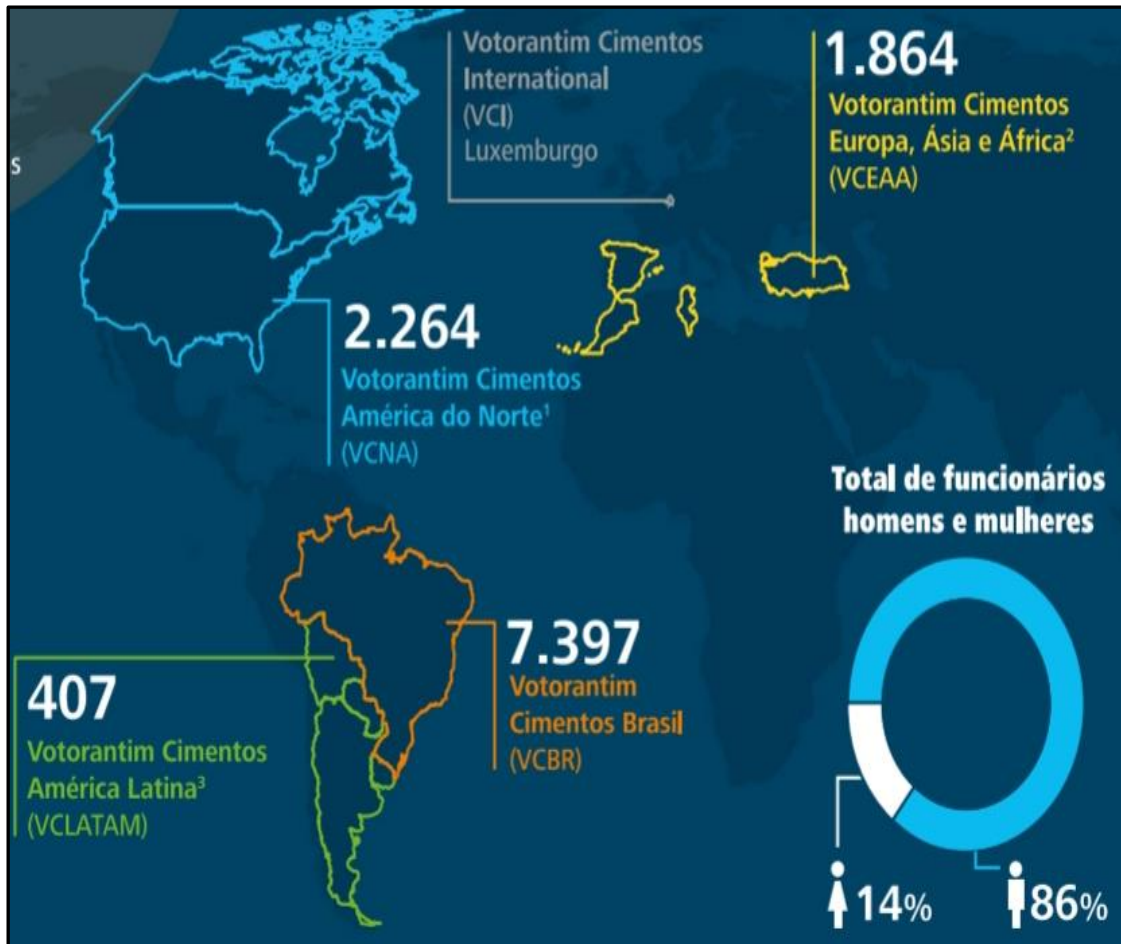


O grupo Votorantim foi fundado em 1918 e sua unidade de fabricação de cimento em 1933, na cidade de Votorantim, São Paulo, Brasil. Especificamente, a Votorantim Cimentos atua na comercialização de cimento e serviços para construção civil. Após consolidar-se como líder no mercado nacional com 40% de participação, a empresa iniciou seu processo de internacionalização em 1997, adquirindo uma unidade produtiva na Bolívia, à qual se seguiram as seguintes operações:

1. Em 2001, adquiriu a empresa Blue Circle, que operava nos EUA e Canadá. No mesmo ano fez um projeto greenfield com uma nova fábrica de cimento na cidade de Sumter, EUA.
2. Entre 2007 e 2009, expandiu sua atuação na América do Sul, com expansão de produção na Argentina, Chile e Uruguai.
3. Em 2010 adquiriu uma participação significativa na empresa portuguesa Cimpor, com ativos em Espanha, Turquia, Tunísia, Marrocos, Índia e China.
4. Em 2016, expandiu suas operações na Bolívia, adicionando 1 milhão de toneladas de cimento à sua capacidade de produção.
5. Em 2017, expandiu suas operações na Turquia, adicionando 1,2 milhão de toneladas de cimento. Por outro lado, aliena ativos na Flórida, EUA, China e Chile, unidades onde a dimensão de atuação era de pequena escala produtiva, a fim de concentrar seus investimentos em unidades de maior valor agregado e com o objetivo de reduzir sua alavancagem financeira.
6. Em 2018, expandiu suas operações em Charlevoix, nos EUA, com mais 0,6 milhão de toneladas de cimento e vendeu participação na Cimentos Portland, no Peru, e na Shree Digvijay Cement Company, na Índia.

Como mostra a Figura 10, em 2018 teve atividades no Brasil, Bolívia, Chile, Peru, Argentina, EUA, Canadá, Espanha, Turquia, Tunísia, Marrocos, Índia e China. 38% de seus colaboradores trabalham em suas unidades internacionais.

Figura 10: Mapa das operações internacionais e dos colaboradores por região Votorantim Cimentos 2018



Fonte: Relatório Integrado de Sustentabilidade, 2018

Tabela 6: Evolução da Receita da Votorantim Cimentos (milhões de dólares)¹⁸

Votorantim	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receitas Totais	3 339	3 295	4 572	5 177	4 838	5 621	5 483	4 220	3 638	3 426	3 455
Operações Exterior	652	809	3 383	2 019	1 983	2 473	2 632	1 879	1 812	1 601	1 693
Receitas Exportações	0	0	0	0	6	7	8	18	19	2	0
Mercado Exterior	19,52%	24,54%	74,00%	39,00%	41,12%	44,12%	48,14%	44,95%	50,33%	46,79%	49,01%

Fonte: Relatório de Resultados da Empresa.

Suas operações internacionais representaram, em média, 46% do faturamento total da empresa na última década (conforme Tabela 6) e a estratégia de entrada no mercado externo foi basicamente por meio de IED, inicialmente por meio da aquisição de ativos existentes e posteriormente por meio de projetos greenfield, já que seu nível de exportações do Brasil é muito pequeno e seu foco é manter a cobertura de mercado como prioridade mercado interno, no qual detém cerca de 40% da quota de mercado. Apesar de estar presente na América Latina, América do Norte, Ásia e África, atualmente podemos dizer que cerca de 70% do faturamento da empresa vem da América do Sul e América do Norte. Consequentemente, a Votorantim pode ser considerada uma empresa Regional Multilatina relevante nas Américas.

Analisando a estratégia da empresa de acordo com as vantagens específicas classificadas por Ramamurti e Singh (2009), podemos verificar que a Votorantim Cimento possui as seguintes características:

1. Produtos adequados para mercados emergentes, adaptados às necessidades dos consumidores locais, como produtos mais baratos;
2. Ativos Intangíveis Tradicionais – Atuação com marcas reconhecidas mundialmente.

Além disso, podemos concluir que a empresa utilizou primeiramente a **estratégia de Otimizador Local** e, posteriormente, a **estratégia de Consolidador Regional**. Pode-se caracterizar que a Votorantim Cimentos adota uma estratégia baseada no que Mathews (2006) chamou de modelo de LBL: vínculo, alavancagem e aprendizado, como forma de obter um retorno mais eficiente.

¹⁸ Exporta de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

8.6- Case Embraer – Setor Aeroespacial



A Empresa Brasileira de Aviação da Embraer está sediada na cidade de São Paulo. Essa empresa foi fundada em 1969 como uma empresa pública durante o período das políticas do ISE, implementadas pelo Ministério da Defesa do Brasil, que na época considerava de crucial importância para a defesa do país desenvolver uma linha de fabricação de aeronaves militares próprias.

Após o fim do período do ISE e sua privatização na década de 1990, a empresa foi reestruturada em uma empresa de capital misto: público e privado, sendo o governo brasileiro seu principal acionista por um longo período. Atualmente, detém apenas 5,4% de participação na companhia por meio da BNDESPAR, mas mantém influência em decisões relevantes, pois possui uma "*golden share*"¹⁹ que lhe garante o direito de vetar questões estratégicas como, por exemplo, aprovação de fusões e aquisições ou entradas de sócios controladores. Tornou-se progressivamente o terceiro maior fabricante de aeronaves em sua categoria globalmente. Apenas atrás da Boeing e da Airbus e à frente de outras empresas tradicionais, como a canadense Bombardier Aerospace, a norte-americana Lockheed Martin ou a sueca SAAB.

Atua no setor de fabricação de aeronaves com presença internacional há 40 anos. A primeira aeronave regional da Embraer foi o "Bandeirante", uma aeronave não pressurizada de 19 passageiros com dois motores turboélice. Inicialmente desenvolvida para atender às necessidades de transporte da Força Aérea Brasileira, essa aeronave foi certificada em 1973. Depois do Bandeirante, a Embraer desenvolveu o "Emb 120 Brasília", uma aeronave comercial de alto desempenho com motores turboélice e capacidade para até 30 passageiros. Esta aeronave foi projetada para atender rotas mais longas e maior tráfego de passageiros devido ao crescimento do mercado de aeronaves para uso em voos regionais. A certificação desta aeronave ocorreu em 1985.

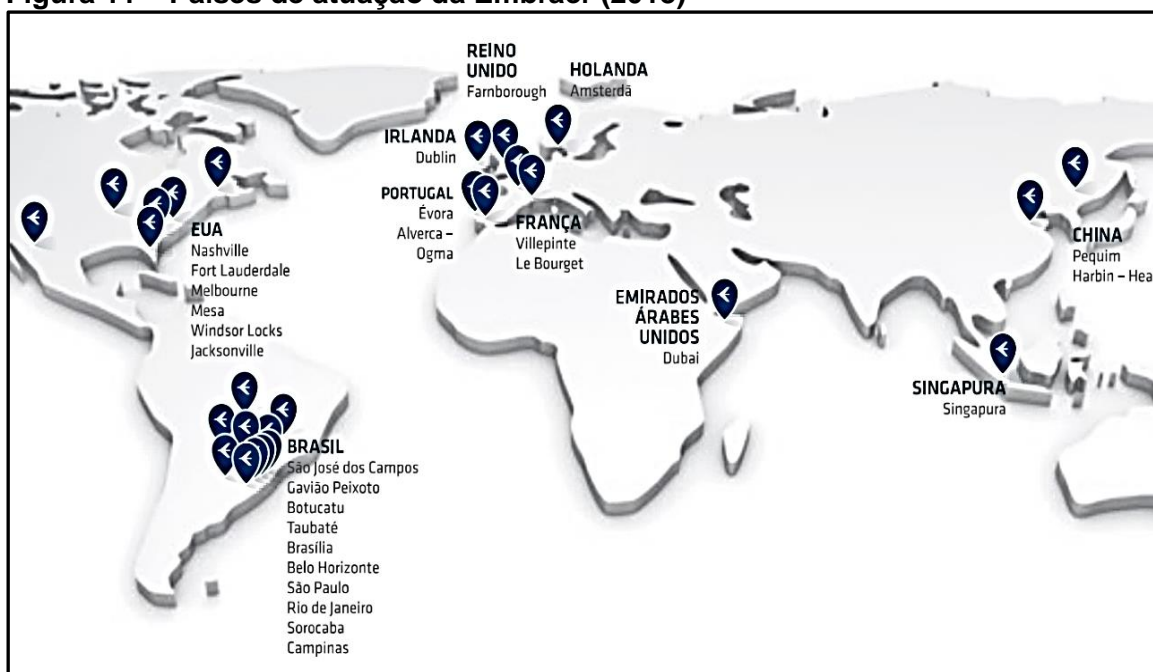
¹⁹ A *golden share* é um conceito econômico que pode ser definido como o direito de veto em determinadas decisões estratégicas que o Governo de um Estado reserva a si mesmo quando decide que uma empresa pública se torna uma empresa privada.

A empresa iniciou seu processo de internacionalização em 1975 através da exportação direta das aeronaves Bandeirante para o Uruguai e no ano seguinte para o Chile. Até 1990, cerca de 500 unidades do Bandeirante haviam sido exportadas para diversos países das Américas e da Europa. Em termos de Receita Operacional Líquida, o BNDES foi responsável pelo financiamento de mais de 50% das aeronaves vendidas entre 1999 e 2006 (Fonseca, 2012).^{xxxvii}

Em 2018 as vendas internacionais da empresa já representam 92% das vendas totais (ver tabela 7). Por definição a indústria de aeronaves está altamente concentrada e os competidores são de grande porte. A elevada necessidade de recursos financeiros força as empresas a competir a nível global para recuperar seus investimentos. A Embraer não é a exceção e pelas características do seu negócio e origem de seus principais clientes tem uma atuação global, pois vendem seus aviões militares essencialmente a governos através de leilões públicos.

A Embraer tem uma atuação global, como mostra a Figura 11, e atualmente está presente em outros 8 países, com produção de componentes, desenvolvimento, manutenção de aeronaves e centros de distribuição.

Figura 11 – Países de atuação da Embraer (2018)



Fonte: Relatório Anual da Companhia 2018

Ao longo dos anos, a Embraer desenvolveu expertise e treinou pessoal para fabricar aeronaves para os seguintes mercados: aviação comercial executiva e militar e sistemas de defesa e segurança, com sua marca mundialmente reconhecida. A essência da estratégia de negócios da Embraer gira em torno da inovação "Desde a criação da

empresa, há quase 50 anos, a inovação impulsionou nosso sucesso e nos permitiu abrir constantemente novos caminhos, detectar nichos inexplorados e alcançar novos patamares. Hoje, quase metade da receita da Embraer vem de inovações ou melhorias significativas introduzidas nos últimos cinco anos", disse Wander Menchik, chefe do Programa de Desenvolvimento de Tecnologia da Embraer, em 2017^{xxxviii}

Tabela 7: Evolução da Receita da Embraer (milhões de dólares)²⁰

Embraer	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receitas Totais	6 412	5 407	5 330	5 868	6 225	6 313	6 289	6 097	6 218	5 859	5 071
Operações Exterior	38	759	477	661	531	847	1 157	1 358	1 134	1 172	1 014
Receitas Exportações	641	595	693	998	872	1 326	1 321	732	663	749	443
Mercado Exterior	5 733	4 053	4 160	4 209	4 823	4 140	3 812	4 007	4 421	3 939	3 614
Mercado Exterior	90,00%	89,00%	87,00%	83,00%	86,00%	79,00%	79,00%	88,00%	89,34%	87,22%	91,26%

Fonte: Relatório de Resultados da Empresa.

Podemos observar na Tabela 7 que a empresa tem tido um resultado bastante consistente e que até então já se concentrou substancialmente na Exportação Direta, desenvolvendo no exterior centros para fabricação de peças, manutenção e suporte operacional de aeronaves comerciais e distribuição através de IED. Sendo que seus produtos são essencialmente para atender à crescente demanda no mercado global de defesa militar e militar.

Em 2018, a Embraer anunciou a intenção de fazer parceria com a norte-americana Boeing, o que deve ser concluído no início de 2020, quando as aprovações dos órgãos reguladores da Comissão Europeia forem finalizadas. A fusão já recebeu aprovação da Comissão Federal de Comércio dos EUA e dos órgãos reguladores do Brasil. Pelo acordo entre as duas empresas, a Embraer vende 80% de sua divisão de aeronaves comerciais para a Boeing, que terá o controle da nova empresa, e a Embraer ficará com os 20% restantes da nascente empresa que se chamará "Boeing Brasil-Comercial". Além disso, está prevista a criação de uma joint venture para desenvolver e comercializar o cargueiro militar brasileiro KC-390, que será dedicada à promoção e desenvolvimento de novos mercados na área de defesa, com a Embraer detendo 51% de participação na empresa, enquanto a Boeing ficará com os 49% restantes.

²⁰ Exporta de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

De acordo com os relatórios da Embraer, a venda de grande parte de seus negócios comerciais para a Boeing permitirá que a empresa reduza seu nível de alavancagem de dívida e perpetue o potencial da empresa de continuar investindo em inovação e novos projetos, incluindo o novo avião cargueiro militar KC-390. Após essa mudança substancial na empresa e em sua estratégia, será necessário avaliar como será o posicionamento internacional da Embraer nas próximas décadas.

Além disso, ao analisarmos a estratégia da Embraer de acordo com as vantagens específicas classificadas por Ramamurti e Singh (2009), podemos verificar que ela possui as seguintes características:

Excelência operacional e produtiva – capacidade de otimizar processos produtivos e de P+D com mais trabalho e menos capital, utilizando os recursos de forma eficiente (plantas com tecnologias mais modernas e maiores economias de escala);

Ativos Intangíveis Tradicionais – Atuação com marcas mundialmente reconhecidas de sistemas comerciais, militares e de defesa.

Além disso, podemos concluir que a empresa utilizou uma estratégia **de Criação de um Negócio Global** e a implementação de um modelo com **alta inovação tecnológica**. A Embraer é um exemplo de empresa brasileira que quebra paradigmas associados à Multilatinas, pois demonstrou ser capaz de competir globalmente, em um setor de atuação tradicionalmente reservado a empresas muito antigas e consolidadas de países centrais e com altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P+D). Dentro da classificação proposta pela Deloitte em seu estudo de 2018, podemos considerá-la uma "Latina Global", já que grande parte de suas vendas são extrarregionais e tem presença e atuação global.

8.7. Caso Vale – Siderurgia e Mineração



A empresa Vale do Rio Doce foi fundada em 1942 pelo governo brasileiro com o objetivo de explorar, fabricar, comercializar e exportar o ferro existente nas minas de Itabira, Minas Gerais (Brasil) e também operar uma ferrovia existente nos trechos de Vitória, Espírito Santos e Minas Gerais.

A Vale tem sede na cidade do Rio de Janeiro e atua nos setores de mineração, metalurgia, ferroviário e logística marítima. Em 1997, o governo brasileiro iniciou seu processo de privatização com a venda de 41,73% do capital da empresa. Posteriormente, em 2002, vendeu toda a sua participação, tornando a empresa totalmente privada.

Após um acelerado processo de aquisições no exterior, a Vale tornou-se uma das maiores mineradoras do mundo, com posição de liderança nos segmentos de minério de ferro e níquel. Na verdade, é o maior produtor mundial de minério de ferro e minério de ferro granulado e o segundo maior produtor mundial de níquel. Também produz minério de manganês, ferroligas, carvão, cobre, metais do grupo da platina, ouro, prata, cobalto e potássio, além de fosfatos e outros fertilizantes.

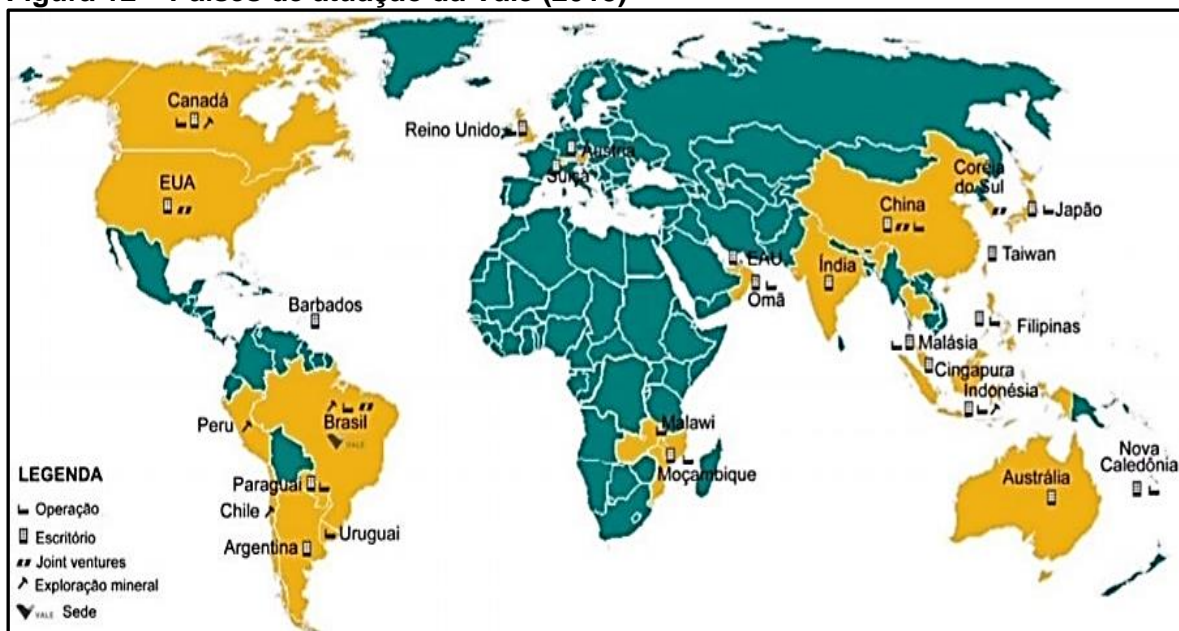
Para sustentar sua estratégia de crescimento, explora minérios em quinze países ao redor do mundo e opera um sistema logístico no Brasil e em outras regiões do globo, incluindo ferrovias, terminais marítimos e portos integrados às suas operações de mineração. Hoje já está em 26 países, segundo a figura 12, exportando sua produção principalmente para países da América Latina, Europa e Ásia. Dentro dos conceitos do estudo da Deloitte, podemos classificá-lo como uma "Latina Global".

Histórico de suas principais movimentações internacionais:

- Em 1954, a Vale integrou a gestão de suas atividades de exportação à organização e abandonou a exportação passiva por meio de tradings e outros intermediários internacionais.
- Em 1964 abriu seu primeiro escritório de vendas na Europa, especificamente em Dusseldorf, Alemanha.
- 1984 abre seu escritório de vendas no Japão.

- Em 2004 venceu um concurso público para a exploração de uma mina de carvão em Moatize, no norte de Moçambique.
- Em 2005, assinou um acordo com duas empresas australianas para a exploração da mineração de carvão localizada em Queensland.
- Em 2006, a empresa abriu sua primeira subsidiária internacional no Canadá, com operações de cobre e níquel em Ontário e Manitoba. No mesmo ano, adquiriu a Inco Limited, que possui uma refinaria de níquel localizada na cidade de Clyach, na Grã-Bretanha, e outra planta de produção de mate de níquel em Sorowako e Sulawesi, na Indonésia, e uma refinaria de níquel no Japão e uma refinaria de níquel em Kaohsiung, Taiwan. Além disso, vence uma licitação pública para operar uma planta de processamento de níquel e cobalto em New Chalcedon e adquire uma participação de 25% na empresa Zhuhai PM, para a construção de um projeto greenfield de uma planta de mineração em Zhuhai, região de Guan dong, na China.
- Em 2007, adquiriu a empresa australiana AMCI Holdings, operadora de ativos de exploração de carvão.
- Em 2008, adquiriu uma refinaria de níquel com operações nas cidades de Liaoning e Dalian, na China. 25% de participação na Korea Nickel Corporation, que opera uma refinaria de níquel na Coreia do Sul; Ela compra 50% das ações da African Rainbow Minerals Limited, uma exploradora de cobre na África, e da empresa colombiana Cements Argos SA, que detém ativos de exportação de carvão na Colômbia.
- Em 2009, adquiriu a brasileira Rio Tinto PLC, que detém ativos de mineração de ferro e potássio no Brasil, Argentina e Canadá.
- Em 2010, adquiriu 51% das ações da BSG Guiñé Limited, que detém os direitos de exploração da mineração de minério de ferro em Simandu do Norte, em Guiñé Bissau.
- Em 2012, a Vale parou 85% das empresas SDCN que detinham o direito de explorar o corredor logístico no Vale de Nacala, Moçambique.
- Em 2014, assinou um contrato com o China Merchants Group para cooperação estratégica no transporte de minério de ferro para a China.
- Em 2016, a empresa assinou um acordo com a The Mosaic Company para vender o controle da Minera Miski Mayo S.A.C. no Peru; ativos de exploração de potássio localizados no Brasil; e projetos de exploração de potássio no Canadá.

Figura 12 – Países de atuação da Vale (2018)



Fonte: Formulário Empresa 20F 2018

Como podemos ver na Tabela 8, as receitas obtidas no mercado externo pela empresa ultrapassarão 90% do faturamento total na média dos últimos 3 anos.

Tabela 8: Evolução da receita da Vale (milhões de dólares)²¹

Vale	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receitas Totais	38 503	24 248	47 287	60 726	47 710	46 986	37 564	25 675	27 115	34 023	36 845
Operações Exterior	32 342	20 465	39 343	51 313	40 172	40 831	31 629	21 747	25 079	30 545	33 595
Receitas Exportações	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mercado Exterior	84,00%	84,40%	83,20%	84,50%	84,20%	86,90%	84,20%	84,70%	92,49%	89,78%	91,18%

Fonte: Relatório de Resultados da Empresa.

Em sua trajetória de quase 80 anos, a empresa passou por todos os estágios comuns de evolução de um processo de internacionalização: 1) vendas ao exterior por meio de exportação indireta por meio de tradings/representantes; (2) exportações diretas; 3) abertura de escritórios de vendas nos EUA, Alemanha, Japão; 4) IED através de aquisições de empresas existentes e reconhecidas em seus mercados para acesso à

²¹ Exporta de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

sua estrutura logística, mão de obra e matérias-primas e realização de projetos greenfield.

Se avaliarmos o processo de internacionalização da Vale de acordo com as vantagens específicas defendidas por Ramamurti e Singh (2009), destacam-se:

1. Excelência Operacional e de Produção
2. Vantagem da adversidade – capacidade de funcionar em condições difíceis (infraestrutura, política, instituições);
3. Ativos Intangíveis Tradicionais – atua como líder mundial na mineração de níquel e minério de ferro, com sua marca reconhecida mundialmente.

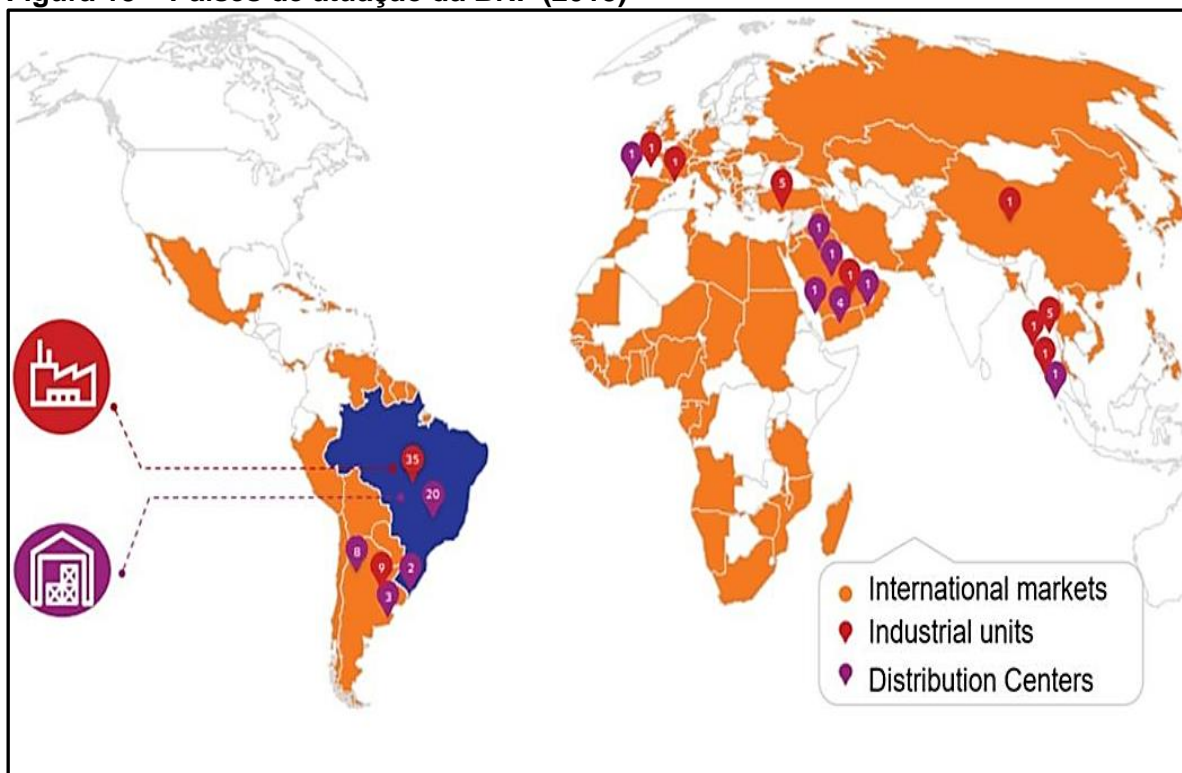
Após analisar as estratégias genéricas de internacionalização, podemos identificar que a empresa Vale seguiu as seguintes estratégias ao longo de sua história: **Integração vertical** dos recursos naturais no primeiro momento, **Otimizador local** em um segundo momento e **Consolidador regional** nas Américas em um terceiro passo de implementação de sua estratégia.

8.8. Caso BRF – Sector de Alimentos



A BRF-Brasil Foods é um conglomerado que surgiu por meio da incorporação das ações da Sadia e da Perdigão em 2009 e atua nos segmentos de carnes (aves, suínos, bovinos), embutidos, laticínios, margarinas, massas, pizzas e vegetais congelados. Sua sede está localizada na cidade de São Paulo. Atualmente possui 27 centros de distribuição na Europa, Ásia e África e 5 unidades produtivas: uma nos Emirados Árabes Unidos, três na Turquia e uma na Malásia, como mostra a figura 13.

Figura 13 – Países de atuação da BRF (2018)



Fonte: Relatório Anual da Companhia 2019

Desde sua criação, a BRF realizou os seguintes movimentos no mercado externo:

1. Em 2014, vendeu suas operações de laticínios para a italiana Parmalat.
2. Em 2017 criou uma empresa, a One Foods, especializada no mercado Halal,²² com sede em Dubai. Isso decorre da reestruturação de suas operações na Malásia, países do Oriente Médio e da África para atender aos países islâmicos; Também adquire 91,71% das ações da empresa Banvit, que opera na Turquia.
3. Em 2019, vende suas subsidiárias na Europa, incluindo unidades de processamento em Wrexham (Reino Unido) e Oosterwolde (Holanda), bem como a unidade de processamento de aves na Tailândia, para a Tyson International Holding Co. Esta operação está ainda pendente de aprovação pelas autoridades competentes em matéria de direito da concorrência dos respectivos países. O fechamento da operação teve que ter a aprovação do braço de participações societárias do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o BNDESPAR, que atualmente detém empréstimos de aproximadamente 490 milhões de dólares com direito de veto relacionados à mudança de controle da empresa ou venda de ativos, além do

²² Halal define o conjunto de práticas, bens e serviços adequados para os muçulmanos. É um termo que aparece no Alcorão e se refere a tudo o que é permitido pela Sharia ou Lei Islâmica, e, portanto, é legal, ético, saudável e não abusivo.

governo brasileiro, por meio do fundo de participação dos trabalhadores da Petrobras e do Banco do Brasil, ter interferência sobre o decisões estratégicas da empresa, pois juntas detêm 22,7% do capital social da empresa.

Na última década, os negócios internacionais da BRF representaram, em média, 45,3% (ver Tabela 9) de sua receita total e com marcas reconhecidas, como mostra a Figura 14.

Tabela 9: Evolução do Resultado BRF (R\$ milhões)²³

BRF	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receitas Totais	6 219	10 469	12 887	15 301	13 253	12 864	12 343	9 669	7 990	8 876	8 271
Operações Exterior	0	0	0	0	0	0	0	0	1 784	2 219	2 272
Receitas Exportações	2 736	4 292	5 155	6 120	6 096	6 175	5 801	4 834	1 963	2 016	1 532
Mercado Exterior	44,00%	41,00%	40,00%	40,00%	46,00%	48,00%	47,00%	50,00%	46,90%	47,71%	46,00%

Fonte: Relatório de Resultados da Empresa.

Figura 14: Principais marcas da BRF comercializadas no Brasil



Fonte: Relatório Anual da Empresa 2018

Se avaliarmos o processo de internacionalização da BRF de acordo com as vantagens específicas preconizadas por Ramamurti e Singh (2009), destacam-se:

²³ Exporta de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

1. Excelência operacional e produtiva;
2. Acesso privilegiado a recursos e mercados no Brasil com o apoio financeiro do governo brasileiro.

Após analisar as estratégias genéricas de internacionalização, podemos identificar que a empresa Vale apresenta as seguintes estratégias: **Integração Vertical** de recursos naturais no primeiro momento, **Otimizador Local** em um segundo momento e **Consolidador Regional** como terceiro passo na implementação de sua estratégia.

8.9. Caso Petrobras – Setor de Petróleo e Gás



Petrolífera brasileira de natureza semipública, majoritariamente estatal e com participação privada estrangeira. Por sua vez, o governo brasileiro detém o controle da empresa por meio de participação direta de 29% do capital social da companhia e 13,9% de participação indireta, por meio da BNDESPAR. Tem sede na cidade do Rio de Janeiro. A empresa foi criada em 1953 pelo governo do presidente Getúlio Vargas. A Petrobras atua ativamente no mercado internacional de petróleo, por meio do intercâmbio de uma ampla variedade de produtos relacionados à indústria de hidrocarbonetos, seja por meio de operações próprias ou por meio de contratos de cooperação e serviços de engenharia.

A Petrobras destaca-se pelo uso de alta tecnologia nas operações *offshore de exploração e produção de petróleo*, detendo o recorde de planta de produção de petróleo bruto mais profunda do mundo. Suas operações no exterior começaram na Colômbia em 1972, onde opera com investimentos próprios (IED) para exploração de petróleo offshore, comercialização e distribuição de combustíveis e lubrificantes. Além disso, na América do Sul, a Petrobras mantém atividades de exploração e produção de petróleo e gás na Argentina e na Bolívia e de distribuição de derivados de hidrocarbonetos no Chile, Uruguai, Venezuela, Equador e Paraguai.

Atua nos Estados Unidos e no México, na exploração de petróleo em campos de águas profundas no Golfo do México com ativos próprios, e contratos de cooperação firmados para prestação de serviços de engenharia e transferência de tecnologia. Recentemente,

concluiu a criação de uma *joint venture* com a empresa americana Murphy Exploration and Production Company para investimentos conjuntos no Golfo do México.

Na África, possui atividades na Nigéria, Angola, Tanzânia, Líbia, Guiné Equatorial, Moçambique e Senegal com IED e contratos de cooperação para exploração de petróleo e gás natural nos campos terrestres e de águas profundas. Na Oceania, também tem um acordo de cooperação com a Austrália para a exploração de petróleo e gás em águas profundas.

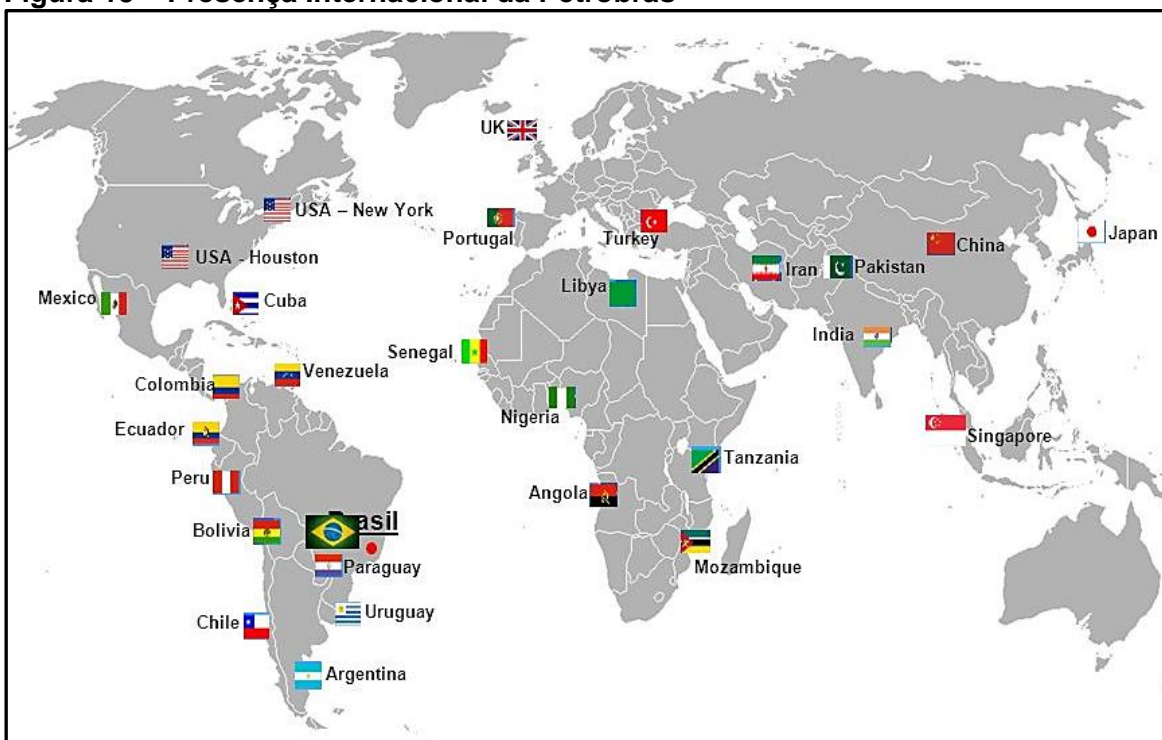
Sua trajetória no mercado externo tem a seguinte história:

1. Em 1972, criou sua unidade internacional denominada Petrobras International Braspetro BV ("PIBBV").
2. Em 1977, assinou o primeiro contrato *de risco de exploração de petróleo offshore* com a British Petroleum.
3. Em 1992, a Petrobras conquistou pela primeira vez o OTC Distinguished Achievement Award, a mais alta premiação concedida na Offshore Technology Conference (Houston, Estados Unidos) por contribuir para o desenvolvimento tecnológico da indústria offshore. Brasil e Bolívia assinam acordo para importação de gás e construção de gasoduto.
4. Em 1998, a Petrobras Distribuidora inaugurou o primeiro posto de gasolina da Argentina.
5. Em 1999, inaugurou a primeira etapa do gasoduto Bolívia-Brasil e adquiriu duas refinarias na Bolívia.
6. Em 2001, inaugurou o primeiro posto de gasolina da Bolívia sob a bandeira da Petrobras.
7. Em 2002, comprou o controle da Pérez Comenc, na Argentina, que passou a se chamar Petrobras Energía S.A. (PESA).
8. Em 2008, comprou a empresa Nansei Sekiyu Kabushiki Kaisha (NSS), cujos principais ativos são uma refinaria e um terminal de produtos no Japão.
9. Em 2013, a Petrobras, em consórcio com Shell, Total, China National Petroleum Corporation ("CNPC") e China National Offshore Oil Corporation (CNOOC), vence a 1ª Rodada de Licitações do Pré-Sal no Brasil para produção e exploração de petróleo e derivados no bloco de Libra, no Rio de Janeiro. A participação da Petrobras no consórcio de Libra é de 40%.
10. Em 2015, começou a produção no campo de Adriano Sur, em águas ultra profundas, no Golfo da América do Norte, no México. Em 2015, o conselho de

administração da Petrobras aprovou um programa de venda de ativos não estratégicos com o objetivo de reduzir a alavancagem da companhia.

11. Em dezembro de 2016, o programa de desinvestimentos lançado em 2015 totaliza um valor acumulado de US\$ 13,6 bilhões e inclui a venda de ativos da PESA na Argentina e dos ativos da empresa no Chile.
12. Em 2019, a Petrobras continua a alienar ativos considerados não estratégicos, como a distribuição de gás LP e gasodutos de transporte de hidrocarbonetos das refinarias para as bases de distribuição, entre outros, para vender a fim de continuar tendo recursos para concentrar investimentos em operações de exploração e refino de petróleo.

Figura 15 – Presença Internacional da Petrobras



Fuente: Empresa Petrobras <https://slideplayer.com.br/slide/1353972/>

Suas operações e vendas externas representarão em média 22% do total de vendas da empresa nos últimos 10 anos, veja tabela 10.

Tabela 10: Evolução do resultado da Petrobras (milhões de dólares)²⁴

Petrobras	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receitas Totais	118 257	91 146	120 452	145 915	144 103	141 153	143 515	96 588	80 971	88 933	95 845
Operações Exterior	10 024	8 469	10 724	16 956	17 929	19 844	18 063	11 610	8 054	5 429	3 176
Receitas Exportações	13 682	9 370	16 293	21 275	22 109	15 170	13 886	9 663	8 284	13 080	7 410
Mercado Exterior	20,05%	19,57%	22,43%	26,20%	27,78%	24,81%	22,26%	22,02%	20,18%	20,81%	11,04%

Fonte: Relatório de Resultados da Empresa.

De acordo com o relatório divulgado pela administração da companhia (2018), a estratégia da Petrobras para atuar no exterior está baseada em duas frentes principais:

1. Utilização da capacidade técnica e do conhecimento desenvolvidos em Exploração e Produção na costa brasileira, em áreas com características semelhantes e com grande potencial para reservas, com foco na exploração na costa oeste da África e no Golfo do México;
2. Foco no negócio de gás natural para complementar o fornecimento de gás para o mercado brasileiro.

Podemos observar, portanto, que os mecanismos utilizados pela Petrobras para ingressar no mercado externo são diversificados: exportações diretas, principalmente IDE *greenfield* e licenças para transferência de tecnologia e serviços para a exploração de petróleo e seus derivados em águas profundas, onde possui grande expertise e pessoal especializado.

A Petrobras, segundo análise das vantagens específicas preconizadas por Ramamurti e Singh (2009), destaca-se nas seguintes características:

1. Excelência operacional e produtiva.
2. Acesso privilegiado a recursos e mercados no Brasil com o apoio financeiro do governo brasileiro, considerando que se trata de uma sociedade de economia mista público-privada, sendo o governo brasileiro o controlador da empresa.

²⁴ Exporta de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

3. Vantagem da adversidade – capacidade de funcionar em condições difíceis (infraestrutura, econômica, política, instituições);

Após analisar as estratégias genéricas de internacionalização, podemos identificar que a empresa Vale apresenta as seguintes estratégias: **Integração Vertical** de Recursos Naturais e **Otimizador Local** no início e posteriormente adotou uma estratégia de **Criação de um negócio global inovador** especializado em exploração de petróleo e derivados em águas profundas (com reconhecimento internacional de sua expertise).

8.10. Caso Braskem – Sector Petroquímico



A Braskem foi fundada em 1972 e tem sua sede administrativa na cidade de Salvador-Bahia, no Brasil, e atua na fabricação e distribuição de produtos petroquímicos derivados da Nafta²⁵. Originalmente, o nome era Petroquímica do Nordeste Copene Ltda.

A construção do Polo Petroquímico do Nordeste fez parte de uma política de desenvolvimento do governo brasileiro implementada no início da década de 1970, com o objetivo de diversificar a distribuição geográfica dos ativos industriais e promover o crescimento econômico nas diferentes regiões do Brasil. Em 18 de junho de 1974, a Companhia foi transformada em sociedade anônima, e sua razão social passou a denominar-se Copene Petroquímica S.A.

Em agosto de 1995 foi privatizada e o grupo brasileiro Norquisa assumiu o controle da empresa e em 2002 o controle passou a ser o também brasileiro grupo Odebrecht, que atualmente detém 50,11% do capital votante da empresa, sendo outros 47,03% pertencentes à Petrobras, participando indiretamente do governo brasileiro de sua gestão e influenciando suas decisões estratégicas.

²⁵ A nafta, também conhecida como éter de petróleo, é um derivado do petróleo extraído por destilação direta, usado principalmente como matéria-prima para a indústria petroquímica ("nafta petroquímica" ou "nafta não energética"), na produção de alcenos, como etileno e propeno, bem como outras frações líquidas como benzeno, tolueno e xilenos.

Seu processo de internacionalização teve início em 2010 com a aquisição da empresa norte-americana Sunoco. Além de ampliar sua presença nesse importante mercado norte-americano, a Braskem tornou-se a maior produtora de resinas químicas das Américas e uma das principais produtoras mundiais de polipropileno (PP).²⁶

Além disso, realizou os seguintes movimentos no mercado externo:

1. Em 2011, concluiu a aquisição do negócio de PP da The Dow Chemical Company, que contava com quatro unidades de produção de polipropileno, duas nos Estados Unidos e duas na Alemanha. Com esta aquisição, tornou-se o maior produtor de PP dos EUA.
2. Em 2016, a Braskem inaugurou o Complexo Petroquímico Mexicano em parceria com a mexicana Idesa. Assim, reforça sua posição de liderança na produção de PP nas Américas e permite uma maior diversificação de produtos para atender aos mercados mexicano e norte-americano.
3. Em 2017, iniciou um projeto greenfield para a construção de uma nova unidade de produção de PP no Texas, EUA.

A Braskem pode ser classificada como Multilatina Regional das Américas, com unidades produtivas no Brasil, México, Estados Unidos e Alemanha e escritórios de vendas em outros 12 países para promover as exportações de seus produtos, conforme Figura 16.

Figura 16 – Presença Internacional da Braskem



Fonte: Relatório Anual Braskem 2018

²⁶ Polipropileno (PP) é o polímero termoplástico, parcialmente cristalino, obtido a partir da polimerização do propileno (ou propeno). Pertence ao grupo das poliolefinas e é usado em uma ampla variedade de aplicações, incluindo embalagens de alimentos, têxteis, equipamentos de laboratório, componentes automotivos e filmes transparentes.

As operações internacionais da Braskem evoluíram muito na última década. Elas passaram de representar 21% em 2008 para 45% em 2018 do faturamento total da companhia. Isso se deve principalmente a aquisições nos EUA e expansão de campos verdes no México. A perspectiva é que aumente ainda mais nos próximos anos, com a inauguração da nova unidade de produção no Texas, em meados de 2020.

Tabela 11: Evolução da Receita da Braskem (milhões de dólares)²⁷

Braskem	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Receitas Totais	10 343	11 620	15 833	19 400	18 500	19 000	17 330	14 142	13 734	11 532	11 539
Operações Exterior	0	0	1 294	2 004	2 832	3 441	3 369	2 653	3 021	3 148	2 504
Receitas Exportações	2 219	2 700	4 200	6 266	5 006	4 796	5 062	4 142	3 612	2 272	2 689
Mercado Exterior	21,45%	23,24%	34,70%	42,63%	42,37%	43,35%	48,65%	44,30%	48,30%	47,00%	45,00%

Fonte: Relatório de Resultados da Empresa.

Se avaliarmos o processo de internacionalização da Braskem de acordo com as vantagens específicas preconizadas por Ramamurti e Singh (2009), destacam-se:

1. Excelência operacional e produtiva.
2. Acesso privilegiado a recursos e mercados no Brasil
3. Vantagem da adversidade – capacidade de funcionar em condições difíceis (infraestrutura, econômica, política, instituições);

Após a análise das estratégias genéricas de internacionalização, podemos identificar que a Braskem possui as seguintes estratégias: **Integração Vertical** de Recursos Naturais no início e **Otimizador Regional Américas** posteriormente.

²⁷ Exporta de suas operações exclusivamente para o Brasil, seu país de origem.

9- Conclusões: "Ao navegar em águas profundas, as empresas brasileiras fazem um retorno estratégico aos portos da América Latina e América do Norte. Achavam que iam comer o mundo, mas foram comidos por isso."

A internacionalização das empresas brasileiras ocorreu em diferentes momentos e por diferentes motivos. No início, considerando os anos iniciais da operação no exterior, os grupos saíram para vender matéria-prima abundante no país, a exemplo da empresa Vale (setor de mineração). Nesse caso, a empresa nasceu internacionalizada, uma vez que grande parte de sua produção foi destinada a cobrir a demanda externa criada pela Segunda Guerra Mundial e a demanda dos países europeus (Costa, Gelinski, & Wichinevsky, 2014).^{xxxix}

Enquanto algumas Multilatinas brasileiras ofereciam matérias-primas, outras saíam justamente em busca delas. É o caso da Petrobras, que buscou obter petróleo e gás natural no exterior que não estavam disponíveis no Brasil.

Posteriormente, o governo brasileiro implementou uma série de medidas de substituição de importações e as empresas foram incentivadas pelas políticas do ISE, como Braskem, Embraer, Votorantim, Gerdau e outras. Depois de crescerem e se capacitarem para competir, essas e outras empresas ingressaram no mercado externo na década de 1990, como resultado da maior liberalização comercial do país.

Por meio dos estudos de caso, verificamos que as empresas do setor de alimentos tiveram sua internacionalização mais tardiamente, mas de forma acelerada, e que suas motivações e processo de internacionalização confirmam a tese desenvolvida pelo estudo de Luo e Tung (2007), que concluem que os investimentos estrangeiros das startups poderiam ser atribuídos às diversas pressões sofridas pela concorrência de outras multinacionais que operam no Brasil. de países desenvolvidos.

Empresas como JBS, Marfrig, Ambev e BRF adotaram uma perspectiva global de sucesso: acesso a mercados mais rentáveis e consumidor com maior poder aquisitivo. Ao mesmo tempo, utilizaram uma "visão ambidestra", buscando a satisfação simultânea de diferentes objetivos, como, por exemplo, ter as condições certas para manter a liderança no Brasil e na América Latina com produtos desenvolvidos "adaptados e a baixo custo" e ter acesso a novas tecnologias e marcas consolidadas no mercado externo para atender um mercado mais desenvolvido. Isso também vai ao encontro dos postulados de Luo e Tung (2007) e, em grande medida, de Mathews (2006).

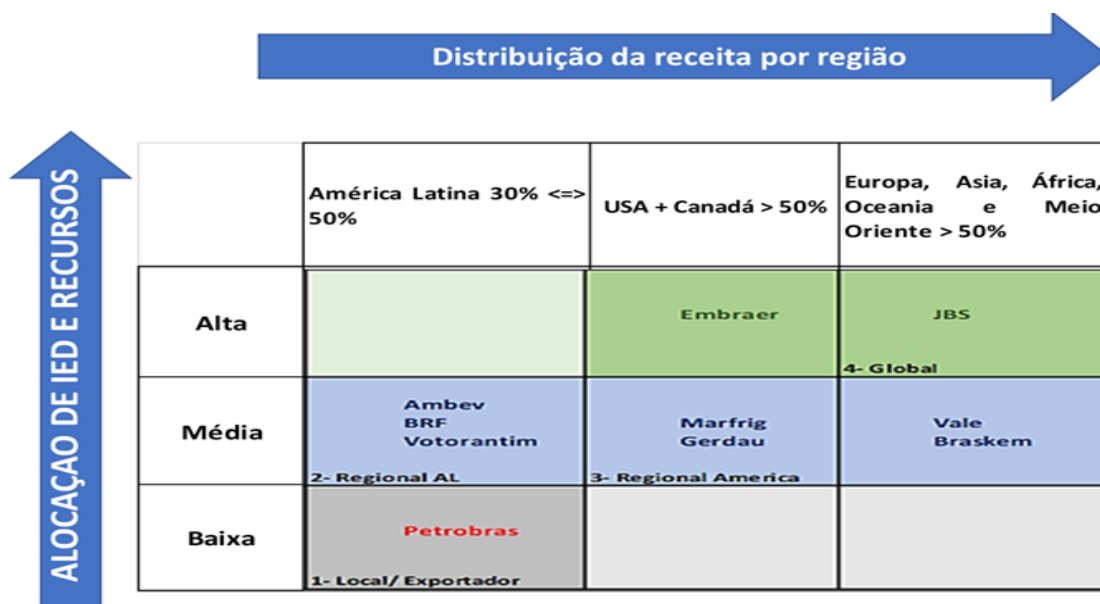
Alguns realizaram fusões e/ou aquisições e se tornaram conglomerados com forte presença internacional, como Ambev/Inbev no setor de bebidas ou BRF (Perdigão e Sadia) no setor de alimentos. Notadamente, no governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (2003-2010), houve uma política de Estado voltada para a formação de multinacionais brasileiras fortes para competir em um mercado globalizado.

Também foi possível verificar, através da análise dos casos, que a grande maioria das empresas seguiu 4 estágios de evolução de sua estratégia de atuação no mercado externo. No início, eles usaram as exportações diretas como estratégia para entrar no mercado externo e rapidamente passaram para um estágio de IDE com posições relevantes na América Latina, e depois se expandindo para outros países da América do Norte e, posteriormente, para a Europa e Ásia.

A Figura 17 mostra o status atual de cada uma das empresas analisadas nas regiões definidas como (1) América Latina, (2) Estados Unidos e Canadá, e (3) Europa, Ásia, África, Oceania e Oriente Médio. Isso se reflete com base na receita por país de destino de suas exportações diretas, conforme detalhado na Tabela 12, e na relevância da alocação de IED e Recursos Humanos no Exterior.

Figura 17: Etapas evolutivas da internacionalização das multilatinas brasileiras

Fonte: análise de cases de empresas com base no modelo proposto no Ranking Multilatinas 2016



Quadro 12 – Abertura das receitas das empresas por destino

Empresa	Brasil	Total Exterior	América Latina	América del Norte	Otros Países
1- JBS	17%	83%	10%	13%	61%
2- Gerdau	40%	60%	9%	50%	1%
3- Marfrig	15%	85%	2%	57%	26%
4- Ambev	53%	47%	32%	15%	0%
5-Votorantim Cimentos	54%	46%	16%	16%	14%
6- Embraer	8%	92%	1%	59%	32%
7- Vale	9%	91%	0%	5%	86%
8- BRF	54%	46%	5%	5%	36%
9- Petrobrás	89%	11%	2%	2%	7%
10- Braskem	55%	45%	11%	18%	56%

Fonte: Relatórios de Referência de Negócios

Assim, a estratégia promovida pelos governos de Luis Inácio Lula da Silva e Dilma Rousseff levou, por um lado, à formação efetiva de um conjunto de campeões nacionais e internacionais e, por outro, engendrou alguma polêmica sobre a destinação de recursos públicos direcionados a grupos privados, e uma suposta concentração de renda e privilégios.

As contribuições do governo brasileiro para a internacionalização dessas empresas podem ser classificadas nos seguintes níveis (Cerqueira, 2016):^{xl} 1- Identificação de oportunidades de investimento no exterior por meio de estudos realizados por técnicos da administração pública e representações diplomáticas; 2 – Apoio à conglomeração da indústria para que o setor possa competir no mercado internacional; 3- financiamento de investimentos através do BNDES ou da Financiadora de Estudos e Projetos FINEP,²⁸ e 4- participação como sócio do empreendimento, disponibilizando capital através do BNDESPAR.²⁹

Quando avaliamos as principais características para a internacionalização, identificamos que a participação direta ou indireta do governo brasileiro foi de grande relevância para o sucesso dessas empresas, seja para incentivar as exportações por

²⁸ A Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) é uma organização do governo federal brasileiro, vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia, dedicada ao financiamento da ciência e tecnologia no país.

²⁹ O BNDES Participações S.A. "BNDESPAR" é uma sociedade anônima registrada na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), com sede na cidade de Brasília, Distrito Federal. É propriedade do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Seu objetivo é fomentar o desenvolvimento por meio da participação no capital social de empresas brasileiras.

meio de programas como o "Programa Proex de Financiamento à Exportação", seja³⁰ diretamente participando como acionista, fornecendo crédito ou garantias para empresas exportadoras. Podemos verificar que das 10 principais empresas brasileiras da Multilatina analisadas, 7 delas atualmente têm o governo brasileiro participando como acionista relevante direto ou indireto e financiaram seus processos de IDE, vide tabela 13.

Tabela 13 – Investimentos diretos do Governo Brasileiro e empréstimos da BNDESPAR e FINEP

POSIÇÃO 31/DECIEMBRE/2018			
Empresa	Participação DIRETA BNDESPAR	Participação Governo Federal	Empréstimos BNDES y FINEP Milhões de dólares
1- JBS-Friboi	21,3%	não	29
2- Gerdau	0,0%	não	119
3- Marfrig	33,7%	não	6
4- Ambev	0,0%	não	61
5-Votorantim Cimentos	0,0%	não	98
6- Embraer	5,4%	Golden Share	248
7- Vale	12,1%	Golden Share	1 499
8- BRF	0,0%	22,70%	490
9- Petrobrás	13,9%	29,00%	10 767
10- Braskem	0,0%	47%	85

Fonte: Relatório de Benchmark de Negócios.

A grande maioria das empresas analisadas realizou suas aquisições internacionais por meio de alavancagem financeira, como mostra a Tabela 14. Em decorrência desses investimentos estrangeiros, nos últimos anos têm enfrentado dificuldades para obter financiamentos a taxas de juros mais rentáveis.


Muitas das empresas analisadas tiveram que iniciar um processo de desinvestimento de ativos para reduzir seu nível de endividamento, provocando a regressão do processo de expansão internacional em muitos dos casos analisados. Por exemplo, a Petrobras vende ativos não estratégicos na América Latina desde 2015; o caso da BRF, que vendeu seus ativos na Europa e na Ásia no primeiro semestre de 2019; o Grupo Gerdau em 2018, que iniciou um programa de venda de ativos na Europa e nos EUA. EUA; e a


³⁰ O Programa de Financiamento às Exportações "Proex", programa do Governo Federal do Brasil, é o principal instrumento de apoio às exportações brasileiras de bens e serviços, com financiamentos a taxas de juros favoráveis e de longo prazo (mais dados em www.bb.com.br/proex)


Votorantim em 2017 e 2018 com a venda de parte de seus ativos nos EUA, EUA, Chile, Peru e China.


Tabela 14 – Alavancagem financeira

Alavancagem Financeira				
Dívida Líquida (R\$) / EBITDA (R\$)				
Empresa	2015	2016	2017	2018
1- JBS-Friboi	3,1	4,1	3,4	3,2
2- Gerdau	4,2	3,5	3,0	1,7
3- Marfrig	2,3	3,7	3,5	2,4
4- Ambev	0,5	0,1	0,4	0,4
5-Votorantim Cimentos	4,6	4,9	5,2	3,6
6- Embraer	2,0	1,0	0,5	1,7
7- Vale	1,6	1,5	1,2	0,6
8- BRF	1,9	2,5	2,9	4,6
9- Petrobrás	5,1	3,5	3,7	2,3
10- Braskem	2,91	18,30	7,30	7,8

 Muito alto

 elevado

 moderado

 baixo

Fonte: Formulário de Referência das Empresas & 20F

A meu ver, esse alto nível de endividamento coloca essas empresas em uma situação de maior vulnerabilidade e as expõe à venda ou fusão com empresas consolidadas em países desenvolvidos, uma vez que "as ondas do mar aberto" nos últimos anos não têm sido muito favoráveis para as Multilatinas analisadas, considerando sua dificuldade em obter crédito e o aumento do risco-país nos últimos anos. principalmente em decorrência da crise política vivida desde o processo de impeachment da presidente Dilma Rousseff, em abril de 2016.

O atual governo do presidente Jair Bolsonaro, que tem uma visão mais nacionalista, redirecionou a política das sociedades de economia mista (público-privadas), onde o governo tem grande poder decisório e os recursos do BNDES, para focar em investimentos no Brasil. Olhando para os movimentos internacionais mais recentes das 10 empresas analisadas, percebe-se que desde 2015 têm tido problemas de liquidez e problemas para continuar a investir no mercado externo.

A Deloitte observou em seu estudo de 2018 que uma das principais características para o sucesso da Multilatinas foi gerenciar sua alta necessidade de financiamento, considerando as restrições de capital que as empresas enfrentam devido ao contexto político e econômico da América Latina. Nesse sentido, percebemos que os investidores influenciam fortemente a alocação dos Investimentos, direcionando-a para a redução de riscos e melhores resultados financeiros. Parece que os executivos brasileiros que

administram essas multinacionais se sentem mais à vontade para concentrar os principais investimentos em seu próprio país ou regionalmente na América Latina e América do Norte, pois empresas relevantes como Embraer, Marfrig y Gerdau, tem mais de 50% de suas operações concentradas nos Estados Unidos e Canadá, conforme Tabela 12.

Olhando para sua estratégia de expansão, muitas dessas empresas tinham a intenção de "enfrentar o mundo", com uma estratégia voltada para a expansão global. Mas, as "águas estavam mais ásperas do que imaginavam" e "por isso foram comidas".

Dois casos emblemáticos são os da Ambev e da Embraer, que estavam em processo de consolidação como Global Latinas ao fazer investimentos na Europa e na Ásia, intensamente, quando foram forçadas a se fundir para se manterem competitivas no mercado global e terem recursos financeiros suficientes para continuar operando nas regiões onde tiveram mais sucesso. Além disso, essas multilatinas devem enfrentar estratégias de retaliação e defesa de multinacionais de países desenvolvidos estabelecidas em seus setores. É o caso da belga Inbev e da norte-americana Boing, que acabaram comprando o controle da Ambev (2012) e da Embraer (2019), respectivamente. Ambas as empresas foram motivo de orgulho para o Brasil e trouxeram consigo uma trajetória bem-sucedida de expansão, mas "sua jornada para oceanos mais distantes foi retardada por esses processos de fusão".

Em conclusão, pode-se verificar que, embora as empresas analisadas tenham ganhado maior destaque no contexto internacional nas últimas décadas, elas continuam a ter forte vínculo ou dependência do governo brasileiro para ter sucesso em sua estratégia de expansão internacional. Além disso, considerando as prioridades declaradas do atual governo (investir na área social e não no setor privado), há uma tendência de menores volumes de IDE pelas multinacionais brasileiras.

Como vimos, o investimento estrangeiro dos países em desenvolvimento não está isento de controvérsias. Principalmente devido à desconfiança gerada pela forte influência dos governos desses países em suas decisões de investimento, que são até carregadas de fatores políticos. Trata-se de um fenômeno que ainda está em processo de evolução e, portanto, necessita de maior monitoramento e análise para compreender as razões e consequências do avanço na internacionalização das Multilatinas, tanto para sua região especificamente, quanto para os países desenvolvidos como um todo em geral.

Bibliografia.

Agtmael, A. V. (2007) "The Emerging Markets Century: How a New Breed of World-Class Companies Is Overtaking the World" Nueva York, Free Press.

Oliveira, M.; Oliveira, D.; Oliveira, J.; Oliveira, E.; Ribeiro, G.; Ribeiro, R.; Oliveira, J. T.S.; Ukon, M. e Valle, J. (2018) "Why Multilatinas Hold the Key to Latin Americas Economic Future" Estudio Boston Consulting Group
file:///C:/Users/joaom/Desktop/PASTA%20DE%20TRABALHO/Home/UB%20Master%20en%20Internacionalizaci3n/Trabalho%20final%20Master/BCG-Why-Multilatinas-Hold-the-Key-to-Latin-Americas-Economic-Future-Mar-2018_tcm15-186904.pdf.

Aguilar, O. e Delatorre, R., (2010) "O DNA que marca a ascens3o das multinacionais brasileiras". Conhecimento Universit3rio Wharton.
<https://www.knowledgeatwharton.com.es/article/el-and-que-marca-el-ascenso-de-lasmultinacionales-brasilenas/>; Aguilar, O. e Delatorre, R., (2014) "Am3rica Latina Sin Fronteras. Como as empresas latino-americanas se tornam l3deres globais" Relatório da Deloitte. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/py/Documents/about-deloitte/AmericaLatinaSinFronteras_Estudio.pdf.

Oliveira, O.; Sardi, P. M. e Violino B., (2015) "Multilatinas: Fatores-chave para a regionaliza3o", Relatório Deloitte.
<file:///C:/Users/joaom/Desktop/PASTA%20DE%20TRABALHO/Home/UB%20Master%20en%20Internacionalizaci3n/Trabalho%20final%20Master/4-%20deloitte-estrategia-multilatinas.pdf>.

Am3rica Economia Intelligence (2019) "Estas s3o as 500 maiores empresas da Am3rica Latina 2019" <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/estas-son-las-500-empresas-mas-grandes-de-latinoamerica-2019> Revista Am3rica Economia.

Bartlett C. A.; Ghosal, (2000) S. "Going Global: li3oes de retardat3rios". Harvard Business Review, vol. 78, n3o 2, (p.132-142).

B3rtola L. e Ocampo J. A. (2010) "Development, Ups and Downs and Inequality, An Economic History of Latin America since independence", Secret3rio-Geral Ibero-Americano, Industrializa3o dirigida pelo Estado (p. 151).

Oliveira, J.J.; Harman, W., Lee, T. W. Mitchell, T. R. (2011). "Pesquisa Qualitativa em Administra3o: Uma D3cada de Progresso", Revista de Estudos Gerenciais, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.2010.00972.x>

Bruton, H. J. (1998): "A reconsideration of import substitution", Journal of Economic Literature, Vol. 36, (p. 903-936).

Casanova, L. S. (2011). "A ascens3o das multilatinas na economia mundial" Informaci3o Comercial Espa3ola, ICE: Revista de econom3a, ISSN 0019-977X, N.3o 859 (Edi3o dedicada 3 nova geografia da internacionaliza3o), (p. 21-31).

Cerqueira, D.F. (2016) "Políticas governamentais de estímulo ao Investimento Estrangeiro Direto (IED) brasileiro na América do Sul entre 2003 e 2010: regressão produtiva e inserção dependente" CEC Ano 2, nº 4 (p.67-94)

<file:///C:/Users/joaom/Downloads/Dialnet->

[LasPolíticasGubernamentalesDeEstímuloALaInversiónE-5990502.pdf](#)

Costa A. D., Gelinski E J. e Wichinevsky M. (2014) "Multinacionais de países emergentes: a internacionalização de empresas brasileiras entre 1970 e 2013", Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil. Apuntes vol.41 no.75 Lima jul./dez 2014

[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-18652014000200001)

[18652014000200001](#)

Ribeiro, D.; Spence, M. (2004) "The internationalisation of high performance UK high-tech SME's: a study of planned and unplanned strategies" *International Business Review*, (v. 20) p. 1-19.

Cuervo-Cazurra, A. (2007) "Liberalización económica y Multilatinas", *Globalização, Competitividade e Governabilidade*, Vol. 1, p. 66-87. y "Sequência de atividades de valor agregado na internacionalização de empresas multinacionais de países em desenvolvimento", *Journal of International Management*, Vol. 13, p. 258-277; Cuervo-Cazurra, A. (2010). "Multilatinas" *Universia Business Review* (v.25), (p.14-33).

Dimitratos, P. y Plakoyiannaki, E. (2003) "Fundamentos teóricos de uma cultura empreendedora internacional" *Journal of International Entrepreneurship*, (v.1), n. 2, (p. 187-215).

Oliveira, J.H.; Changsu, K. e Donghyun, P.; (2008) "A Ascensão das Corporações Transnacionais dos Mercados Emergentes", Edward Elgar Publishing, Cap. 8, *Econ Papers*. https://econpapers.repec.org/RePEc:elg:eechap:13036_8.

Fonseca, P. V. R. (2012) "Embraer un caso de suceso con el apoyo del BNDES", *Revista BNDES* (pg. 39-66).

Fleury, A; Leme M.T. F. e Glufke, R. G., (2010) "O caminho se faz caminhando: A trajetória das multinacionais brasileiras" *Universia Business Review* N.25 ISSN: 1698-5117. Portal Universia Sa <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312280003>.

Frischtak, C. R. (2008) "Pesquisa e Planejamento Econômico" (PPE), Rio de Janeiro, v. 38, n. 02, (p. 307-348), *Repositório de Conhecimento do IPEA*, <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/5192>.

Gammeltoft P.; Oliveira, J.P.; Goldstein, A. (2010), *Revista Internacional de Mercados Emergentes*, ISSN: 1746-8809, <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/17468801011058370/full/html>.

Goldstein, A. (2002) "Embraer: Do Campeão Nacional ao Jogador Global.", *Revista CEPAL* 77.

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/10889/770971151_en.pdf.txt.

Groot O.; Ludeña M.G.; Stumpo G. e Cabello L. CEPAL (2015) "Investimento Estrangeiro Direto na América Latina e Caribe". *Publicação CEPAL*

<https://www.cepal.org/es/publicaciones/38214-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2015>

Jewell, C. (2017) "Embraer: Gigante Aeronáutica e Empresa Pioneira do Brasil", Publicado na revista "OMPI" da Organização Mundial da Propriedade Intelectual https://www.wipo.int/wipo_magazine/es/2017/06/article_0003.html

Lecraw, D. J. (1977) "Direct Investment by Firms from Less Developed Countries" Oxford Economic Papers, vol. 29, número 3, (p. 442-457).

Leme, M.T.F., Fleury, A., Glufke G. R., Borini F. M., Oliveira M. M. J., Silva I.M., Pinto C., Calixto C., Fernandes K., Yarid R., Broering L., Bonon R. F. e Carvalho F., 2015, "Gestão Estratégica das Multinacionais Brasileiras" Revista FGV http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/16341/Gest%C3%A3o_Estrat%C3%A9gica_das_Multinacionais_Brasileiras.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Liu, L. (1993): "Entry-exit, learning and productivity change: Evidence from Chile", Journal of Development Economics, Vol. 42, (p. 217-242).

Oliveira, A.; Tung, R. L. (2007) "Expansão internacional de empresas de mercados emergentes: uma perspectiva de trampolim". Revista de Estudos de Negócios Internacionais, v. 38, (p. 481-498).

Mathews, J. A. (2006) "Dragon multinationals: new players in the 21st century globalization" Asia Pacific journal n. 23, (p. 5 – 27).

Ministério de Economia, indústria y comercio exterior de Brasil, (2018) estadísticas anuales <http://www.mdic.gov.br/index.php/comercio-exterior>.

Parra, D. (2018) "As 1.000 Maiores Empresas da América Latina" Revista Latin Trade, Latin Trade Ranking. <http://latintrade.com/the-1000-largest-companies-in-latin-america-2018A>.

Piekkari, R. e Welch, C. (2011). "Repensando o Estudo de Caso em Negócios Internacionais e Pesquisa em Gestão", Cheltenham, Edward Elgar Publishing.

Ribeiro, R.; Singh, J. V. (2009) "Multinacionais emergentes em mercados emergentes". Cambridge University Press.

Ranking das universidades mundiais (2018) – Shanghai Ranking Consultancy, Harvard Business Review <http://www.shanghairanking.com/ARWU2018.html>

Ranking Multilatinas (2016), revista America Economia
<https://rankings.americaeconomia.com/2016/multilatinas/>

Santiso, J. (2008) "A Emergência das Multilatinas" Revista CEPAL, 95,
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/11249/1/095007030_es.pdf.

Yin, R. K. (1994) "Case Study Research – Design and Methods", segunda edição, (V.5)
Sage Publications.

Wells, L. (1983) "Multinacionais do Terceiro Mundo: A Ascensão do Investimento
Estrangeiro Direto dos Países em Desenvolvimento" Cambridge, Massachusetts, The
MIT Press.

Wilkinson J. (2014) "O Crescimento de Grandes Empresas Nacionais e a contribuição
do BNDES" Centro de Gestão de Estudos Estratégicos (CGEE)
<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/9634/2/O%20crescimento%20de%20grandes%20empresas%20nacionais%20e%20a%20contribui%C3%A7%C3%A3o%20do%20BNDES%20via%20renda%20vari%C3%A1vel%20os%20casos%20da%20JBS%20C%20TOTVS%20e%20Tupy.P.pdf>

