



# COM AS PRÓPRIAS PERNAS

| POR HSIA HUA SHENG E JOSÉ MARCOS CARRERA JUNIOR

**Multinacionais brasileiras devem diminuir sua dependência de recursos estatais e definir melhor sua estratégia global para os próximos anos.**

**H**á bons motivos para as empresas se internacionalizarem. Ao ingressar em outros países, elas exploram novos mercados, têm contato com outras tecnologias, acessam recursos, ficam próximas a clientes externos e aproveitam vantagens oferecidas por governos de diferentes nações.

A internacionalização também é usada para reestruturar os custos das corporações no país de origem. Com esse fim, empresas brasileiras vêm abrindo fábricas no Paraguai. Desde 1997, essa nação garante que insumos e bens de capitais importados para a maquiladora paraguaia fiquem isentos de impostos, com a condição de que os produtos acabados ou semiacabados sejam reexportados em até dois anos com imposto único de 1% sobre o faturamento. Diante da forte competição de produtos vindos de países como China, Vietnã e Hong Kong, essa é uma estratégia que permite reduzir os custos de produzir no Brasil e sobreviver à concorrência externa.

De acordo com uma reportagem publicada em 2 de janeiro de 2017 no jornal *O Estado de São Paulo*, esse é o caso da X-plast, empresa de prestação de serviços de injeção de

**Para alcançarem o sucesso de forma sustentável, as multinacionais brasileiras precisam buscar alternativas de financiamento no exterior, fazer mais parcerias e compartilhar investimentos com fornecedores nacionais e companhias estrangeiras.**

termoplásticos, que hoje possui uma unidade em Ciudad del Este, a menos de cinco quilômetros da fronteira com Foz do Iguaçu. Outro exemplo é a Riachuelo, que investiu na Texcin, fábrica montada pelo paraguaio Andrés Gwynn para produzir peças para a rede brasileira.

## Empresas nacionais precisam definir metas e modos de entrada em outros países para consolidar seu posicionamento na cadeia de fornecimento global e aproveitar novas oportunidades.

Apesar de explorarem oportunidades de negócios na América Latina, as empresas brasileiras também precisam ser competitivas em outros mercados globais. No caso da fabricação de aeronaves, por exemplo, um mercado restrito pode ser insuficiente para sustentar a necessidade de investimentos na produção e em pesquisa e desenvolvimento. As companhias do setor necessitam vender e operar em vários países. Como disse Ozires Silva, ex-presidente da Embraer, em entrevista concedida à revista *Exame* e publicada em 9 de outubro de 2008, "não há opção, ou a empresa se internacionaliza ou está fadada ao fracasso".

Para a pauta atual da exportação brasileira, o tamanho da firma é fundamental. As líderes nacionais atuam em mercados altamente concentrados. Necessitam, assim, de mais recursos e garantias para fazerem investimentos intensivos em estrutura, capacidade de produção eficiente, pesquisa e desenvolvimento e logística.

### O PAPEL DO GOVERNO

Sob a ótica de políticas públicas, é interessante que um país possua grandes empresas internacionais bem estabelecidas. Multinacionais controlam recursos que podem ser úteis tanto no curto quanto no longo prazo. No longo prazo, podem empreender atividades de interesse nacional, como pesquisa e desenvolvimento de novos produtos para uso civil e militar. Já no curto prazo, podem desempenhar atividades social e politicamente úteis, como apoio à criação de empregos em regiões menos favorecidas. Grandes empresas costumam treinar e desenvolver sua mão de obra, contribuindo para a melhoria da eficiência e qualificação de seus colaboradores e fornecedores. Além disso, as multinacionais acabam se tornando símbolo de um país no exterior.

Na maioria dos países que conseguiu aumentar a competitividade global de suas corporações nas últimas décadas, como é o caso da China e da Coreia do Sul, o governo tem tido papel importante no processo de internacionalização de empresas. Os grandes grupos corporativos sul-coreanos, por exemplo, receberam incentivos do banco de desenvolvimento nacional para produzir automóveis e competir com

carros americanos, japoneses e europeus, primeiramente no mercado local e, depois, em todo o mundo.

A China, por sua vez, estabeleceu uma clara política de internacionalização para as suas empresas, a *Go Global*. O governo não só concedeu incentivos fiscais e tecnológicos, mas também participou como acionista controlador da maioria dos negócios que lideraram esse movimento de expansão ao exterior. Tanto que essas corporações são denominadas de *State-Owned Enterprise* (SOE). Algumas delas encontram-se hoje entre as 500 maiores do mundo na lista da revista *Fortune*. As gigantes SOEs são responsáveis por abrir mercado no exterior aos seus fornecedores, em geral pequenas e médias empresas (PMEs) chinesas – atualmente as exportações de PMEs correspondem a aproximadamente 60% da pauta de exportação do país.

No Brasil, desde 2002, o governo também tem auxiliado as empresas a aumentarem sua conectividade com o exterior e a cadeia global. Ele criou uma política de “campeãs nacionais”, promovendo a competitividade de grandes corporações com expressão internacional.

Diversos órgãos governamentais apoiam a inserção de companhias brasileiras no exterior: o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) oferece linhas de crédito subsidiado para expansão e exportação; a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) é provedora de recursos para projetos de expansão de cunho inovador, científico e tecnológico; o Programa de Financiamento às Exportações (Proex), gerido pelo Banco do Brasil, apoia as exportações em fase de comercialização (pós-embarque); e agências especializadas, como a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), promovem treinamentos, feiras, seminários, oficinas, palestras e assessoria para os empresários interessados em internacionalizar seus negócios.

A exemplo do que acontece nos países asiáticos, o governo brasileiro também oferece apoio político e institucional às empresas ao negociar com outras nações a redução de barreiras alfandegárias e buscar acordos que facilitem a entrada e a operação de companhias nacionais em diversos países. O investimento governamental também ocorre por



## EVOLUÇÃO DOS NÚMEROS DAS 20 PRINCIPAIS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS\*

Variáveis em US\$ milhões	2015	2014	2013	2015 versus 2014	2014 versus 2013
<b>Ativos</b>					
Ativos no exterior	95.901	120.672	134.365	-20,5%	-10,2%
Ativos no mercado local	365.822	442.033	470.415	-17,2%	-6,0%
Ativos totais	461.724	562.706	604.780	-17,9%	-7,0%
Ativos no exterior sobre o total (%)	20,8	21,4	22,2	-0,67 p.p.	-0,77 p.p.
<b>Receitas</b>					
Receitas no exterior (incluindo exportações)	97.375	113.927	118.964	-14,5%	-4,2%
Receitas no mercado local	109.616	192.449	206.376	-43,0%	-6,7%
Receitas totais	206.991	306.376	325.339	-32,4%	-5,8%
Receitas no exterior sobre o total (%)	47,0	37,2	36,6	9,86 p.p.	0,62 p.p.
<b>Colaboradores</b>					
Colaboradores no exterior	174.448	201.343	195.566	-13,4%	3,0%
Colaboradores no mercado local	522.628	550.199	548.652	-5,0%	0,3%
Total de colaboradores	697.076	751.542	744.218	-7,2%	1,0%
Colaboradores no exterior sobre o total (%)	25,0	26,8	26,3	-1,76 p.p.	0,51 p.p.
Taxa de câmbio (R\$ por cada US\$)	3,904	2,5265	2,1915	54,5%	15,3%

p.p.: PONTOS PERCENTUAIS.

\*AS TOP 20 MULTINACIONAIS FORAM AS MESMAS EM 2013 E 2014, MAS HOVE MUDANÇA NO RANKING DE 2015.

FONTE: BLOOMBERG; ECONOMÁTICA; RELATÓRIOS ANUAIS (DFPS E FORMULÁRIOS DE REFERÊNCIA), 2015, 2014 E 2013; FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2016, 2015 E 2014; RELATÓRIO DE MULTINACIONAIS DA FGV EAESP COM O COLUMBIA CENTER ON SUSTAINABLE INVESTMENT, 2016; E QUESTIONÁRIO, 2016.

meio de *equity* (capital próprio), em que o governo se torna acionista das empresas. O BNDES Participações S.A. (BNDESPar), por exemplo, foi fundamental no caso da empresa de papel e celulose Fibria, resultante da fusão entre a Aracruz Celulose e a Votorantim.

De acordo com estudo divulgado pelo Columbia Center on Sustainable Investment (CCSI), da Universidade de Columbia, em Nova York, em parceria com o International Financial Management (IFM), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV EAESP), considerando as 20 principais multinacionais brasileiras, o governo detém participação direta ou indireta superior a 5% das ações, com direito a voto em metade delas. Em apenas sete empresas não há qualquer participação acionária.

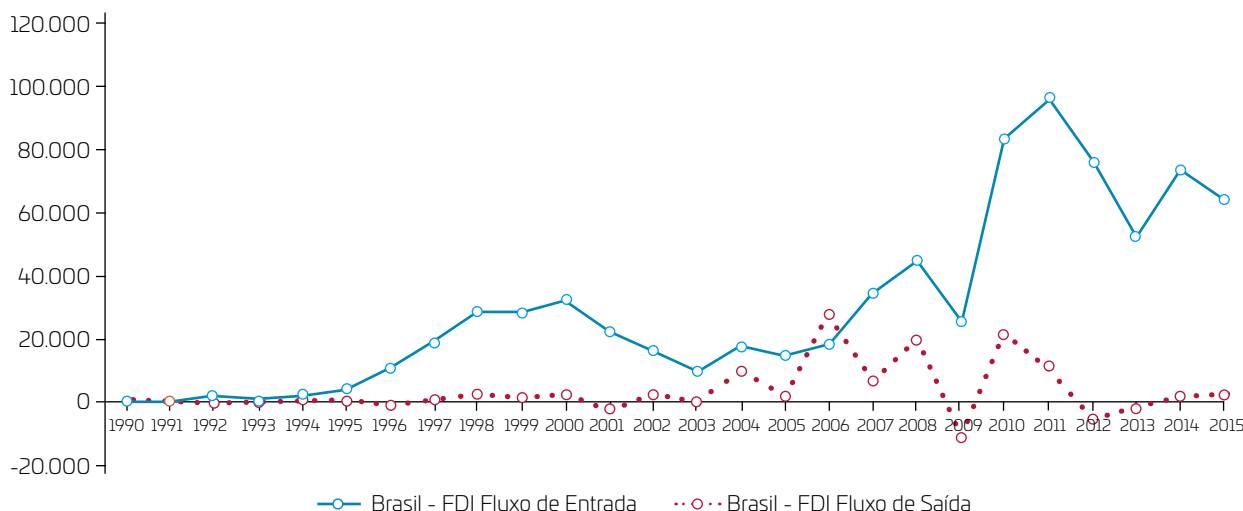
## NOVA DIREÇÃO

A política brasileira de apoio governamental funcionou até meados de 2013. Diante de um cenário de crise econômica e política, a disponibilidade de recursos e o suporte financeiro e não financeiro do governo às multinacionais vêm diminuindo.

Como a maioria das “campeãs nacionais” é do setor de *commodities*, com o fim de seus ciclos em 2014 e 2015, essas multinacionais sofreram redução na geração de caixa e se viram com alto endividamento. Sem a continuidade do apoio do governo, anunciaram planos de desinvestimento e venda de ativos.

O processo de internacionalização de empresas é estratégico para um país e, uma vez bem-sucedido, pode trazer

## FLUXOS DE ENTRADA E SAÍDA DE INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO (FDI) NO BRASIL (US\$ MILHÕES)



FONTE: UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT (UNCTAD), WORLD INVESTMENT REPORT, 2017

vantagem competitiva e benefícios para a economia como um todo. O suporte governamental costuma ser, mundialmente, um importante catalisador nesse processo, principalmente nos estágios iniciais de formação de grandes grupos nacionais, que abrem portas para a inserção de pequenas e médias empresas na cadeia de suprimento global de produtos e serviços.

No entanto, no Brasil, esse apoio governamental ficará menos influente nos próximos anos. Consequentemente, para alcançarem o sucesso de forma sustentável, as multinacionais brasileiras precisam reduzir sua dependência em relação ao Estado, buscar mais parcerias e compartilhar investimentos e aprendizados não só com sua rede de fornecedores de pequenas e médias empresas nacionais, mas também com companhias estrangeiras.

Outra forma de substituir recursos governamentais é buscar financiamentos no mercado de capitais nacional e internacional e nos bancos de desenvolvimento de outros países. As empresas brasileiras ainda podem direcionar o processo de internacionalização aos principais blocos de integração comercial do mundo. Um dos mais recentes é o projeto de globalização chinesa *One Belt, One Road* (Rota da Seda), que liga a Europa à Ásia via ferrovia direta. Há várias linhas de crédito oferecidas pelos bancos de desenvolvimento

regionais relacionadas a ele, além da possibilidade de emitir títulos de dívidas corporativas e listar as empresas estrangeiras no mercado de capital na China e em Hong Kong.

Portanto, é preciso ter clareza sobre os objetivos da internacionalização, foco na necessidade do mercado-alvo e contar com flexibilidade para eventuais contratemplos. É necessário, ainda, definir metas operacionais e financeiras, bem como o modo de entrada mais adequado (alianças estratégicas – *joint ventures*, aquisições, investimento *greenfield*) para consolidar posicionamento na cadeia de fornecimento global, aproveitar as novas oportunidades de negócios no mundo, e então, enfim, caminhar com as próprias pernas. ●

### PARA SABER MAIS:

- The Economist. *The rise of state capitalism*, 2012. Disponível em: [goo.gl/kfx5J](http://goo.gl/kfx5J)
- Jean-François Hennart, Hsia Hua Sheng e José Marcos Carrera Jr. *Openness, international champions, and the internationalization of Multinationals*. Journal of World Business, 2016. Disponível em: [goo.gl/LpFEkY](http://goo.gl/LpFEkY)
- Hsia Sheng e José Marcos Carrera Jr. *Leading brazilian multinational enterprises: trends in an era of significant uncertainties and challenges*, 2016. Disponível em: [goo.gl/rTsdC](http://goo.gl/rTsdC)
- Hsia Sheng e José Marcos Carrera Jr. *The top 20 brazilian multinationals: divestment under crises*, 2017. Disponível em: [goo.gl/EWR11X](http://goo.gl/EWR11X)

HSIA HUA SHENG > Professor da FGV EAESP > [hsia.sheng@fgv.br](mailto:hsia.sheng@fgv.br)  
 JOSÉ MARCOS CARRERA JUNIOR > Doutorando em Administração de Empresas na FGV EAESP > [josemarcoscj@gmail.com](mailto:josemarcoscj@gmail.com)