



# O DESENVOLVIMENTO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO CENÁRIO GLOBAL

| POR MARIA TEREZA LEME FLEURY E AFONSO FLEURY

O número de multinacionais brasileiras aumentou consideravelmente nos últimos anos. Se antes elas se movimentavam para além das fronteiras em busca de novos mercados, hoje isso ocorre devido ao acesso a tecnologias, conhecimento e recursos.

**C**om o objetivo de criar empresas campeãs (*national champions*), nos últimos anos, o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) financiou as operações internacionais de multinacionais brasileiras. Essa política gerou muita polêmica, já que alguns defendem a estratégia do Banco, similar à de outros países emergentes como a Coreia e a China, e outros a criticam, questionando o desvio de recursos públicos para financiamento de projetos de internacionalização de empresas privadas. Chamou a atenção, por exemplo, o apoio da instituição à JBS na aquisição da companhia norte-americana Swift.

Sem entrar diretamente nessa polêmica, buscamos discutir neste artigo se o Brasil de fato possui empresas globais, partindo da definição de empresa global e quais os possíveis impactos dessas corporações no país. Alguns estudos sobre o assunto ajudam a compor o pano de fundo de tais reflexões.

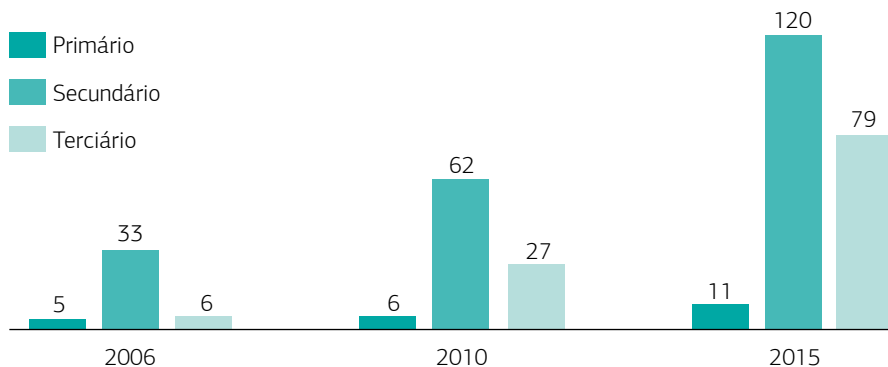
## DEFININDO EMPRESA GLOBAL

Primeiramente, é preciso diferenciar processo de globalização e de internacionalização. Como consta no livro *Brazilian*

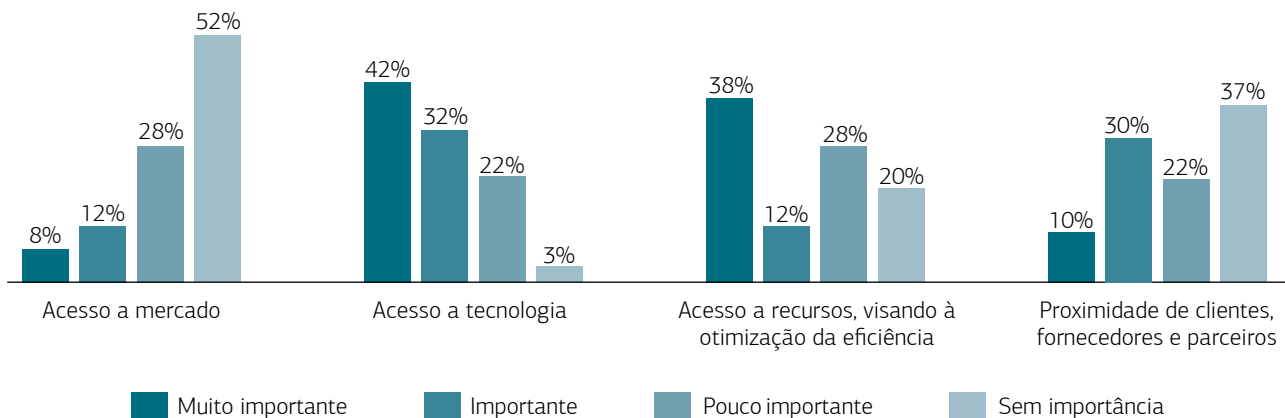
*Multinationals – Competences for internationalization*, escrito pelos autores do presente artigo, a globalização é complexa, multidimensional, e pode ser compreendida e avaliada a partir de uma grande variedade de lentes. É um processo pelo qual as barreiras entre fronteiras são reduzidas e aumentam os fluxos financeiros, econômicos, materiais, de informações, conhecimentos, ideias e valores. Já a internacionalização é um fenômeno relacionado aos agentes que participam da globalização, como empresas e instituições governamentais.

Uma organização é considerada multinacional quando realiza atividades em dois ou mais países. Essas atividades vão além da exportação e implicam em ter algum ativo no outro país. Já a empresa global é aquela que, em seu processo de internacionalização, movimenta-se para continentes com maior distância geográfica, administrativa, cultural e econômica. Uma definição bastante utilizada nesse sentido é a de Alan Rugman e Alain Verbeke no trabalho *Subsidiary - specific advantages in multinational enterprises*, no qual assumem que uma empresa pode ser considerada global quando pelo menos 20% de suas vendas provêm da tríade, ou seja, de atividades na América do Norte, na União Europeia e em países da bacia do Pacífico.

Evolução das multinacionais brasileiras por setor



Fatores que motivam a internacionalização das empresas brasileiras



Além disso, 50% devem advir de um desses locais. Ainda segundo os autores, a maioria das multinacionais são empresas regionais, pois cerca de 80% de suas vendas são provenientes de sua própria região.

DESENVOLVIMENTO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

As multinacionais brasileiras nasceram como empresas regionais, movimentando-se principalmente para os países vizinhos da América do Sul a partir dos anos 1990. Vários fatores contribuíram para isso: a reestruturação da economia, com a privatização de empresas como a Vale e a Embraer; a chegada de novos *players* internacionais e o próprio acordo do Mercosul.

Estudos realizados por pesquisadores brasileiros e internacionais mostram uma evolução no número de multinacionais. No primeiro *survey* que realizamos em 2006 (estamos na terceira edição), identificamos 44

multinacionais brasileiras, sendo 5 do setor primário, 33 do secundário e 6 do setor de serviços. Em 2010, este número cresceu para 95, com 6 empresas no setor primário, 62 no secundário e 27 no de serviços. Já em 2015, identificamos 210 multinacionais, sendo 11 do setor primário, 120 do secundário e 79 do de serviços. Foi interessante verificar o aumento no número de pequenas e médias empresas, bem como a ampliação de organizações no setor de serviços.

A América Latina era o destino preferencial das empresas brasileiras, mas no último *survey* encontramos um número significativo de organizações investindo nos Estados Unidos, países da União Europeia, África, Ásia e principalmente na China.

Os motivos que as levaram a se internacionalizar também mudaram significativamente na última década. Se no início elas se movimentavam para além das fronteiras em busca de novos mercados, hoje isso ocorre especialmente

*A América Latina era o destino preferencial das empresas brasileiras, mas hoje há um número significativo de organizações investindo nos Estados Unidos, países da União Europeia, África, Ásia e China.*

devido ao acesso a tecnologias, conhecimento e recursos, visando à otimização da eficiência.

Tais resultados mostram que essas empresas, reconhecendo sua defasagem em relação a tecnologias mais avançadas e a mercados mais dinâmicos, empenham-se em novas operações para capturar esses recursos intangíveis. Além disso, vão ao encontro de outras pesquisas que apontam a preferência de empresas chinesas e indianas por aquisições em mercados desenvolvidos, buscando o *catch-up* tecnológico e se expondo a demandas mais exigentes.

No *ranking The 2014 BCG global-challengers*, que elenca as 100 companhias líderes globais, 13 empresas brasileiras marcam presença: Brasil Food, Camargo Correa, Embraer, Gerdau, Ichope Maxion, JBS, Marcopolo, Natura, Odebretch, Petrobras, Vale, Votorantim e WEG.

## PERFIL DAS EMPRESAS

Nesse sentido, nota-se que um grupo crescente de multinacionais brasileiras pode ser classificado como empresas transnacionais, ou seja, uma rede diferenciada de subsidiárias que aproveitam todo o potencial de criação de valor que suas capacidades distribuídas globalmente permitem, segundo a conceituação de Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal em *Managing across border: the transnational solution*. Já na concepção dos autores de *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*, algumas organizações também podem ser consideradas como metanacionais, isto é, empresas globais que acessam e tiram proveito de conhecimentos vindos de vários lugares do mundo, originados em todas as unidades internacionais. As ações da Embraer no exterior, por exemplo, ilustram bem o conceito de empresa metanacional. Suas operações na cidade de Melbourne, na Flórida (EUA), conjugam um centro de pesquisa e desenvolvimento, fábrica e centro de distribuição para a confecção de jatos executivos.

Esta operação contou com subsídios da prefeitura local, que visava criar empregos qualificados na região.

## IMPORTÂNCIA DA IMAGEM DO PAÍS

Outro aspecto interessante a se considerar quando o assunto é internacionalização é que as multinacionais geralmente procuram aliar sua imagem à de seu país de forma positiva. A primeira que conseguiu isso foi a Havaianas, passando a imagem de um produto descontraído, que lembra praia, verão, mas pode ser sofisticado. Ainda na área de consumo, a Natura associa o país à Amazônia, à sustentabilidade, apresentando suas ações nas comunidades locais. O Boticário transmite a imagem de um estilo de vida alegre, descontraído, com respeito às pessoas. Já a Embraer contribui para que o Brasil seja reconhecido como uma nação rica, não apenas em recursos naturais, mas tecnologicamente avançada.

Na contramão desses argumentos, está o caso recente da Petrobras e todos os escândalos ligados à Operação Lava Jato, cujas consequências não ficam restritas ao território brasileiro, provocando danos materiais para a imagem do Brasil no exterior em um momento tão difícil.

## APRENDIZADO E BENEFÍCIOS

Os impactos da criação de empresas globais no país de origem dessas organizações encontram opositores e defensores. De um lado, estão os que apontam o deslocamento de empregos e recursos para outras nações; de outro, os que acreditam que essas corporações aprendem com as subsidiárias, desenvolvem novas práticas de gestão, de inovação e trazem conhecimento para ser aplicado no país. Além disso, seus executivos desenvolvem uma mentalidade global, que ajuda a empresa a se posicionar em um ambiente mais competitivo, o que contribui para o crescimento da nação.

No balanço final, acreditamos que o aprendizado das empresas que operam em condições diferentes das de seu país de origem – não apenas do ponto de vista econômico e tecnológico, mas também cultural e institucional – é valioso não só para elas, mas para todo o país. ●

### PARA SABER MAIS:

- Christopher Bartlett e Sumantra Ghoshal. *Managing across border: the transnational solution*. Harvard Business School Press, 1998.
- Afonso Fleury e Maria Tereza Fleury. *Brazilian Multinationals – competences for internationalization*. Cambridge University Press, 2011.
- Alan Rugman e Alain Verbeke. *Subsidiary – specific advantages in multinationals enterprises*. Strategic Management Journal, vol. 22, 2007.
- Yves Doz, José Santos e Peter Williamson - *From global to metanational: how companies win in the knowledge economy*. Harvard University Press, 2001.

MARIA TEREZA LEME FLEURY > Professora da FGV/EAESP > [mtereza.fleury@fgv.br](mailto:mtereza.fleury@fgv.br)  
AFONSO FLEURY > Professor da Poli-USP > [afonsofleury@gmail.com](mailto:afonsofleury@gmail.com)