

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RICARDO REISEN DE PINHO

GIGANTES BRASILEIROS:
Multinacionais Emergentes e Competição Global

SÃO PAULO

2008

RICARDO REISEN DE PINHO

GIGANTES BRASILEIROS:

Multinacionais Emergentes e Competição Global

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Estratégia Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Flávio Carvalho de Vasconcelos

SÃO PAULO

2008

Pinho, Ricardo Reisen de.

Gigantes Brasileiros: Multinacionais Emergentes e Competição Global /
Ricardo Reisen de Pinho. - 2008.

341 f.

Orientador: Flávio Carvalho de Vasconcelos.

Tese (doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas multinacionais - Brasil. 2. Globalização. 3.
Empreendedorismo. I. Vasconcelos, Flávio Carvalho de. II. Tese
(doutorado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III.
Título.

CDU 334.726(81)

RICARDO REISEN DE PINHO

GIGANTES BRASILEIROS:
Multinacionais Emergentes e Competição Global

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas.

Campo de conhecimento:
Estratégia Empresarial

Data de aprovação:
___/___/___

Banca examinadora:

Prof. Dr. Flávio Carvalho de Vasconcelos
FGV-EAESP

Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto
FGV-EAESP

Prof. Dr. Clóvis Luiz Machado da Silva
FGV-EAESP

Prof. Dr. Álvaro Bruno Cyrino
Fundação Dom Cabral

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Jr.
USP-FEA

Agradecimentos

Um provérbio Vedanta coloca que “nenhum vento é favorável para um barqueiro que não sabe para onde vai”. Portanto, esta travessia não seria possível sem a ajuda, o apoio e os ensinamentos de incontáveis colaboradores, amigos, mestres e alguns gurus.

Ao professor Flávio Carvalho de Vasconcelos, por me mostrar que sempre podemos enquadrar o mundo real em uma moldura teórica, mas nem por isso fazendo-o menos prático, rico e interessante;

Ao professor Fábio Luiz Mariotto, por, com um único curso, mostrar-me o caminho a seguir;

Aos executivos da Natura, Metalfrio e DentalCorp, por terem consentido no acesso a informações e me terem permitido aprender tanto em tão pouco tempo sobre estratégia;

A todos os membros da Harvard Business School, professores, alunos e funcionários que, durante o Program for Management Development, em 1999, permitiram-me aprender que o saber é construído de forma coletiva;

A todos os membros da Wharton Business School, professores, alunos e funcionários que, durante o Advanced Management Program, em 2001, propiciaram-me entender que o conhecimento é mais do que a soma das partes;

A Gustavo Herrero e demais membros do Latin America Research Center e do Global Initiative da Harvard Business School, pela rara oportunidade de poder compartilhar conhecimento e experiência no desenvolvimento de relações sociais e intelectuais na América Latina, sem nada pedirem em troca a nossos parceiros;

A Mihir Desai, Dwight Crane, Lynda Applegate, Elisabeth Collins, Arthur Segel, Geoffrey Jones, Carin-Isabel Knoop, Rosabeth Kanter, Ryan Raffaelli, Richard Hamermesh, Luke Ingles, Rohit Deshpande, Robert Kaplan, Nicolas Retsinas, Nhat Nguyen, Michael Chu e Frances Frei, entre tantos outros da Harvard Business School, por terem me dado a rara oportunidade de trabalhar com eles e me propiciarem a real dimensão do que significa o conceito “capital intelectual”.

A Cláudio Luiz da Silva Haddad e Carlos Eduardo Soares Castanho, por sempre estarem disponíveis para um apoio inesperado e muitas vezes quase inconveniente;

À Fanny Terepins e Graziella Comini, por terem me incentivado nos momentos em que era mais fácil desistir;

A Jorge Paulo Lehmann por ter inspirado e forjado uma geração de empreendedores e financistas;

A Roberto Egydio Setubal pela capacidade de condução profissional e segura de um gigante;

A Ary Waddington pela amizade e mútua admiração profissional;

A todos aqueles que de alguma forma me inspiraram e apoiaram nas minhas diversas fases de vida acadêmica e profissional, notadamente os professores, companheiros, funcionários e colaboradores do Colégio Santo Inácio do Rio de Janeiro, da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, da Fundação Getulio Vargas - EAESP, do ABNAMRO Bank, do Banco Garantia, do Banco Itaú, e da Associação de Assistência à Criança Deficiente - AACD;

A todos aqueles que de várias formas contribuíram com sua paciência, amor e incentivo e aos quais, mesmo não estando mencionados aqui, sou eternamente grato;

Aos meus pais, Alceu e Giovanna, por tudo o que sempre sonharam e lutaram para seus filhos e por sempre me lembrarem de onde viemos e por que estamos aqui;

À Nat, pelo seu amor e companheirismo e por me fazer tentar viver o presente;

Ao Gabriel, por me ensinar o que significa futuro e me colocar em contato com a eternidade.

“Temos que pensar o mundo atual como um entre vários possíveis. Nós temos que repintar esta gravura. Todos os possíveis mundos estão inseridos no atual.”

Nelson Goodman

Resumo

O objetivo deste trabalho é analisar como empresas brasileiras estão se internacionalizando e se fatores como empreendedorismo e inovação têm implicado uma efetiva alteração de seu direcionamento estratégico e seu modo de atuação, de forma a viabilizar uma expansão sustentável para o exterior. O levantamento empírico foi feito em quatro organizações, escolhidas em função do seu tamanho, setor de atuação, etapa de internacionalização e características organizacionais. Embora se trate de uma pesquisa exploratória, que aborda um processo ainda em curso, algumas constatações puderam ser feitas. A principal delas é que existe um processo de internacionalização de empresas brasileiras em curso que independe do ramo de atuação e do seu tamanho. Entretanto, esse processo ainda é recente e incipiente, quando comparado com o de países desenvolvidos e mesmo com nações conhecidas como mercados emergentes. A segunda constatação é que esses movimentos são, na maioria das vezes, fruto de uma decisão interna da empresa. Políticas governamentais pouco têm contribuído para esse direcionamento estratégico até este momento. Adicionalmente, embora as empresas brasileiras analisadas estejam em diferentes estágios de internacionalização, pode-se inferir que tanto teorias comportamentais quanto econômicas explicam, de forma complementar, as suas decisões estratégicas e etapas do processo. Finalmente, percebe-se que fatores como empreendedorismo e inovação têm tido um papel preponderante na decisão de se e como se internacionalizar. Como produto das reflexões, este estudo sugere diretrizes para pesquisas futuras.

Palavras-chave: internacionalização, multinacionais brasileiras, empreendedorismo, inovação.

Abstract

The purpose of this paper is to analyze how Brazilian companies have internationalized, and whether factors such as entrepreneurship and innovation have resulted in effective change in their strategic orientation and operation so as to allow for a sustainable international expansion. An empirical research has been made in four organizations chosen for their size, industry, stage of internationalization and organizational structure. Although this research is an exploratory study which focuses on an ongoing process, it does point to some relevant evidence. The main conclusion is that there is an international expansion process in progress involving Brazilian firms, which is independent of size and the industry the company operates in. However, it is still recent and meager when compared with the ones observed in developed countries, or even with some other emerging countries. Secondly, most of these movements are by and large a consequence of the firms' own internal decision. Governmental policies are poor in pushing them in this direction, so far. In addition, although the analyzed Brazilian firms are yet in different stages of internalization, we could infer that both economic and behavioral theories explain in a complementary manner their strategic decisions and stage of development. Finally, we perceived that factors such as entrepreneurship and innovation have had an important role in the decision of if and how to go international. Based on such investigation, this study suggests a guideline for future research.

Keywords: internationalization, Brazilian multinationals, entrepreneurship, innovation.

Lista de Esquemas

Esquema 4.1 Alternativas de Estratégia de Internacionalização	67
Esquema 4.2 Tipos de Novas Empresas Internacionais.....	84
Esquema 5.1 Modelo do Diamante de Michael Porter	90
Esquema 5.2 Modelo de Cinco Forças de Porter.....	94
Esquema 7.1 Estruturação do Relatório Individual de Caso de acordo com a metodologia desenvolvida pela Harvard Business School.....	132
Esquema 10.1 Fluxograma de Processos da DentalCorp.....	204
Esquema 10.2 O Modelo da Endeavor.....	207
Esquema 10.3 Processo de Pesquisa e de Seleção da Endeavor	209
Esquema 11.1 Estrutura Corporativa da Petrobras – Capital Total (%)	221
Esquema 11.2 Estrutura de Negócios da Petrobras	223
Esquema 12.1 Estratégias de Internacionalização	253
Esquema 13.1 Internacionalização e Empreendedorismo.....	300

Lista de Figuras

Figura 9.1 Anúncio da Natura na Argentina	187
Figura 11.1 Áreas de Atuação da Petrobras na América Latina e no Mundo	236

Lista de Gráficos

Gráfico 3.1 <i>Knowledge Economy Index</i> para Países e Regiões Seleccionadas (2003 - 2004).....	51
Gráfico 6.1 Fluxo de Investimentos para Dentro e para Fora do Brasil (US\$ milhões)	112
Gráfico 6.2 Ranking das 10 Empresas Brasileiras mais Internacionalizadas	115
Gráfico 8.1 Evolução da Capacidade Instalada (milhares de unidades por ano – maio 2007).....	159
Gráfico 9.1 Percepção de Valor x Preço no Mercado Brasileiro de Cosméticos e Produtos de Higiene Pessoal.....	171
Gráfico 11.1 Reservas Comprovadas de Óleo e Gás 2001 (em bilhões de boe).....	224
Gráfico 11.2 Produção Combinada de Óleo e Gás 2001 (em milhares de barris por dia)	226
Gráfico 11.3 Valor de mercado X risco-país.....	232
Gráfico 11.4 Desempenho da Petrobrás.....	232
Gráfico 11.5 Curva de Custo de Dívida da Petrobras (em %)	237
Gráfico 11.6 Custo de <i>Equity</i> (30 de Julho 2001)	238
Gráfico 11.7 Custo Médio Ponderado de Capital 2002	238
Gráfico 11.8 Taxa de Câmbio Média Mensal	240
Gráfico 11.9 Taxas de Juros Mensais Anualizadas (em %).....	240
Gráfico 12.1 Cotações e Volumes Semanais Negociados das Ações Natura ON (valores de fechamento em Reais).....	269
Gráfico 12.2 Cotações Diárias das Ações Metalfrío ON, contra Índice Bovespa e Petrobras (base 100).....	277
Gráfico 13.1 Fluxo de Capitais Líquidos em Países Emergentes (Saídas menos Entradas de Capital - em US\$ bilhões - em valores constantes de câmbio em 2006).....	294

Lista de Quadros

Quadro 3.1 Empresas Seleccionadas de Países Emergentes em Processo de Internacionalização.....	40
Quadro 3.2 Empresas Brasileiras Seleccionadas em Processo de Internacionalização.....	41
Quadro 3.3 Quadro Comparativo dos BRICS	63
Quadro 4.1 Principais Características dos Diferentes Tipos de Inovação	75
Quadro 4.2 Classificações de Perfil Empreendedor	82
Quadro 4.3 Diferenças entre Firmas Tradicionais e <i>Born Globals</i>	85
Quadro 7.1 Empresas Pesquisadas quanto ao Controle Acionário, Ramo de Atividade e Tamanho Relativo	127
Quadro 7.2 Descrição da Estrutura dos Casos.....	131
Quadro 7.3 Executivos Entrevistados para o Caso Natura.....	133
Quadro 7.4 Executivos Entrevistados para o Caso Metalfrío	134
Quadro 7.5 Executivos Entrevistados para o Caso DentalCorp.....	135
Quadro 9.1 Linha de Tempo da Natura.....	168
Quadro 10.1 Oferta de Produtos da DentalCorp.....	203
Quadro 10.2 Perfil da Diretoria Consultiva da DentalCorp	211
Quadro 10.3 Avaliação da Endeavor sobre Luis Alexandre Chicani	213
Quadro 12.1 Evolução das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional.....	254
Quadro 12.2 Jorge Gerdau Johannpeter.....	258
Quadro 12.3 Jorge Paulo Lehmann.....	258
Quadro 12.4 Abílio Alcides Diniz	259
Quadro 12.5 Norberto Odebrecht	260
Quadro 12.6 Etapas Seleccionadas do Processo de Internacionalização da Natura.....	265
Quadro 12.7 Etapas Seleccionadas do Processo de Internacionalização da Metalfrío....	274
Quadro 12.8 Atividades da Petrobras no Exterior	282
Quadro 12.9 Quadro Comparativo e Descritivo dos Casos Analisados	291
Quadro 12.10 Quadro Teórico Comparativo dos Casos Analisados.....	291

Lista de Tabelas

Tabela 3.1 - Estoque de Investimentos Diretos no Exterior como Percentual do Produto Doméstico Bruto (em %) – Diversos Países – 1990-2005	37
Tabela 3.2 - Estoque de Investimentos Diretos no Exterior como Percentual do Produto Doméstico Bruto (em US\$ bilhões) e Crescimento Anual Médio (em %) - Diversos países - 1980-2005	37
Tabela 3.3 - Produto Interno Bruto (PIB) na Paridade de Poder de Compra (PPP) como % do PIB mundial - Diversos países - 1985-2005	38
Tabela 3.4 - Indicadores Econômicos e de Negócios nos BRICs - 2006.....	61
Tabela 8.1 - Distribuição Geográfica do Mercado de Refrigeração Comercial - Diversos Países - 1995-2005	139
Tabela 8.2 - Participação de Mercado em Pontos de Venda – Brasil - 2006	140
Tabela 8.3 - Mercado de Sorvetes, Refrigerantes e Cerveja (em US\$ bilhões) - Global - 2001-2005	141
Tabela 8.4 - Distribuição Geográfica do Mercado de Sorvetes, Refrigerantes e Cervejas (em %) - Global - 2005.....	142
Tabela 8.5 - Informações Financeiras e Operacionais (em milhões de R\$, exceto as unidades vendidas, que estão em milhares) - Metalfrio - 2004-2006	146
Tabela 8.6 - Distribuição de Receitas por Linhas de Produto - Metalfrio - 2005-2006	147
Tabela 8.7 - Configuração das Plantas Industriais - Metalfrio - 2006	150
Tabela 8.8 - Distribuição Geográfica da Rede de Distribuição - Metalfrio - 2006	152
Tabela 9.1 - Venda de Cosméticos e Perfumaria por Principais Mercados selecionados (US\$ Bilhão) - Diversos países - 1999/2004	163
Tabela 9.2 - Gastos <i>per Capita</i> Global para Cosméticos e Perfumaria em US\$ - Diversos países - 2004	165
Tabela 9.3 - Pesquisa de Atributos de Marca - Indicadores Selecionados - Brasil - 2003	171
Tabela 9.4 - Performance Financeira, Operacional e Social (em R\$ milhões, 31 de Dezembro) - Natura - 2001-2005.....	178
Tabela 9.5 - Principais Companhias de Cosméticos e Perfumaria - Brasil - 2003.....	180
Tabela 9.6 - Líderes por Categoria de Produto - Brasil - 2005	180
Tabela 9.7 - Venda de Cosméticos e Perfumaria por Setor (em %) - Brasil - 1999-2004	182

Tabela 9.8 - Venda de Cosméticos e Perfumaria por Canal de Varejo (em %)- Brasil e Continentes - 2004	183
Tabela 10.1 - Condições que Impediam o Empreendedorismo - Avaliação feita pelo National Experts - Brasil - 2003.	208
Tabela 10.2 - Indicadores Seleccionados do Setor de Seguros - Chile - 2000-2006.....	215
Tabela 11.1 - Estrutura Acionária - Petrobras - 2003	222
Tabela 11.2 - Custo Comparativo em <i>Upstream</i> (em US\$/boe) - Brasil - 2003	225

Sumário

1. INTRODUÇÃO	18
1.1. Questões para Internacionalização das Empresas	19
1.2. Estrutura do Trabalho	21
1.3. Justificativa e Limitações da Pesquisa	23
2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	26
2.1. Breve Histórico do Processo de Internacionalização	27
2.2. Principais Fases Históricas Recentes no Processo de Internacionalização	29
2.2.1 <i>Mercantilismo</i>	29
2.2.2 <i>Liberalismo</i>	30
2.2.3 <i>Da Primeira Grande Guerra ao Fim da Guerra Fria</i>	31
2.2.4 <i>Globalização e Neoliberalismo</i>	33
3. MERCADOS E EMPRESAS EMERGENTES	35
3.1. Mercados e Empresas Emergentes	36
3.2. Brasil e China – Modelos Econômicos	42
3.2.1 <i>Petrobras - Uma Multinacional Estatal</i>	44
3.3. Brasil e Índia: Educação e Inovação como Fatores de Competição	46
3.3.1 <i>WEG – Inovação como Fator de Diferenciação</i>	51
3.4. Brasil e Rússia – Governo e Marco Regulatório	54
3.4.1 <i>CVRD - Transpondo o Marco Regulatório</i>	57
3.5. Comparativo dos BRICs	60
4. TEORIAS EM INTERNACIONALIZAÇÃO	64
4.1. Corrente Econômica	65
4.1.1 <i>Inovação e Internacionalização</i>	73
4.2. Modelos Comportamentais	76
4.2.1 <i>Empreendedorismo e Internacionalização</i>	78
5. FATORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	87
5.1. Modelo do Diamante de Porter	88
5.1.1 <i>Embraer – A Criação de um Líder Global na Aviação Regional</i>	91
5.2. Modelo de Cinco Forças de Porter	93
5.2.1 <i>Perdigão</i>	94
5.3. Resource-Based View (RBV)	98

5.3.1	<i>Votorantim</i>	100
6.	A INTERNACIONALIZAÇÃO DO BRASIL E SUAS EMPRESAS	102
6.1.	Histórico da Internacionalização no Brasil	103
6.1.1	<i>Gerdau – Competindo com Gigantes</i>	107
6.2.	Conseqüências e <i>Insights</i> sobre o Processo de Internacionalização do Brasil	109
6.2.1	<i>AmBev / InBev – A criação de uma empresa belgo-brasileira transnacional</i>	116
7.	METODOLOGIA	119
7.1.	Fundamentos Metodológicos	119
7.1.1	<i>Questões do Estudo e Proposições Teóricas</i>	122
7.1.2	<i>Unidades de Análise</i>	123
7.1.3	<i>Ligação dos Dados à Proposição e os Critérios para a Interpretação dos Dados</i>	124
7.2.	A Escolha da Amostra	125
7.3.	Coleta de Dados	127
7.3.1	<i>Coleta de Dados Primários</i>	128
7.3.2	<i>Coleta de Dados Secundários</i>	130
7.3.3	<i>Organização de Dados</i>	131
7.4.	Casos Estudados	132
7.4.1	<i>Natura</i>	132
7.4.2	<i>Metalfrio</i>	134
7.4.3	<i>DentalCorp</i>	134
7.4.4	<i>Petrobras</i>	135
8.	METALFRIO SOLUTIONS	137
8.1.	Descrição do Mercado Global de Equipamentos de Refrigeração Comercial	138
8.1.1	<i>Mercado Mundial de Alimentos e Bebidas Resfriados e Congelados</i>	141
8.1.2	<i>Inovação dos refrigeradores comerciais do tipo Plug-In</i>	142
8.1.3	<i>Da Fragmentação para a Consolidação</i>	143
8.2.	Metalfrio Solutions	145
8.2.1	<i>Linhas de Produtos e Marca</i>	146
8.2.2	<i>Processo Produtivo, P&D e Matérias-Primas</i>	148
8.2.3	<i>Operações</i>	149
8.2.4	<i>Vendas e Distribuição</i>	151
8.3.	Artesia e o Novo Modelo Estratégico	153
8.4.	Visão Estratégica da Metalfrio	154
8.5.	Expansão Internacional	156

9. NATURA	160
9.1. O Mercado de Beleza do Brasil	162
<i>9.1.1 As Principais Tendências do Mercado Brasileiro</i>	<i>164</i>
9.2. Natura	166
<i>9.2.1 Linhas de Produtos e Marca</i>	<i>168</i>
<i>9.2.2 Operações</i>	<i>172</i>
<i>9.2.3 Vendas e Distribuição</i>	<i>173</i>
<i>9.2.4 O Modelo de Liderança da Natura</i>	<i>174</i>
<i>9.2.5 A Cultura e Sustentabilidade Corporativa da Natura</i>	<i>176</i>
9.3. O Crescimento da Concorrência	178
<i>9.3.1 Descrição do Mercado</i>	<i>181</i>
9.4. O Crescimento Internacional da Natura	183
<i>9.4.1 A Lição da Argentina</i>	<i>185</i>
<i>9.4.2 Comprando na Capital da Beleza</i>	<i>187</i>
<i>9.4.3 O Modelo Híbrido Mexicano</i>	<i>189</i>
<i>9.4.4 Criando um Rosto Global</i>	<i>191</i>
10. DENTALCORP	193
10.1. O Mercado Empresarial Odontológico no Brasil	194
<i>10.1.1 Consolidação e Concorrência</i>	<i>195</i>
10.2. Luís Alexandre Chicani	197
<i>10.2.1 Criando o Sonho – 1988 - 1998</i>	<i>198</i>
10.3. Aprendendo dos Primeiros Anos – 1998 a 2002	199
<i>10.3.1 Ofertas da DentalCorp</i>	<i>201</i>
<i>10.3.2 Assegurando sua Posição</i>	<i>205</i>
10.4. A Parceria com a Endeavor – 2002 a 2004	205
<i>10.4.1 A Endeavor e a DentalCorp</i>	<i>207</i>
10.5. A Expansão Internacional	214
<i>10.5.1 Operação DentalCorp Chile</i>	<i>216</i>
11. PETROBRAS	219
11.1. Petrobras	220
11.2. Unidades de Negócio da Petrobras	222
<i>11.2.1 Upstream</i>	<i>223</i>
<i>11.2.2 Downstream</i>	<i>226</i>
<i>11.2.3 Energia e Gás Natural</i>	<i>229</i>
11.3. Transformando a Petrobras	231

11.3.1	<i>Orientação para o Mercado</i>	232
11.3.2	<i>A Administração pós-2002</i>	234
11.4.	Internacional	235
11.4.1	<i>Visão Estratégica</i>	239
11.4.2	<i>Aquisição da Pecom e a Regionalização da Petrobras</i>	241
12.	COMPARAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS	244
12.1.	Estratégia e Etapas de Internacionalização	245
12.2.	Empreendedorismo e Inovação	254
12.3.	Análise e Comparação de Casos	261
12.3.1	<i>Natura</i>	261
12.3.2	<i>Metalfrio</i>	271
12.3.3	<i>Petrobras</i>	278
12.3.4	<i>DentalCorp</i>	284
12.4.	Comparação de Casos	287
13.	CONCLUSÕES	293
13.1.	Considerações Centrais	245
13.2.	Sugestões para Pesquisas Futuras	304
	BIBLIOGRAFIA	306
	APÊNDICE A - ROTEIRO GERAL DE QUESTÕES PARA ENTREVISTAS	337

1. INTRODUÇÃO

Um recente fenômeno, no âmbito da estratégia, é a crescente participação de empresas oriundas de países em desenvolvimento em diferentes indústrias e nas diversas etapas da cadeia de valor em países que não somente os seus de origem. Embora exista, atualmente, um número substancial de pesquisas e teorias que descrevem a dinâmica da competição em economias em desenvolvimento, assim como sobre as oportunidades e desafios para empresas estrangeiras ingressarem nesses mercados, ainda há um limitado entendimento da participação e dos impactos de empresas de regiões em desenvolvimento na economia global. Por exemplo, vários dos trabalhos desenvolvidos a partir da década de 1960 colocaram ênfase na questão das estratégias de investimentos diretos no exterior, ou investimentos estrangeiros diretos (IED), por parte das empresas multinacionais e transnacionais em economias emergentes.

Com o fim da chamada Guerra Fria, no final da década de 1980, o cenário geopolítico global começa a se distender ou mudar, provocando, também, um rearranjo de forças econômicas. Embora os Estados Unidos se consolidem como o grande poder político e econômico mundial a partir desse período, blocos regionais, como a União Européia, o Mercosul e a Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN), também se formam ou se consolidam, enquanto países inseridos na Europa Oriental, China e Índia começam a buscar uma maior inserção e representatividade nesse novo cenário. A introdução de políticas macroeconômicas baseadas no Consenso de Washington¹, por parte de países em desenvolvimento, notadamente na América Latina, também cria um ambiente favorável a uma maior competitividade mundial.

Como consequência, a partir da década de 1990, quando o processo de liberalização e globalização de mercados se aprofunda, observa-se o surgimento ou a transformação de empresas provenientes de países tais como Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC) (WILSON, PURUSHOTHAMAN, 2003). Essas empresas deixam de ser meramente

¹ O Consenso de Washington é um conjunto de medidas formulado em novembro de 1989 por economistas de instituições financeiras baseadas em Washington, como o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial e o Departamento do Tesouro dos Estados Unidos, fundamentadas num texto do economista John Williamson (WILLIAMSON, 1994).

fornecedoras de partes² e/ou exportadoras de *commodities* para, cada vez mais, engajarem-se em estratégias de investimentos diretos, tanto horizontais quanto verticais. Evidências surgem mostrando que investimentos dessas empresas emergentes se diversificam, tanto no plano geográfico, quanto na cadeia de valor.

Por exemplo, o grupo minerador de origem brasileira Companhia do Vale do Rio Doce (CVRD), após se expandir por alguns países da América Latina e África e abrir escritórios de negócios nos principais mercados mundiais, adquiriu, em 2006, a canadense Inco, maior produtora mundial de níquel, colocando-se entre os três maiores grupos mineradores do mundo. Da mesma forma, empresas de países emergentes expandem suas atividades, deixando de atuar apenas em segmentos provedores de insumos, tais como minérios e alimentos, para também disputar espaços em segmentos de alto valor agregado, como a brasileira Embraer no setor aeronáutico, a mexicana América Móvil em telecomunicações, a indiana Ranbaxy na indústria farmacêutica e a chinesa Lenovo em informática.

1.1. Questões para Internacionalização das Empresas

O fenômeno de internacionalização de empresas provenientes de países em desenvolvimento pode, portanto, criar novas bases para o exame da aplicabilidade de teorias existentes, ou refinar e desenvolver novas formas de análise com relação à questão da internacionalização e dos fatores que conduzem empresas a essa condição. Fundamentalmente, devemos investigar se empresas brasileiras em processo de internacionalização tendem a copiar estratégias de empresas similares já consolidadas em mercados internacionais ou, por serem egressas de países onde existem maiores restrições, se elas são capazes de desenvolver estratégias inovadoras e empreendedoras e, deste modo, superiores.

No caso brasileiro, a questão de empreendedorismo se mostra particularmente uma questão central nesta pesquisa. A combinação de fatores tais como um grande mercado

² Frequentemente denominadas como *original equipment manufacturer*, (OEM), é uma firma que fabrica produtos e componentes geralmente desenvolvidos e comercializados por outra companhia, comumente chamada de *value-added reseller* (VAR). Por exemplo, um hard drive de um sistema de computador pode ser fabricado por uma corporação separada da empresa que promove e vende o computador.

interno, instabilidade macroeconômica, a ausência de políticas governamentais estruturadas e direcionadas para a internacionalização de suas empresas, além de um ambiente regulatório tradicionalmente pouco favorável a criação e crescimento sustentado de novos negócios, fez com que o país não dispusesse de um histórico consistente no desenvolvimento de empresas internacionais. Desta forma, uma possível explicação para o crescimento recente do número de empresas em processo de expansão internacional seria uma disposição empreendedora de empresas, seus fundadores e executivos.

No auxílio desta investigação envolvendo empreendedorismo e internacionalização, cinco questões sobre a expansão internacional de uma firma se apresentam: inicialmente, *por que* firmas se internacionalizam? Quais são os fatores internos e externos que levam uma organização a decidir por essa estratégia? Em segundo lugar, *onde* essas firmas alocam atividades ou projetos passíveis de criação de valor? Quais são as variáveis relevantes no tocante à localização e barreiras de entrada que determinariam a seleção de mercados internacionais? Em terceiro lugar, *qual* o mecanismo que melhor se adapta à estratégia de entrada de uma firma? Adicionalmente, *como* firmas locais evoluem para uma condição de empresas multinacionais? Que tipo de configuração organizacional é necessário nesse processo e quais são as possíveis resultantes do inter-relacionamento entre decisões gerenciais e mudanças no ambiente? E, finalmente, *quem* são essas novas multinacionais emergentes?

De maneira geral, essas questões poderiam ser desdobradas, mas não limitadas, a temas tais como quais seriam as origens das vantagens competitivas dessas firmas e como elas poderiam sustentar e aprimorar essas vantagens à medida que se internacionalizam. Finalmente, poderíamos avaliar se empresas oriundas de países em desenvolvimento consideradas como internacionais, ou em processo de internacionalização, seguem as mesmas etapas que empresas egressas de países desenvolvidos. Alternativamente, se elas tendem a pular etapas, uma vez que como novos entrantes (*new entrants*) elas não só poderiam aprender com empresas constituídas (*incumbents*), mas também teriam que se apoiar mais fortemente em questões como empreendedorismo e inovação para superar seus rivais.

De forma genérica, essas questões estão interconectadas e nem sempre podem ser respondidas isoladamente e de forma completa. Várias teorias têm sido utilizadas na tentativa de explicar o processo de internacionalização. Deste modo, o objetivo deste trabalho será investigar algumas dessas questões e as suas inter-relações, tendo o empreendedorismo como o seu agente aglutinador.

1.2. Estrutura do Trabalho

Esta tese está dividida em treze capítulos. Cada um deles procura dar uma descrição geral dos tópicos a serem desenvolvidos ao longo do trabalho.

O próximo capítulo, **Internacionalização das Empresas**, procura definir o termo “internacionalização” de acordo com vários autores. Procura também descrever, do ponto de vista histórico, como os processos de internacionalização de nações e empresas se desenvolveram nos últimos anos.

O terceiro capítulo, **Mercados e Empresas Emergentes**, busca definir os termos “mercados” e “empresas emergentes” e procede a uma comparação entre o Brasil e três outros mercados emergentes, China, Índia e Rússia, abordando algumas das suas similaridades e diferenças.

O quarto capítulo, **Teorias em Internacionalização**, faz uma revisão bibliográfica, analisando as principais correntes teóricas, notadamente a econômica e comportamental, e discutindo algumas das suas implicações. Teorias envolvendo inovação e empreendedorismo são particularmente analisadas.

O quinto capítulo, **Fatores de Internacionalização de Empresas**, busca utilizar *frameworks* que possam ser usados na identificação de fatores que levam empresas a se internacionalizar, assim como criar premissas para o processo de internacionalização de empresas. Análises desenvolvidas por autores como Porter ou teorias como *Resource Based View* (RBV) são comentadas.

O sexto capítulo, **A Internacionalização do Brasil e suas Empresas**, fará um histórico do processo no Brasil. Finalmente, discutiremos como as empresas brasileiras estão se posicionando neste processo *vis a vis* empresas de outros países, discutindo, também, a importância de alguns dos fatores de internacionalização no caso específico do Brasil.

O sétimo capítulo, **Metodologia**, descreverá os aspectos metodológicos da pesquisa, destacando os fundamentos metodológicos, a amostra escolhida, a forma como a coleta de dados foi feita e como os mesmos foram organizados. O capítulo identifica empresas operando em segmentos diversos, com tamanhos e estratégias múltiplas, e que estão em diferentes estágios no seu processo de internacionalização. Algumas ainda estão em um estágio inicial de exportações, enquanto outras já dispõem de uma estrutura física em vários

países, até o ponto em que o faturamento proveniente de suas operações no exterior se aproxime ou mesmo supere o das suas vendas no Brasil.

O oitavo capítulo, **Metalfrio Solutions**, descreve a trajetória da empresa no seu processo de internacionalização, abordando tópicos sobre posicionamentos estratégicos, vantagens competitivas, mudança de controle e abertura de capital e cultura empreendedora.

O nono capítulo, **Natura**, acompanha a empresa no seu processo de internacionalização, inclusive falhas iniciais por falta de um planejamento estratégico adequado, posicionamento de marca baseado em conceitos universais, vantagens competitivas e cultura empreendedora.

O décimo capítulo, **DentalCorp**, analisa a empresa no seu processo de internacionalização, fortemente baseado na vontade de um empreendedor disposto a criar uma empresa com presença em vários países, sem ter necessariamente passado por etapas anteriores.

O décimo primeiro capítulo, **Petrobras**, descreve a trajetória da empresa no período entre o final da década de 1990 e início da década de 2000, em que a empresa desenvolveu uma postura mais voltada para mercado e menos política e, coincidentemente, procedeu a importantes aquisições no exterior.

O décimo segundo capítulo, **Comparação e Análise dos Casos**, procede a uma análise de cada caso, com relação ao seu processo e etapa de internacionalização, grau de empreendedorismo e inovação, e tece comparações entre eles.

O capítulo final, **Conclusão**, aponta as principais constatações e descobertas do trabalho e sugere temas para pesquisas futuras.

1.3. Justificativa e Limitações da Pesquisa

Como pesquisador sênior da Harvard Business School, membro do Conselho da Metalfrío, e com 15 anos de experiência como executivo de bancos nacionais e internacionais, venho tendo, desde meados dos anos 1990, a oportunidade de acompanhar, estudar e/ou participar de processos de internacionalização de diversas empresas brasileiras. Nesses processos, a questão da internacionalização tem sido provocada pela maior abertura financeira e comercial do Brasil com relação a mercados externos, ampliando a exposição das empresas locais a novos mercados e oportunidades. Vale frisar, também, que o processo de internacionalização de empresas não necessariamente implica o deslocamento de atividades de uma empresa brasileira para o exterior. A maior exposição a agentes externos pode fazer com que uma empresa operando única e exclusivamente no Brasil possa incorporar padrões, práticas e processos que a capacitem a competir localmente com multinacionais.

A transformação de uma empresa eminentemente voltada para o mercado interno, dentro de um contexto de uma economia fechada ou semifechada, para uma empresa competindo em vários países, simultaneamente à abertura de seus mercados locais a empresas estrangeiras, tem sido complexa e muitas vezes dolorosa. Companhias com acesso a investimento direto no exterior têm acesso a fatores de produção nos mercados onde se instalam e podem organizar internacionalmente sua produção. Desta forma, absorvem os benefícios derivados de uma alocação mais eficiente de seus recursos, uma vez que podem direcionar partes discretas da cadeia de valor ou a produção de produtos completos para localidades nas quais podem agregar mais valor.

Uma melhor compreensão do tema se mostra, portanto, importante dentro do contexto de um mundo mais complexo, interconectado e interdependente. A formação de blocos econômicos ou de empresas e conglomerados, com tamanho e alcance muitas vezes superiores a países individuais, torna a competição entre empresas mais acirrada, forçando-as a se tornarem mais eficientes e eficazes. A busca por economias de escala e habilidades que as tornem capazes de estar continuamente inovando e empreendendo passa a ser essencial. A necessidade das empresas disporem de um portfólio de ativos locais diversificado geograficamente ganha, portanto, maior peso nas decisões estratégicas.

A década de 1990 foi particularmente vital e emblemática para que empresas brasileiras de porte variado e operando em setores distintos fossem expostas a um ambiente

hostil, mas, ao mesmo tempo, repleto de oportunidades. O advento de uma maior concorrência internacional, a privatização de empresas públicas, uma maior integração do mercado brasileiro aos mercados financeiros internacionais e reformas institucionais e estruturais diversas contribuíram para que um número importante de empresas brasileiras vislumbrasse o processo de internacionalização de suas firmas como uma estratégia de sustentabilidade das mesmas.

Entretanto, embora o processo de internacionalização de empresas brasileiras esteja ocorrendo de forma crescente e consistente nos últimos 10 anos, pouco ainda se sabe sobre as múltiplas variáveis que podem influenciar esse processo, bem como suas inter-relações. Na maioria das empresas, principalmente nas de menor porte e com culturas ou líderes mais empreendedores, o processo de internacionalização parece, muitas vezes, responder a pulsos que não dão a impressão de estarem claramente planejados ou previamente delineados. Nesse contexto, variáveis como o grau de inovação e de empreendedorismo de cada empresa parecem ter um papel importante não só na decisão de se internacionalizar, mas também na forma como o processo é conduzido. Essas variáveis também podem, potencialmente, induzir firmas a eliminar etapas clássicas do processo de internacionalização ou a acelerá-las.

Adicionalmente, o processo de internacionalização de empresas oriundas de países em desenvolvimento, como Brasil, China, Índia e Rússia, parece também guardar características distintas que estão atreladas aos seus próprios complexos ambientes institucionais e suas relações com outros sistemas político-econômicos. A inserção geopolítica desses diferentes países parece igualmente influenciar a maneira como as suas respectivas empresas se expandem internacionalmente ou enfrentam a competição de agentes externos. Isso faz com que não haja um claro padrão definido que possa ser replicado de uma região para outra, embora possamos identificar algumas similaridades.

Dentro da complexidade e abrangência inerentes ao tema de internacionalização, este estudo aborda apenas algumas facetas do processo e, portanto, os resultados obtidos possibilitarão somente rever uma parte do todo. Entretanto, isso não acarretará prejuízo para uma maior compreensão dos fatos. Uma análise mais abrangente deveria incorporar outras dimensões que potencialmente podem influenciar o processo de internacionalização de empresas oriundas de países em desenvolvimento, como o Brasil. Análises de cunho quantitativo também poderiam ser adicionadas, de forma a mensurarmos as vantagens competitivas de empresas em processo de internacionalização ou já internacionalizadas.

Entretanto, uma ampliação do universo de estudo não permitiria realizar uma análise comparativa detalhada dos processos em um universo grande de empresas e setores, objeto central deste trabalho.

Finalmente, as considerações feitas neste trabalho sobre teorias de internacionalização não são aprofundadas, porque não pretendem esgotar a reflexão desse tema, mas servir apenas como referencial para focar os aspectos que levam diferentes empresas, em diversos setores econômicos no Brasil, a se internacionalizarem. As características estudadas e descritas poderão ser modificadas ou ampliadas se e quando o processo de internacionalização de empresas brasileiras se consolidar, criando um universo mais denso para estudos futuros.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Turnbull (1987) coloca que o termo internacionalização tem sido largamente usado para descrever o movimento em direção ao exterior por parte das operações de uma firma. Entretanto, de acordo com Andersen (1997), não existe um consenso por parte de acadêmicos com relação a uma definição exata para o termo. Se para autores como Chrysochoidis, Millar e Clegg (1997) o processo de internacionalização somente deveria contemplar o processo de desenvolvimento de operações em outros países, outros como Welch e Luostarinen (1988) entendem que a internacionalização de uma firma deveria ser entendida como algo que provocasse um envolvimento tanto interno quanto externo da firma nessa direção. Calof e Beamish (1995) adaptam esses conceitos e sugerem que internacionalização deveria ser entendida como um processo de adaptação das operações de uma firma (estratégia, estrutura, recursos, etc.) ao ambiente internacional. Finalmente, Andersen (1997) adiciona os conceitos de seleção dos mercados internacionais e do modelo de escolha de entrada, para afirmar que internacionalização é o processo de se adaptar atividades de troca aos mercados internacionais.

Na eventualidade de uma firma decidir por um investimento direto no exterior, Dunning (1988, 1993, 1995) coloca que ela se tornaria uma Empresa Multinacional (EMN) e, como tal, deteria ou controlaria atividades de valor agregado em um ou mais países. Para tanto, as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores, que justifiquem o investimento direto no exterior. As chamadas “vantagens de propriedade” incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra –, que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países – como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado. Vernon e Wells (1991) sugerem que essas organizações seriam caracterizadas por terem as suas diversas e dispersas operações internacionais ligadas por relações de controle comum, por se servirem de uma gama de recursos comuns, tais como finanças, informação, sistemas, marcas e patentes, e por responderem a uma estratégia comum.

Segundo Lall (1983) e Chudnovsky e Lopez (1999 e 2000), o que diferencia as empresas multinacionais de países desenvolvidos daquelas de países em desenvolvimento é justamente a composição das vantagens de propriedade, que envolvem, em grande medida:

diferentes tipos de recursos naturais e qualificação de mão-de-obra, diferentes níveis de capacitação tecnológica e políticas de governo.

Neste trabalho, internacionalização será definida, de forma genérica, como sendo o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma firma passe a operar em países diferentes daquele no qual está originalmente instalada. A estratégia de internacionalização de uma firma poderia ser desenvolvida de várias formas, sendo que a adequação de cada uma dessas estratégias dependeria de um conjunto de fatores que permeia, entre outros, a cultura empresarial e as condições materiais de uma empresa, bem como as condições socioeconômicas e geopolíticas de uma dada região ou país. A internacionalização envolve a movimentação internacional de fatores de produção, criando uma relação contínua com o exterior, não podendo ser concebida, portanto, como algo temporário ou mesmo voltado exclusivamente à superação de um obstáculo conjuntural. A internacionalização seria, deste modo, um fenômeno de natureza estrutural.

2.1. Breve Histórico do Processo de Internacionalização

De acordo com Jones (2005), o fluxo de pessoas, mercadorias e capital através das fronteiras políticas tem ocorrido por milênios. Registros históricos desses fluxos remontam a mais de 3.500 anos, no lugar que é hoje conhecido como Oriente Médio. Povos como os Assírios e Fenícios já eram respeitados por suas habilidades de criar e desenvolver rotas comerciais terrestres e marítimas, pelas quais diferentes grupos eram capazes de negociar suas mercadorias ou serviços. Entretanto, ao longo dos séculos subsequentes, impérios floresceram ou decaíram, fazendo com que rotas comerciais fossem abertas ou fechadas. A integração do mundo civilizado nunca foi, portanto, um processo contínuo, mas submetido a um grande número de choques e discontinuidades, assim como a retrocessos e atrasos periódicos.

Entre 50 a.C. e 500 d.C., o Império Romano desenvolveu e controlou uma intrincada rede de portos, entrepostos e estradas, além de uma moeda comum, na região mediterrânea. Por um período de quase 1.500 anos que se iniciou antes da era Cristã, um conjunto de rotas comerciais, conhecido como a Rota da Seda, ligava a China, o Oriente Médio e a Europa, produzindo uma intensa transferência de conhecimento, através de vastas extensões territoriais e diferentes núcleos culturais. A partir do século VI, com a expansão do

Islã da Arábia para o resto da Ásia, África e Península Ibérica, criou-se uma base política e ideológica para o crescimento de conexões comerciais e fluxos de conhecimento. Durante o século XV, frotas mercantes e militares chinesas alcançaram a África Ocidental e o Golfo Árabe, apenas para retornar às suas origens algum tempo depois, em função de decisões políticas que levaram a China a assumir uma postura mais interna e menos expansionista. Finalmente, o período das Grandes Descobertas conduzidas por exploradores espanhóis e portugueses, nos séculos XV e XVI, criou uma nova escala em termos de transferência de tecnologia e recursos. Em contrapartida, é importante frisar que essas expansões comerciais e territoriais levaram, também, à propagação de conflitos, doenças e outras mazelas, como a escravidão, a uma escala sem precedentes (DIAMOND, 1999).

A abertura comercial dos povos e, conseqüentemente, o processo de internacionalização de suas respectivas empresas nacionais são, portanto, tão antigos quanto variados, em termos de abrangência e profundidade de suas relações. Dependendo dos fatores socioeconômicos e geopolíticos preponderantes em cada período histórico, observam-se diferentes graus de abertura comercial, fazendo com que o intercâmbio de insumos, mão-de-obra, produtos e capitais variasse grandemente de um período para outro. Entretanto, alguns cientistas políticos argumentam que o que se entende hoje como um processo de internacionalização e de desenvolvimento de empresas multinacionais somente ocorreu com a criação dos Estados Nacionais.

Watson (1992) defende que o surgimento de Estados nacionais fortes e organizados se deu com o Tratado de Westphalia, em 1648, que levou ao fim da Guerra dos Trinta Anos na Europa. Esse evento acelerou a transformação da estrutura medieval européia para uma divisão geográfica de espaços com jurisdições exclusivas dentro das suas fronteiras. Isso permitiu, mais tarde, a criação de um Estado centralizado, capaz de desenvolver políticas públicas, inclusive com a concessão de direitos, muitas vezes até monopolísticos, para grupos empresariais dispostos a defender os interesses comerciais de seus acionistas e desse mesmo Estado, em regiões além das suas fronteiras nacionais.

Dessa forma, observa-se, no século XVII, a criação de empresas, tais como a Dutch East India Companies, a Royal African Company ou a Hudson Bay Company, capazes de organizar, financiar e operar múltiplas plataformas comerciais, funcionando então como poderosos motores de integração regional. Assim, algumas dessas corporações poderiam ser consideradas como protomultinacionais (JONES, 2005).

Embora o crescimento dos fluxos comerciais entre os diversos continentes se mostrasse promissor no século XVIII, custos elevados de transporte e guerras periódicas na Europa faziam com que esse movimento sofresse interrupções. Foi apenas no final do século XVIII e início do século XIX, com o advento da Revolução Industrial, que cristalizou a liderança da Inglaterra como uma potência não só regional, mas mundial, que se pôde sugerir que uma economia global estaria sendo criada (KENNEDY, 1989).

Adicionalmente, um período de relativa paz é iniciado na Europa, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento de navios e trens a vapor faz os custos de frete diminuírem e a capacidade de empresas transferirem matérias-primas e manufaturas de uma região para outra em períodos de tempo cada vez mais curtos. Novas demandas são, então, criadas, fomentando a criação de indústrias em novas regiões ou mesmo a substituição de indústrias existentes por competidores melhor capacitados em termos tecnológicos ou financeiros.

2.2. Principais Fases Históricas Recentes no Processo de Internacionalização

De forma resumida, pode-se dividir os diferentes períodos recentes de atividade comercial internacional, de acordo com o seu grau de liberdade praticado, em 4 fases: Mercantilismo, Liberalismo, da Primeira Grande Guerra ao Fim da Guerra Fria, e Neoliberalismo.

2.2.1 Mercantilismo

O período conhecido como Mercantilismo se situa entre o início do século XV e o fim do século XVIII. Ele marca o fim do feudalismo e foi fortemente influenciado pela abertura de novas rotas comerciais, que promoveram a expansão de mercados e o crescimento das atividades de troca. Suas origens remontam ao processo de formação do Estado moderno e ao desenvolvimento da Revolução Comercial. Na passagem da Idade Média aos Tempos Modernos, os pequenos mercados locais formados pelas cidades medievais cederam lugar a um amplo mercado nacional formado pelo território e pela população submetidos à soberania

da monarquia centralizada. Ao mercado nacional somou-se o mercado mundial, que se formou em consequência da descoberta dos novos continentes pelas Grandes Navegações do século XV (MELO, 1993).

A criação de centros de comércios que competiam por essas rotas e a necessidade premente de sustentar esse modelo de expansão comercial requeria uma quantidade de meios financeiros superior às possibilidades das estruturas existentes. Somente uma forma organizacional mais sofisticada, como a do Estado Nacional, poderia levantar os recursos, humanos e materiais, necessários à tarefa de desenvolver esses novos projetos. A formação quase simultânea de Estados Nacionais, tais como Portugal, Espanha, Holanda, Inglaterra e França, estruturados internamente como Estados modernos, centralizados e unitários, teve, portanto, uma íntima conexão com a expansão e exploração de novas rotas comerciais que apresentavam riscos crescentes (FALCON, 1990).

Wilson (1982) coloca que as políticas chamadas de mercantilistas que prosperaram nesse período defendiam que a riqueza de uma nação residia na acumulação de metais preciosos, tais como ouro e prata, e no incremento das exportações e da restrição às importações, gerando uma balança comercial superavitária. O Estado desempenhava um papel intervencionista na economia, implantando novas indústrias protegidas por barreiras alfandegárias, controlando o consumo interno de determinados produtos e melhorando a infraestrutura. Adicionalmente, o Estado promoveu a colonização de novos territórios, utilizando essas novas regiões de influência como uma garantia de acesso a matérias-primas e ao escoamento de produtos manufaturados.

2.2.2 Liberalismo

O liberalismo econômico surgiu na Europa e na América no final do século XVIII como uma antítese do Mercantilismo, ao defender a emancipação da economia de qualquer dogma externo a ela mesma. Em 1776, dois fatos concomitantes e fundamentais para o fortalecimento de ideais liberais ocorreram em regiões distintas. No local em que se constituiria os Estados Unidos da América, foi lavrada a Declaração da Filadélfia sobre a liberdade política. Simultaneamente, economistas como Adam Smith (1999) e David Ricardo (2002) apregoavam que o livre comércio era benéfico a toda e qualquer nação. Nesse ano,

Adam Smith publicava “A Riqueza das Nações”, na Inglaterra, argumentando que o liberalismo econômico se fundamentava no livre comércio, na abolição de restrições ao comércio internacional, no livre-câmbio, no padrão-ouro e no equilíbrio orçamentário. Para Smith, não eram necessárias intervenções na economia, visto que o próprio mercado dispunha de mecanismos próprios de regulação da mesma: a chamada “mão invisível”.

O liberalismo se assentava no princípio da livre iniciativa, baseado no pressuposto de que a não-regulamentação das atividades individuais no campo socioeconômico produziria os melhores resultados na busca do progresso. Dessa forma, a especialização internacional do trabalho levaria os países a produzir, com maior eficiência, aquilo que eles sabiam fazer com maior facilidade, ou cujos recursos existentes nos seus respectivos países assim os possibilitavam fazer.

Dois eventos são simbólicos para o liberalismo. Em 1846, a chamada *Corn Law*, criada em 1815 na Inglaterra para proteger produtores agropecuários ingleses contra a competição de produtos importados através de tarifas de importação, é revogada e, em 1860, um tratado de livre comércio é assinado entre a França e a Inglaterra (WELLER, 2006). A Inglaterra, um dos líderes do comércio oceânico e em estágio adiantado no processo de industrialização de sua economia, consolida-se como a maior potência militar e econômica da época. Através dessa hegemonia, a Inglaterra organiza um sistema financeiro internacional em que a libra esterlina era passível de ser convertida em ouro, possibilitando maior segurança nas transações internacionais. Adicionalmente, estabelece as bases de um sistema de transporte marítimo mundial, com suas colônias espalhadas em diversos continentes representando um papel crucial na oferta de serviços de armazenagem, entreposto, transbordo e transporte marítimo de longo curso (KENNEDY, 1989).

O processo de colonização européia da África e Ásia gerou novas correntes de comércio, uma enorme transferência de capitais, sobretudo ingleses, na seqüela da expansão imperial, assim como grandes migrações humanas para a colonização dos novos continentes.

2.2.3 *Da Primeira Grande Guerra ao Fim da Guerra Fria*

Embora de duração mais curta, quando comparada com os períodos anteriores, esta fase compreendida entre os anos de 1914 e 1989 foi marcada por grandes crises e

profundas transformações sociopolíticas, econômicas e tecnológicas. A Primeira Guerra Mundial, ocorrida entre 1914-1918, serviu como marco a partir do qual se iniciou a era dos coletivismos de direita e esquerda - o nazifascismo e o comunismo -, ambos hostis ao livre comércio e favoráveis ao isolacionismo (CAMPOS, 1997).

A crise de 1929, que teve entre outros fatores uma excessiva austeridade monetária por parte do governo norte-americano, uma superprodução de produtos que os mercados não conseguiam absorver, uma distribuição desigual de riqueza e, finalmente, a queda abrupta das cotações nas bolsas de valores, gerou um quadro de recessão e desemprego em caráter mundial (McELVAINE, 1984). Debilitou o capitalismo e provocou uma irrupção de protecionismos. Como uma das suas possíveis conseqüências, e em conjunto com uma série de outros fatores, em 1939 é deflagrada a Segunda Guerra Mundial, que durou até 1945 (OVERY, 2007).

No período pós-guerra, compreendido entre 1945 e 1960, o processo de globalização volta a tomar forma através de planos de ajuda econômica, tais como Marshall na Europa e Colombo na Ásia, onde as nações vencedoras buscaram uma nova forma de hegemonia econômica (MARSHALL, S.d.; COLOMBO, S.d.). Esse movimento foi rapidamente acompanhado por firmas americanas e européias, que buscavam novas alternativas para expandir os seus lucros. Adicionalmente, organismos multilaterais, como o Fundo Monetário Internacional (FMI) e o Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD), também surgiram com o intuito de intensificar o comércio e fomentar o desenvolvimento econômico (IMF, S.d.; WORLD BANK, S.d.).

As décadas de 1970 e 1980 protagonizaram um acirramento das relações entre as duas potências dominantes após a Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos e União Soviética, e crises econômicas, tais como a cambial em 1972 e os choques de petróleo em 1973 e 1979. Como algumas das suas conseqüências, as distâncias entre o potencial econômico dos países foram ampliadas e o esgotamento da capacidade do Estado em financiar os gastos exigidos por uma política de bem-estar social, implementada ao longo das décadas anteriores, ficou mais latente (LEAL, 1990).

2.2.4 Globalização e Neoliberalismo

A ruptura do sistema econômico socialista soviético, simbolizado pela queda do Muro de Berlim, em 1989, pôs fim a mais de 40 anos da chamada Guerra Fria. Com esse acontecimento, extinguiu-se a divisão do mundo em dois blocos ideológico-econômicos estanques, oponentes e hegemônicos, consolidando o sistema capitalista como principal sistema econômico (THUROW, 1997). Concomitantemente ao esfacelamento político-econômico da União Soviética, blocos econômicos regionais se formam ou se fortalecem. União Européia na Europa, Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA, na sigla em inglês) na América do Norte e Latina, Mercosul na América do Sul e Cooperação Econômica da Ásia e do Pacífico (APEC, na sigla em inglês) na Ásia são alguns dos exemplos.

Adicionalmente, o advento de novas e mais acessíveis tecnologias de informática e comunicação nesse período potencializa a aproximação de empresas e países. O processo de internacionalização se torna mais agudo. Barreiras comerciais, tanto as tarifárias como as não alfandegárias, são eliminadas ou renegociadas através de tratativas diretas entre países ou através de fóruns multilaterais, como o de Doha. Organismos, como o World Trade Organization (WTO), ganham maior importância no processo de arbitragem de disputas comerciais. Os fluxos comerciais e, principalmente, financeiros se intensificam, gerando um aumento no volume e na velocidade com a qual capitais financeiros se deslocam de uma região para outra, mas também na volatilidade. Tanto países desenvolvidos quanto em desenvolvimento, como Brasil, China e Índia, recebem volumes sem precedentes de investimentos diretos voltados para a implantação dos mais diversos projetos. (THUROW, 1997; GILPIN, 2002)

Com o aprofundamento do processo de internacionalização, nações muitas vezes se viram compelidas a reduzir suas soberanias nacionais, com o capital privado controlado por investidores individuais, grupos de investidores ou empresas assumindo um papel central em várias decisões. Conflitos comerciais entre países começam a dar lugar a outra modalidade, em que empresas ou indústrias negociam diretamente com países soberanos termos comerciais das suas relações. Fatos como o conflito comercial entre a indústria farmacêutica mundial e o Brasil, com respeito à fabricação de remédios genéricos para tratamento de pacientes com o vírus *Human Immunodeficiency Virus* (HIV), ou a criação de barreiras

alfandegárias à entrada de suco de laranja brasileiro nos Estados Unidos, por pressão de produtores locais, exemplificam essa mudança de paradigma.

3. MERCADOS E EMPRESAS EMERGENTES

O fluxo de investimentos diretos no exterior (IDE) já se tornou mais importante que o comércio no aporte de bens e serviços nos mercados externos, com o faturamento de subsidiárias estrangeiras sendo superior ao do fluxo das exportações mundiais. Além de integrar mercados, os IDEs também conectam internacionalmente atividades de produção, por meio de redes corporativas estabelecidas por empresas multinacionais ou transnacionais. Entretanto, este movimento de integração de atividades econômicas se processou quase que de forma unilateral até meados das décadas de 1980 e 1990, com empresas egressas dos chamados países desenvolvidos investindo majoritariamente em territórios economicamente menos robustos e sofisticados.

Contudo, ainda que de forma desigual, esse quadro começa a ser alterado. Países tradicionalmente receptores de investimentos estrangeiros, tais como Brasil, China, Índia e Rússia, vêm se tornando fontes de saída de IDE, ou seja, empresas desses países iniciaram um movimento de investimentos diretos no exterior, tanto em economias já desenvolvidas quanto em outros mercados (WILSON et al., 2005). Esses países integram um grupo diverso, conhecido como países ou mercados emergentes, uma indicação de que seriam países em processo de transição rumo a um estágio político, econômico e social mais avançado. Interessante notar que, em muitos casos, o desenvolvimento desses países emergentes está ligado ao fato de que eles foram, por muitos anos, alvo das multinacionais e, através desse contato, desenvolveram mecanismos que possibilitaram o surgimento de grupos econômicos capazes de, não só competir internamente com essas mesmas multinacionais, mas, também, empreender internacionalmente.

Em função de suas diferenças estruturais, esses países emergentes têm desenvolvido diferentes modelos, de forma a maximizar suas vantagens competitivas. Enquanto a China tem buscado se tornar a planta industrial do mundo, inundando o planeta com manufaturas diversas, a Índia tem concentrado esforços para criar um escritório global de serviços, notadamente em áreas como tecnologia da informação. Por outro lado, a Rússia se mostra um importante fornecedor de recursos naturais através de suas empresas de petróleo e gás, enquanto o Brasil se consolida como um importante celeiro de alimentos e minérios, sendo um dos maiores exportadores mundial de grãos e minério de ferro.

3.1. Mercados e Empresas Emergentes

O termo “economias de mercado emergentes ou em desenvolvimento” é comumente atribuído a Antoine W. van Agtmael, do International Finance Corporation – World Bank (INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION, 2006, e AGTMAEL, 1984), e é definido como sendo aplicável a economias com baixa a média renda *per capita*. Nessa categoria, estariam incluídos países representando 80% da população e 20% do Produto Interno Bruto mundial. Uma vez que essa definição tende a abarcar mercados tão díspares, como China ou Tunísia, em termos de seu tamanho econômico, importância geopolítica e grau de desenvolvimento de reformas políticas e sociais, outros indicadores tem sido utilizados para melhor categorizar esse grupo. Indicadores tais como estabilidade política, grau de corrupção, infra-estrutura física e social, maturidade da sociedade civil também têm sido empregados por diversos organismos públicos e privados nessa avaliação. O conjunto desses fatores, portanto, denotaria uma trajetória de crescimento econômico e oportunidades de mercado.

De forma geral, economias de mercado emergentes são caracterizadas por serem de transição, significando estarem em um processo de mudança de uma condição de mercado fechado para uma de maior abertura. Durante este processo de transformação, são normalmente implementadas reformas econômicas, políticas e sociais que conduzirão esses países a apresentarem uma performance mais consistente e duradoura, assim como levando a uma maior transparência e eficiência ao sistema. Mercados emergentes têm tradicionalmente sido foco de atenção para corporações multinacionais que buscam acesso a novos mercados, fontes de matérias-primas, inovações e mesmo talentos humanos a serem agregados ao seu corpo executivo. Um indicador comumente utilizado para medir o grau de confiança que governos e empresas têm em relação a uma dada economia emergente seria o volume de investimentos diretos recebidos (ver Tabela 3.1 e 3.2 para indicadores de investimentos diretos no exterior de regiões ou países selecionados).

Tabela 3.1 - Estoque de Investimentos Diretos no Exterior como Percentual do Produto Doméstico Bruto (em %) – Diversos Países – 1990-2005

Região/País	1990	2000	2005
Mundo	8,6	20,6	23,9
Países em desenvolvimento e em transição	4,3	13,4	12,8
Brasil	9,4	8,6	9,0
Rússia	-	7,8	15,7
Índia	0,0	0,4	1,2
China	1,2	2,6	2,1
Hong Kong	15,7	234,9	264,7
China	13,4	24,3	16,1

Fonte: PROCHINIK, 2007.

Tabela 3.2 - Estoque de Investimentos Diretos no Exterior como Percentual do Produto Doméstico Bruto (em US\$ bilhões) e Crescimento Anual Médio (em %) - Diversos países - 1980-2005

Região/País	1980	1990	80/90	2000	90/00	2005	00/05
Mundo	565,5	1.722,2	11,8%	6.123,6	13,5%	9.746,9	9,7%
Países em desenvolvimento e em transição	71,6	139,6	6,9%	748,9	18,3%	1.067,3	7,3%
Brasil	38,5	41,0	0,6%	51,9	2,4%	71,6	6,6%
Rússia	-	-	-	20,1	-	120,4	43,0%
Índia	0,1	0,1	2,5%	1,9	34,2%	9,6	38,3%
China	-	4,5	-	27,8	20,0%	46,3	10,7%
Hong Kong	0,1	11,9	55,1%	388,4	41,7%	470,5	3,9%
África do Sul	5,5	15,0	10,5%	32,3	8,0%	38,5	3,6%
BRICs	44,3	72,5	5,0%	522,4	21,8%	756,8	7,7

Fonte: PROCHINIK, 2007.

Do ponto de vista geográfico, mercados emergentes poderiam ser encontrados na América Latina (Brasil e México), Ásia (China, Índia, Vietnã e Indonésia), Europa Central (Rússia, Polônia, Hungria e República Checa), África (África do Sul, Nigéria e Quênia) e Oriente Médio (Turquia, Egito, Arábia Saudita, Iraque e Irã). Em termos de áreas de crescimento, os principais mercados incluiriam China, Índia, Brasil, Europa Central, Oriente Médio e México. A Tabela 3.3 mostra que a participação de países emergentes selecionados, tais como China e Índia, na economia mundial, como percentual do Produto Interno Bruto (PIB) mundial, cresceu nas últimas décadas, ao passo que a dos grandes centros desenvolvidos diminuiu.

Tabela 3.3 - Produto Interno Bruto (PIB) na Paridade de Poder de Compra (PPP) como % do PIB mundial - Diversos países - 1985-2005

	1985	1995	2005
Brasil	3,2%	3,0%	2,6%
China	4,4%	8,9%	14,3%
Índia	3,8%	5,0%	6,3%
Japão	8,1%	8,3%	6,5%
México	2,1%	1,9%	1,8%
Rússia	-	2,6%	2,6%
USA	21,7%	21,7%	20,4%
Europa Ocidental	23,6%	23,1%	20,2%

Fonte: EIU, S.d..

Todavia, da mesma forma que esses mercados atraem atenção de multinacionais em busca de novos mercados, também se observa que as chamadas multinacionais de países emergentes estão cada vez mais presentes no cenário econômico global, competindo com multinacionais de países desenvolvidos em várias indústrias ao redor do mundo. Essas empresas desafiam a concepção estabelecida de que firmas de países emergentes são pouco inovadoras e dependem de tecnologia desenvolvida em países desenvolvidos. As multinacionais de países emergentes são encontradas em diferentes indústrias e apresentam grau de sofisticação tecnológica crescente.

A Embraer, empresa brasileira do setor aeroespacial, é um exemplo de multinacional emergente operando em um mercado global altamente competitivo e intensivo em tecnologia. Em 2005, considerando apenas a aviação comercial, a Embraer era a terceira maior fabricante de aeronaves mundial, atrás da Boeing americana e da Airbus européia e à frente da canadense Bombardier. Algumas empresas têm presença regional, outras têm presença global. Em sua grande maioria, elas são líderes em seus mercados locais. Empresas como a mexicana Cemex e a coreana Samsung são exemplos de empresas de países emergentes com crescente presença internacional, enquanto firmas como a brasileira Petrobras³ e a indiana Mahindra & Mahindra ainda atuam mais no âmbito regional.

Em 2004, de acordo com a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad, na sigla em inglês), o fluxo de investimentos brasileiros para o exterior atingiu US\$ 9,5 bilhões. No mesmo período, o estoque de investimentos brasileiros no exterior foi de cerca de US\$ 66,0 bilhões (BCB, S.d.) assegurando ao Brasil a quarta

³ Embora tenha investimentos em países africanos e na América do Norte, os investimentos externos da Petrobras ainda estão fortemente concentrados na América do Sul, notadamente Bolívia e Argentina e, em menor escala, Venezuela e Equador.

colocação entre os países em desenvolvimento, atrás de China/Hong Kong, Cingapura e Taiwan. Entretanto, a despeito do aumento do estoque e do fluxo com relação a anos anteriores, o estoque de investimento brasileiro no exterior em relação ao Produto Interno Bruto ainda é pequeno, em torno de 11%. No Sudeste Asiático, esse coeficiente sobe para 16%. Adicionalmente, apesar de ser o 5º maior país do mundo em extensão, de ter a 6ª maior população, ser a 14ª maior economia, o Brasil responde por apenas 1,1% do comércio mundial, ocupando a 53ª posição de um total de 62 países listados (Foreign Policy, 2004).

Estudo do Boston Consulting Group (BCG), datado de 2006, identificou 100 empresas com faturamento acima de 1 bilhão de dólares por ano e com taxas de crescimento superiores à média de mercado, oriundas de países emergentes em crescentes, embora diferentes, estágios de inserção internacional. A pesquisa sugere que, em 2010, a maior parte delas terá dobrado o seu faturamento e apresentará receitas internacionais crescendo dos atuais 28% para 40% das suas vendas totais, sendo várias delas listadas entre as cinco maiores empresas mundiais no seu respectivo setor. São empresas como a chinesa Lenovo, que em 2005 adquiriu da IBM sua divisão de computadores pessoais (PCs), e a indiana Wipro, a maior empresa mundial de serviços terceirizados de tecnologia.

No agregado, 88% das empresas citadas pelo estudo decidiram se globalizar como uma forma de buscar maiores economias de escala, enquanto 60% são de capital aberto ou têm subsidiárias negociadas em Bolsa de Valores. Adicionalmente, elas investem, em conjunto, aproximadamente US\$ 9,0 bilhões em pesquisa e desenvolvimento e dispõem de, aproximadamente, 300.000 técnicos, engenheiros e cientistas trabalhando nas suas empresas. Do ponto de vista de estratégia de expansão, 80% do crescimento dessas empresas se processou de forma orgânica, tanto por meio de exportações quanto pela abertura de filiais. Embora cerca de 200 aquisições internacionais tenham sido feitas por essas firmas entre 2000 e 2005, apenas 24 das 100 empresas emergentes listadas realizaram mais de três fusões ou aquisições no período compreendido entre 1988 e 2005.

Embora estudos e pesquisas similares corroborem esta tendência de internacionalização de firmas advindas de países emergentes, a internacionalização das empresas brasileiras tem-se processado de forma lenta e tardia. No estudo desenvolvido pelo BCG, das 100 empresas pesquisadas, apenas 12 são empresas brasileiras, contra 44 firmas de origem chinesa e 21 firmas indianas (ver Quadro 3.1).

Empresa	Sector	País	Empresa	Sector	País	Empresa	Sector	País
América Móvil	Telecomunicações	México	Galanz	Eletrodomésticos	China	Reliance	Química	Índia
Bajaj Auto	Automotivo	Índia	Gazprom	Combustíveis	Rússia	Rusal	Metais não-ferrosos	Rússia
Baosteel	Siderurgia	China	Gerdau	Siderurgia	Brasil	Sabanci	Química	Turquia
Bharat Forge	Automotivo	Índia	Gree	Eletrodomésticos	China	Sadia	Alimentos e bebidas	Brasil
Birta Hindalco	Metais não-ferrosos	Índia	Grupa	Alimentos e Bebidas	México	SAIC	Automotivo	China
BOE	Tecnologia e computação	China	Grupo Modelo	Alimentos e Bebidas	México	Satyam	Serviços de TI	Índia
Braskem	Petroquímica	Brasil	Haier	Eletrodomésticos	China	Severstal	Siderurgia	Rússia
BYD	Eletroeletrônico	China	Hisense	Eletroeletrônico	China	Shougang	Siderurgia	China
Cemex	Material de construção	México	Huawei	Telecomunicações	China	Sinochem	Química	China
Chalco	Metais não-ferrosos	China	Indofood	Alimentos e Bebidas	Outros	Sinopec	Combustíveis	China
China Aviation	Aeroespacial	China	Infosys	Serviços de TI	Índia	Sisecam	Material de construção	Turquia
China FAW	Automotivo	China	Johnson Electric	Engenharia	China	Skyworth	Eletroeletrônico	China
China Huaneng	Combustíveis	China	Koç	Eletrodomésticos	Turquia	Sukhoi Aviation	Aeroespacial	Rússia
China Minmetals	Metais não-ferrosos	China	Konka	Eletroeletrônico	China	SVA	Eletroeletrônico	China
China Mobile	Telecomunicações	China	Larsen & Toubro	Engenharia	Índia	Tata Motors	Automotivo	Índia
China Shipping	Navegação	China	Lenovo	Tecnologia e computação	China	Tata Steel	Siderurgia	Índia
Chunlian	Eletrodomésticos	China	Li & Fung	Têxtil	China	Tata Tea	Alimentos e bebidas	Índia
CIMC	Navegação	China	Lukoil	Combustíveis	Rússia	TCL	Eletroeletrônico	China
Cipla	Farmacêutico	Índia	Mahindra & Mahindra	Automotivo	Índia	TCS	Serviços de TI	Índia
CNC	Telecomunicações	China	Midea	Eletrodomésticos	China	Tehtronic	Engenharia	China
CNHTC	Automotivo	China	MISC	Navegação	Malásia	Thai Union Frozen	Alimentos e bebidas	Taiilândia
CNOOC	Combustíveis	China	MTS	Telecomunicações	Rússia	Tsingtao Beer	Alimentos e bebidas	China
COSCO	Navegação	China	NAC	Automotivo	China	TVS Motors	Automotivo	Índia
Coteminas	Têxtil	Brasil	Natura	Cosméticos	Brasil	UTStarcom	Telecomunicações	China
CP Foods	Alimentos e Bebidas	Taiilândia	Nemak	Automotivo	México	Vestel	Eletroeletrônico	Turquia
Crompton Greaves	Engenharia	Índia	Norlisk Nickel	Metais não-ferrosos	Rússia	Videocon	Eletroeletrônico	Índia
CVRD	Mineração	Brasil	ONGC	Combustíveis	Índia	Votorantim	Indústria de processamento	Brasil
Dongfeng Motor	Automotivo	China	Orascom Telecom	Telecomunicações	Outros	VSNL	Telecomunicações	Índia
Dr. Reddy's	Farmacêutico	Índia	Pearl River	Instrumentos musicais	China	Wanxiang	Automotivo	China
Embraco	Engenharia	Brasil	Perdigão	Alimentos e bebidas	Brasil	WEG	Engenharia	Brasil
Embraer	Aeroespacial	Brasil	Petrobras	Combustíveis	Brasil	Wipro	Serviços de TI	Índia
Erdos	Têxtil	China	PetroChina	Combustíveis	China	ZTE	Telecomunicações	China
Femsa	Alimentos e Bebidas	México	Petronas	Combustíveis	Malásia			
Founder	Tecnologia e computação	China	Ranbaxy	Farmacêutico	Índia			

Quadro 3.1 Empresas Seleccionadas de Países Emergentes em Processo de Internacionalização

Fonte: Boston Consulting Group, 2006; Blecher, 2006.

Considerando-se o tamanho e a diversidade da indústria brasileira, deveríamos esperar um maior número de empresas. Surpreende, portanto, a baixa representatividade de empresas exportadoras brasileiras e a reduzida diversificação da pauta de exportações de manufaturados, a pouca penetração nos mercados internacionais e a quase inexistência de verdadeiras empresas multinacionais no universo de empresas brasileiras (ver Quadro 3.2).

Empresa	Setor	Características do Processo de Internacionalização
Embraer	Aeroespacial	Lídera o mercado mundial de jatos de porte médio. Firmou <i>joint-ventures</i> em Portugal e na China.
Natura	Cosméticos	Além de uma loja em Paris para divulgar a marca, tem operações no México, Peru, Argentina, Chile e Bolívia.
Vale do Rio Doce	Mineração	Maior produtora mundial de minério de ferro, a empresa opera em 18 países de cinco continentes diferentes.
Votorantim	Cimento	Controla 46 unidades de cimento e concreto nos Estados Unidos e no Canadá. Investiu 1,2 bilhão de dólares.
Coteminas	Têxtil	É líder mundial no setor de têxteis para cama, mesa e banho, após a fusão com a americana Springs.
Perdigão	Alimentos	Exporta mais da metade de sua produção para 110 países. Tem escritórios na Holanda, Inglaterra e Emirados Árabes.
Gerdau	Siderurgia	Um dos maiores fabricantes mundiais de aços longos, opera 19 usinas em sete países.
Sadia	Alimentos	Exporta mais da metade da produção. Associou-se à russa Mirartog para produzir carne na Rússia.
Braskem	Petroquímico	Associada à venezuelana Pequivesa, erguerá duas fábricas ao custo de 2 bilhões de dólares.
Petrobras	Petrolífero	Maior estatal brasileira, opera em 15 países espalhados por três continentes.
WEG	Motores Industriais	Um dos três maiores fabricantes mundiais de motores industriais, possui unidades na Argentina, China, México e Portugal.
Embraco	Engenharia Industrial	Maior fabricante mundial de compressores, possui unidades industriais na Itália, Eslováquia e China.

Quadro 3.2 Empresas Brasileiras Selecionadas em Processo de Internacionalização

Fonte: Boston Consulting Group, 2006.

As empresas brasileiras representadas na arena mundial são, com algumas exceções, ainda firmas ligadas a setores de base e não de manufaturados ou de tecnologia e serviços de alto valor agregado. Procedendo a uma análise comparativa de alguns dos fatores citados anteriormente, observam-se diferenças entre países que podem contribuir para explicar por que países como China e Índia parecem estar devidamente representados nessa amostra, em detrimento de outros, como o Brasil. As seções subseqüentes irão descrever e comparar, de forma sucinta e não extensiva, alguns dos modelos utilizados por países como Brasil, China, Índia e Rússia que podem sinalizar possíveis variáveis que expliquem diferenças no processo de internacionalização desses países e suas empresas.

3.2. Brasil e China – Modelos Econômicos

O PIB nominal brasileiro cresceu de US\$ 224 bilhões, em 1985, para US\$ 882 bilhões, em 2005, enquanto o da China saltou, no mesmo período, de US\$ 309 bilhões para US\$ 2.302 bilhões (EIU, S.d.). Mais do que as diferenças na forma de organização das duas sociedades, a estratégia de inserção internacional adotada pelos dois países pode indicar como uma economia que tinha a mesma dimensão que a brasileira passou a ser quase três vezes esta em duas décadas. A China preparou e conduziu sua integração global pela via do comércio e pela atração de investimento estrangeiro direto, destinado a setores com maiores taxas de expansão nas transações internacionais. Dessa forma, a China foi capaz de aproveitar o movimento de expansão das empresas transnacionais, que deslocaram a produção de peças e componentes para economias com menor custo de mão-de-obra.

Entretanto, ao contrário de outros países emergentes que apenas buscam investimentos, não importando a sua natureza e destinação, a China adotou uma política de atração e seleção para investimentos diretos no país, priorizando aqueles que possam dar acesso a tecnologias capazes de incentivar as cadeias produtivas internas do país. O governo chinês favorece o investimento estrangeiro com a condição de que tecnologias mais sofisticadas sejam transferidas para o país. Em 2002, por exemplo, a Embraer estabeleceu uma *joint-venture* com a estatal China Aviation Industry Corp, uma tentativa do governo chinês de quebrar o monopólio da Boeing e da Airbus na China e criar uma empresa de jatos regionais. No acordo, ficou estabelecido, entre outras políticas, que haveria transferência de desenhos, ferramental, normas e procedimento, além de treinamento dos funcionários chineses no Brasil (EMBRAER, S.d.).

A China também vincula investimento em manufatura com investimento e estabelecimento de unidades de pesquisa e desenvolvimento. A Motorola tem, por exemplo, um de seus principais centros de pesquisa instalado na China, como contrapartida de acesso ao imenso mercado chinês de celulares. Assim, políticas comerciais, tecnológicas e poder de compra do Estado são coordenados com a aprovação dos investimentos diretos externos, com o objetivo de aumentar as capacidades tecnológicas locais. Adicionalmente, as estratégias da China de atração de investimento estrangeiro incluem (mas não estão limitadas) a existência de diferentes regimes aduaneiros, um mais elevado para as importações destinadas ao mercado interno e outro menor para as importações de bens a serem transformados e

destinados ao mercado externo; e regras para as empresas transnacionais gerarem os recursos em moeda estrangeira que pretendem remeter às matrizes. Para isto, é também importante reconhecer a importância das políticas públicas.

Essa política esteve associada também à garantia estatal de taxas de câmbio reais competitivas e estáveis, mediante intervenções no mercado cambial e controles rigorosos sobre a conta de capital. Como resultado, a participação das exportações no PIB chinês saltou de apenas 8,7%, em 1985, para 33,1%, em 2005, enquanto o estoque de investimentos diretos na China como percentual do PIB cresceu de 3,4% para 27%, no mesmo período, com suas reservas internacionais alcançando US\$ 825 bilhões no final de 2005. Com relação ao estoque de investimentos diretos da China no exterior como percentual do PIB, o mesmo cresceu de 0,6%, em 1990, para 2,2%, em 2005, mostrando uma mudança na política de internacionalização do país (EIU, S.d.).

Em contrapartida, a estratégia brasileira foi diversa, no mesmo período analisado. Creitou (2007 em Almeida 2007) afirma que, diferentemente de outros países em desenvolvimento, o governo brasileiro não definiu medidas oficiais de apoio à internacionalização das empresas nacionais, que investem no exterior por decisão própria, sem contar com o suporte de uma política governamental específica, dirigida a estimular, facilitar e até induzir à internacionalização. Além disso, embora não haja proibições ou restrições governamentais ao investimento direto no exterior, algumas normas cambiais e procedimentos legais dificultam e encarecem as transações.

No período posterior ao Plano Real (1994), o Brasil passou a experimentar um novo ciclo de investimentos diretos no país, atraído pela abertura econômica, estabilização com expectativas de crescimento econômico e privatizações. Na segunda metade da década de 1990 e início da década de 2000, a entrada de investimento estrangeiro direto foi realizada majoritariamente mediante fusões e aquisições, muitas das quais por meio de privatizações que não geraram, necessariamente, aumento relevante de capacidade produtiva. Uma parte significativa dos investimentos externos se concentrou no setor de serviços, por meio da transferência de ativos das antigas empresas estatais para os seus novos proprietários. Grupos empresariais, tais como Santander, Portugal Telecom e Electricité de France, despontaram como novos nomes em importantes setores da economia nacional. O controle de setores como o de autopeças foi praticamente transferido para empresas multinacionais, enquanto se percebeu uma crescente concentração na indústria varejista, com grupos como Wal-Mart, Carrefour e Pão de Açúcar adquirindo um enorme número de concorrentes menores. Do ponto

de vista macroeconômico, o Brasil continuou a mostrar um comportamento ciclotímico nesse período, com baixas taxas de crescimento, uma ameaça de crise cambial recorrente, taxas de juros declinantes, mas ainda elevadas, alto nível de desemprego e queda do investimento público e privado.

Utilizando-se os mesmos indicadores descritos anteriormente para o Brasil, ter-se-ia que a participação das exportações no PIB brasileiro sofreu uma discreta variação de 11,4%, em 1985, para 13,3%, em 2005, enquanto o estoque de investimentos diretos no Brasil como percentual do PIB cresceu de 11,4% para 22,2%, no mesmo período, com suas reservas internacionais alcançando US\$ 54 bilhões no final de 2005. Com relação ao estoque de investimentos diretos do Brasil no exterior como percentual do PIB, o mesmo cresceu de 0,5%, em 1990, para 8,1%, em 2005, mostrando também uma maior inserção de empresas brasileiras no exterior (EIU, S.d.).

3.2.1 Petrobras - Uma Multinacional Estatal

A Petrobras foi criada em 1953, como uma empresa de capital misto, com o objetivo de executar atividades no setor de petróleo e gás natural. Ao longo de quatro décadas, tornou-se líder em distribuição de derivados no Brasil, colocando-se entre as quinze maiores empresas petrolíferas na avaliação internacional. Detentora de uma das tecnologias mais avançadas do mundo para a produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas, a empresa tem, constantemente, aumentado a sua produção no país. Em 2005, a empresa teve um faturamento líquido de R\$ 136,6 bilhões, lucro de R\$ 23,7 bilhões e procedeu a investimentos de R\$ 22,9 bilhões nas suas diversas áreas de negócio.

Historicamente, a Petrobras sempre se destacou entre as empresas brasileiras que mais investiam no exterior. O início de suas operações internacionais remonta a 1972, quando foi criada a Braspetro, empresa responsável pela atuação internacional da Petrobras, posteriormente incorporada em 2002. A primeira atuação internacional se deu na Colômbia, para a exploração de uma área em terra. A seguir, obteve áreas em concessão para operar no Oriente Médio, no Iraque, resultando na importante descoberta do campo gigante de Majnoon, no Irã e no norte da África. Nas áreas de exploração e produção, a Petrobras também expandiu atividades conjuntas com outras empresas em águas profundas no setor americano

do Golfo do México e no oeste da África, particularmente na Nigéria. Como operadora, a empresa foi responsável pela descoberta de reservas na Colômbia e dos campos gigantes de gás natural de San Alberto e San Antonio, no sul da Bolívia. Outra relevante contribuição da crescente presença internacional da Petrobras foi a construção do gasoduto Bolívia-Brasil, um importante instrumento da integração energética regional. Adicionalmente, a atuação na Argentina foi consolidada após a conclusão do processo de aquisição da Perez Companc (Pecom), em 2003, levando a Petrobras a integrar e expandir seus investimentos em outros países da região. Em 2004/2005, a Petrobras assinou Acordos de Intenção com as chinesas Sinopec e CNPC, para identificar e desenvolver oportunidades de parcerias.

Em 2005, a atuação da Petrobras no exterior abrangia toda a cadeia de operações da indústria de petróleo e energia, desde a exploração e produção de óleo e gás natural, refino, processamento de gás, distribuição de derivados, comercialização e transporte por dutos até a produção de produtos petroquímicos e a geração, distribuição e transmissão de energia elétrica. Os ativos, as operações e os negócios da Petrobras no exterior se estendiam a 18 países, de três continentes: seis unidades de negócio, que atuavam como empresas subsidiárias, localizadas na Argentina, Angola, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos e Nigéria. Além disso, somavam-se atividades em outros 12 países: Venezuela, México, Equador, Peru, Uruguai, Paraguai, Tanzânia, Irã, Líbia, Guiné Equatorial, Turquia e China.

As estratégias de atuação no exterior abrangiam o posicionamento estratégico em áreas-foco da América do Sul e a atuação seletiva, como operadora ou em parceria, para a exploração e produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas. No continente sul-americano, a Petrobras conduzia o processo de integração energética regional, uma das metas de sua estratégia, visando favorecer a comercialização de gás natural e a monetização das suas reservas desse energético. Para tanto, o plano de negócios da empresa, para o período de 2006 a 2010, previa a realização de investimentos da ordem de US\$ 56 bilhões, dos quais US\$ 7,1 bilhões ou 13% a serem aplicados no exterior, majoritariamente nas seguintes regiões: América Latina, oeste da África e Golfo do México. Com isso, a empresa esperava duplicar, até o fim da década de 2000, a receita de vendas e serviços provenientes da Área Internacional.

A experiência adquirida pela Petrobras no exterior impulsionava seu crescimento no mercado brasileiro, aprimorando e consolidando o seu domínio tecnológico nas operações em águas profundas, em que a empresa competia com as grandes corporações petrolíferas mundiais. Paralelamente, a Petrobras disputava espaço internacional, levando a vantagem

competitiva da excelência tecnológica, gerencial e operacional que desenvolveu domesticamente. Como principais fatores para a sua expansão internacional, havia a diversificação de riscos ligados à operação em um único país, a busca por receitas em moedas fortes, o aumento de capacidade de refino e a busca por novas reservas.

Entretanto, eventos político-econômicos na Venezuela e na Bolívia, onde a Petrobras foi obrigada a renegociar seus contratos em condições desfavoráveis ou mesmo teve parte de seus ativos nacionalizados, mostram as dificuldades de uma empresa gerenciar riscos em diferentes regiões.

3.3. Brasil e Índia: Educação e Inovação como Fatores de Competição

Entre 1985 e 2005, o PIB indiano cresceu a uma média de 5,7% ao ano (EIU, S.d.). A Goldman Sachs estima que, em 2025, o PIB indiano alcance US\$ 3.174 bilhões, superando em quase duas vezes o do Brasil, estimado em US\$ 1.695 bilhões. Embora a Índia ainda seja um país pobre, com renda *per capita* de US\$ 559,00, contra US\$ 2.512,00 no Brasil (WILSON; PURUSHOTHAMAN, 2003), o exemplo indiano tem sido considerado uma novidade em termos de desenvolvimento econômico, notadamente em setores ligados à indústria de tecnologia da informação.

A inserção da Índia em setores mais modernos da economia começou na metade dos anos 70, quando o governo indiano, maior comprador de computadores na Índia na época, decidiu padronizar suas plataformas no sistema Unix. A partir dessa decisão, uma série de empresas começou a se especializar e a criar uma sólida reputação no desenvolvimento de *software* de base Unix. Posteriormente, empresas multinacionais de tecnologia, como Motorola, Texas Instruments e Hewlett-Packard, estabeleceram centros de engenharia na Índia, para aproveitar a grande oferta indiana de engenheiros baratos e qualificados, sendo logo seguidas por outros gigantes multinacionais da área, como Microsoft, Cisco e IBM.

O consistente marco regulatório elaborado no começo dos anos 90 reforçou o papel da iniciativa privada no desenvolvimento da Índia, com uma aposta maciça em tecnologia, fazendo com que empresas indianas como Infoway e Wipro surgissem ou se consolidassem não só como importantes agentes locais, mas também internacionais. Empresas como Satyam e Infosys começaram a aproveitar o fato de terem suas ações extremamente

valorizadas para utilizá-las como moeda de troca em aquisições dentro das suas estratégias de expansão internacional. Empresas indianas oferecendo serviços de *call-center* começaram também a surgir, beneficiando-se do fato de seus funcionários falarem inglês e estarem trabalhando em fusos horários diversos do americano e europeu. Em 2006, a exportação de serviços ligados à área de tecnologia atingiu quase US\$ 20 bilhões na Índia, contra US\$ 600 milhões no Brasil (TERZIAN, 2007)

O sucesso indiano é resultado de uma difícil, mas possível, combinação de estabilidade democrática, bom entrosamento entre setor público e privado, educação sofisticada e uma rica herança cultural. Um importante exemplo de como interesses públicos e privados podem ser conjugados é o Tata Institute of Fundamental Research (TIFR), o primeiro centro de pesquisas de ponta fundado na Índia pelo maior grupo econômico privado do país, em 1962. O TIFR se tornou o modelo dos demais 17 institutos indianos de tecnologia, cada um deles dedicado a um setor de pesquisa. Em Bangalore, o chamado Vale do Silício indiano, funciona a escola de engenharia de computação que deu início à transformação da cidade na sede das principais companhias de tecnologia da Índia (CAVALLARI, 2007). Adicionalmente, a existência de uma vasta comunidade indiana estudando, trabalhando ou investindo em universidades ou empresas de ponta no exterior tem contribuído para esse crescimento, seja através do desenvolvimento e transferência de novas tecnologias, seja pelo aporte de capital de risco para novos empreendimentos na Índia.

Estudos conduzidos por Glaeser (2006) mostram uma grande correlação entre anos de estudo e indicadores tais como renda, crescimento da renda, redução da informalidade na economia e de riscos de expropriação. Similarmente, anos de estudo também estão correlacionados a fatores sociopolíticos considerados como positivos e desejáveis, tais como maior democracia e efetividade de governos, aumento do senso de confiança e capacidade de associação entre membros de uma dada sociedade, e menores índices de corrupção. Finalmente, expectativa de vida de um país parece estar mais fortemente correlacionada a anos de estudo do que ao seu produto interno bruto.

O Brasil tem, entre outras características culturais e comportamentais, aspectos que enfatizam a cordialidade, o relacionamento interpessoal e uma relação patriarcal, em que existe uma necessidade de se obedecer a ordens superiores. Esses aspectos comportamentais, combinados com outros fatores, poderiam ser um dos componentes que fazem o Brasil ter uma baixa avaliação no que tange ao chamado empreendedorismo vocacional, em detrimento do empreendedorismo de necessidade, em que o índice de insucesso de iniciativas

empresariais é superior ao primeiro. Adicionalmente, esse quadro cultural tende a evitar ou inibir alianças e compartilhamento de controle. O baixo nível educacional do país tem sido também um fator preponderante no atraso do Brasil no processo de internacionalização, uma vez que leva a uma maior dificuldade na formação de quadros executivos, tanto em termos de quantidade como qualidade. Além dos aspectos de gestão, esse quadro de ausência de formação de recursos humanos capazes de propiciar a criação de capital intelectual gera um baixo grau de inovação, representado por um diminuto número de patentes internacionais.

Segundo pesquisa da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o Brasil é o que menos gasta com educação dos 34 países analisados. O Brasil é o que apresenta o menor investimento, por estudante, desde o primário até a universidade. O Brasil gasta, em média, US\$ 1.303 por ano, contra uma média de US\$ 7.527 e um máximo de US\$ 13.458, em Luxemburgo. Adicionalmente, o Brasil também é o país que apresenta o maior nível de diferença entre os gastos, por estudante, nos ensinos fundamental e secundário, comparados às universidades. Essa diferença, no Brasil, é de cerca de 3 vezes (US\$ 3.006 contra US\$ 9.019, respectivamente), contra uma média de duas vezes para a amostra.

Complementariamente, o total do PIB brasileiro investido em educação, um importante indicador da prioridade que o país dá ao ensino, em relação a outros gastos de seu orçamento, chega a 3,9%, ficando à frente apenas da Rússia, com 3,6%, e da Grécia, com 3,4%, e muito atrás dos Estados Unidos, o primeiro colocado, com gastos em educação correspondendo a 7,4% do seu PIB. Embora todos os países analisados tenham aumentado o investimento em educação em cerca de 40%, em comparação a 1995, esses investimentos ainda não atingiram seu potencial total. A organização registra que, quanto mais difundida a educação universitária em um país, mais próspera a economia e melhor o mercado de trabalho para os recém-formados (OECD, 2007).

De acordo com a Organização Mundial da Propriedade Intelectual (OMPI), em 2005, foram depositados 1,6 milhões de pedidos de patentes no mundo. Países ou blocos econômicos, como Japão, Estados Unidos, China, Coreia e a Europa, concentraram cerca de 77% de todos os pedidos feitos e 74% dos pedidos concedidos. O Brasil contribuiu com apenas 0,4% desse total, apresentando uma queda de 13,8% em relação a 2004 (WIPO, 2007). Em termos de produção de conhecimento científico, o Brasil foi, em 2005, o 17º país do mundo que mais produziu trabalhos científicos, sendo responsável por 1,8% dos artigos publicados em periódicos indexados de todas as áreas do conhecimento. Os Estados Unidos

lideraram o ranking, com 32,7%, seguidos pelo Japão, com 8,5%, Alemanha, com 8,4%, Inglaterra, com 7,4%, e China, com 6,7%. À frente do Brasil, estão ainda países como a Índia, na 12ª colocação, com 2,7% dos artigos, e a Coreia do Sul, na 14ª posição, com 2,6% (ISI, S.d.) A discrepância entre a produção científica e o depósito de patentes revela a dificuldade que as empresas brasileiras têm de interagir com centros de pesquisa e, principalmente, absorver doutores das universidades, importantes participantes nos pedidos de patentes (ESTEVEZ, 2006).

No período de 1999 a 2003, companhias de países emergentes obtiveram 3.900 patentes nos Estados Unidos. No mesmo período, as empresas japonesas fizeram 166.000 registros e as alemãs 54.000. Entretanto, da mesma forma como ocorreu na Coreia do Sul, que investiu maciçamente em educação, capacitando-se como uma das maiores potências tecnológicas do planeta, a China prevê graduar, até 2010, 800.000 engenheiros, matemáticos, técnicos e cientistas. A Índia antecipa formar 600.000, no mesmo período, 12 vezes superior ao número de formandos americanos.

De acordo com indicador elaborado pelas consultorias Economist Intelligence Unit (EIU) e Heidrick & Struggles, gargalos em educação reduzem o potencial de países em produzir ou atrair profissionais talentosos. O Índice Global de Talentos (IGT) mede a capacidade de um país de formar ou atrair jovens talentosos e criativos em relação a outros países. Os países são avaliados em sete critérios: qualidade da educação obrigatória, das universidades de negócios, dos incentivos para jovens talentosos, mobilidade e abertura do mercado de trabalho, crescimento demográfico, propensão a atrair investimentos externos e a atrair novos talentos.

Em uma amostra de 30 países analisados com base em sua representatividade regional e disponibilidade de indicadores em 2006, o Brasil está colocado na 23ª posição, estando os Estados Unidos em primeiro, a Rússia em 6º, a China em 8º e a Índia em 10º. Projeções realizadas para 2012 indicam que os Estados Unidos devem permanecer na posição de liderança, embora com maiores restrições na atração de talentos, com a China se movendo para a 6ª posição, a Índia mantendo a 10ª, a Rússia caindo para a 11ª e o Brasil também retroagindo para a 25ª. Na avaliação dos pesquisadores, a China deve alavancar a vantagem de sua enorme disponibilidade de mão-de-obra e apostar na melhora da educação e na capacidade de atração de investimentos, enquanto a Índia deve permanecer na 10ª posição, graças ao crescimento populacional, mobilidade da força de trabalho e flexibilidade

trabalhista. Fatores macroeconômicos explicariam a potencial queda brasileira (EDUCAÇÃO, 2007).

A baixa capacidade de inovação, que está ligada diretamente ao fraco desempenho educacional, tem levado o Brasil a gerar fracos índices econômicos de produtividade. De acordo com relatório divulgado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), a produtividade dos trabalhadores brasileiros caiu nos últimos 25 anos e ficou ainda mais distante da registrada nos países desenvolvidos e mesmo de seus pares regionais e internacionais. Em 1980, um trabalhador brasileiro produzia, em valor agregado, o equivalente a US\$ 15,1 mil por ano para a economia, contra US\$ 14,7 mil em 2005. A título de comparação, o valor anual agregado de um trabalhador americano, o mais produtivo, foi de US\$ 63,9 mil em 2006, ficando a Irlanda com US\$ 55,9 mil e o Chile com US\$ 30,7 mil.

Vários fatores parecem contribuir para a produtividade. Embora longas jornadas de trabalho pareçam ser um fator preponderante, uma combinação eficiente de capital, trabalho e tecnologia parece ser mais indicada para altas taxas de produtividade. Nos países em desenvolvimento, destaca a OIT, a falta de investimentos em formação e capacitação de pessoal, equipamentos e tecnologia acaba levando a uma subutilização do potencial da mão-de-obra no mundo. Entretanto, alguns avanços podem ser percebidos. Países do Leste Asiático produziram, em 2006, o dobro do que produziam há dez anos. A região foi a que registrou mais aumentos no mundo (INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, 2006).

Um índice importante para analisar o grau de desenvolvimento do conhecimento de um país é o “*Knowledge Economy Index*”, criado pelo Banco Mundial. O índice leva em consideração 14 variáveis de um dado país ou região. Essas variáveis avaliam a performance geral da economia, os incentivos econômicos e regime institucional, recursos humanos e nível de educação, além do sistema de inovação e o grau de tecnologia de informação e comunicação. Os dados para o período de 2003-2004 podem ser vistos no Gráfico 3.1. Entre os 128 países analisados, o Brasil se posicionava na 53ª posição, a China em 72º e a Índia em 98º, com as economias desenvolvidas ocupando as 15 primeiras posições. Em 1995, as posições relativas do Brasil, China e Índia eram 65ª, 93ª e 94ª, respectivamente.

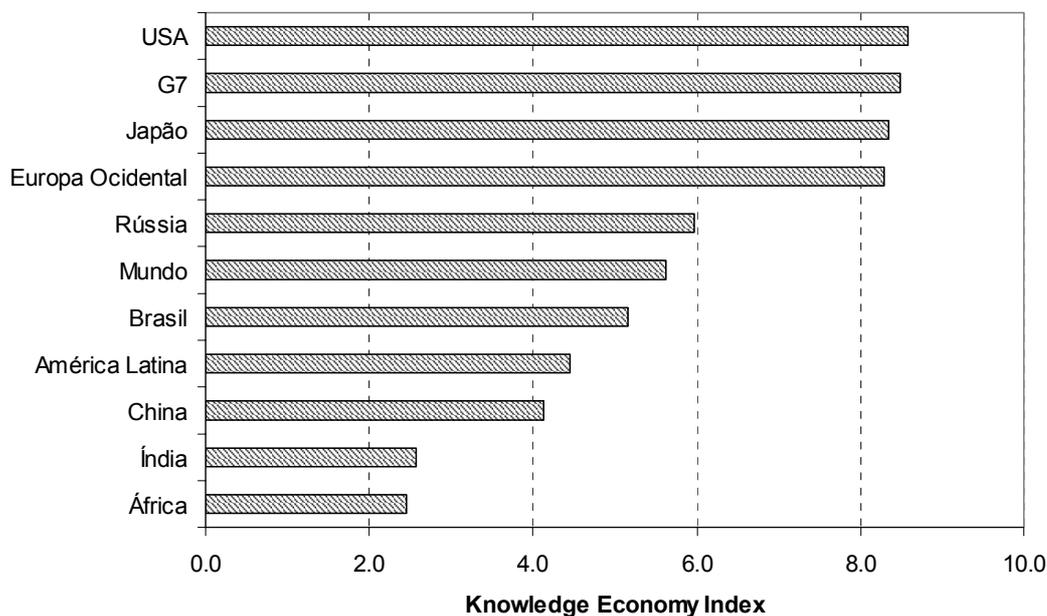


Gráfico 3.1 Knowledge Economy Index para Países e Regiões Seleccionadas (2003 - 2004)

Fonte: World Bank, 2005.

3.3.1 WEG – Inovação como Fator de Diferenciação

WEG Motores foi fundada em 1961 por três descendentes de alemães como uma pequena fábrica de motores elétricos, em Santa Catarina, sul do Brasil. Desde então, a WEG se tornou a maior fabricante de motores elétricos da América Latina, responsável por uma participação de mercado variando de 75% a 89%, dependendo da linha de produto. Em 2005, a WEG apresentou um lucro líquido de R\$ 378 milhões, sobre um faturamento total de R\$ 2,9 bilhões, dos quais 38% gerados por atividades fora do Brasil.

A WEG detinha, aproximadamente, 5% de participação de um mercado fragmentado estimado em cerca de US\$ 7,0 bilhões, colocando-a como uma das três maiores empresas fabricantes de motores elétricos do mundo e entre as 100 maiores pequenas empresas globais publicadas pela Forbes (FORBES, 2005). A posição da WEG nos mercados local e internacional tinha sido atingida através de uma estratégia que combinava investimentos em tecnologia e treinamento, uma forte disciplina financeira, uma cultura empreendedora e um contínuo e consistente processo de internacionalização.

A estratégia de internacionalização da companhia foi iniciada na década de 70, através do desenvolvimento de uma rede de distribuidores e representantes comerciais. Entretanto, essa estratégia era limitada à capacidade financeira da empresa e ao desempenho de seus representantes. Como vários clientes da WEG eram fabricantes de máquinas e equipamentos e também exportavam para outros países, era necessário assegurar estoques que pudessem fornecer produtos na quantidade e nos prazos de entrega negociados. Ambas as condições eram difíceis de serem garantidas a partir de uma operação no Brasil. Dessa forma, a WEG iniciou a abertura de empresas comerciais, com estoques e serviços de pré e pós-venda, em vários países em que estavam instalados grandes clientes, tais como Argentina, Chile, Colômbia e Venezuela. No final desse período, a empresa já exportava seus produtos para, aproximadamente, 50 países.

A partir da década de 90, a WEG constituiu subsidiárias nos Estados Unidos da América (EUA) e na Europa, na tentativa de buscar novos mercados a partir de bases estrategicamente instaladas. Desde 2000, fábricas foram abertas ou adquiridas na Argentina, consolidando sua hegemonia no Mercosul. No mesmo ano, a WEG adquiriu uma fábrica no México, da ABB. Embora não avançada tecnologicamente como a sua operação no Brasil, a fábrica no México estava estrategicamente posicionada para atender os países integrantes da NAFTA. Adicionalmente, em caso de uma crise cambial, como a de 1999, ou em um eventual contencioso entre Brasil e Estados Unidos, por exemplo, a empresa poderia fornecer para os Estados Unidos, um dos principais mercados da WEG, a partir da sua base no México. Em 2004, foi inaugurada uma nova unidade em substituição à anterior.

A estratégia de internacionalização via empresas controladas permitiu a criação de uma infra-estrutura de serviços de pré e pós-venda e a ampliação dos negócios com grandes revendas, prestadores de serviços e consumidores finais, que não eram atendidos no modelo de representantes e distribuidores. A gestão própria do processo de internacionalização também permitiu uma maior flexibilidade e maior envolvimento direto com clientes. Entretanto, essa estratégia exigia maiores investimentos em capital de giro para a sustentação de estoques e a concessão de crédito a clientes.

Em 2005, a WEG exportava para mais de 100 países diferentes a partir de plantas operacionais localizadas no Brasil, Argentina, México e Portugal, China e subsidiárias comerciais e de distribuição localizadas nos Estados Unidos, América Latina, Europa, Ásia e Austrália. Em seu plano estratégico, a WEG tinha definido maximizar sinergias, beneficiando-se da sua estrutura de vendas existente, assim como fortalecer sua marca junto

às principais empresas de engenharia e de consultoria, aumentando a lealdade de seus clientes e fortalecendo a sua imagem como provedora de uma vasta gama de produtos.

Para atingir esse estágio, a WEG tinha definido um modelo de globalização que implicava assumir a liderança global em categorias específicas. Ao contrário de seus principais competidores, tais como ABB, Siemens, GE, Toshiba e Mitsubishi, multinacionais que atuavam em dezenas de setores, a WEG tinha um foco especializado, notadamente motores elétricos. Adicionalmente, a firma atendia praticamente todos os segmentos de negócios do seu mercado de atuação. Com isso, ela não só assegurava sua posição em mercados consolidados, mas também se beneficiava do crescimento de setores dinâmicos, como os de geração, transmissão e distribuição de energia, no atendimento de demandas específicas de determinados mercados ou clientes ou no desenvolvimento de serviços que agregassem valor aos seus produtos. Além disso, sua atuação global permitia, simultaneamente, buscar mercados regionais com crescimento mais rápido.

Embora a operação em Portugal, por exemplo, fosse uma fração do seu faturamento total, o seu posicionamento no país era fundamental para: a) fortalecer a logística na região, b) fabricar produtos e equipamentos especiais, notadamente produtos fabricados em pequenos volumes e com custo elevado, e c) assegurar a condição de fabricante no mercado comum europeu. Na Ásia - outro mercado estratégico para a empresa - além da fábrica adquirida na China, em 2004, a WEG tinha aberto uma filial de vendas na Índia, para atender, inicialmente, a demanda por motores mais potentes, usados na área de energia. Pesquisas de mercado também estavam sendo realizadas na Rússia.

Para assegurar a qualidade de produtos e processos, a WEG tinha como diferenciais a quase total verticalização de sua produção e investimentos significativos em inovação, tanto tecnológica quanto de recursos humanos e modelos de gestão. A WEG dispunha de uma das melhores ferramentarias do país e todas as suas divisões trabalhavam em conjunto para desenvolver processos e materiais que a capacitassem a desenvolver produtos de alta performance, em termos de rendimento e de redução de consumo de energia, com custos competitivos que deviam ser assegurados através de ganhos de produtividade constantes. Em 2005, a WEG tinha investido cerca de 2,5% do faturamento anual, ou cerca de R\$ 63 milhões, em tecnologia. A empresa tinha parcerias com universidades e centros tecnológicos no Brasil e no exterior, com a intenção de acelerar o desenvolvimento de capital intelectual.

Outra característica da estratégia de internacionalização da WEG era o seu foco no desenvolvimento de lideranças e na criação de uma cultura organizacional que atendesse a sua nova condição de empresa global. Além de treinamento constante da sua força de trabalho como um todo, a empresa mantinha um programa de *job rotation* internacional que incluía país, divisão, cargo e mercado de um grupo de executivos internacionais. O objetivo era maximizar a característica de crescente multiculturalidade da empresa. A busca de parceiros internacionais também não era uma opção descartada, especialmente se a empresa mantivesse o controle da WEG.

Em 2005, a WEG mantinha o seu rápido passo de crescimento e tinha iniciado um novo ciclo de expansão de capacidade de produção, um passo fundamental para alcançar o seu objetivo de se tornar a maior produtora de motores elétricos do mundo em 2007. Com 16% do mercado mundial de motores elétricos de baixa tensão e disputando a liderança com gigantes como as européias Siemens e ABB, a estratégia de internacionalização tornou-se imperiosa para a empresa.

3.4. Brasil e Rússia – Governo e Marco Regulatório

A maioria dos economistas atualmente aceita que o arcabouço institucional de um país é a chave para o seu crescimento. Países desenvolvidos e ricos são lugares onde o respeito pela propriedade e pela lei prevalecem, incentivos ao setor privado são alinhados com objetivos sociais, políticas monetárias e fiscais são claramente delineadas e conjugadas, e onde seus cidadãos podem recorrer a liberdades civis e representação política de forma aberta e livre. São países onde investidores locais ou externos dispõem de segurança e estabilidade para planejar investimentos, mesmo em prazos longos. Em contrapartida, países em desenvolvimento ou não-desenvolvidos são lugares onde essas estruturas estão ausentes, mal constituídas ou em formação.

De acordo com Hausmann, Pritchett e Rodrik (2004), a existência de instituições sólidas é mais importante para sustentar do que para estimular o crescimento. Na maioria dos casos analisados pelos autores, os chamados gatilhos de crescimento estão menos relacionados com reformas econômicas convencionais do que com o relaxamento de restrições que impunham gargalos ao desenvolvimento de atividades econômicas privadas.

Depois que o crescimento é posto em movimento, torna-se mais fácil manter um ciclo virtuoso, com crescimento rápido e transformação institucional favorecendo-se mutuamente. Entretanto, os autores apontam que não há uma fórmula única para a criação desse processo, podendo ser observado em várias situações, muitas vezes distintas.

Após a queda do Muro de Berlim, em 1988, a chamada União Soviética, outrora a segunda potência geopolítica mundial, começou a se modificar. A sua divisão em vários países independentes, ou com grande grau de autonomia, foi acompanhada por uma rápida e muitas vezes disruptiva transformação de um modelo político e socioeconômico fechado, burocrático e centralizado, para uma economia de mercado mais aberta e competitiva. A Rússia, principal unidade em termos políticos, econômicos e sociais após a divisão da União Soviética, foi particularmente afetada por esse processo. Ao contrário de uma mudança lenta e gradual, o que se viu foi uma sucessão de reformas de choque que provocaram uma cadeia de continuadas crises políticas, econômicas e sociais.

A partir do início da década de 1990, a Rússia experimentou uma reforma radical nos seus institutos políticos e econômicos básicos, com a abertura da possibilidade de redistribuição da propriedade e do poder, antes estatal, para a iniciativa privada. Concentrada em uma nova elite, esse rearranjo de forças conduziu a desintegração final do sistema institucional anterior ao aumento das contradições sociais, à redução e à informalização da atividade econômica e, finalmente, ao não pagamento das suas dívidas soberanas em 1998. A partir da década de 2000, com a propriedade e poder redistribuídos, iniciou-se uma fase em que esses novos agentes começaram a estabelecer uma estrutura institucional baseada na capacidade de cada um desses novos grupos político-econômicos de criar mecanismos de defesa de seus interesses. Como resultado, embora a Rússia, por exemplo, conte, em princípio, com um sistema de proteção à iniciativa privada e com um sistema judiciário independente há mais de uma década, o desenvolvimento dos mesmos transcorreu de forma pouco transparente e eficiente, fazendo com que existisse um descompasso entre as regras e a maneira como as mesmas são percebidas. Conseqüentemente, a Rússia, em muitos casos, não se beneficiou tanto quanto outros países emergentes de um fluxo de investimentos externos sólido, constante e crescente (POMERANZ, 2004, 2005; QUINTELLA, 2004).

Para minimizar esse quadro adverso, a Rússia tem procurado definir mais recentemente um projeto nacional, em que, entre outros pontos, pretende utilizar estrategicamente suas reservas de petróleo e gás natural para tentar reocupar a posição de destaque alcançada no passado pela União Soviética (POMERANZ, 2004). Para tanto, a

Rússia tem apostado no modelo de Product Sharing Agreements (PSA), acordos semelhantes às Parcerias Públicas Privadas (PPPs) brasileiras, para a exploração de recursos naturais em parceria com transnacionais estrangeiras. A Rússia espera, ainda, ser integrada à Organização Mundial do Comércio (OMC) em 2007, mas enfrenta dificuldades, principalmente em relação a outros países da Europa.

Com relação ao Brasil, embora o país disponha de um melhor ambiente regulatório quando comparado com a Rússia, Índia e China, isso também não tem trazido uma clara vantagem em termos de investimento e crescimento econômico. A falta de um projeto nacional de longo prazo tem feito com que o Brasil perca recursos para os outros emergentes, que crescem a taxas bem superiores às do Brasil. Apesar de o Brasil estar mais bem avaliado nas notas atribuídas por instituições multilaterais, tais como o Banco Mundial, ao ambiente regulatório, elas ainda continuam baixas em relação aos países mais desenvolvidos. Quesitos tais como regras de comércio exterior, excesso de burocracia, controle de preços, dificuldades ambientais e um sistema tributário arcaico e oneroso, são alguns dos elementos que ainda geram dificuldades na tomada de decisões dos investidores.

De acordo com um levantamento feito pela Associação Brasileira de Infra-Estrutura e Indústrias de Base (ABDIB), com dados do Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional e Unctad, a nota brasileira atribuída à qualidade regulatória caiu de 61,1, em 2002, para 55, em 2005. Apesar disso, houve melhora em relação à nota de 53,4, de 1996. O país que mais apresentou melhoras nesse campo foi a Rússia, cuja nota subiu de 23,5, em 1996, para 43,6, em 2005 (ABDIB, 2006).

Investimentos na área de infra-estrutura, vitais para o crescimento de qualquer país, ressentem-se da presença da iniciativa privada. Apesar de alguns avanços terem ocorrido no Brasil, notadamente com a criação de agências reguladoras, a volatilidade no ambiente político, que faz com que um novo mandatário político sinta-se à vontade para alterar as regras do jogo, ou o fato de que várias leis são atropeladas por decisões políticas e judiciais muitas vezes contraditórias a essas mesmas leis, fazem com que investidores privados se mantenham afastados de setores críticos para o crescimento do país.

No Brasil, ainda é comum encontrar obras e projetos paralisados pelo Ministério Público, por causa de questões ambientais que são levadas a extremos. Constantes interferências do executivo nas agências reguladoras, ou o seu aparelhamento no sentido de reduzir a sua independência, e o contingenciamento do orçamento desses órgãos são também fatores de instabilidade regulatória. Em setores onde a inovação tecnológica é fator

determinante, como é o caso da indústria de telecomunicações, essa ingerência se torna ainda mais crítica. A falta de uma política de preços clara para o setor de energia também cria empecilhos para investimentos na área.

Entretanto, a decisão de governos de transferir uma parcela expressiva dos seus ativos para a iniciativa privada, através de programas de privatização ao longo da década de 1990, fez com que o peso do Estado sobre importantes setores diminuísse e levou a uma maior ocupação de espaços por parte da iniciativa privada, representada tanto por grupos nacionais quanto estrangeiros. Esse novo ambiente proporcionou a criação ou o fortalecimento de vários grupos nacionais, aptos a competir tanto no Brasil quanto no exterior. Autores como Goldstein (2007) elencam os processos de privatização ocorridos na América Latina como um dos fatores-chave de internacionalização de algumas empresas localizadas na região.

3.4.1 CVRD - Transpondo o Marco Regulatório

Criada em 1942 como uma empresa estatal, a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) foi privatizada em 1997, passando a ser controlada por investidores privados brasileiros e estrangeiros. Em setembro de 2007, a CVRD era a maior mineradora diversificada das Américas e estava posicionada entre as três maiores empresas de mineração do mundo, com um valor de mercado de cerca de R\$ 286 bilhões, tornando-se a maior empresa brasileira. Adicionalmente, havia se firmado como a maior empresa de logística do Brasil, detendo e operando diversas malhas ferroviárias e portos. Com receita bruta, em 2006, de aproximadamente R\$ 46,7 bilhões e lucro líquido de R\$ 13,4 bilhões, tinha cerca de 85% de sua receita e menos de 30% de seus custos denominados em dólares norte-americanos. Em 2006, a CVRD tinha investido US\$ 26,3 bilhões em diversos projetos, com cerca de US\$ 21,5 bilhões destinados a aquisições. Era também a primeira empresa brasileira de controle nacional a obter a classificação de *investment grade*, o que lhe permitia acesso ao capital externo em condições bastante competitivas.

Com sede e principais operações localizadas no Brasil, a empresa atuava em outros 20 países, através de escritórios comerciais nos cinco continentes e operações envolvendo a exploração mineral e análise de novos projetos, na sua maioria *greenfield*, na América do Sul, África, Ásia e Austrália. A CVRD era a líder no mercado global de minério

de ferro, controlando 32% do mercado transoceânico, dispondo da maior reserva de minério de ferro do mundo e sendo considerada como a produtora de menor custo e uma das melhores, em termos de qualidade. Adicionalmente, era a segunda maior produtora mundial de manganês e ferro-liga, possuía 11% das reservas globais estimadas de bauxita, era uma produtora integrada de alumínio com um dos menores custos da indústria, era uma grande produtora de caulim e potássio e estava desenvolvendo vários projetos com outros metais, tais como cobre, ouro e níquel. Em termos de distribuição de seus produtos, 26,6% eram destinados ao Brasil, 28,4% para a Europa, 15,0% para a China e 9,2% para o Japão. Em 2006, a CVRD foi responsável por 19% do superávit comercial brasileiro ou quase um quinto do saldo da balança comercial brasileira.

Amparada por uma atuação geográfica abrangente e utilizando-se de sua expertise em logística, a empresa buscava ampliar as suas fronteiras de produção para crescer em um segmento marcado pela presença de concorrentes, como a australiana BHP Billiton e a anglo-australiana Rio Tinto. Dentro da sua estratégia de expansão do seu portfólio de produtos e de novos mercados, a CVRD investia na exploração de carvão, tendo adquirido licenças estratégicas em Moçambique, assinado acordos para prospecção na Austrália, além de adquirir participações em empresas na China para a produção de coque metalúrgico. Adicionalmente, a CVRD dispunha de acordos firmados para exploração de potássio na Argentina e fosfato no Peru. Finalmente, a CVRD tinha efetuado investimentos no setor siderúrgico, adquirindo participações ou criando *joint-ventures* com parceiros brasileiros e estrangeiros, em uma tentativa de agregar valor à sua cadeia de produção. Com essa estratégia, a CVRD visava três alvos: abrir novos mercados para o minério produzido no Brasil, ficar mais próxima dos clientes e, com isso, baratear seus custos de produção e diluir o chamado risco Brasil.

De forma a sustentar a sua rápida expansão internacional, a CVRD investia no desenvolvimento de uma cultura de âmbito global, através de políticas e programas que suportassem as suas atividades no Brasil e no exterior. Entre outros, a empresa criou um programa de *trainees* internacionais, propiciava treinamento, no Brasil, de estrangeiros contratados para operar em seus países de origem e incentivava o envio de brasileiros para atuarem em suas unidades externas (STANLEY, 2006). Com uma gestão altamente profissionalizada, a ex-estatal era um exemplo de formação de executivos de primeira linha capazes de reduzir custos, maximizar sinergias e, conseqüentemente, gerar resultados. Com recursos em caixa e avaliada por agências de *rating* como uma empresa com grau de

investimento, a CVRD dispunha dos meios e recursos para identificar as melhores oportunidades de negócios.

Em 2007, a CVRD concluiu a aquisição da canadense Inco, maior produtora de níquel do mundo, por US\$ 13.2 bilhões, uma das maiores aquisições do setor de mineração de todos os tempos. Apesar de criticada por alguns analistas que consideraram o valor pago alto demais, tendo em vista algumas projeções negativas para o preço do níquel, a operação foi em frente e transformou a CVRD na maior produtora mundial de níquel. Contrariamente a essas projeções negativas, o preço do níquel valorizou-se 125%, entre o início do processo, no último trimestre de 2006, e o segundo trimestre de 2007. A Inco é apenas o exemplo mais recente das 18 aquisições realizadas pela CVRD desde a sua privatização.

Também em 2007, a CVRD alcançou a posição de empresa de maior valor de mercado do Brasil, título esse pertencente à estatal Petrobras, uma troca esperada por vários analistas, por representar o confronto entre uma estatal que, durante décadas, dominou o panorama brasileiro e uma ex-estatal que, privatizada, alcançou competitividade internacional. Para muitos observadores, apesar da Petrobras também apresentar bons números, ela seria afetada por uma excessiva interferência política na sua administração por parte do governo, muitas vezes com interesses conflitantes aos de outros acionistas, fazendo com que a empresa apresentasse um potencial desconto frente a outras empresas.

Este novo valor de mercado posicionava a CVRD entre as 50 maiores empresas do mundo, à frente de ícones multinacionais como a IBM. Entre os diversos desafios da empresa estava o reposicionamento da mesma no mercado, de uma forma mais compatível com o status de companhia multinacional, consolidado com a aquisição da mineradora canadense Inco. Entre outras deliberações por parte da sua direção, a companhia tinha decidido mudar o seu nome e marca, tornando-se uma empresa internacional que fosse imediatamente identificada com o Brasil.

A idéia é, dez anos depois da privatização, romper com os laços que ainda ligam a empresa à imagem de uma ex-estatal, além de reforçar a marca internacional. Como não existe nenhum produto facilmente associável à companhia, que fornece matéria-prima para diversas outras empresas, a idéia é criar uma marca de identificação forte e que possa ser associada a tudo o que seja produzido a partir do minério de ferro, de fogões a aviões. A criação de uma marca de reconhecimento mundial é normalmente associada aos últimos estágios de consolidação de uma companhia internacional.

3.5. Comparativo dos BRICs

A Tabela 3.4 e o Quadro 3.3 fazem um sumário dos quatro mercados emergentes mais importantes, Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC).

Tabela 3.4 - Indicadores Econômicos e de Negócios nos BRICs - 2006.

(continua)

	Brasil	Rússia	Índia	China
Indicadores Humanos				
População (milhões)	186,4	143,2	1.094,6	1.304,5
Estimativa da Economia Informal (%PIB)	39,8%	46,1%	23,1%	13,1%
Crescimento de Produtividade no Trabalho (%)	1,7%	4,4%	6,7%	10,3%
Índice de Desenvolvimento Humano (2003)	0,792	0,795	0,604	0,775
Coefficiente Gini de desigualdade de renda ⁽¹⁾	0,593	0,310	0,325	0,447
Indicadores Macroeconômicos e Financeiros				
Rating (Moody's)	Baa1	Baa2	Baa3	A2
PIB (US\$ bilhões)	1.065	1.012	923	2.533
GNI per Capita (US\$ PPP, 2006)	8.800	11.630	3.800	7.740
Taxa de Poupança Doméstica (estimativa para 2006, % PIB)	17,7%	29,8%	30,9%	51,6%
Taxa de Investimento Bruto (%PIB)	16,8%	20,3%	33,1%	45,6%
Índice de Abertura Comercial	30,2%	55,1%	47,8%	74,4%
Balanço Fiscal (%PIB)	(4,3)%	7,0%	(6,8)%	-0,7%
Investimento Estrangeiro Direto (US\$ bilhões)	18,8	28,7	16,9	69,5
Reservas Internacionais (US\$ bilhões)	87,3	303,7	176,1	1.073
Reservas de Petróleo (milhões de barris)	12.224	79.540	5.600	16.300
Índice da Bolsa de Valores (% com ano anterior)	45,5%	109,8%	49,4%	-
Dívida Pública (% PIB)	45,7%	8,8%	59,9%	20,9%
Saldo Comercial (US\$ bilhões)	46,4	139,2	(61,1)	217,7
Saldo Comercial/PIB (%)	4,3%	14,1%	(6,6)	7,8%
Fluxo de Investimentos Líquidos Diretos (US\$ bilhões)	(9,4)	8,1	8,4	60,2
Indicadores de Comércio				
Principais Destinos da Exportação (%)				
	EUA 17,9%	Holanda 11,8%	EUA 16,5%	EUA 21,0%
	Argentina 8,5%	Itália 8,3%	Inglaterra 8,1%	Hong Kong
	Holanda 6,1%	Alemanha 8,1%	Hong Kong 7,53%	16,0%
				Japão 9,5%
Principais Origens de Importação (%)				
	EUA 16,2%	Alemanha 11,2%	EUA 8,4%	Japão 14,6%
	Argentina 8,8%	China 7,8%	Bélgica 5,8%	Coreia do Sul
	Alemanha 8,75%	Ucrânia 5,6%	Cingapura 4,4%	11,3%
				Taiwan 11,0%

Tabela 3.4 - Indicadores Econômicos e de Negócios nos BRICs – 2006.

	(conclusão)			
	Brasil	Rússia	Índia	China
Principais Produtos Exportados (% do total exportado)	Equip. transporte 14,6% Prod. metalúrgico 10,9% Grãos 7,6%	Petróleo 64,7% Metais 13,8% Máquinas 5,8%	Minerais não metal. 23,0% Roupas 14,7% Tecidos 13,5%	Roupas 10,5% Tecidos 9,9% Máquinas elétricas 5,0%
Principais Produtos Importados (% do total importado)	Máquinas elétricas 25,8% Prod. Químicos 15,8% Equip. transporte 16,6%	Máquinas 39,8% Prod. químicos 13,2% Comida 13,1%	Manufatura básica 30,0% Combust. mineral 8,37% Equip. transporte 7,7%	Máquina industrial 22,1% Tecidos 10,6% Máquinas elétricas 3,5%
Taxas de câmbio				
Taxa de câmbio (moeda local por dólar, final de 2006)	2,3	27,5	46,0	7,8
Taxa real efetiva de câmbio (CPI) ⁽²⁾	75,5	103,8	105,3	94,6
Taxa real efetiva de câmbio (ULC) ⁽²⁾	88,8	119,6	105,3	158,9
Taxas de Juros				
Taxa de juros para empréstimos (%)	48,7%	10,7%	5,7%	11,3%
Taxa de juros – <i>Monet market</i> (%)	15,3%	6,4%	2,8%	6,5%
Indicadores de Negócio				
Ranking de facilidade de se fazer negócios	121	96	134	93
Número de dias para se começar um negócio	152	28	35	35
Índice da dificuldade de se contratar um novo empregado	67	33	33	11
Custo de contratação de um novo empregado (% do salário)	37	31	17	44
Custo de dispensa de um empregado (semanas de salário)	37	17	56	91
Ranking de proteção a investidores	60	60	33	83
Ranking de facilidade do sistema tributário	151	98	158	168
Carga tributária (% lucro)	72	54	81	77
Número de dias para se executar um empréstimo simples	616	178	1.420	292
Número de anos para se fechar um negócio (falência)	4	4	10	2
Taxa de recuperação de falência (centavos por dólar)	12	29	13	32

Fonte: Adaptado de EIU, S.d., Country Data, Banco Mundial, Doing Business Report 2006, Moody's 2007, UNCTAD (S.d.), WILSON, 2003, WILSON et al., 2005..

(1) Coeficiente Gini da Rússia medido em 2002, para China e Brasil em 2001 e para a Índia em 2000.

(2) Baseado na cesta de moeda conversível convertida em índice (1997 = 100) e ajustado para variações na unidade de custo de trabalho (ULC) e índice de preços ao consumidor (CPI).

Brasil		Índia	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Economia de mercado	Alta carga tributária	Força de trabalho barata	Menor renda <i>per capita</i>
Democracia	Baixo investimento	População educada e fluente em inglês	Morosidade do judiciário
Cultura ocidental	Baixa abertura comercial	Potencial do mercado doméstico	Desajuste fiscal
Bom sistema financeiro	Burocracia	Crescimento econômico	Alto endividamento
Mercado de capitais desenvolvido e integrado	Morosidade do judiciário	Democracia	Disparidade regional e social
Liderança da América Latina	Leis trabalhistas ultrapassadas	Abertura comercial	Conflitos armados
Economia diversificada	Violaência	Grau de investimento	
Estabilidade macroeconômica e social	Não tem grau de investimento	Mídia independente	
Instituições sólidas		Social civil vibrante	
Mídia independente			
Movimentos da sociedade civil emergente			
China		Rússia	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Abertura comercial	Ingerência política	Maior renda <i>per capita</i>	Ingerência política
Força de trabalho barata	Falta de pluralidade política	População educada	Insegurança jurídica
Potência política-militar	Mídia controlada	Crescimento econômico	Mídia controlada
Maior crescimento econômico	Insegurança jurídica	Ajuste fiscal	Fraco sistema financeiro
Maior população	Disparidade regional e social	Potência política-militar	Dependência econômica em petróleo
Maior taxa de investimento	Questões ambientais	Abertura comercial	Alta carga tributária
Maior reserva internacional	Baixa proteção à propriedade intelectual	Recursos energéticos	Conflitos separatistas
Maior PIB	Sistema financeiro estatal e sem transparência	Grau de investimento	Postura ambivalente com relação à propriedade intelectual
Grau de investimento	Sociedade civil incipiente		Sociedade civil desorganizada

Quadro 3.3 Quadro Comparativo dos BRICS

Fonte: Elaboração própria, Wilson, 2003, Wilson et al., 2005.

4. TEORIAS EM INTERNACIONALIZAÇÃO

Melin (1992) aponta que não existe uma teoria única e definitiva com relação ao processo de internacionalização das firmas, sendo esse campo caracterizado por uma considerável diversidade intelectual, cobrindo várias disciplinas. Entretanto, a maioria destas múltiplas linhas de pensamento sobre a questão da internacionalização da firma poderia ser confinada a três escolas, que parecem ter um papel central nessa discussão. Seriam elas a econômica, a comportamental e uma terceira, ligada a processos, como as de maior capacidade explanatória. Entretanto, é importante frisar que nenhuma delas *per si* é capaz de cobrir, de forma satisfatória, todas as facetas do problema e, portanto, deveriam ser também analisadas pela sua capacidade de complementaridade.

Assim, a internacionalização de empresas, seja através de exportações ou investimentos no exterior, tem sido estudada por diversos ângulos e escolas. Enquanto teorias econômicas procuram entender o processo através de estudos abrangendo, por exemplo, custos de transação, em que a decisão de internacionalização passaria por questões envolvendo mercados, produtos e características das indústrias, escolas mais focadas em administração procuram explicar o processo como comportamental e, desse modo, sendo um processo gradual e evolutivo.

No contexto da dimensão econômica, a teoria da organização industrial, a teoria de localização e a teoria de custos de transação teriam um papel destacado. Esta linha procura identificar os custos envolvidos, como fretes, contratos, custos de gerenciamento ou tarifas alfandegárias para posicionar a empresa no mercado global. Procura identificar vantagens comparativas para decidir onde e como atuar. Segundo essa corrente, a empresa decide se exporta, faz parcerias no exterior, investe em fábricas, desenvolve centros de treinamento ou ocupa outra posição em função do maior lucro econômico. No campo comportamental, idéias derivadas de Aharoni (1966) e do U-model (Modelo de Uppsala), desenvolvido por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977; 1990), e o I-model (Innovation-related internationalization model), conceituado entre outros por Bilkey e Tesar (1977) e Czinkota (1982), deverão ser analisadas.

Finalmente, no que tange à dimensão de processo, esforços foram concentrados em teorias, tais como a perspectiva do desenvolvimento de redes dentro do contexto de organização multinacional, assim como a questão das firmas possuem, muitas vezes, uma

tendência a uma abordagem multifocal para a questão de internacionalização. Outras importantes contribuições teóricas abordariam a questão do desenvolvimento de modelos financeiros de diversificação de carteiras e riscos, assim como a da existência de imperfeições nos mercados de câmbio e de capitais.

4.1. Corrente Econômica

De acordo com Nohria e Ghoshal (1997), o modelo de ciclo de vida de Vernon (1966) serve como um dos pontos de partida para a teoria da organização de firmas em processo de internacionalização. Segundo Vernon (1996), o ciclo de um produto poderia ser dividido em três fases: o desenvolvimento de um novo produto, sua maturação e, finalmente, a sua padronização. Em cada uma dessas fases, o produto requer características, capacidades e recursos diferentes que farão com que a alocação de recursos seja diversa para cada um desses estágios.

O desenvolvimento inicial de produtos é concentrado nas matrizes ou em centros de desenvolvimento próximos das suas principais unidades de negócios. Durante esta fase, um novo produto deverá dispor de amplos recursos, em termos financeiros, e de mão-de-obra especializada. Ao lançar uma nova tecnologia, como um chip de computador na indústria eletroeletrônica ou uma droga no setor farmacêutico, por exemplo, a firma dispõe de uma janela de oportunidade em que ela pode explorar a sua vantagem de ser a única ou uma das únicas fabricantes do produto. Após desenvolver e exaurir os seus mercados de origem com produtos inovadores, uma firma poderia, então, decidir por se expandir internacionalmente.

Uma das estratégias mais básicas seria iniciar a abertura de mercados internacionais, valendo-se de exportações diretas para novos mercados localizados em países diversos. Com a aquisição de conhecimento inicial do comportamento do mercado-alvo, firmas poderiam, então, analisar ações de maior envergadura, tanto em termos de recursos humanos quanto físicos. Segundo Levitt (1983), firmas tenderiam inicialmente a se internacionalizar buscando eficiências proporcionadas pela padronização de produtos e processos. De acordo com Prahalad e Lieberthal (2003), quando empresas multinacionais (EMNs), começaram a se instalar nos chamados mercados emergentes, notadamente em regiões com maior densidade populacional, tais como a América Latina e Ásia, o pensamento

corrente era de que elas poderiam se instalar e utilizar esses mercados apenas como um receptáculo de produtos com baixa inovação, obsoletos, ou em processo de descontinuidade. A primeira aproximação nesses mercados se daria, portanto, através de um baixo investimento local no desenvolvimento de novos produtos, tanto no que tange à exploração de talentos locais, quanto na tentativa de se aprender mais com as particularidades desses mercados específicos e reverter esse conhecimento para a matriz.

O resultado teria sido a invasão de produtos que, potencialmente, podiam atender uma demanda reprimida de curto-médio prazo, mas que muitas vezes falhavam em longo prazo. Exemplos de entrada de empresas com produtos provados e rentáveis em seus países de origem, mas que tiveram de ser adaptados a condições locais, não são exceções. Em 2005, o McDonald's, líder mundial de restaurantes *fast-food*, operava, aproximadamente, 30.000 restaurantes em mais de 100 países, gerando um faturamento global de cerca de US\$ 20,5 bilhões. Apesar de historicamente operar com uma reduzida gama de produtos-padrão, o McDonalds teve que rever a sua estratégia em alguns países e se adaptar aos mercados locais. Por exemplo, oferecendo saladas no Brasil e molhos apimentados na Tailândia ou criando extensões da marca, como o McCafé e McTreat Spot (UPTON, 2005, e ROBERTO, 2003). Em outro exemplo, o Brasil era, em 2005, o único país do mundo onde os distribuidores da Coca-Cola também distribuíam bebidas alcoólicas, tendo em vista que a grande força de distribuição e vendas de bebidas no país estava calcada na indústria de cervejas.

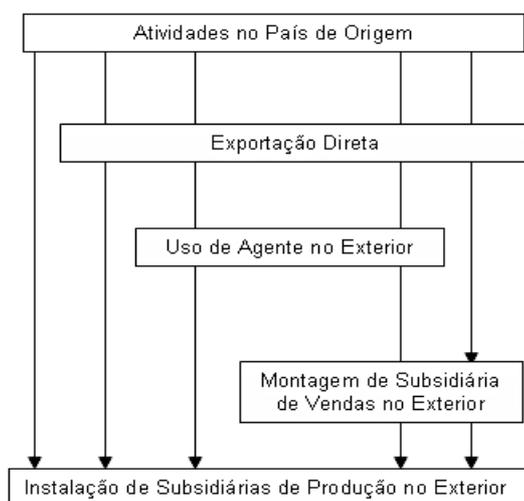
Ausência de lealdade por parte dos clientes, diferenças culturais, no nível de renda e nos hábitos de consumo são apenas alguns dos elementos que se apresentam na conquista de novos mercados. Dentro dessa colocação, Prahalad e Lieberthal sugerem que, para serem bem sucedidas nesses novos mercados, EMNs devem abandonar a “mentalidade imperialista” passada e começar a repensar fatores, tais como relação custo-benefício do ponto de vista do cliente, gerenciamento de marcas, custos de criação/desenvolvimento de novos mercados, desenvolvimento de produtos e de embalagem e eficiência de capital. Ghemawat (2003) também coloca que muitas das estratégias de internacionalização se baseiam na tentativa de se minimizar as diferenças entre os países onde firmas multinacionais operavam. Similarmente a Prahalad e Lieberthal, Ghemawat sugere que firmas poderiam maximizar o seu valor entendendo e explorando essas diferenças, em vez de tentar padronizá-las.

Estudos conduzidos por Buckley e Kogut (), considerando um grupo de empresas americanas ao longo de quase uma década, mostraram fortes evidências de que a expansão internacional das multinacionais nos seus estágios iniciais precedeu o investimento em

intangíveis. Isso seria consistente com o fato de que empresas exploram, inicialmente, as suas vantagens competitivas, incluindo pesquisa, marcas e outros. Adicionalmente, foi observado um aumento na performance das firmas nesse processo de internacionalização e investimentos em intangíveis, o que geraria mais capital intelectual, que se transformaria em uma nova vantagem competitiva, afetando novamente a performance dessas firmas.

Desse modo, empresas buscam alternativas concretas para maximizar as vantagens competitivas e acelerar a curva de aprendizagem de uma firma em um plano internacional. A abertura de subsidiárias em outros países para explorar as vantagens comparativas locais, o estabelecimento de parcerias de comércio intra-empresa, os investimentos cruzados entre-empresas, o estabelecimento de acordos de cooperação industrial e/ou comercial ou ainda a aquisição de empresas já constituídas no país-alvo estariam entre elas.

Buckley (1996) sistematizou 5 tipos de estratégias alternativas para uma empresa chegar ao objetivo de internacionalização, tendo como última etapa a implantação de uma subsidiária operacional/produzitiva no exterior. O Esquema 4.1 ilustra estas alternativas:



Esquema 4.1 Alternativas de Estratégia de Internacionalização

Fonte: Adaptada pelo pesquisador de Buckley, 1996.

Poderíamos classificar a motivação das empresas em direção à internacionalização, independentemente da sua origem, como a busca de: 1) recursos naturais; 2) comercialização; 3) acesso a novos mercados e 4) ganhos de eficiência. Em relação à internacionalização que visa ao acesso a recursos, destacou-se, na experiência internacional, a busca por matérias-

primas e mão-de-obra mais baratas do que no país de origem, o que viabilizava a produção destinada a outros mercados a custos mais competitivos em nível internacional. No que diz respeito à comercialização, a instalação de escritórios de representação tem por fim garantir a disponibilidade do produto no mercado-alvo pelo controle dos canais de distribuição locais, a criação ou aperfeiçoamento de processos e produtos, o desenvolvimento de estratégias de divulgação e o fortalecimento de marcas. Adicionalmente, firmas podem buscar contornar barreiras comerciais contra os produtos externos, tais como tarifas e cotas de importação.

A definição da motivação pela busca de mercados, em linhas gerais, parece redundante, tendo em vista que o acirramento da competição no mundo capitalista, historicamente, tem se refletido na disputa pelo aumento da participação das empresas nos mercados internacionais. Finalmente, a busca por eficiência tem a ver com a racionalização da produção, para explorar economias de especialização e de localização com acesso a novas tecnologias e aperfeiçoamentos na gestão: em um grau mais avançado de internacionalização, as grandes empresas multinacionais passam a distribuir as várias etapas de sua cadeia produtiva por países diferentes, que possuam vantagens na produção daquela parcela específica. Nesse nível de internacionalização, as filiais deixam de ser meras “reproduções” das empresas matrizes, podendo se especializar em apenas uma fase específica do processo produtivo (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Buckley e Casson (1976) e Buckley e Ghauri (1993) exploraram a hipótese de que um fator determinante nos investimentos diretos externos seria a internalização de custos de transação (WILLIAMSON, 1975). A idéia parte do princípio de que mercados de produtos intermediários são imperfeitos, apresentando, portanto, maiores custos de transação quando a administração é efetuada por empresas diferentes. A integração dos mercados por empresas multinacionais iria, assim, minimizar esses custos, uma vez que o conhecimento adquirido ou desenvolvido em diferentes mercados poderia ser rapidamente internalizado e distribuído dentro da firma. Os custos inerentes a esse processo seriam inferiores se esse mesmo conhecimento fosse adquirido através de transações de mercado individuais. O principal argumento desse princípio reside na capacidade de responder ao dilema entre licenciamento da produção por um agente no exterior ou produção própria. A lógica da internalização teria uma dupla faceta: localização e modo de controle. Quando há uma combinação local dos dois fatores, a empresa exporta; quando a decisão é produção no exterior e controle local, ela licencia; e quando produz e controla no exterior, tem-se um investimento direto externo.

Com o passar do tempo, a firma tenderia, portanto, a suprir todos os seus mercados através destas subsidiárias locais ou geograficamente próximas. Esta fase é caracterizada pela expansão da produção, reduzindo-se a necessidade por mão-de-obra focada em inovação ou criação. Por outro lado, competidores começam a ingressar no mercado com produtos similares que podem forçar uma queda de preços e, conseqüentemente, de margens. Nesse momento, firmas enfrentam o dilema de como manter o seu *market-share*, tanto no seu país de origem quanto no plano internacional.

No que ficou conhecido como paradigma eclético, Dunning (1980, 1988, 1993; 1995) coloca que as razões para a internacionalização seriam explicados através de três vantagens: (i) devido ao controle de ativos no exterior (vantagens de propriedade) ; (ii) explorar vantagens locais (vantagem de localização), e (iii) adaptar vantagens presentes da internacionalização para facilitar a transferência de conhecimento (vantagem de internalização).

Hymer (1976) e Kindleberger (1969) defendem um modelo de internacionalização a partir do princípio de que uma multinacional era, na origem, uma empresa multi-planta, ou seja, já treinada para coordenar diferentes unidades, em diferentes lugares dentro de seu país, e exportadora. Em razão das dificuldades de abastecer seus mercados no exterior, a partir da produção em seu país de origem, a empresa decide enfrentar as barreiras tarifárias e produzir de dentro do mercado consumidor, ou seja, inicia a produção de bens e serviços *in loco*.

Por exemplo, o Brasil, assim como outros países, também sofreu o impacto dessa tendência, com conseqüências profundas no seu modelo de desenvolvimento. Nos anos de 1950 e 1960, o Brasil recebeu um grande número de EMNs, como fruto de uma relação que combinava a lógica Hymer-Kindleberger, que direcionava as decisões do lado das EMNs, e a lógica da política industrial do país, a saber, a da substituição de importações. A industrialização brasileira se deu através de um modelo de substituição de importações que promoveu, desse modo, uma espécie de troca entre importação por investimento direto, disto resultando uma predominância estrangeira em alguns dos ramos mais dinâmicos da indústria nacional, tais como o setor automobilístico.

Curiosamente, este modelo de implantação das EMNs no país se desenvolveu em um período de enorme fervor nacionalista. Nos anos que se seguiram, outras ondas de entrada de empresas multinacionais no Brasil tiveram lugar, em função de outros mecanismos, mas em todos esses modelos tomava-se como dado que já existiam redes de EMNs e que novos

investimentos se faziam pela competição entre EMNs ou em decorrência da racionalização das atividades dentro das EMNs (FRANCO, 2002).

Entretanto, para implementar a estratégia descrita pelo modelo Hymer-Kindleberger, EMNs têm que superar as empresas locais. A forma de se fazer isso, de acordo com Hymer-Kindleberger, seria a concorrência imperfeita dada, por exemplo, por diferenciação de produto; a concorrência imperfeita no mercado de fatores, como, por exemplo, acesso a conhecimento patentado ou próprio, discriminação no acesso a capital ou a diferenças de capacitação; a economias de escala internas e externas, inclusive a dada por integração vertical e, finalmente, a intervenção governamental, como as restrições às importações.

Ocorrendo essas vantagens, a EMN irá preferir atender ao mercado externo por meio de investimentos diretos, em vez de exportações. Analogamente, não irá licenciar a produção para empresas locais quando essas estiverem incertas com relação ao valor da licença ou quando os custos de transferência do conhecimento para o detentor dos direitos de propriedade forem elevados (NONNENGERG; MENDONÇA, 2004).

Finalmente, quando um produto se tornasse maduro e totalmente padronizado, a firma poderia realocar a sua produção para centros de menor custo de produção, exportando o produto para o seu país de origem, se apropriado e vantajoso. Vernon coloca que, em função de se ter cada vez mais facilidade de deslocar essa produção de um lugar para outro, estar-se-ia também deslocando a vantagem competitiva das nações.

Grande parte da vantagem competitiva de vários setores ou empresas está ligada, cada vez mais, a fatores móveis ou intercambiáveis, tais como idéias ou pessoas. Processos e recursos podem, de forma geral, ser alocados e adaptados a várias regiões. Hoje não há grandes restrições para uma EMN decidir encerrar uma planta fechada no México e abrir outra na Indonésia, para fabricar exatamente o mesmo produto, por exemplo. Entretanto, mais importante do que ter a possibilidade de alocar mão-de-obra e recursos naturais, como fatores de competitividade, é poder dispor de idéias, conceitos ou marcas que possam ser rapidamente deslocadas e implementadas em diversas regiões. Adicionalmente, a possibilidade das empresas poderem dispor de uma elite corporativa capaz de rapidamente gerenciar essas idéias, conceitos e marcas de uma região para outra tem sido fonte de criação de vantagem competitiva.

Empresas como IBM (THOMAS; KANJI, 2004) e Hong Kong Shanghai Bank Corporation (HSBC) (KHANNA; LANE, 2006) são exemplos de empresas capazes de dispor

de um quadro de executivos com capacidade para operar em regiões distintas do mundo, com grau similar de competência e homogeneidade, além de poder transferir parcialmente ou na sua totalidade experiências bem sucedidas advindas da sua diversidade de um país para o outro.

Por outro lado, embora mercados de trabalhos tenham se expandido e se tornado mais flexíveis em alguns setores ou para algumas classes ou funções de trabalhadores, esses ainda permanecem basicamente nacionais, enquanto os mercados financeiros são substancialmente integrados globalmente. A principal consequência disso é uma condição de arbitragem por parte das empresas multinacionais ou transnacionais que terão uma tendência a transferir suas operações para países com menor custo de mão-de-obra, mantidas as demais condições críticas: matéria-prima e recursos financeiros. Na maioria dos casos, na eventualidade de se ter uma desvantagem competitiva em relação a um determinado mercado de trabalho, recursos financeiros podem ser transferidos quase que instantaneamente, enquanto outros insumos, tais como máquinas e algumas matérias-primas, em questão de semanas ou meses.

Um exemplo dessa possibilidade de arbitragem foi a experiência japonesa, na qual a internacionalização ocorreu mormente nas indústrias intensivas, no fator trabalho, que perderam competitividade em razão do aumento do salário real e da apreciação da moeda no Japão. Nesse caso, uma parte substancial da cadeia produtiva japonesa se transferiu para países como a Coreia, Malásia e China, que ofereciam plataformas de exportação de baixíssimo custo. Adicionalmente, empresas como a Nike que tinham a sua produção terceirizada em países asiáticos; o esvaziamento crescente do parque automobilístico americano da região de Detroit, com a transferência das suas fábricas para países como Brasil, México e África do Sul; ou a transferência de empresas de serviços, notadamente *call-centers* e de desenvolvimento de *software*, para a Índia, são também exemplos dessa possibilidade de arbitragem.

No processo de internacionalização, Etemad (2004) defende que existiriam dois tipos de forças que fariam com que firmas se dispusessem a seguir essa estratégia: *push* e *pull forces*. *Push forces* seriam forças que direcionariam uma determinada firma para uma estratégia de internacionalização, enquanto *pull forces* seriam os fatores de incentivo para que essa mesma firma se dispusesse a fazê-lo. As primeiras são geralmente internas à empresa e poderiam ser caracterizadas como de natureza empreendedora, em que uma firma teria uma cultura/estratégia de estar permanentemente buscando novas fronteiras, inclusive as físicas.

Em seu trabalho, Etemad enumera uma lista de características, separadas por classes, que ilustrariam as diversas facetas dessas forças. Nelas podem estar incluídas características tais como o perfil do fundador, estilo de gerenciamento, economias de escala da operação, fatores de competição e estratégia, implicações ligadas a inovação, tecnologia e Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), singularidades de tecnologias e mercados e, finalmente, a lógica das operações internacionais.

Com relação às *pull forces*, essas são de natureza externa à firma e funcionam como janelas de oportunidades que devem ser aproveitadas pelas firmas mais empreendedoras. Elas podem englobar a liberalização de mercados internacionais, avanços em tecnologia que permitam melhor fluxo de informação ou novos canais de comunicação, a existência de parceiros com recursos e capacidades complementares e a possibilidade de se tornar um parceiro global de clientes ou fornecedores também globais. Essa dinâmica afetaria o posicionamento estratégico das firmas.

Segundo Etemad, estratégias de internacionalização emergentes alterariam a dinâmica das empresas, permitindo que mesmo firmas de pequeno e médio porte, mas competitivas globalmente, se abstivessem voluntariamente de ter uma presença física e competitiva nos mercados internacionais para, alternativamente, competir em mercados altamente competitivos em seu país de origem, os quais já teriam se tornado parte integrante dos mercados globais.

Dessa forma, fronteiras, sejam elas físicas ou econômicas, tenderiam a desaparecer. Todo mercado seria parte de um cenário global que obriga empresas, independentemente do seu tamanho e origem, a se portarem como empresas globais. Entretanto, para empresas de menor porte isso significaria desafios ainda maiores, uma vez que elas seriam obrigadas a desenvolver vantagens competitivas que as permitissem superar competidores muitas vezes maiores, mas sem dispor dos mesmos recursos.

À medida que firmas desenvolvem o seu processo de internacionalização, existe uma tendência natural de que operações externas aumentem em importância e complexidade, levando a questões de como se deve gerenciar o relacionamento entre matriz e subsidiárias. A necessidade de definição de como deve ser a relação entre matriz e subsidiária parte do equilíbrio entre o fato de que as matrizes não são capazes de entender todas as nuances do contexto no qual uma determinada subsidiária está imersa - e que deve ser diferente de outra subsidiária -, e o fato de que nem sempre os interesses de sua subsidiária estão inteiramente alinhados com os da matriz. O debate se inicia a partir de dois pontos: da complexidade do

ambiente e do nível de recursos disponíveis para a subsidiária. A partir dessa constatação, duas vertentes, não excludentes, são defendidas, quais sejam, Ajuste Diferenciado (*differentiated fit*) e Valores Compartilhados (*shared values*).

Na abordagem de Ajuste Diferenciado, a idéia central parte da Teoria da Contingência, desenvolvida, entre outros, por Lawrence e Lorsch (1967) e Galbraith (1973). Nela, cada subsidiária estaria submetida a diferentes restrições e, portanto, deveria se adaptar a esse cenário através de uma combinação de ações que tentariam otimizar as questões do ambiente com os recursos administrados por aquela subsidiária. Esse ponto de equilíbrio seria atingido através de uma combinação ótima entre o conceito de centralização, em que a autoridade hierárquica seria aplicada, e o conceito de formalização, no qual processos de controle impessoais seriam criados.

No caso de aplicação do conceito de Valores Compartilhados, o compartilhamento de valores comuns dentro de uma organização, através de um trabalho de socialização, teria a capacidade de minimizar interesses divergentes e aumentar o senso de interdependência dos participantes. Essa consideração foi largamente discutida por Ross (1973), Jensen e Meckling (1976), Fama e Jensen (1983), Jensen (1983), e Eisenhardt (1989) na Teoria de Agência e seus diferentes enfoques, como um modelo para minimizar conflitos entre principal e agente.

Um fator a ser destacado é que, embora os conceitos se mostrem divergentes em alguns pontos e, conseqüentemente, a sua aplicação pudesse levar a resultados diferentes, pesquisas recentes demonstram que as duas abordagens convergem para resultados semelhantes. Mesmo a combinação dessas abordagens tenderia a produzir resultados positivos. Entretanto, a introdução de cada uma delas, ou mesmo uma combinação de ambas, estaria associada a custos diversos.

4.1.1 Inovação e Internacionalização

Em um cenário mais complexo e competitivo, com a presença de firmas mais ágeis e abertas a novas idéias e desenvolvimentos, inovação torna-se um dos pontos basilares para a questão de crescimento e sobrevivência de empresas competindo em mercados internacionais ou de empresas operando em mercados locais, mas sujeitas à competição externa. Se, inicialmente, empresas podiam competir explorando economias de escala ou

arbitrando imperfeições nos mercados mundiais de produtos, trabalho e capitais, em um cenário de crescente intercâmbio de informação e fluxo de recursos essas vantagens tendem a desaparecer ao longo do tempo. Porter (1990), Damanpour (1991) e Hult, Hurley e Knight (2004) apresentaram diversas evidências de que a busca por inovação aumenta a performance das firmas. Bhide (2000) e Christensen e Raynor (2003) mostram, também, que várias empresas tendem a assumir uma postura mais agressiva em relação à variável inovação, na expectativa de maximizarem valor para os acionistas através de aumento de lucros.

Iyer, LaPlaca e Sharma (2005) colocam que o conceito de inovação pode ser tanto aplicado à dimensão tecnológica quanto à gerencial. Tanto pode ser direcionada para o desenvolvimento de produtos ou processos, quanto pode implicar mudanças no modelo central de negócios, no estilo de liderança, sua estratégia ou cultura organizacional, por exemplo. Inovações seriam divididas em incrementais e radicais. Inovações incrementais estariam, de acordo com Ali (1994), voltadas para o aprimoramento de produtos ou processos existentes ou a extensão de linhas de produtos ou serviços. Inovações incrementais visariam atender necessidades percebidas de mercado e poderiam ser desenvolvidas em períodos relativos curtos de tempo. Banbury e Mitchell (1995) constataram que a introdução constante de inovações incrementais contribuiria para o aumento de participação de mercado das firmas, fazendo, assim, com que essas sejam um fator crítico para a sobrevivência das firmas em longo prazo. O desenvolvimento, por parte da Gillette Inc., de sucessivas gerações de barbeadores manuais, com a introdução de sucessivas lâminas com maior capacidade de corte e durabilidade, exemplificaria essa busca por inovações incrementais. Com uma fatia de cerca de 70% do mercado mundial de lâminas de barbear, a Gillette tinha esta posição de dominância basicamente com variações do mesmo produto.

Christensen e Raynor (2003) argumentam que inovações incrementais possibilitariam, desse modo, oportunidades para expandir participação de mercado e liderança de mercado, através da satisfação de clientes existentes e/ou melhorias contínuas de produtos existentes. Esse seria um posicionamento de baixo risco – baixa recompensa e tenderia a seguir estratégias mais previsíveis e conhecidas, em termos de crescimento e possibilidade de sucesso. Entretanto, firmas que buscam inovações incrementais tenderiam a ser desafiadas por novas organizações que viessem a apresentar inovações radicais, tanto direcionadas a bases de clientes já existentes quanto voltadas para novos mercados.

Inovações radicais seriam, portanto, inovações capazes de criar uma ruptura no *status quo* de um determinado mercado, em um dado período de tempo. Uma inovação radical

poderia ser, segundo Govindarajan e Kopalle (2004), representada por uma nova tecnologia, quando comparada a uma tecnologia existente ou, de acordo com Tushman e O' Reilly (1997), quando permitisse que uma nova gama de firmas pudesse entrar em um mercado e desafiar empresas já estabelecidas. Nesse último caso, elas seriam consideradas, de acordo com Christensen (1997), como disruptivas por firmas estabelecidas. Este ponto se tornaria ainda mais crítico, segundo Christensen e Bower (1996) e Christensen e Overdorf (2000), uma vez que firmas estabelecidas teriam maior dificuldade em desenvolver inovações radicais. Ao contrário de inovações incrementais, inovações radicais assumiriam um posicionamento de alto risco – alta recompensa. O surgimento de empresas, como Amazon e Jet Blue, ou produtos, como *i-pod* e câmeras digitais de fotografia, ilustrariam alguns tipos de inovações radicais.

O Quadro 4.1, desenvolvido por Iyer, Laplaca e Sharma (2005) e baseado em Christensen e Raynor (2003), mostra as principais características dos diferentes tipos de inovação.

Característica	Incremental	Radical	
		<i>Low-end Disruption</i>	<i>New-Market Disruption</i>
Foco de Inovação da Firma	Melhoras contínuas nas características dos produtos e performance	Desenvolvimento de alternativas de baixo custo com níveis de performance adequados	Desenvolvimento de novas alternativas com maior simplicidade e conveniência
Consumidores-Alvo	Consumidores mais atrativos, rentáveis e exigentes	Consumidores já atendidos ou novos consumidores negligenciados por empresas existentes	Não-clientes e consumidores menos exigentes
Modelo de Negócios	Manutenção da rede de valor baseada em plataformas de produtos, melhoria de produtos, eficiência de custos e vantagens competitivas	Nova abordagem operacional ou financeira, ou ambas, para o desenvolvimento de uma rede de valor de baixo custo	Desenvolvimento de uma nova rede de valor suportando novas estruturas de custo e vantagens / benefícios para clientes
Situação de Novas Firms (se novas firmas adotam esta estratégia)	Competição com empresas já estabelecidas em produtos e processos com vantagens competitivas não provadas	Competição limitada com empresas estabelecidas pelos segmentos menos atrativos	Sem competição inicial, mas com intensa competição posterior com reação das empresas estabelecidas
Situação de Empresas Existentes (se empresas existentes adotam esta estratégia conjuntamente com estratégia existente)	Redução de taxas de crescimento ao longo do tempo; menos ameaças em tecnologia, possível negligência dos domínios de valor dos clientes	Melhorias/extensões de baixo custo em produtos para atender o mercado; conflitos no nível da organização/processos	Diversificação em mercados sem nenhuma experiência prévia

Quadro 4.1 Principais Características dos Diferentes Tipos de Inovação

Fonte: Adaptado de Iyer, Laplaca e Sharma, 2005; baseado em Christensen e Raynor, 2003.

4.2. Modelos Comportamentais

O modelo de Uppsala, ou modelo dinâmico de aprendizagem, foi desenvolvido na década de 1970 por pesquisadores como Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), ao estudarem as firmas suecas Sandvik, Atlas Copco, Facit e Volvo. Os autores observaram que a trajetória de tais firmas em mercados internacionais apresentava algumas características comuns entre si. Tais características foram denominadas “cadeia de estabelecimento e distância física”. De acordo com o modelo, o processo de internacionalização seria gradual, com um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo, baseado no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. A empresa passa da exploração de mercados fisicamente próximos e aumenta seu comprometimento com outros mercados internacionais de forma gradual, por meio de uma série de estágios ou etapas evolutivas, formando relacionamentos cujo retorno se dará na forma de conhecimento do mercado e implicará um aporte maior de recursos a cada etapa vencida. De acordo com essa escola, o processo de expansão internacional seria dividido em 4 etapas:

1. Atividades não regulares de exportação;
2. Exportação via representante comercial;
3. Implantação de uma subsidiária de vendas no exterior, muitas vezes através da formação de alianças estratégicas e *joint ventures* com empresas estrangeiras; e
4. Construção de uma unidade de produção/manufatura no exterior, aquisição de empresas em outros países e/ou a realização de fusões com empresas estrangeiras, com participação significativa no capital por parte da empresa nacional.

O ponto focal do modelo de Uppsala é a distância física, definida por Johanson e Vahlne (1977) como a soma de fatores que interferem no fluxo de informações entre mercados, tais como a diferença entre línguas, educação, práticas de negócios, cultura, desenvolvimento industrial, entre outros. A distância física do modelo atribui importância aos aspectos culturais e de fluxo de comércio entre países, o que torna, em certos casos, um país mais próximo de outro, apesar da distância física. Alguns autores utilizam o termo “distância psicológica”, para substituir o termo “distância física” e distinguir os aspectos culturais que tornam maior o comércio entre países, mesmo sendo mais distantes.

Posteriormente, Johanson e Vahlne (1977; 1990) refinaram o modelo, caracterizando seu aspecto incremental. Nesse modelo, as empresas definem seu processo de internacionalização a partir de variáveis como conhecimento do mercado e comprometimento com o mercado. O conhecimento de mercado diz respeito à identificação de oportunidades e ameaças que são oriundas, a princípio, da decisão inicial de internacionalização, bem como à aquisição de informações sobre o ambiente - político, econômico, cultural e social - do país de destino, e depois provenientes do início das atividades.

Entretanto, apesar da teoria de internacionalização gradual ser comumente observável entre as empresas, da mesma forma que modelos desenvolvidos dentro da corrente econômica, ela também não é definitiva e, portanto, não consegue explicar todas as expansões de cada firma ou, ainda, a seqüência de entrada em um determinado mercado, uma vez que as características específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exercem influência sobre o processo. Andersen (1993) coloca que, em determinadas indústrias, notadamente em setores de alta tecnologia e no setor de serviços, o modelo mostra-se menos válido em função da chegada de novos entrantes no processo. Goulart, Brasil e Arruda (1996) advogam que o modelo de Uppsala reflete muito a realidade das empresas suecas que, por operarem em um mercado local reduzido, tenderiam a atuar com parcela significativa dos seus ativos no exterior, reinvestindo os lucros gerados em suas subsidiárias e, muitas vezes, criando uma rede industrial em torno delas.

Andersen (1993) considera um segundo modelo, denominado I-model, ou modelo de estágios, como cada estágio sendo uma inovação da firma. A inovação é definida incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou processos. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades tanto no mercado interno como no mercado externo. Algumas abordagens do I-model levam em consideração a ação de agente externo como incentivador do início do processo. Em outras, ocorre uma ação interna como incentivadora, parecendo haver maior interesse da empresa nos primeiros estágios. As diferenças, no entanto, refletem apenas uma questão semântica sobre a natureza do processo de internacionalização, de acordo com Andersen.

No entanto, esses modelos também são contestáveis para a realidade brasileira, segundo Goulart, Brasil e Arruda (1996). Eles mencionam que o fenômeno da internacionalização não precisa ter obrigatoriamente características evolutivas, compostas por etapas seqüenciais rígidas e impositivas, sendo importante a adoção de uma postura

contingencial que inclui o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a multinacionalização, como uma de suas possibilidades, tanto de modo ativo e permanente quanto de maneira eventual.

Hedlund e Kverneland (1985), por exemplo, colocam, ainda, que existe a possibilidade de salto de etapas do processo (*leapfrogging*), em que a firma poderia saltar sobre determinada etapa do processo de internacionalização, optando por outra subsequente e mais complexa. Finalmente, Goulart, Brasil e Arruda (1996) resumem afirmando que as estratégias de entrada em mercados internacionais não devem, necessariamente, ser tomadas como deterministas e, portanto, não precisam ser descritas com base em um único modelo. Podem acontecer casos intermediários ou mesmo casos específicos de empresas que, naturalmente, não são exportadoras contínuas.

4.2.1 Empreendedorismo e Internacionalização

A palavra ‘empreendedor’ teve sua origem na França, por volta do século XVII, do termo *entrepreneur* que, numa tradução literal, significa alguém que se sobressai na sociedade. Historicamente, economistas sempre se debruçaram sobre os três fatores clássicos de produção – terra, trabalho e capital – que precisavam ser combinados para gerar um bem ou serviço, mas freqüentemente falhavam em considerar quem realmente gerenciava essa combinação de fatores. No século XIX, entretanto, o economista francês Jean Baptiste Say afirmou que o empreendedor era o quarto fator ou o agente de produção, uma vez que “o empreendedor movimenta recursos econômicos de uma área de baixa produtividade para outra de maior produtividade e rendimento” (DEES, 1998, p. 1). Coordenação seria o fator-chave para a produção de bens e serviços, embora outros fatores também pudessem ter um papel que influenciasse o processo. Ao longo do tempo, conceitos como risco e inovação, por exemplo, também foram introduzidos para melhor pautar as características de um empreendedor.

Uma importante contribuição no campo econômico veio de Knight (1921), quando o autor define risco como um evento aleatório no qual gerentes podem estimar a probabilidade de sua ocorrência, enquanto incerteza sobre um evento significa que ele é completamente aleatório e nenhuma estimativa razoável poderia ser feita com relação a sua

ocorrência. Knight aponta que um papel importante do empreendedor, ao combinar os fatores de produção, seria então agir como um tomador de risco, sendo responsável pela incerteza, mas recompensado através do lucro pelas decisões tomadas.

Dessa forma, para vários pesquisadores, empreendedorismo seria uma atividade transformadora de enorme impacto sobre as relações capazes de gerar valor. Empreendedores seriam responsáveis por reduzir ou eliminar barreiras comerciais ou culturais, renovar conceitos econômicos, desenvolver novas relações de trabalho, discutir paradigmas e gerar riqueza para a sociedade. Schumpeter (apud FILION, 1999) coloca que o cerne do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades dos negócios. Essa idéia estaria ligada ao fato de que empreendedores buscam criar uma nova forma de uso dos recursos, deslocando-os de seu emprego tradicional e sujeitando-os a combinações. Esse impacto transformador produzido pela atividade empreendedora seria tão intenso e profundo que pesquisadores como Timmons (1994), por exemplo, colocam que o empreendedorismo é uma revolução silenciosa que irá contribuir para o século XXI mais do que a revolução industrial contribuiu para o século XX.

De acordo com Filion (1999), conceitualmente, a literatura identifica duas correntes de pensamento que abordam o conceito de empreendedorismo de forma distinta, mas que tendem a se complementar: os economistas o associam à inovação, enquanto os comportamentalistas se concentram nos aspectos criativo e intuitivo. Conseqüentemente, uma das definições genéricas mais aceita sobre empreendedorismo é aquela que o define como o processo pelo qual se faz algo novo (criativo) e diferente (inovador) com a finalidade de gerar riqueza e agregar valor para a sociedade.

O economista Joseph Schumpeter (1983) coloca o empreendedor como sendo uma pessoa com criatividade e capaz de criar valor com inovações. Schumpeter afirma que ser empreendedor é ser o responsável pelo processo de destruição criativa. Esse é o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercados e, implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos métodos menos eficientes e mais caros. Drucker (1993) reforça essa idéia quando pontua que empreendedores são indivíduos inovadores, onde a inovação seria o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferenciado.

Sarasvathy (2001, 2002), dá uma importante contribuição as teorias de empreendedorismo ao propor que a existência das firmas e mercados deveria se deslocar do

conceito de inevitabilidade econômica para o da contingência empreendedora. De acordo com a autora, na formação de uma firma deveríamos dar mais ênfase ao conceito de *effectuation*, ou o ato de implementar que estaria ligada a lógica de controle, do que o de *causation*, algo mais ligado a lógica de prever ou prognosticar. A partir deste conceito, Sarasvathy defende que o ponto de partida deveria ser o empreendedor e não a firma. O empreendedor seria capaz de imaginar finais alternativos a partir de recursos e meios existentes, enquanto a firma partiria do princípio de ter que selecionar meios para atingir objetivos pré-determinados. Neste último caso, muitas vezes novos meios precisariam ser gerados para que os objetivos fossem alcançados.

Venkataraman (1997) adiciona que uma oportunidade empreendedora consistiria de um conjunto de idéias, crenças e ações que permitiriam a criação futura de bens e serviços na ausência de um mercado existente para eles. Sarasvathy e Venkataraman (2001) advogam que se entendermos empreendedorismo e estratégia como campos da ciência que buscam descrever, explicar, prognosticar e prescrever como valor é descoberto, criado, e muitas vezes destruído, eles poderiam ser como os dois lados de uma mesma moeda. Estratégia lidaria com o alcance de objetivos – lucro, fatias de mercado, ou sustentar uma vantagem competitiva, por exemplo. Em contrapartida, empreendedorismo estaria relacionado com a criação de produtos, firmas e mercados para que estes objetivos estratégicos fossem possíveis.

Em suas pesquisas, Sarasvathy defende portanto que deveríamos partir do conceito de quem somos, o que sabemos e quem conhecemos; e focar no que podemos fazer e não no que deveríamos fazer. Adicionalmente, a autora coloca como princípios de decisão a avaliação de perdas suportáveis em vez de retornos esperados, a importância de parcerias em contraste com análises competitivas, e a alavancagem de contingências em vez de evitá-las. A partir destes princípios, um empreendedor decidiria que tipos de firmas e mercados ele poderia criar. Para ela a questão central não seria como criar uma firma de sucesso, ou um empreendedor bem sucedido, mas a partir do fato de quem o empreendedor é ou deseja ser, como construir firmas melhores, ou diferentes tipos de firmas, ou firmas ainda completamente não imaginadas.

No campo comportamental, McClelland (1972) coloca que a motivação de realização e características comportamentais são os fatores essenciais para o crescimento econômico dos indivíduos e são a explicação para a aparente indiferença de muitos e a sensibilidade de poucos para oportunidades econômicas do ambiente. O autor afirma que são precisamente aqueles com alta necessidade de realização que são sensíveis a mudanças

ambientais, com relação às oportunidades econômicas, e descreve o empreendedor, fundamentalmente, por sua estrutura motivacional.

Na visão comportamentalista, as realizações humanas se constroem pela ação empreendedora de pessoas com capacidade de agir para tornar reais seus sonhos, visões e projetos, dando um caráter pragmático à realização. Nesse processo, empreendedores usam sua capacidade inerente de combinar recursos produtivos, capital e trabalho, para fabricar produtos e prestar serviços destinados a satisfazer necessidades da sociedade. Adicionalmente, dentro da abordagem comportamentalista dos empreendedores, identificou-se a propensão dos mesmos apresentarem um perfil comportamental típico calcado em elementos psicológicos denominados como “motivação para a realização” ou “impulso para melhorar”, entre outros. Esses fatores facilitariam a obtenção de sucesso, quando há iniciativa para iniciar um empreendimento.

Miner (1996; 1998) elaborou uma pesquisa classificando o empreendedor em 4 perfis distintos, mas que podem se manifestar simultaneamente, de forma combinada, em um mesmo empreendedor. De acordo com Miner, essa possibilidade de manifestação dos vários perfis aumentaria a possibilidade de êxito em atividades empreendedoras. Os perfis de Miner estão descritos no Quadro 4.2.

Realizador

Considerado o empreendedor clássico que leva muita energia e força às suas empresas e dedica parte significativa de seu tempo à organização. Planeja e estabelece metas para novas realizações. Este tipo de empreendedor acredita controlar a vida das pessoas, por meio de seus atos e ações, e que não é controlado pelas influências ou atitudes de outros. Os objetivos a seguir são sempre os dele. Geralmente, este perfil de realizador resolve problemas com frequência e trabalha com crises, buscando o sucesso em tudo.

Supervendedor:

Há uma sensibilidade desenvolvida neste perfil, no modo de tratar as pessoas, tentando, de certa forma, o bem social. A relação interpessoal é peça chave para este perfil, pois utiliza muitas reuniões sociais e participa de grupos. As vendas são consideradas como carro-chefe da organização. Como a área de vendas é, *a priori*, o elemento para o supervendedor, é necessária a contratação de um profissional para atuar na área administrativa dos negócios.

Autêntico Gerente

Este perfil assume várias responsabilidades e consegue cargos de liderança em organizações. Extremamente competitivo e determinado, possui uma ação positiva com os que têm autoridade, pois gosta do poder e de desempenhar uma função. Neste perfil, pode acontecer o afastamento de uma grande empresa para iniciar o seu próprio negócio. O aspecto-chave a ser considerado no autêntico gerente é levar os empreendimentos a um crescimento significativo.

Gerador de Idéias

Inventa novos negócios, novos nichos de mercado, novos processos e, em sua maioria, encontra uma maneira de superar a concorrência. Como a criatividade está em seu perfil, há uma atração para o mundo das idéias. Ressalta-se que o gerador de idéias, muitas vezes, assume riscos que não são suficientemente calculados. Está ligado também a negócios que envolvem a tecnologia.

Quadro 4.2 Classificações de Perfil Empreendedor

Fonte: Adaptado de Miner, 1996; 1998.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), a escola empreendedora não só focaliza o processo de formação da estratégia exclusivamente num único líder, mas também enfatiza o mais inato dos estados e processos – intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia como perspectiva associada com imagem e senso de direção, isto é, visão.

Outro ponto importante é a extensão do conceito de empreendedorismo do plano do indivíduo para o de corporações. Inicialmente limitado a indivíduos dispostos a assumir riscos e iniciar e gerenciar um novo negócio, o conceito de empreendedorismo hoje também se aplica a indivíduos dentro de uma organização já estabelecida e é conhecido como intraempreendedorismo. O termo foi cunhado pelo consultor americano Gifford Pinchot, em 1978, para caracterizar empresas que estimulam e incentivam as iniciativas empreendedoras de seus funcionários (PINCHOT, 1989). Em um ambiente mais competitivo e instável, é esperado que as empresas tenham capacidade de estarem permanentemente avaliando o seu modelo de negócios e criando um ambiente mais propício para a implementação de novos

projetos. Neste caso, o intraempreendedor é definido como uma pessoa que desempenha um papel empreendedor dentro de uma organização, em benefício próprio e da empresa.

Outra questão que tem suscitado discussões nos meios acadêmicos é se em uma economia mais globalizada, onde desenvolvimentos em áreas como transporte, comunicação e capacitação internacional de mão-de-obra reduzem os entraves para empresas se expandirem internacionalmente, haveria uma ligação entre empreendedorismo e internacionalização. Empresas têm mais freqüentemente iniciado atividades internacionais, concomitantemente à sua criação, estabelecendo, simultaneamente, atividades em múltiplos mercados ou iniciando *joint ventures* sem, necessariamente, terem experiências prévias.

Fatores tais como a necessidade de acompanhar um cliente que se move para vários mercados internacionais, firmas que trabalham em nichos ou setores extremamente especializados ou os mercados potenciais que se posicionam em áreas específicas são, potencialmente, alguns dos fatores que podem explicar o surgimento desse tipo de firma pronta para se tornar internacional.

Essas empresas foram definidas, por exemplo, como Novas Empresas Internacionais (“*International New Ventures*”), por Oviatt e McDougall (1994), ou Nascidas Globais (“*Born Globals*”), por McKinsey & Co. (1993) e Knight e Cavusgil (1996). Oviatt e McDougall colocam essas novas empresas internacionais como uma organização que, desde sua criação, obtém significativa vantagem competitiva no uso de recursos e a comercialização de produtos finais em vários países. Os autores acrescentam que uma *International New Venture* seria uma firma que, desde a sua criação, busca uma vantagem competitiva, ao usar diferentes recursos provenientes de vários países e vender seus produtos em diferentes mercados internacionais. Para melhor especificar o conceito, os autores utilizam uma tipologia que combina o número de cadeias de valor com o número de países onde essas empresas operam, de acordo com o Esquema 4.2.

Poucas Atividades Coordenadas Entre Países (Logística Primária) <i>Coordenação de Valor</i> <i>Cadeias de Atividade</i>	1. <i>Start-up Exportação / Importação</i>	2. <i>Multinational Trader</i>
	3. <i>Start-up Geograficamente Focado</i>	4. <i>Start-up Global</i>
Muitas Atividades Coordenadas Entre Países	Poucos	Muitos

Número de Países Envolvidos

Esquema 4.2 Tipos de Novas Empresas Internacionais

Fonte: Adaptado de Oviatt e McDougall, 1994.

Oviatt e McDougall (1994) colocam que os tipos 1 e 2 são os tipos tradicionais de firmas operando tanto como exportadores quanto como importadores. São firmas que se baseiam no seu avançado conhecimento e domínio sobre logística e que exploram arbitragens entre custos de produção e preços de mercado entre países para criar novos mercados. Firms do tipo 3 criam sua vantagem competitiva servindo poucos clientes com uma demanda altamente especializada em poucos países, através da coordenação de um número crescente de cadeias de valor ligadas a fatores tais como desenvolvimento tecnológico, conhecimento e produção. Normalmente, essa coordenação é socialmente complexa e, portanto, difícil de ser imitada, uma vez que as redes de contato são, na sua maioria, fechadas a terceiros. Finalmente, firmas do tipo 4 são definidas por Oviatt e McDougall como sendo as mais radicais entre essas organizações. Elas não apenas reagem a possibilidades nos mercados globais, mas são extremamente ativas na busca de recursos e mercados. Elas têm, geralmente, histórias únicas e usam complexos conhecimentos sociais, circunscritos em várias redes de contato espalhadas pelo mundo.

De forma pragmática, os trabalhos da McKinsey & Co.⁴ e de Knight e Cavusgil (1996) consideram *Born Globals* empresas capazes de gerar um percentual expressivo de seu faturamento total - pelo menos 25% - em transações oriundas de vendas fora de seu país sede, dentro de um curto período de tempo a partir da sua criação – entre dois e três anos depois da

⁴ O trabalho inicial da McKinsey & Co. foi primeiramente suportado por uma amostra de pequenas firmas criadas e baseadas na Austrália. Posteriormente, o trabalho foi estendido por outros pesquisadores a outras regiões e indústrias, com resultados semelhantes.

sua criação. Pesquisas conduzidas com essas firmas mostram que elas são capazes de superar ou circundar as dificuldades e perigos dos seus respectivos mercados domésticos para levar produtos e serviços inovativos e competitivos para os mercados globais.

Algumas diferenças entre firmas tradicionais e *Born Globals* foram sistematizadas por Bell e McNaughton (2000), conforme mostra o Quadro 4.3.

	Firmas Tradicionais	<i>Born Globals</i>
Motivação para Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Reativa • Condições de mercado doméstico adversas • <i>Management</i> relutante • Iniciação de exportação forçada 	<ul style="list-style-type: none"> • Proativa • Mercados de nicho globais • <i>Management</i> focado • Procura ativa
Objetivos Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrevivência da firma • Incremento do volume de vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem competitiva • Vantagem do primeiro movimento
Padrões de Expansão Internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Incremental • Expansão doméstica inicial • Foco em mercados menos sofisticados • Evidências limitadas de redes de contato 	<ul style="list-style-type: none"> • Simultânea • Expansão simultânea em mercado doméstico e exportação • Foco em mercados líderes • Forte evidência de redes de contato
Velocidade da Expansão	<ul style="list-style-type: none"> • Gradual • Internacionalização lenta • Um mercado por vez 	<ul style="list-style-type: none"> • Rápida penetração em nichos globais • Internacionalização acelerada • Vários mercados simultaneamente
Método de Distribuição / Modos de Entrada	<ul style="list-style-type: none"> • Convencional • Uso de agentes / distribuidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexível • Integração com canais de distribuição dos clientes, uso de licenciamento e <i>joint ventures</i>
Estratégias Internacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Ad hoc e oportunística • Comportamento reativo a oportunidades de exportação 	<ul style="list-style-type: none"> • Estruturada • Planejamento para expansão internacional

Quadro 4.3 Diferenças entre Firmas Tradicionais e *Born Globals*

Fonte: Adaptado de Lampra, 2004.

Essas discussões formam a base para o que ficou cunhado como empreendedorismo internacional, por autores como McDougall e Oviatt (2000). Esses pesquisadores definem empreendedorismo internacional como “a combinação de inovação, proatividade e aversão ao risco que cruza ou é comparado através das fronteiras nacionais e planeja criar valor em negócios da organização”. Madsen e Servais (1997) descrevem essas empresas como organizações que adotam uma estratégia internacional simultaneamente à sua criação ou em um prazo muito curto à sua criação. Atualmente, trabalhos produzidos por pesquisadores como Zahra e George (2002), entre outros, são desenvolvidos no intuito de se

criar um arcabouço teórico que explique, de forma mais homogênea, o conceito de empreendedorismo internacional, tentando integrar fatores oriundos de várias disciplinas de estudo, tais como redes de contatos, fatores organizacionais, ambientais, escolhas estratégicas e análise de performance.

Em particular, Rialp-Criado, Rialp-Criado e Knight (2002) fizeram uma importante contribuição metodológica ao apresentarem uma revisão dos 27 principais estudos envolvendo as questões sobre empreendedorismo internacional, entre 1993 e 2002. Nessa revisão, os autores apontam os mais relevantes benefícios e contribuições, assim como suas limitações e fraquezas explanatórias, apontando, dessa forma, implicações direcionadas para futuras pesquisas.

Outro trabalho a ser destacado é o de Madsen e Servais (1997), em que os autores inserem na discussão, entre outros fatores, o papel dos executivos ou dos fundadores de uma firma nesse processo. Os autores argumentam que a incerteza presente em novos mercados pode ser reduzida pela experiência, conhecimento e relações do grupo executivo ou dos fundadores de uma determinada firma que se propõe a se tornar uma empresa global. Madsen e Servais chegam a levantar a hipótese de que, embora essas firmas globais possam ser novas, talvez as suas capacidades e habilidades sejam precedidas pelas mesmas qualidades que eram inerentes às pessoas que vieram a fundar ou gerenciar essas firmas.

5. FATORES DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Vários são os possíveis fatores que levam uma empresa a buscar uma estratégia de internacionalização. Entre eles, poder-se-ia apontar as diferenças em vantagens competitivas, o papel de governos fomentando políticas que possibilitem a expansão de suas empresas nacionais, padrões tecnológicos e capacidade de inovação, cultura empreendedora e a existência de barreiras institucionais que possam atrair ou repelir empresas para outros países. Nessa multiplicidade de fatores, duas diferentes correntes se destacam. Uma que tende a ter um olhar mais externo e outra, mais interno. Modelos desenvolvidos por Porter (1990) e Wernerfelt (1984), entre outros, ajudam a identificar alguns desses fatores.

A Teoria das Vantagens Competitivas das Nações desenvolvida por Porter (1990), por exemplo, afirma que a competitividade de uma nação depende da capacidade de inovação da sua indústria e de seu contínuo aperfeiçoamento. As empresas ganhariam competitividade por causa da pressão sofrida através da concorrência e dos desafios aos quais seriam submetidas permanentemente. As empresas receberiam, portanto, benefícios ao terem fortes competidores internacionais, fornecedores agressivos e consumidores exigentes em seu mercado doméstico. Segundo Porter, a prosperidade de uma nação não seria herdada, mas sim criada. Essa prosperidade não se desenvolveria por causa de uma habilidade natural própria, sua mão-de-obra, taxas de juros ou do valor de sua moeda, conforme defendido por economistas clássicos. De acordo com o autor, a competitividade de uma nação dependeria da sua capacidade de inovação e atualização de sua indústria, fatores esses que se desenvolveriam no cenário competitivo globalizado.

O modelo do Diamante de Porter (1990) registra que existem quatro elementos que, em última instância, seriam responsáveis por tornar um país líder internacional em algum segmento econômico específico, como, por exemplo, a Itália em sapatos, a Holanda em flores ou o Japão em eletrônica. O modelo proposto por Porter para explicar os padrões de concorrência internacional entre as nações parte da afirmação de Schumpeter de que a competição é dinâmica e evolui. A base desse princípio seria a inovação e a mudança. Essa abordagem ressalta a segmentação dos mercados, as economias de escala, a busca da eficiência, a melhoria da tecnologia, a diferenciação de produtos e uma série de outras estratégias empresariais que poderiam ser adotadas por firmas de um determinado país, obtendo, assim, vantagens competitivas que teriam um impacto global.

Entretanto, como contraponto à análise externa baseada na estrutura da indústria que orienta a tipologia de Porter, vários pesquisadores apontavam para a importância de fatores que implicavam uma análise interna baseada nos recursos e competências da empresa e advogavam que teorias, tais como a visão da firma baseada em recursos (*resource base view of the firm* ou RBV), deveriam ter mais espaço no campo da estratégia. De forma sucinta, a teoria de RBV procura explicar o desempenho superior das organizações e as estratégias que permitiram alcançá-lo, mediante utilização dos seus recursos e capacidades idiossincráticas, sejam tais recursos categorizados tangíveis ou intangíveis. Como um de seus precursores, Wernerfelt (1984) define recurso como “qualquer coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma dada empresa”. Segundo ele, as empresas conseguem uma vantagem concorrencial se adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação superior de recursos. Desse modo, o objetivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes, recursos esses que, se devidamente explorados, podem gerar vantagem competitiva sustentada.

5.1. Modelo do Diamante de Porter

Segundo Porter, a condição dos fatores de produção, a condição de demanda, a existência de uma rede de empresas relacionadas e de suporte e, finalmente, elementos tais como estratégia, estrutura e competitividade seriam determinantes e cada um deles estaria posicionado nas pontas do diamante, com as linhas que os conectam representando as interações dinâmicas entre eles. Dessa forma, os quatro determinantes influenciam-se mutuamente, formando, assim, o chamado “diamante setorial de um país”. De forma sucinta, esses determinantes são descritos a seguir:

1. **Condição dos fatores de produção:** a abundância ou escassez de fatores de produção (recursos naturais, mão-de-obra, capital e tecnologia) pode forçar um país a superar suas deficiências por meio do desenvolvimento de uma alta qualidade de sua mão-de-obra. Esses recursos humanos qualificados, por sua vez, desenvolveriam e implantariam infra-estruturas produtivas, tais como sistemas de produção (indústrias), de comunicação (telefonia, Internet, rádio,

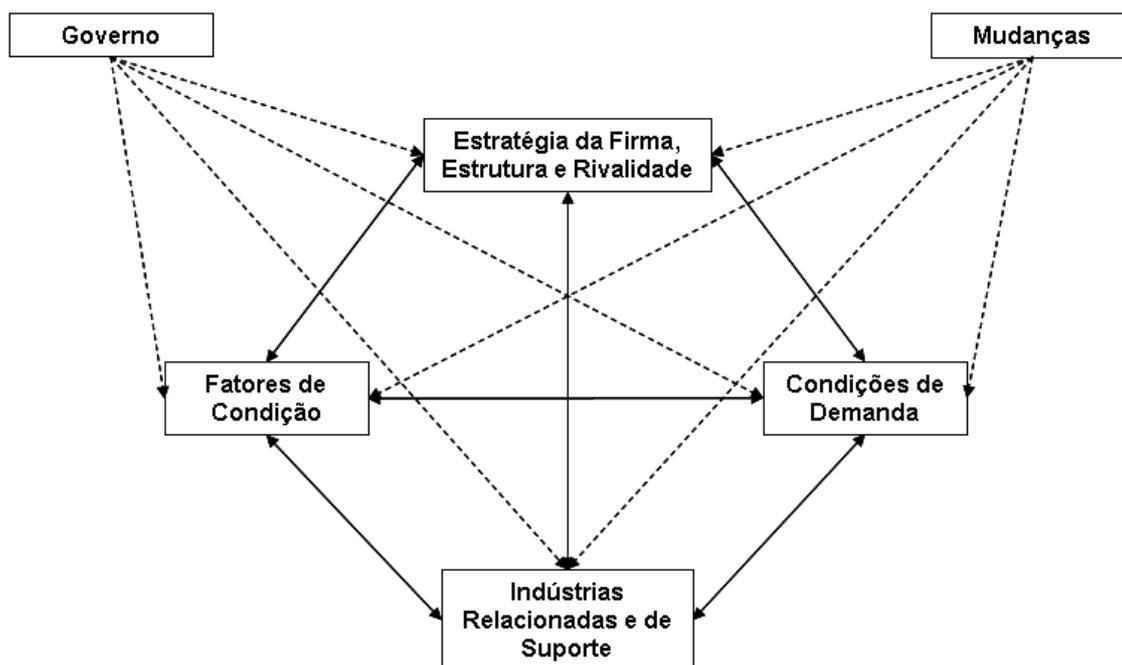
televisão, satélites) e de transportes (portos, aeroportos, rodovias, ferrovias, serviços marítimos e de cabotagem), resultando em sinergias rumo a uma ação comercial internacional muito mais eficiente do que a de outros países competidores.

2. **Condição da demanda:** um mercado doméstico bem delineado, sofisticado e extremamente competitivo força as empresas a competirem por qualidade e custos, ajudando-as a melhor enfrentar a competição internacional.

3. **Rede de empresas relacionadas e de suporte:** a existência de um conjunto de empresas fornecedoras de matéria-prima, insumos, produtos acessórios ou complementares e de assistência técnica, além de outras especializadas em transporte, armazenagem, distribuição e financiamento, permite às indústrias fabricantes ousarem na busca de novos mercados consumidores assegurados por uma sólida retaguarda.

4. **Estratégia, estrutura e competitividade:** a maneira como as empresas desenvolvem e gerenciam suas estratégias ou conformam suas estruturas organizacionais ou, ainda, competem entre si num determinado segmento doméstico as fortalece ou as torna mais hábeis para competir com outras empresas em mercados internacionais.

Porter defende a idéia de que a riqueza de fatores de produção em um determinado país é muito menos importante do que a presença dos quatro elementos acima. Ele sustenta que os países têm mais probabilidade de obter êxito em indústrias ou segmentos de indústrias, *clusters*, onde a configuração do diamante do país é mais favorável. Não é necessário, contudo, que haja vantagem em todo determinante para que se atinja a vantagem competitiva em uma indústria. Ainda de acordo com Porter, a combinação das vantagens em muitos determinantes proporciona benefícios autofortalecedores que os rivais estrangeiros têm muita dificuldade para neutralizar, ou reproduzir. O Esquema 5.1 ilustra o modelo do Diamante de Porter.



Esquema 5.1 Modelo do Diamante de Michael Porter

Fonte: Adaptado de Porter, 1990.

Embora considerada como variável exógena ao seu modelo, Porter sustenta que o governo também teria um papel fundamental, agindo como catalisador e incentivador para as empresas buscarem novos paradigmas com relação a performance e padrões de excelência. As prioridades no desenvolvimento institucional de um país são essenciais para o desenvolvimento econômico do mesmo. North (1991; 1994) coloca que instituições são cruciais para que sistemas de troca possam operar de forma eficiente. Instituições, sejam elas formais ou informais, são capazes de criar ordem e reduzir incertezas nos processos de troca, uma vez que elas poderiam criar as regras, normas, leis e rotinas necessárias para a formação e estruturação de mercados e facilitariam trocas baseadas nesses mesmos mercados.

O comportamento de um governo pode servir, portanto, como fonte de estímulo ou constrangimento à internacionalização. Questões como burocracia, mudanças constantes ou ausência de regras governamentais de tratamento de investimentos estrangeiros e instabilidade política influenciam a percepção que os empresários têm acerca do futuro de seus investimentos em mercados externos. Por outro lado, a existência de políticas de Estado que priorizem elementos como educação e saúde, investimentos em infra-estrutura ou a criação de estruturas governamentais de apoio a empresas, tais como bancos de desenvolvimento, podem potencializar o processo. Na década de 1970, por exemplo, vários países, inclusive o Brasil, utilizavam um modelo de restrição a importações como um

mecanismo para fomentar o desenvolvimento de substitutos nacionais, reduzindo a capacidade do país de se internacionalizar. Em contrapartida, na década de 1990, a maior abertura comercial promovida pelo governo permitiu que várias empresas buscassem novos mercados, competindo em condições similares.

Outros fatores exógenos não controláveis por empresas ou governos, tais como guerras, catástrofes naturais ou mesmo o desenvolvimento de novas tecnologias disruptivas, também seriam determinantes para a criação de vantagens competitivas. Por exemplo, após setembro de 2001, a Office Tiger, empresa indiana de *outsourcing* de processos na área de tecnologia de informação, viu o seu faturamento crescer de US\$ 1,0 milhão em 2000, para US\$ 35 milhões em 2004, na sua maioria gerado por clientes localizados na Europa e nos EUA, que decidiram transferir parte dos seus processos para empresas situadas em regiões de menor risco (LASSITER; BLAXALL, 2004).

5.1.1 Embraer – A Criação de um Líder Global na Aviação Regional

A Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer) foi resultado de um projeto do governo brasileiro cujas origens remontam aos anos 1940, quando o recém-criado Ministério da Aeronáutica desenhou e criou o Centro Técnico Aeroespacial (CTA). Na década de 1950, por iniciativa do CTA, foram fundados o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) e o Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento (IPD), reforçando a estratégia de formação de conhecimento em setores-chave da indústria aeronáutica, tais como o projeto de aeronaves, eletrônica, materiais, motores e ensaios em vôo. Dispondo desse arcabouço tecnológico e apoio governamental, a Embraer foi criada em 1969, sendo capaz de agregar capacitação tecnológica à engenharia e capacidade industrial.

Desde o seu início, a Embraer desenvolveu e produziu modelos que tiveram boa acolhida no mercado internacional. Sua performance positiva permitiu desenvolver controle sobre o processo industrial do setor aeronáutico, desde os estágios de P&D e montagem até a certificação final, vendas e assistência pós-vendas. Aviões comerciais de pequeno porte, como o Bandeirantes, e aeronaves de uso militar e treinamento, como o AMX e o Tucano, estavam entre alguns dos seus projetos. A primeira exportação foi de um modelo Bandeirantes, vendido em 1975 para a Força Aérea Uruguaia. Nessa época, todos os concorrentes diretos já

tinham penetração no mercado internacional. Entretanto, problemas financeiros levaram a Embraer a ser privatizada em 1994, conduzindo a empresa para um estágio diferenciado em termos de gestão.

Se o projeto da família ERJ-145 foi considerado o *turning point* da empresa nos anos 1990, projetos mais recentes, tais como a família 170/190 e os jatos executivos Legacy, posicionavam a Embraer na vanguarda de uma indústria. Nesse processo, foi fundamental desenvolver modelos que adicionassem valor na integração das aeronaves, retendo a capacidade de combinar e adaptar os seus diversos subsistemas, de acordo com os requisitos do projeto. Dessa forma, a Embraer concentrou esforços em ativos estratégicos no Brasil e no exterior. Essas ações permitiram à Embraer coordenar uma rede de parceiros de risco, normalmente grandes empresas multinacionais que participavam da elaboração de um determinado projeto, uma rede global de fornecedores e transformar pesquisa e desenvolvimento em inovação global. Em 1999, a Embraer estabeleceu uma aliança estratégica com um grupo de empresas européias (França, Alemanha e Espanha), composto pela EADS, Dassault Aviation, Snecma e Thales, que, em 2005, detinham um total de 20% das ações ordinárias.

Em 2005, a Embraer apresentou um faturamento de, aproximadamente, R\$ 9,1 bilhões em produtos e serviços, dos quais cerca de 93% voltados para o mercado externo, tornando-se, dessa forma, uma das maiores exportadoras brasileiras. Em 2005, a Embraer tinha investido US\$ 160 milhões no desenvolvimento e pesquisa de produtos, valor que deveria chegar a US\$ 210 milhões em 2006. Os aviões comerciais, militares e executivos fabricados pela companhia operavam em 60 países, nos cinco continentes. Entre seus clientes, estavam as principais empresas aéreas do mundo, como British Airways, Air France e US Airways. A empresa se posicionava entre as quatro maiores integradoras de aeronaves do mundo, dividindo com sua concorrente direta, Bombardier, o mercado mundial de jatos regionais (30 a 100 assentos).

Tendo entregado 147 aeronaves em 2005 e com um *backlog* de 380 aeronaves, destinadas a clientes em mais de 30 países, a empresa possuía cinco plantas no Brasil, com cerca de 17.000 funcionários. No exterior, a Embraer possuía uma fábrica na China, escritórios e centros de assistência técnica distribuídos entre as subsidiárias localizadas nos EUA, França, China e Cingapura, com cerca de 2.500 funcionários. Além disso, permitiu a formação, ao seu redor, de um *cluster* aeroespacial que congregava, em 2005, cerca de cinquenta fornecedores de produtos e serviços.

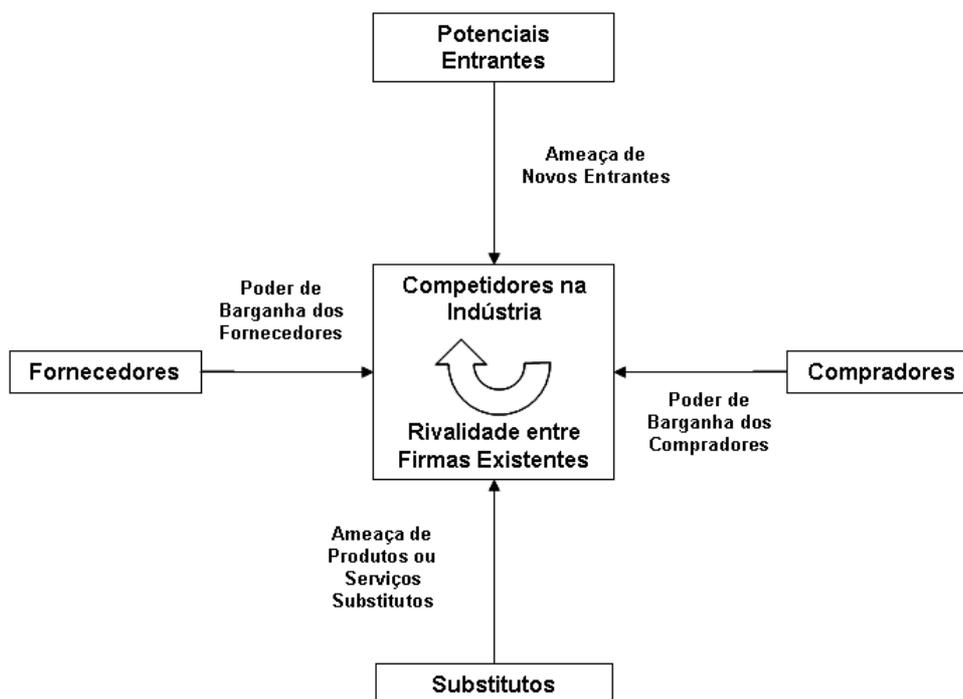
O próximo passo será intensificar a diversificação de sua base de clientes, outro fator que contribuiu para tornar uma empresa global. Nos primeiros meses de 2006, a Embraer anunciou encomendas feitas por companhias aéreas da Jordânia, da Colômbia e da China. Adicionalmente, a empresa estava envolvida no desenvolvimento e divulgação de novos produtos, procurando se antecipar às demandas de mercado.

5.2. Modelo de Cinco Forças de Porter

Complementarmente, Porter (1986) desenvolveu um modelo para análise de indústrias e da concorrência, tendo por base a análise de cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria e de suas implicações estratégicas. Para Porter, a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Desse modo, com base em uma análise das forças que regem a concorrência e do ambiente no qual se desenvolve este jogo de forças, a empresa poderá tomar uma postura no mercado.

Segundo esse modelo, cinco elementos são identificados como fundamentais para determinar a vantagem competitiva de uma empresa ou firma (ver Esquema 5.2 para descrição esquemática do modelo):

1. A entrada de competidores, ou quão fácil ou difícil seria para novas firmas começarem a competir, ou se haveria barreiras de entrada;
2. A ameaça de substitutos, ou quão facilmente um produto ou serviço poderia ser substituído;
3. O poder de barganha dos compradores, ou como eles agiriam para comandar uma posição vantajosa com relação ao vendedor;
4. O poder de barganha dos fornecedores, ou quão vulnerável é uma empresa com relação aos seus fornecedores; e
5. O nível de rivalidade entre as indústrias existentes.



Esquema 5.2 Modelo de Cinco Forças de Porter

Fonte: Adaptado de Porter, 1986.

5.2.1 *Perdigão*

A Perdigão foi fundada em 1934 e iniciou suas atividades industriais com um abatedouro de suínos, em 1939. Em 2005, a Perdigão era uma das principais empresas brasileiras de alimentos, atuando na produção, no abate de aves e suínos e no processamento de produtos industrializados, elaborados e congelados de carne, controlando 25% da produção nacional, além dos segmentos de massas prontas, tortas, pizzas e vegetais congelados. Tinha apresentado um faturamento total de R\$ 5,9 bilhões, EBITDA⁵ de R\$ 656 milhões e gerado um lucro de R\$ 361 milhões. Entre 1995 e 2005, a Perdigão tinha experimentado um crescimento anual composto de cerca de 21,4%, enquanto ampliava sua participação no mercado externo, como percentual do seu faturamento total, de 21% para aproximadamente

⁵ Sigla para “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”, ou “Lucros Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização”.

50%, no mesmo período. Era a maior exportadora mundial de carnes, notadamente frango e suínos, com clientes em mais de 100 países.

A Perdigão começou a sua ação internacional com exportações de carne de frango para a Arábia Saudita em 1975. No mesmo ano, liderou a formação de um *pool* com mais duas empresas e criou a União de Exportadores de Frangos, entidade que seria responsável pela projeção do Brasil como um dos maiores participantes no comércio internacional de carne de frango. Em 1979, iniciou um programa de melhoria genética de seus produtos, através da importação de matrizes da espécie *Gallus Gallus* dos Estados Unidos, com o objetivo de desenvolver aves capazes de concentrar aproximadamente 70% das suas carnes no peito e nas coxas, originando a marca Chester. Em 1981, abriu o seu capital na Bolsa de Valores de São Paulo. Em 1989, firmou parceria com a Mitsubishi Corporation, do Japão, objetivando o acesso a recursos e tecnologia para fortalecer sua presença no mercado internacional.

Em 1990, estabeleceu uma *joint venture* com uma empresa em Portugal, visando a produção de derivados de carnes suínas. Entretanto, a parceria foi desfeita apenas um ano após sua criação. Simultaneamente, foram emitidas as primeiras aprovações para exportação de frangos para a União Européia. Após uma série de dificuldades financeiras, a empresa passou a ser controlada por um grupo de fundos de pensão, perdendo, assim, a sua característica familiar e se tornando uma empresa com gestão profissionalizada. Em 1999, após a ampliação das suas plantas industriais, a Perdigão se tornou a maior empresa do seu setor na América Latina. Deu início, também, a uma diversificação da sua linha de produtos e estabeleceu uma parceria com a Parmalat, para distribuição de seus produtos na América do Sul.

Em 2000, lançou *American Depository Receipts* (ADR) na Bolsa de Valores de Nova Iorque (NYSE, na sigla em inglês), tornando-se a primeira empresa de alimentos brasileira a fazê-lo. Em 2001, criou com a Sadia, segunda maior empresa do setor, a BRF Trading, uma empresa destinada a comercializar produtos avícolas, suínos e alimentos em geral, produzidos por ambas as companhias, em países emergentes. Posteriormente, a parceria foi desfeita e a Perdigão assumiu o controle da iniciativa, que passou a se chamar BFF – *Brazilian Fine Foods*. No mesmo ano, criou a Perdix, marca mundial que seria utilizada na comercialização de produtos processados, com o objetivo de consolidar a Perdigão como uma importante competidora na arena global. Em 2002, inaugurou escritório em Dubai, ampliando a sua presença nos mercados localizados nos países do Oriente Médio. Adicionalmente,

reestruturou as suas operações na Europa, transformando o seu escritório comercial na Inglaterra em unidade de negócios. Em 2004, entram em operação os escritórios de Cingapura e Japão, visando o aumento de vendas na região.

Embora tivesse uma forte atuação internacional, com produtos reconhecidos na maioria de suas áreas de atuação, detendo uma rede de distribuidores de mais de 800 importadores, a Perdigão ainda se encontrava, em 2005, em um estágio intermediário do seu processo de internacionalização. Entretanto, para ingressar no novo estágio, a empresa analisava oportunidades para a implantação de uma fábrica no exterior. As discussões internas se concentravam tanto no fator localização, quanto na estratégia de entrada. Com relação à localização, países asiáticos levavam vantagem em relação à Europa, um mercado central na estratégia da empresa, em função de custos de implantação. Uma aquisição também parecia ser preferível a um projeto piloto (*greenfield*), tendo em vista o horizonte de tempo, de cerca de cinco anos, na média.

Em 2005, o aumento dos embarques em volume de produtos elaborados e processados foi de 54%, o que demonstrou a eficiência da empresa em desenvolver itens de maior valor agregado. A Europa era o principal destino, à frente do Extremo Oriente e da Eurásia. Em 2005, fatores como questões sanitárias, cotas e tarifas de importação, subsídios e o acesso e desenvolvimento de novas tecnologias que propiciassem aumento de competitividade se mostravam como os maiores entraves para a ampliação da estratégia de expansão internacional da Perdigão.

Apesar de riscos, como a gripe aviária, o consumo de proteína animal, notadamente o consumo de carnes, crescia a taxas compostas de, aproximadamente, 2,3% ao ano, entre 1995 e 2005. Entretanto, a taxa de crescimento do comércio mundial apresentava crescimento superior aos níveis de consumo, com uma tendência de a produção migrar para regiões mais confiáveis e competitivas. Em função de questões climáticas, de potencial de área para expansão, estrutura de produção e mercado interno, o Brasil tinha uma posição privilegiada. O Brasil era líder em custo de produção de aves, suínos e bovinos; auto-suficiente em milho e soja; detinha uma das melhores condições para expansão da produção do complexo grãos-carne, com o menor impacto ambiental; enquanto alguns dos principais concorrentes no mercado internacional, que dependiam de subsídios, estavam reduzindo drasticamente a produção e não deviam retornar. Entre 1996 e 2005, o Brasil tinha ampliado a sua participação no mercado de exportação de carnes de 6% para 28%. O mercado interno

brasileiro, importante elemento para a criação de economia de escala, apresentava grande potencial, uma vez que apenas 10% do consumo se dava de forma processada.

A empresa se apoiava em um modelo de gestão com foco em resultados, atendimento a consumidores mundiais e gerenciamento de riscos. Áreas críticas, como logística e de controle sanitário, eram particularmente monitoradas e controladas para responder, de forma antecipada, a qualquer demanda nos mercados nacional e internacional. Códigos impressos em embalagens permitiam levantar, em até 24 horas, informações detalhadas sobre o processo produtivo, garantindo à Perdigão um dos mais avançados sistemas de rastreabilidade no Brasil e no mundo. As informações sobre o produtor, matrizes, rações, medicamentos, teste de qualidade, temperatura no transporte e outras eram armazenadas em seus sistemas, aumentando a segurança de clientes e consumidores, permitindo à empresa melhor desempenho na execução e na correção das ações. Adicionalmente, o acompanhamento diário do mercado de grãos, base alimentar dos animais e um dos seus principais insumos, era efetuado para minimizar volatilidade de preços. A decisão de investir na construção de complexos agroindustriais próximos das fronteiras agrícolas do país era também parte integrante da estratégia da Perdigão para manter os seus custos entre os mais competitivos do setor.

Em 2006, a Sadia fez uma oferta hostil de aquisição das ações da Perdigão. Caso concretizada, as duas empresas deteriam cerca de 25% do abate de frangos e suínos. Em alguns segmentos, como presunto, pizza congelada e pratos prontos, a participação de ambas superaria os 60%. O Brasil teria uma das maiores empresas mundiais do setor. A Sadia, empresa de controle familiar, tinha profissionalizado a gestão e desenvolvido um eficiente modelo de cadeia integrada de fornecedores, com um sistema de disseminação de inovações, sobretudo na cadeia do frango. Além disso, tinha aperfeiçoado suas ferramentas de logística, para atingir o mercado doméstico e, posteriormente, o internacional. A Perdigão, por sua vez, provinha de uma reestruturação desencadeada pelo mercado de capitais. Fundos de pensão brasileiros assumiram o controle da empresa e contrataram um executivo profissional que lhe imprimiu um novo rumo.

Do ponto de vista da estratégia empresarial, a operação buscava fortalecer as empresas, expandir a produção, diminuir os custos e melhorar a capacidade de concorrer, sobretudo no mercado externo. Ademais, a operação revelaria um aprofundamento do mercado de capitais doméstico, com a criação de uma corporação de capital aberto e gestão profissionalizada, bem como do sistema de crédito, uma vez que instrumentos, tais como

emissão de ações, pré-pagamento de exportações, bônus perpétuo e debêntures conversíveis, poderiam ser utilizados. A operação, se concluída, daria origem a uma multinacional brasileira - segunda exportadora de frangos do mundo. Entretanto, a oferta feita pela Sadia não foi aceita pela Perdigão, visto que os acionistas a julgaram baixa e inapropriada.

5.3. Resource-Based View (RBV)

Embora os conceitos iniciais da teoria de visão da firma baseada em recursos ou *Resource Based View of the Firm (RBV)* tenham sido discutidos por pioneiros, tais como Penrose (1959), foram pesquisadores como Wernerfelt (1984) e Rumelt (1984) que começaram a estruturar e dar mais visibilidade aos seus princípios, como um contraponto a algumas teorias correntes. Wernerfelt parte da definição de recurso como sendo qualquer elemento que possa ser visto como um ponto forte ou uma fraqueza de uma dada empresa. Particularmente, ele aponta para os recursos idiossincráticos e difíceis de copiar encontrados em uma empresa, recursos esses que, se devidamente explorados, podem gerar vantagem competitiva sustentada. Segundo ele, as empresas conseguem uma vantagem concorrencial se adquirirem ou desenvolverem recursos superiores ou uma combinação superior de recursos. Desse modo, o objetivo de uma empresa consiste em obter ou organizar recursos que sejam superiores aos dos seus concorrentes.

Estudos sucessivos ou concomitantes mostraram, através de trabalhos empíricos, que a influência das características das empresas sobre suas rentabilidades relativas era pelo menos tão significativa quanto a influência da indústria à qual as empresas pertenciam. Esses estudos abordaram as características necessárias dos recursos para que se tornassem uma fonte de vantagem competitiva sustentável. Entre outras variáveis, foram apontadas a influência das barreiras de imitação sobre as diferenças de rentabilidade entre as empresas, o papel da história da empresa na obtenção e desenvolvimento de competências organizacionais críticas e a importância das diferenças das rotinas organizacionais para explicar as diferenças de rentabilidade entre as empresas.

De acordo com vários autores, o modelo RBV fundamentar-se-ia, portanto, em duas suposições básicas. A primeira, heterogeneidade de recursos, assume que as firmas podem ser vistas como conjuntos de recursos produtivos, com cada firma possuindo seu

próprio conjunto de recursos, um diferente dos outros. A segunda, imobilidade de recursos, assume que alguns recursos são muito caros de se copiar ou possuem oferta inelástica. Barney (1991), entretanto, coloca que, mesmo tendo recursos que possuam as características da heterogeneidade e da imobilidade, ainda assim, nem todos os recursos da firma têm condições para manter uma potencial vantagem competitiva sustentável. Barney sugere que, adicionalmente, os recursos devam atender a quatro atributos:

1. **Valiosos:** recursos que permitam à empresa conceber e implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia, explorando oportunidades ou neutralizando ameaças;
2. **Raros:** recursos que não sejam facilmente encontrados, escassos e nem existam em um grande número de empresas;
3. **Imperfeitamente Imitáveis:** recursos que as empresas que não os possuam não possam obtê-los;
4. **Não Substituíveis:** recursos para os quais não exista equivalente estratégico que possa desenvolver a mesma estratégia, mesmo que de maneira distinta, mas que não sejam raros e imperfeitamente imitáveis entre os concorrentes.

Dentro do enfoque da RBV, a origem básica da rentabilidade da empresa seriam, assim, alguns recursos valiosos, escassos, sem substitutos e de difícil imitação. Nessa visão, a estratégia competitiva seria a arte de criação, acumulação e utilização desses recursos, ao invés da construção de barreiras de entrada em face dos demais concorrentes, nos segmentos-alvo de produto/mercado. De modo geral, a RBV sugere que a formulação da estratégia seja iniciada pela identificação dos recursos existentes na empresa, seguida pela avaliação da sustentabilidade da vantagem competitiva que eles podem proporcionar, para então se escolher a estratégia que melhor utilize esses recursos, a fim de explorar as oportunidades e/ou neutralizar as ameaças do seu ambiente externo.

Na identificação dos recursos, autores como Prahalad e Hamel (1990) sugerem que deve haver uma clara distinção entre recursos e competências. Para eles, recursos são elementos básicos, não específicos, que podem ser adquiridos ou imitados em certo grau, tais como equipamentos, recursos financeiros, tecnologia, marca ou mesmo a habilidade de empregados individuais. Por outro lado, as competências seriam elementos de nível superior, específicos da empresa, resultantes do aprendizado organizacional e da combinação única de vários de seus recursos, algumas delas derivadas, inclusive, do aprendizado coletivo da

organização. O grupo de competências poderia ser constituído, por exemplo, por variáveis tais como cultura organizacional, competências essenciais humanas, conhecimento tácito e a capacidade coletiva de coordenação dos diversos recursos e tecnologias da firma. De forma genérica, os recursos poderiam ser classificados em seis categorias, a saber: financeiros, físicos, humanos, tecnológicos, reputação e organizacionais.

5.3.1 Votorantim

O Grupo Votorantim foi fundado em 1918 como um grupo de controle familiar que, em 2005, estava em sua terceira geração. Um dos maiores conglomerados econômicos privados do Brasil, o Grupo Votorantim gerenciava um portfolio de negócios e produtos focado, principalmente, em atividades de capital intensivo e em commodities. Suas empresas eram líderes ou detinham posições estratégicas em mercados como cimento e concreto, mineração e metais (alumínio, zinco, níquel e aço), celulose e papel. Igualmente relevantes eram suas atividades em suco de laranja concentrado, especialidades químicas e na autogeração de energia elétrica e, mais recentemente, na área financeira. Novos negócios, como biotecnologia agrícola e tecnologia da informação, também tinham sido adicionados ao portfolio de investimentos.

Em 2005, a Votorantim apresentou receita líquida de R\$ 19 bilhões, um EBITDA de R\$ 6 bilhões e um lucro líquido de R\$ 2,6 bilhões, tendo investimentos da ordem de R\$ 5,5 bilhões no período. Adicionalmente, a empresa tinha adquirido a avaliação de *investment grade* em 2005, permitindo-a acessar mercados de capitais externos em condições competitivas. Apesar de ter iniciado o seu processo de internacionalização apenas em 2001, em 2005 a Votorantim já operava diretamente em 10 países. Cerca de 40% das receitas da área industrial da Votorantim, notadamente nos setores de cimentos, metais, papel e celulose e agroindústria, eram provenientes de exportações ou geradas no exterior e mais de 60% delas eram indexadas ao dólar. As exportações, para mais de 200 países, totalizaram cerca de US\$ 1,6 bilhão.

Particularmente no setor de cimento, no qual a Votorantim era a maior produtora no âmbito doméstico, com 42% de *market share*, e sexta maior produtora mundial, o grupo tinha optado por consolidar sua posição de liderança no mercado interno e na modernização

do parque industrial, para somente então expandir sua atuação no cenário internacional. Em 1998, foi criada a Votorantim Cimentos, uma *holding* que integrava suas empresas no setor cimenteiro através de uma gestão profissionalizada.

Tanto no Brasil quanto no plano internacional, o setor se caracterizava por ser oligopolizado, com os cinco maiores grupos detendo 33% da produção mundial em 2003, contra 22% em 1998. Ao longo da década de 1990, grupos como Lafarge (França), Holcim (Suíça) e Cemex (México) aceleraram seu processo de expansão mundial via aquisições, fazendo com que as oportunidades de negócio ao longo da década de 2000 não só tivessem se reduzido, mas também apresentassem preços não tão atrativos como na década passada.

Em 2001, a Votorantim Cimentos adquiriu, do grupo Lafarge, por US\$ 720 milhões, duas plantas no Canadá e uma nos Estados Unidos, obtendo 10% do mercado canadense de cimento. Em 2004, a empresa comprou duas plantas da Cemex na região dos Grandes Lagos, por US\$ 389 milhões, fazendo com que a empresa assumisse a liderança de mercado naquela região, com cerca de 30% de *market share*. Em 2005, a Votorantim Cimentos possuía cinco plantas e nove centros de distribuição nos EUA e Canadá, gerando cerca de 23% de suas receitas totais. A Índia, um país que apresentou taxa anual composta de crescimento da ordem de 7,0% entre 2001 e 2005 e que tinha grande demanda por cimento para áreas de infra-estrutura e imobiliária, apresentava-se como alvo potencial para futuras aquisições em novos mercados.

A estratégia de posicionamento da Votorantim Cimentos a mantinha na busca da liderança em nível regional, mas com competitividade de custos de classe mundial, o que requeria investimentos nas plantas adquiridas no exterior. Embora a crescente internacionalização permitisse à empresa um custo de capital mais reduzido, permanecia o desafio de crescer em um setor caracterizado por razoável grau de concentração. Adicionalmente, a diversificação geográfica implicava custos de frete e logísticos, fatores fundamentais na formação do preço final do produto.

6. A INTERNACIONALIZAÇÃO DO BRASIL E SUAS EMPRESAS

Ao longo da história econômica recente da América Latina, a maior parte dos países da região foi receptáculo de uma gama de empresas multinacionais norte-americanas, européias e, mais recentemente, asiáticas. Baixas taxas ou processos tardios de industrialização, associados a ciclos de instabilidade econômica e política, impediam que firmas oriundas da região pudessem planejar seus investimentos a longo prazo, incluindo possíveis incursões em mercados internacionais. Poucas eram as empresas regionais que se aventuravam fora das suas fronteiras nacionais. Na sua maioria, grandes grupos econômicos latino-americanos procuravam desenvolver estratégias de crescimento em seus respectivos mercados internos. A expansão de empresas argentinas em mercados limítrofes ou regionais, como Alpargatas e Bunge y Born, embora pioneira, foi exceção.

No que tange ao Brasil, o modelo de desenvolvimento implementado por vários governos ao longo do século XX reforçou esta tendência de interiorização, como contraponto à sua internacionalização. Por um lado, o país dispunha de um mercado interno que apresentava uma taxa média de crescimento de cerca de 4% ao ano, por décadas. Por outro, uma política cautelosa no que dizia respeito ao comércio internacional, a abertura indiscriminada de seus mercados a investimentos externos e um suporte governamental recorrente à indústria local propiciavam a criação de grupos nacionais econômicos capazes de enfrentar a competição de firmas estrangeiras. Goldstein (2007) aponta que substanciais investimentos em infra-estrutura e bens de capital por parte do governo brasileiro levaram à criação de importantes grupos econômicos privados na área de construção, como Odebrecht, Camargo Corrêa e Andrade Gutierrez, e de estatais como a Petrobras, na indústria petrolífera. Algumas dessas organizações estiveram entre as primeiras empresas brasileiras a buscar mercados externos de forma mais agressiva, através de investimentos diretos e *joint-ventures*.

A maior abertura do mercado doméstico a investimentos produtivos e financeiros em meados da década de 1990 e o advento da implantação de um modelo neoliberal, a partir da metade da mesma década, fizeram com que outras empresas brasileiras desenvolvessem capacidades competitivas que as possibilitavam não só competir localmente, mas também se expandir além das suas fronteiras. As inclusões, na pauta do governo, da privatização de várias empresas estatais, de uma maior liberalização do comércio e da assinatura de acordos de livre comércio capacitaram vários grupos a lidar com um ambiente econômico em rápida e

agressiva transformação. Empresas tais como Gerdau, Embraer, CVRD e Embraco iniciaram ou consolidaram importantes movimentos na direção de sua internacionalização, ampliando e diversificando o grupo de empresas brasileiras que operam no exterior em negócios de alta margem e não somente em produtos de baixo valor agregado.

6.1. Histórico da Internacionalização no Brasil

Do ponto de vista histórico, seria válido argumentar que o Brasil começou o seu processo de internacionalização nos seus primórdios, através da exportação das suas riquezas para a metrópole Portugal. Os ciclos iniciais de metais preciosos e pedras preciosas foram sucessivamente substituídos por outros produtos e *commodities*, tais como açúcar e café. Entretanto, vários fatores induziram o país a ter um início e um desenvolvimento limitado ou concentrado, nesse processo de internacionalização de seus produtos ou empresas.

O tamanho e a homogeneidade cultural do mercado interno brasileiro, aliados à abundância de recursos naturais e à ausência de catástrofes naturais ou induzidas pelo homem, contribuíram para o seu isolamento e exploração econômica interna, resultando em um baixo interesse e premência pela busca de novos mercados por parte das empresas brasileiras. Adicionalmente, as condições geopolíticas do país, que está situado no extremo sul das Américas e limitado por barreiras naturais, tais como a Cordilheira Andina, a Floresta Amazônica e o Oceano Atlântico, e por vizinhos economicamente e politicamente mais fracos, potencializavam esse posicionamento de reduzida interação com os mercados externos.

A herança histórica do país também parece ter tido um papel importante no processo de internacionalização tardia no Brasil. Inicialmente, como colônia de Portugal, ao país foi relegada uma função de provedor de matérias-primas para a metrópole, tendo várias restrições, quando não proibições, de desenvolver indústrias próprias e obtendo os bens e serviços necessários de agentes externos. A própria condição de Portugal na época, territorialmente e culturalmente isolado de grandes potências colonizadoras, como França e Inglaterra, fez com que a transferência de recursos e tecnologia, bem como de aspectos e fundamentos sociopolíticos e culturais basilares para a formação de uma nação e de lideranças políticas e empresariais, tenha se dado de forma tênue, incompleta ou defasada no tempo.

Esse quadro somente começa a se alterar como consequência de fatores não extensivos e não necessariamente correlacionados, tais como o advento da República, o início do processo de industrialização e o recebimento de maciças ondas de imigrantes europeus e asiáticos, que criaram bases para a formação de uma nação moderna. Ao longo do século XX, o Brasil se industrializa de forma contínua e sistemática, formando pólos indutores de desenvolvimento interno em vários setores, tais como o siderúrgico, petrolífero e automobilístico. Entretanto, expansões de empresas brasileiras no exterior ainda se concentram nos setores produtores de *commodities* ou como ações isoladas de poucas empresas. Foi apenas nas décadas de 1960 e 1970 que empresas brasileiras começaram a traçar estratégias organizadas em direção a mercados externos.

Entretanto, nesta primeira fase que se estendeu até o início da década de 1980, o estoque de investimentos de empresas brasileiras no exterior não era relevante, situando-se pouco abaixo de US\$ 900 milhões. Registrou-se, nessa época, uma pequena base de empresas investidoras, notadamente formada por instituições financeiras, pela Petrobras e por empresas de engenharia, como a Odebrecht, com recursos investidos concentrados em poucas localidades. Até 1982, as três primeiras firmas registradas no Banco Central do Brasil como detentoras de investimentos no exterior respondiam por cerca de dois terços do estoque total de investimentos. No entanto, em virtude das estatísticas oficiais abrangerem somente operações autorizadas e realizadas à taxa de câmbio oficial, os dados não registravam outro conjunto de operações realizadas com recursos existentes no exterior e não ingressados no país, podendo estar, assim, subestimados.

Em uma segunda fase, que vai até o início da década de 1990, embora tenha sido registrado um crescimento dos investimentos diretos no exterior por parte de firmas brasileiras, ainda persistia a grande concentração em poucas e grandes empresas e setores econômicos. Na década de 1990, uma terceira fase se inicia, em que a variedade de setores e o tamanho de empresas nacionais buscando mercados externos apresentam mudanças mais significativas.

A abertura comercial e o Programa Nacional de Desestatização, iniciados durante o governo de Fernando Collor (1990-1992), marcam um ponto de inflexão na estratégia de internacionalização de empresas brasileiras. A partir desse momento, o mercado nacional já não estava isolado, protegido por barreiras tarifárias e não-tarifárias. Empresas e seus quadros diretivos foram forçados a iniciar um processo de transformações que impôs aos executivos

nacionais um novo desafio: para sobreviver no mundo globalizado, era necessário aumentar a qualidade de seus produtos e ter preços competitivos para enfrentar produtos importados.

Esse processo competitivo foi acelerado a partir de 1994, com o lançamento do Plano Real. Tendo como pilares uma estabilização da moeda e uma maior abertura do país aos fluxos financeiros internacionais, o plano econômico criou um ambiente propício a um aumento substancial das atividades de importação de bens de capital que favoreciam a modernização das fábricas, o aumento de escala de produção e ganhos de produtividade das mesmas. Adicionalmente, junto com bens importados viriam novas idéias e inovações que tenderiam a reforçar esse processo.

Em contrapartida, a abertura do mercado interno e a remoção das restrições às importações recolocariam o Brasil no roteiro do investimento internacional. Este fluxo de investimentos diretos se destinaria, primariamente, à instalação de novas unidades produtivas, as chamadas operações *greenfield*; à aquisição de ativos existentes, tanto de empresas nacionais quanto de estatais privatizadas; e, finalmente, à reestruturação das empresas estrangeiras já instaladas. Esse contrapeso tenderia a aumentar a competição interna, com resultados tanto positivos quanto negativos sobre a indústria local.

Em que pesasse o grande impacto sobre a indústria local, o quadro de abertura com valorização cambial se manteve até 1999, inibido apenas quando da crise mexicana, em 1995, e nas crises asiática e russa, em 1997, o que levou a uma polarização crescente do debate acerca dos resultados do processo. De um lado, os defensores do processo afirmavam que a combinação da abertura comercial com a estabilização monetária e o aumento dos investimentos externos, tanto financeiro quanto produtivo, conduziria a economia brasileira para padrões produtivos mais próximos aos dos países avançados. Os ganhos de produtividade derivados do processo de especialização e aumento das escalas de produção superariam a eventual valorização cambial e seus efeitos adversos de curto e médio prazo. De outro lado, críticos levantavam que o período de transição e implementação das reformas envolveria alguns riscos, notadamente quanto à possibilidade de exposição de setores da indústria nacional, o que poderia levar a um processo de desindustrialização e aumento da fragilidade externa.

De fato, os avanços em termos de competitividade se mostraram concentrados em poucos setores e empresas. Verificou-se a manutenção da produção e processamento de recursos naturais para exportação para fora da região e a produção de manufaturas mais avançadas para o mercado regional. Como conseqüência, muitas indústrias não conseguiram

se adaptar e foram adquiridas por grupos mais capacitados ou encerraram as atividades. O setor de autopeças e de eletroeletrônicos foi particularmente afetado por esse movimento. Empresas como Metal Leve e Cofap foram negociadas com empresas estrangeiras, enquanto outras como Evadin e Sharp entraram em processo de declínio. Por outro lado, firmas como a Sabó tornaram-se fornecedoras globais de autopeças para gigantes como a Volkswagen e General Motors.

No entanto, no final da década de 1990, esse quadro de ajustes relacionado às características peculiares das importações, num ambiente de aumento dos investimentos diretos e reestruturação da indústria nacional, começa a se estabilizar. As importações são paulatinamente reduzidas, como uma conseqüência do processo de adensamento das cadeias produtivas com a internalização da produção. Paralelamente, a inversão da política cambial, a retração do mercado interno e a percepção, pelo governo, da importância de gerar superávits comerciais levam diversas empresas e setores já reestruturados a enxergar o mercado externo não mais como uma válvula de escape, mas, sim, como uma necessidade. Várias delas reformulam seus planos estratégicos, visando uma expansão internacional, seja como exportadoras, em um primeiro momento, ou como investidoras de capitais diretos no exterior, através de *joint ventures*, aquisições ou implantação de plantas industriais.

Concomitantemente a essas mudanças de algumas variáveis do quadro macroeconômico brasileiro, a criação ou fortalecimento de blocos econômicos regionais, a partir da segunda metade da década de 1990, também afetou a estratégia de internacionalização de vários segmentos da indústria nacional. Com a efetivação do Mercosul em 1995⁶, várias empresas nacionais iniciaram a sua estratégia de internacionalização na Argentina, Uruguai e Paraguai, com reflexos em outras economias, como Chile, Peru e Bolívia. Empresas do setor automobilístico e de bens duráveis, tais como Marcopolo e WEG, expandiram seus mercados, através da instalação de fábricas ou do aumento de exportações, com produtos mais competitivos que os seus concorrentes locais. Dessa maneira, o Mercosul funcionou como uma incubadora para a internacionalização de várias empresas nacionais.

Adicionalmente, a crescente discussão sobre a criação da Área de Livre Comércio das Américas (Alca) e o fortalecimento da Comunidade Européia também forçou um número de empresas nacionais a começarem a desenvolver estratégias sul-norte, visando uma maior participação no mercado norte-americano e europeu. Empresas como Gerdau e Perdigo

⁶ O Mercosul foi criado em 1991 como zona de livre comércio e envolvia, originalmente, como países signatários, Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai.

começam a desenvolver ou intensificar a sua presença física nesses mercados, através de aquisições, implantação de novas plantas industriais ou montagem de redes de distribuição de seus produtos. Com a conclusão, ainda que parcial, de acordos entre blocos hemisféricos e discussões no âmbito da OMC, tornando o comércio internacional ainda mais dinâmico e competitivo, as empresas brasileiras aprofundam o seu processo de expansão internacional.

6.1.1 Gerdau – Competindo com Gigantes

O grupo Gerdau iniciou suas atividades em 1901, como uma fábrica de pregos. Mais de 100 anos após a sua fundação, a Gerdau era, em 2005, um dos maiores grupos industriais brasileiros e o 14º maior grupo siderúrgico do mundo, com faturamento de R\$ 25,5 bilhões, produzindo 13,7 milhões de toneladas de aço, metade das quais em suas 19 plantas industriais no exterior. Em 2005, o grupo contava com um total de 30 usinas de aço no Brasil, Uruguai, Argentina, Chile, Colômbia, Canadá, Estados Unidos e, em parceria com o Santander, tinha assumido o controle da espanhola Sidenor, iniciando atividades na Europa. Com o fortalecimento da sua expansão internacional, a Gerdau se posicionava como a maior produtora de aços longos das Américas e entre as cinco maiores fabricantes mundiais de aços especiais (os aços longos são mais usados na construção civil e indústria).

A Gerdau iniciou sua expansão internacional com a aquisição de uma usina siderúrgica no Uruguai, em 1980. Operando em um setor onde a concentração se mostrava como uma tendência e pressionado por aspectos regulatórios do mercado brasileiro que, potencialmente, impediriam o grupo de continuar crescendo internamente, a busca por novos mercados fora das suas fronteiras geográficas se mostrava premente. A decisão estratégica do grupo foi, então, de replicar o seu modelo de negócios de forma global. O processo industrial da Gerdau se baseava na operacionalização das *minimills*, usinas menores que utilizavam fornos elétricos e a sucata de ferro adquirida próxima da usina como matéria-prima principal. O aço produzido era também comercializado em regiões próximas das suas usinas, reduzindo custos de transporte e logística⁷. O Grupo Gerdau era o segundo maior reciclador de sucata de ferro das Américas. Esse modelo de negócios propiciava uma vantagem competitiva com

⁷ Uma exceção é a Aço Minas, usina integrada do grupo que está próxima à produção de minério de ferro e que opera com alto-forno.

relação a alguns dos grandes concorrentes mundiais. Estes, usualmente, utilizavam usinas integradas, plantas siderúrgicas de grande porte que usavam minério de ferro como principal matéria-prima, com investimentos muito superiores às *minimills*.

Após a aquisição da usina no Uruguai, a Gerdau adquire, em 1989, uma usina no Canadá, inicia, em 1992, atividades no Chile e, em 1998, participa do controle de uma laminadora de aço na Argentina. Entretanto, esses movimentos iniciais em direção ao exterior ainda eram pautados por oportunidades isoladas e não refletiam uma estratégia organizada e com recursos devidamente planejados e alocados. Foi apenas a partir do final da década de 1990, com o lançamento de *American Depositary Receipts* (ADR), em 1999, na NYSE e aquisição do controle da Ameristeel, nos EUA, que a Gerdau se reestrutura e define um modelo de expansão internacional como elemento fundamental da sua estratégia. Em 2002, o grupo negociou outras quatro usinas da Co-Steel, uma delas no Canadá. Em 2004, comprou da Cargill mais quatro usinas da North Star em localidades diversas nos EUA: Texas, Minnesota, Iowa e Kentucky. Na América do Norte, a Gerdau Ameristeel era, em 2005, a segunda maior produtora de aços longos e a quarta maior produtora de aço no agregado da região. Na busca por mercados onde existisse escala econômica sustentável, a Gerdau ainda analisava opções em países tais como Peru, Rússia, Ucrânia, Índia e China. Em particular, o mercado chinês, por exemplo, era responsável, em 2005, por 31% de todo o aço produzido no mundo e projetava um crescimento anual composto de cerca de 8,5% até 2010.

Entretanto, apesar do rápido crescimento e expansão internacional, a Gerdau competia com empresas integradas e globalizadas que atuavam nos diversos nichos do mercado, sobretudo no de aços planos, o maior deles, e especiais, segmentos ainda pouco explorados pela Gerdau. Jorge Gerdau, Chief Executive Officer (CEO) do grupo, refletia sobre a questão:

Estamos mais focados na linha de aços longos no continente americano, sendo que na de aços especiais tendemos a fazer uma caminhada global no mundo. Vamos olhar o Leste Europeu, a Ásia e até os Estados Unidos. ... A consolidação nesse setor está se acelerando, [e] o equilíbrio é dosar rentabilidade e participação de mercado. É um dilema tremendamente complexo (adaptado de BLECHER, 2006).

O modelo de globalização da Gerdau envolvia a transferência de modelos de gestão para as suas diversas subsidiárias. A metodologia utilizada era a chamada incrementalista, em que várias etapas deviam ser seguidas até a integração total de uma determinada nova empresa ao grupo. Melhores práticas seguidas pela empresa no Brasil foram codificadas, para possibilitar a réplica do modelo de gestão e preparar lideranças para a

expansão internacional da Gerdau. Tendo em vista que as diversas empresas adquiridas, ou a serem adquiridas, podiam se encontrar em diferentes estágios, em termos de aproximação da cultura da empresa, era necessário entender cada uma delas e adequá-las às mudanças. Os executivos locais, portanto, implementavam, gradativamente, os mesmos modelos de gestão - conceitos e instrumentos -, mas ajustados à realidade local de cada subsidiária. O processo também permitia a absorção de melhores práticas internacionais pela Gerdau.

Na área de Recursos Humanos, por exemplo, a operação americana detinha tecnologia nas áreas de contratos, remuneração e benefícios, enquanto o Brasil era superior no desenvolvimento, gestão e reconhecimento das pessoas. De forma semelhante, a Gerdau utilizava, no Brasil, o modelo de gestão por células, onde as metas e indicadores eram controlados pelos próprios funcionários. Nos EUA, o modelo era mais hierarquizado, com vários níveis intermediários no processo de decisão. Intercâmbio promovido pela matriz procurava diminuir as diferenças culturais e preparar as usinas americanas para adotarem o modelo de célula de forma gradual. Embora mais lento que outros modelos que pregavam a imposição da cultura dominante no menor espaço de tempo possível, a Gerdau acreditava poder maximizar os resultados da integração a longo prazo, através do conhecimento de culturas distintas.

6.2. Conseqüências e *Insights* sobre o Processo de Internacionalização do Brasil

Apesar do relativo atraso do Brasil ante alguns países em estágio semelhante de desenvolvimento, o número de empresas brasileiras que alteram o modelo tradicional exportador e passam a internacionalizar suas atividades produtivas tem aumentado consideravelmente. Essa seria, muitas vezes, uma forma mais efetiva dessas empresas minimizarem os entraves logísticos e legais envolvidos em uma operação de comércio exterior. No Brasil, com um longo histórico de períodos de crescimento e recessão exacerbados, a busca por novos mercados por parte de empresas brasileiras tenderia também a atenuar as oscilações de demanda no mercado doméstico. Adicionalmente, ao se considerar a baixa eficiência do mercado financeiro local, do ponto de vista de acesso a capitais, a custos e prazos competitivos, a possibilidade de ampliar as atividades de exportação ou produção de

bens e serviços fora do Brasil aumenta o fluxo de receita em moeda forte, além de viabilizar o acesso a mercados de capitais mais competitivos.

Ricupero e Barreto (apud CORRÊA; LIMA, 2007) chamam particular atenção para o fato de que o acesso a mercados financeiros em condições mais favoráveis representaria um forte estímulo ao processo de internacionalização no Brasil. Ao contrário das também emergentes economias asiáticas, que são beneficiadas por elevadas taxas de poupança doméstica e dotadas de características que lhes proporcionam grau de investimento por parte das agências classificatórias mundiais, o Brasil tem experimentado prêmios de risco repassados para suas taxas internas de juros que tornam seus investimentos menos competitivos. Em 2004, a AmBev obteve a atribuição do *rating* 'BBB' da Standard & Poor's Rating Services (S&P's), o que implicou na qualificação de crédito com risco moderado, sem elementos especulativos, correspondendo ao grau de investimento. Essa foi a primeira vez que a agência de risco concedeu, a uma empresa brasileira, uma classificação de risco superior à do risco soberano do país. Segundo a S&P's, o principal fator para a alteração de classificação foi o fato da AmBev ter passado a controlar a canadense Labatt, o que garantia à AmBev um fluxo de caixa em moeda forte. A melhora na classificação de risco de empresas ou países tem uma relação direta com a redução do custo de sua captação de recursos (TEIXEIRA; KÊNIA, 2004).

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), em 2005 existiam 764 firmas de capital aberto no Brasil, contra 441 em 2001. Em termos de instrumentos de renda fixa, empresas brasileiras detinham um estoque de US\$ 6,8 bilhões de títulos emitidos em 2005, contra US\$ 2,2 bilhões em 2001 (BCB, 2005). Do ponto de vista fiscal, a KPMG divulgou estudo em que associa menor carga tributária sobre as empresas de uma determinada amostra de países a um crescimento do PIB acima da média. Em uma amostra de 86 países, o Brasil se encontrava na 17ª posição. Em um país que detém uma das maiores cargas tributárias do mundo, qual seja, 38,9%, contra 25,8% e 26,3%, em países como Estados Unidos e Japão, respectivamente, de acordo com dados publicados pelo Fundo Monetário Internacional, o processo de internacionalização de empresas brasileiras permitiria ganhos tributários, sobretudo nos chamados paraísos fiscais. Dessa forma, de acordo com o Banco Central do Brasil, aproximadamente 45% do estoque do investimento brasileiro no exterior estava contabilizado nas Ilhas Cayman, Bahamas e Ilhas Virgens, em 2005.

Entretanto, para essas empresas brasileiras, que poderiam ser chamadas de *late-movers*, as condições atuais para a sua expansão internacional são, em vários aspectos,

diversas das encontradas pelas primeiras multinacionais, ou *early movers*. Fleury (2006) coloca que, no cenário atual, há um excesso de capacidade para a produção de bens e serviços, o que cria uma maior competição entre as firmas globais. Para lidar com esse cenário adverso, multinacionais tradicionais desenvolvem arquiteturas organizacionais focadas em atividades de alto valor agregado e em processos de inovação permanente, além de serem capazes de estabelecer e comandar redes globais de produção.

Adicionalmente, em um momento em que mecanismos institucionais que moderam o comércio internacional estão sendo consolidados em níveis global e regional, governos procuram intervir ativamente no processo de internacionalização, visando atingir seus objetivos de desenvolvimento nacional. Todavia, Fleury também aponta que, apesar das empresas de economias emergentes enfrentarem desafios relacionados à maior volatilidade do próprio contexto institucional e de seus mercados domésticos, essa capacidade de conviver com cenários mais imprevisíveis parece qualificar essas mesmas empresas, tanto na busca de oportunidades, quanto na maneira de lidar com as adversidades de forma distinta das empresas dos países desenvolvidos.

Nessa linha, Goldstein (2007) advoga que empresas latino-americanas em processo de internacionalização têm se utilizado de uma aparente vantagem competitiva adquirida durante o processo de liberalização econômica, quando comparadas com empresas asiáticas, por exemplo, mais focadas em alavancar capital social e capacidade tecnológica. Nesse particular, Suarez e Oliva (apud GOLDSTEIN, 2007) colocam que empresas brasileiras, entre outras latino-americanas, responderam a estes movimentos de desregulamentação de seus mercados internos em essencialmente quatro estágios:

1. Reestruturação: reconhecendo que sua eficiência e qualidade eram inferiores a competidores globais, firmas locais iniciaram planos de ação visando mensurar essas diferenças e repará-las. Normalmente, essa mudança implicava modificações significativas na estrutura, tamanho, foco e cultura da organização.
2. Expansão: confrontadas com a necessidade de crescimento como fator crucial de sobrevivência, empresas locais iniciaram movimentos de aquisições e fusões locais e regionais.
3. Aquisição de Novas Capacidades: no processo competitivo com firmas maiores e mais sofisticadas, empresas locais passaram a

desenvolver novas habilidades em áreas como atendimento ao cliente, inovação tecnológica e gerenciamento de marca.

4. Busca por Liderança Setorial: após completar as fases anteriores, firmas se concentram em uma estratégia de dominância, sendo capazes de competir com firmas globais ou tornando-se empresas de nicho de alta classe na sua região.

Desta maneira, o perfil e planos estratégicos das empresas brasileiras buscando mercados externos se alteram ao longo da década de 1990 e nos primeiros anos da década seguinte. Empresas tradicionais com um modelo mais familiar, como Votorantim e Camargo Corrêa, começam um movimento de profissionalização de sua gestão. A Brahma, controlada pelo grupo Garantia, inicia sua expansão com a aquisição da sua maior rival local, a Antarctica, para criar a AmBev, seguida por uma expansão regional em países como Argentina e Venezuela, culminando com a sua fusão com a Interbrew para criar a InBev, a maior empresa cervejeira mundial. A Natura começa a exportar produtos e a marca “Natura”, no início, regionalmente, e depois para mercados europeus, através do seu conceito de redes de distribuição, enquanto a WEG e a Embraer se consolidam como empresas internacionais capazes de apresentar altos índices de inovação tecnológica. O Gráfico 6.1 mostra uma inversão do fluxo de investimentos diretos no Brasil, fazendo com que, em 2006, empresas brasileiras tenham investido mais no exterior do que empresas estrangeiras no Brasil.

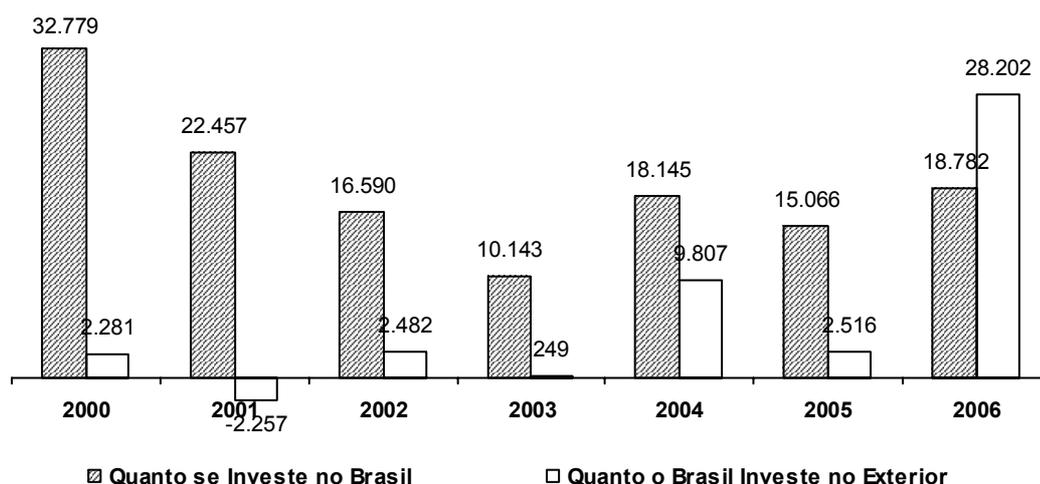


Gráfico 6.1 Fluxo de Investimentos para Dentro e para Fora do Brasil (US\$ milhões)

Fonte: BCB (S.d.)

Entretanto, comparativamente com países em estágio mais avançado de internacionalização, o Brasil, incluindo os vários segmentos da sua sociedade, teria que proceder a uma série de reformas de cunho institucional e de investimento em setores básicos, visando à eliminação de gargalos operacionais, notadamente em infra-estrutura. Isso seria necessário para cristalizar a tendência da internacionalização como algo de caráter estratégico para o país e não apenas como iniciativas isoladas de empresas ou grupos de empresas (TRAVESSO, 2005).

Entre outras medidas, poderia ser apontada a negociação de acordos de bitributação com os grandes parceiros comerciais do Brasil, como os Estados Unidos e Europa, a dedução fiscal dos investimentos realizados no exterior e uma maior participação de entidades de classe na formação de executivos mais globalizados. O fortalecimento do mercado de capitais como uma alternativa de capitalização das empresas, complementado com linhas específicas de bancos de desenvolvimento, como o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), para esse fim, também seria um fator para um fortalecimento do processo de internacionalização de empresas brasileiras. Da mesma forma, seria preciso reformar o sistema tributário, eliminando os efeitos cascata, e desonerar investimentos, assim como diminuir os entraves burocráticos para a atuação das empresas. Adicionalmente, o fortalecimento de marcas também se torna imperativo, além de maiores investimentos em pesquisas e a criação de um arcabouço jurídico mais robusto com relação ao respeito à propriedade intelectual. Empresas brasileiras devem, também, aperfeiçoar métodos de prospecção e análise constantes e eficazes na escolha de mercados-alvo e na busca por parceiros em outros países.

Vários estudos têm sido efetuados para avaliar o grau de internacionalização de empresas. Uma das metodologias mais conhecidas e utilizadas foi desenvolvida por Sullivan (1994), posteriormente aperfeiçoada por outros autores. Conforme proposto por Sullivan, não há uma única variável consensual que defina o grau de internacionalização de uma firma. Para ele, dever-se-ia proceder a uma análise fatorial para identificar as variáveis mais expressivas no processo de internacionalização de uma firma e, a partir dessa seleção, criar um modelo linear. Embora não definitivo, o modelo proposto por Sullivan tem sido utilizado por vários pesquisadores, que o adaptam às realidades locais, notadamente no que tange à disponibilidade e confiabilidade dos dados, de tal forma que se possa ter uma melhor interpretação dos mesmos.

Em 2007, a Fundação Dom Cabral (FDC) conduziu uma pesquisa objetivando a criação de um índice para a internacionalização de empresas brasileiras com base no trabalho de Sullivan (1994). O ranking é baseado na avaliação de 7 indicadores para cada empresa pesquisada (Sullivan apontou, originalmente, 5 indicadores) que, agrupados, compõem o grau de internacionalização das empresas brasileiras. Em cada um dos sete indicadores avaliados, as empresas receberam um valor entre 0 e 1, perfazendo uma pontuação máxima de 7. A amostra envolveu 24 empresas, de um total de 50 contatadas, e foi baseada em dados de 2005.

Para a construção do índice, foram considerados os seguintes fatores:

1. Mercados: receitas brutas externas: receita de exportações, somada às receitas das subsidiárias no exterior, divididas pelas receitas totais;
2. Ativos: valor dos ativos permanentes no exterior que sejam parte da cadeia transformadora da empresa, dividido pelo valor total dos ativos da empresa;
3. Recursos humanos: número de empregados no exterior dividido pelo número de empregados total;
4. Dispersão geográfica dos mercados: número de regiões mundiais onde a empresa possui atividades além de exportações, dividido pelo número total de regiões mundiais;
5. Cadeia de valor: número de atividades da cadeia de valor da empresa, executadas pelas subsidiárias externas, dividido pelo número total de atividades da cadeia de valor da empresa;
6. Governança: número de mercados de ações onde a empresa é listada dividido pelo número máximo de mercados onde as empresas brasileiras da amostra estão listadas; e
7. Experiência: número de anos desde o estabelecimento da primeira subsidiária de produção da empresa no exterior dividido pelo número de anos de estabelecimento da subsidiária de produção mais antiga dentre todas as subsidiárias da amostra de empresas pesquisadas.

O resultado sumarizado e seletivo dessa pesquisa se encontra no Gráfico 6.2.

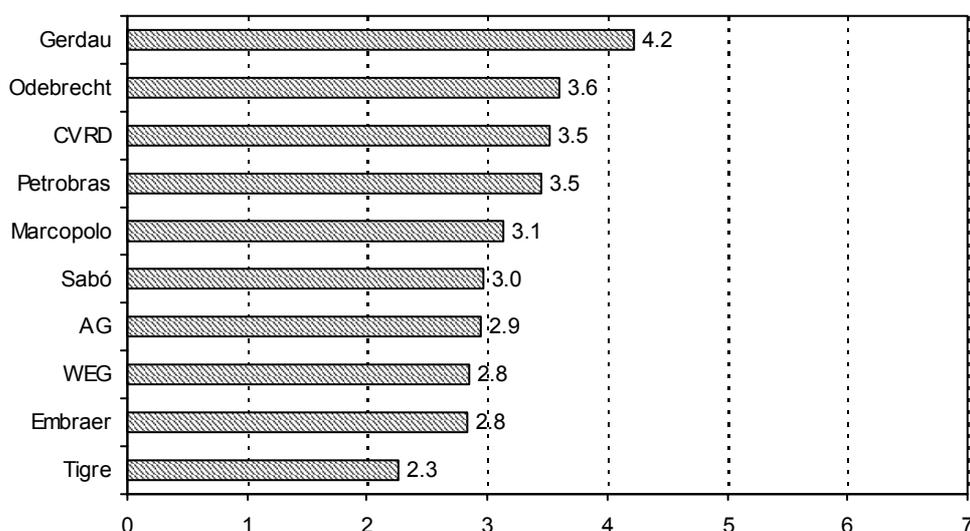


Gráfico 6.2 Ranking das 10 Empresas Brasileiras mais Internacionalizadas

Fonte: Fundação Dom Cabral.

Uma análise preliminar sobre a amostra coletada sugere que as atividades internacionais dessas empresas ainda possuem amplo respaldo em exportações, comandadas por ativos fixos e humanos nas matrizes. A abertura do índice mostra que fatores, tais como números de ativos e de empregados no exterior, ainda representam os indicadores de menor peso no índice de internacionalização das empresas brasileiras. Entretanto, a análise dos indicadores individuais permite perceber diferenças em termos de estratégias e de tempo de implementação das mesmas por parte dessas empresas.

Por exemplo, enquanto a Gerdau apresentava 6 das suas variáveis com valores superiores a 80% da amostra - a exceção era o índice de dispersão, posicionando-se como a empresa brasileira mais internacionalizada da amostra -, a Odebrecht mostrava 75% das suas receitas como originadas no exterior, apesar de só ter 35% do seu pessoal fora do Brasil. Em 2005, a CVRD mostrava uma baixa exposição de ativos no exterior, mas um alto índice de governança, o que poderia denotar um posicionamento estratégico para uma ação mais agressiva de expansão, conforme se observa em 2007, com a aquisição da Inco. Apesar da Petrobras ser uma das empresas brasileiras mais internacionalizadas quando se analisam alguns fatores separadamente, ela apresenta baixos indicadores de mercado, ativos e recursos humanos no exterior, tendo em vista ser a maior empresa nacional, o que gera uma diluição desses índices. A Embraer poderia ser uma empresa considerada altamente internacionalizada, por ter 92% das suas receitas geradas no exterior, mas concentra quase a totalidade dos seus

ativos no Brasil. Por sua vez, a Natura concentra esforços na internacionalização da sua marca, tendo feito poucos investimentos em ativos operacionais fora do Brasil.

Em estudo desenvolvido por Oliveira et al. (2005), os autores demonstram que as grandes empresas brasileiras ainda estão nos estágios iniciais dos seus processos de internacionalização. Na sua maioria, estão focadas em processos de exportação. Entretanto, a mesma pesquisa mostra que quanto mais longo é o seu envolvimento com mercados externos, maior é a sua disposição para incrementar a sua presença em novos mercados, reforçando o conceito da Escola de Uppsala que prega um desenvolvimento gradualista.

6.2.1 AmBev / InBev – A criação de uma empresa belgo-brasileira transnacional

As origens da AmBev remontam ao século XIX, com a fundação de duas cervejarias no Brasil: a Antarctica, fundada em 1885 em São Paulo, e a Brahma, fundada no Rio de Janeiro em 1888. Ao longo de quase 100 anos, elas se consolidaram como as duas maiores empresas do setor no Brasil, envolvendo-se em uma acirrada competição no que tange ao desenvolvimento de novos produtos e mercados. Além de diversos tipos de cerveja e embalagens, ambas as empresas também produziam e distribuíam linhas de *soft drinks*, tais como o Guaraná Antarctica ou a Pepsi-Cola. O crescimento dessas empresas tanto ocorreu de forma orgânica, quanto por meio de aquisições sucessivas. Entretanto, embora fossem empresas que experimentavam rápido crescimento, ambas tinham modelos de gestão considerados tradicionais e pouco profissionais.

No final da década de 1970 e início da década de 1980, a Antarctica e a Brahma dispunham de pequenas operações no exterior, exportando algumas de suas principais marcas para os EUA, Europa, Ásia e países da América do Sul. Em 1984, a Brahma e a PepsiCo International firmam um acordo para a fabricação, comercialização e distribuição da Pepsi-Cola no Brasil, desafiando o quase monopólio da Coca-Cola e abrindo a possibilidade de distribuição de seus produtos em outros mercados. Em 1989, a Brahma é adquirida pelo Grupo Garantia, através de um *take-over* na Bolsa de Valores. Praticamente toda a alta cúpula da empresa é substituída e modelos agressivos de gestão ligados a performance são implementados.

Em 1993, a Brahma inicia seu processo de internacionalização, construindo a sua primeira fábrica na Argentina. No ano seguinte, adquire a Companhia Cerveceria Nacional, na Venezuela. Em 1996, inicia a produção da cerveja Miller no Brasil, uma das mais tradicionais marcas americanas. Em 1997, lança ADRs na NYSE. Paralelamente, a Antarctica, principal concorrente da Brahma, amplia suas exportações para vários mercados e anuncia uma parceria com a Anheuser-Busch, então a maior cervejaria do mundo.

Em 1999, é anunciada a fusão da Antarctica e da Brahma, para criar a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas, Compañía de Bebidas de Las Américas, American Beverage Company. Multinacional brasileira, a AmBev surge como a maior produtora de bebidas da América Latina e uma das maiores do mundo. Antarctica e Anheuser-Busch anunciam o fim de seu acordo no Brasil, enquanto se define uma estratégia de internacionalização do Guaraná Antarctica, em parceria com a PepsiCo.

Na década de 2000, a AmBev prossegue na sua expansão, adquirindo operações no Uruguai, Paraguai, Argentina e Bolívia, notadamente com a aquisição da Quinsa/Quilmes da Argentina. Inicia operações na Guatemala, com o intuito de distribuir seus produtos na América Central. Adicionalmente, aquisições são feitas no Peru e no Equador. Em 2004, AmBev e a Interbrew anunciam aliança estratégica e criam a InBev, constituindo a maior cervejaria do mundo e tornando-se a líder mundial do setor, com uma participação de aproximadamente 14% do mercado mundial. Com a negociação, a AmBev assume a cervejaria canadense Labatt. Em 2005, Brahma vira marca mundial e passa a ser vendida em mais 15 países: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Rússia, Ucrânia, França, Espanha, Malta, Chipre, Itália, Espanha, Bélgica, Portugal, Luxemburgo e Holanda. Em 2005/2006, a InBev procedeu a aquisições na Rússia e na China e estudava opções na Índia, posicionando a empresa nos principais mercados mundiais.

Embora minoritários na composição acionária da Inbev, os sócios originais do Grupo Garantia e controladores da AmBev iniciaram a transferência do modelo de gestão desenvolvido na AmBev para as empresas do grupo. Em 2005, quase todas as principais posições da Inbev, incluindo as posições do CEO e Chief Financial Officer (CFO) mundial, CEO das Américas e CEO da AmBev, foram preenchidas por executivos brasileiros egressos da AmBev. No conselho, esses sócios detêm, através de um acordo de acionistas, metade dos votos, propiciando poder de decisão ou de veto em todas as decisões estratégicas da InBev. Adicionalmente, Marcel Telles, sócio-conselheiro da AmBev e primeiro CEO da Brahma após a sua aquisição pelos controladores do Grupo Garantia, torna-se responsável por

Recursos Humanos e todas as atividades ligadas à integração das empresas, notadamente a criação de uma cultura homogênea em todas as unidades da InBev.

Baseada em uma cultura de formação de talentos jovens, com forte característica empreendedora e de liderança, e focada em resultados em todos os níveis da organização, a empresa acreditava deter uma vantagem competitiva capaz de ser implementada em todas as unidades da organização.

Em 2005, a AmBev era a maior indústria privada de bens de consumo do Brasil, a quinta maior cervejaria do mundo, quando analisada separadamente, e a líder do mercado latino-americano, com aproximadamente 70% do mercado de cervejas e 17% do segmento de refrigerantes. A AmBev produzia, distribuía e vendia cerveja, refrigerantes e outros produtos não alcoólicos e não carbonatados em 14 países das Américas. A empresa era a maior engarrafadora da PepsiCo fora dos Estados Unidos. Com um faturamento de R\$ 15,9 bilhões, EBITDA de R\$ 6,3 bilhões e lucro líquido de R\$ 1,5 bilhões, a AmBev conduzia suas operações por meio de três unidades de negócios: 1) Brasil, que incluía três divisões - venda de cerveja, venda de refrigerantes carbonatados e bebidas não alcoólicas e não carbonatadas e venda de malte e derivados a terceiros; 2) América Latina Hispânica, que incluía a participação da AmBev na Quinsa e as operações de suas subsidiárias na República Dominicana, Equador, Guatemala (que também abastecia a Nicarágua e El Salvador), Peru e Venezuela; e, finalmente, 3) América do Norte, representada pelas operações da Labatt, que incluíam vendas internas no Canadá e exportação de cerveja para os Estados Unidos.

7. METODOLOGIA

Este capítulo discorrerá sobre a metodologia utilizada no estudo, explicando o motivo da escolha da pesquisa qualitativa, assim como a justificativa para a seleção de estudo de caso como forma de coleta dos dados de análise. A opção de trabalhar com mais de um caso também será abordada, bem como o método utilizado para a escolha das unidades de análise.

7.1. Fundamentos Metodológicos

Denzin e Lincoln (2000) colocam que uma abundância de escolhas caracteriza hoje o campo da pesquisa. Segundo os autores, nunca houve tantos paradigmas, estratégias de questionamento ou métodos de análise para pesquisadores formularem e utilizarem. Aaker, Kumar e Day (1998) advogam que a estrutura da pesquisa deve ser escolhida tendo em vista a consecução dos objetivos propostos pelo estudo. Fachin (2001) afirma que o método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo. Dessa forma, o sucesso de um projeto de pesquisa implica na escolha de uma abordagem de pesquisa que vise a coleta e uma análise de informações para garantir o resultado proposto.

Para Malhotra (1999), a pesquisa exploratória tem como objetivo investigar um problema ou situação para promover critérios e compreensão. Esse tipo de pesquisa se caracteriza por sua flexibilidade e versatilidade com respeito aos métodos, porque não são empregados necessariamente protocolos e procedimentos formais de pesquisa, além de não implicar no desenvolvimento de questionários estruturados, grandes amostras ou planos de amostragem por probabilidade. Richardson (1999) aponta que a pesquisa exploratória deve ser utilizada quando não se tem informação sobre determinado tema e se deseja conhecer o fenômeno, ponto de vista também compartilhado por Aaker, Kumar e Day (1998).

Na pesquisa exploratória, a abordagem qualitativa tem sido freqüentemente utilizada em estudos voltados para a compreensão do desenvolvimento humano em grupos, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, dentre outros das ciências sociais. Dessa forma, pesquisas de natureza qualitativa envolvem uma grande variedade de materiais empíricos, que podem ser estudos de caso, experiências pessoais, histórias de vida, relatos de introspecções, produções e artefatos culturais, interações, enfim, materiais que descrevam a rotina e os significados da vida humana em grupos. A pesquisa qualitativa seria, portanto, recomendada como forma de coleta de dados, por proporcionar *insights* e compreensão do contexto do problema, com a ressalva de não se incorrer em generalizações que essa metodologia não permite (Malhotra, 1999; Aaker; Kumar; Day, 1998). Miles e Huberman (1994) sustentam que a pesquisa sobre dados de natureza qualitativa é fonte de descrições importantes que permitem a preservação de fluxos cronológicos, a identificação de achados inesperados e a revisão de modelos conceituais, conduzindo potencialmente o pesquisador a uma maior diversidade de interpretações.

Tendo em vista que o processo de internacionalização de empresas talvez implique em relações dentro de sistemas e culturas, a pesquisa qualitativa, de acordo com Denzin e Lincoln (2000), mostra-se adequada ao estudo. Ela possibilitaria auxiliar na observação da conduta dos atores responsáveis por esse tipo de ação nas empresas, tornando possível responder por que esses atuam de determinada forma, os motivos para a escolha dos processos utilizados e como o tema se insere na gestão dos negócios. Os autores acrescentam que a pesquisa qualitativa abrange estudos nos quais se localiza o observador no mundo, constituindo-se, portanto, num enfoque naturalístico e interpretativo da realidade.

Dentro da pesquisa qualitativa, foi escolhida a forma de coleta de dados por meio do estudo de caso. Stake (em Denzin e Lincoln, 2001) coloca que o caso deve ser entendido como uma unidade de análise focada em uma unidade social definida como um indivíduo, a ação desempenhada por um indivíduo ou uma organização, um pequeno grupo, uma comunidade ou até mesmo uma nação. Casos também podem ser definidos temporariamente (eventos que ocorreram num dado período) ou espacialmente (o estudo de um fenômeno que ocorre num dado local). Portanto, um caso pode ser um fenômeno simples ou complexo, mas para ser considerado caso ele precisa ser específico.

Fidel (1992) e Hartley (1994) afirmam que o método de estudo de casos como método de pesquisa é apropriado para situações onde há uma grande variedade de fatores e relacionamentos e em que não existem leis básicas para determinar quais fatores e

relacionamentos são importantes; na captura de aspectos muito recentes, emergentes, na vida de uma organização ou em pesquisas comparativas em que seja essencial compreender os comportamentos e as concepções, entre outros.

Ellet (2007) coloca que, para atender aos objetivos de um trabalho de pesquisa baseado em estudo de casos, deve-se criar e responder duas questões centrais, quais sejam, “o que” e “por que” e, geralmente, introduzir uma terceira, “como”. A primeira questão, “o que”, deve posicionar uma situação. Deve colocar, de forma clara e precisa, o objeto de investigação. A questão do “por que” está mais ligada à coleta de evidências, tanto qualitativas quanto quantitativas, que possam dar suporte ao argumento original. Finalmente, ao se enfatizar o “como”, o pesquisador complementa e completa o argumento, construindo o seu caso para criar uma linha de causa-efeito através de uma série de planos de ação. Essa terceira questão deve ser estruturada de forma a facilitar a compreensão do argumento. Para tanto, usualmente é feita uma organização temporal dos fatos, desenvolvida de forma cronológica.

Entretanto, casos no campo da administração devem ser interpretados como uma amostra de situações vivenciadas por organizações e seus executivos que, basicamente, tentarão responder as questões de “por que” e “como”. Dessa forma, é importante para o investigador ter em mente que, por mais acurada e cuidadosa que seja a sua pesquisa, o seu resultado final, qual seja, a descrição de uma determinada situação, será sempre incompleto e nunca poderá englobar e descrever toda a complexidade daquela situação

Yin (2005) também advoga que, em geral, o estudo de caso representa a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Segundo Eisenhardt (1989), o estudo de caso tem se tornado a forma mais comum de pesquisa qualitativa e o mesmo pode se apoiar tanto em dados qualitativos e quantitativos, quanto em uma combinação desses. Yin (2005) e Fachin (2001) registram, também, que questões, tais como o risco do pesquisador incluir um viés que possibilite a distorção de dados ou a dificuldade de obter uma base para generalizações científicas, podem estar presentes em outros métodos de investigação científica, se o pesquisador não tiver treino ou as habilidades necessárias para realizar estudos de natureza científica.

O estudo de caso pode, também, focar tanto em um único caso quanto em várias unidades de pesquisa. No caso do estudo de múltiplos casos, cada um deles é estudado

separadamente e depois comparado aos restantes. Segundo Denzin e Lincoln (2000), a escolha dos casos pode ou não ser antecipada, de forma que as unidades de análise apresentem uma mesma característica em estudo. Os casos podem ser similares ou díspares, mas escolhidos com o intuito de que o estudo leve à compreensão e teorização de um número ainda maior de casos. Yin (2005), por sua vez, explica que os casos múltiplos se comportam como experimentos múltiplos e que a escolha dos casos dependerá de uma teoria previamente desenvolvida como modelo, com o qual se devem comparar os resultados empíricos do estudo de caso.

Como forma de estruturação para atender aos objetivos de uma pesquisa, Yin (2005, p. 42) destaca os seguintes componentes: a) questões do estudo; b) proposições; c) unidades de análise; d) a lógica que une os dados às proposições; e) critérios para interpretar as constatações, conforme descrito nos itens abaixo.

7.1.1 Questões do Estudo e Proposições Teóricas

O método de estudo de casos, como já registrado, é indicado para responder as perguntas “como” e “por que”, que são questões explicativas, conforme tratado na Introdução, onde se discutiu os objetivos do estudo.

Eisenhardt (1989) coloca que o estudo de casos pode ser utilizado para várias finalidades, como descrever, testar uma teoria existente ou gerar uma nova. A presente pesquisa tem a intenção de se apoiar na teoria existente, apresentada no referencial teórico para, a partir do estudo de campo, identificar constructos específicos para o fato de empresas brasileiras, em diferentes setores, com culturas organizacionais, capacidade financeira e estruturas societárias distintas, estarem se internacionalizando. Eisenhardt esclarece que especificar os constructos antes de sair a campo auxilia na construção da estrutura teórica inicial. Se esses constructos se confirmarem, ao longo da pesquisa de campo, haverá maiores evidências empíricas para a nova teoria. Como variáveis potenciais relacionadas à pesquisa de campo, ter-se-ia, por exemplo:

- Tipo de gestão - gestão familiar ou profissional, nível de engajamento na estratégia por parte dos principais executivos e Conselho de Administração, e complexidade da gestão.

- Tipo de ações de internacionalização – estratégia bem definida, etapas seguidas, magnitude dos recursos alocados, alinhamento com o modelo de negócio, aproveitamento das vantagens competitivas.

7.1.2 *Unidades de Análise*

Glaser e Strauss (1967) defendem que a forma de escolha das unidades de análise na pesquisa qualitativa não deve se basear nas técnicas usuais de amostragem estatística, isto é, em amostragem aleatória ou estratificação. Segundo os autores, a escolha deve recair sobre o nível esperado de *insights* para a teoria. Os casos são selecionados de acordo com o seu conteúdo, sendo que a continuidade da amostragem vai se dando conforme a relevância dos casos e não conforme sua representatividade para a teoria em desenvolvimento. Através da inclusão gradual de novas unidades de análise, o pesquisador avalia o grau de saturação necessário para a construção de sua teoria.

Eisenhardt (1989) acrescenta, no entanto, que, na prática, o método de saturação teórica é combinado aos recursos disponíveis para a pesquisa. Assinala que, embora não exista um número ideal de casos pesquisados, uma amostra situada entre quatro e dez casos seria capaz de assegurar condições que evitem uma baixa representatividade de dados para consolidar uma teoria ou, na posição contrária, uma complexidade no manejo de uma grande quantidade de dados agrupados. Para Yin (2005), os resultados empíricos poderão ser considerados fortes se dois ou mais casos sustentarem a mesma teoria.

Entre as formas listadas por Flick (2004) para a seleção gradual dos casos, a que visa à variação máxima da amostra se aplica particularmente a este trabalho. Ele explica que a técnica tem o objetivo de integrar apenas alguns casos, mas aqueles que forem os mais diferentes possíveis, para dar destaque à variação e diferenciação no campo, incluídas as dimensões de tempo e espaço. Eisenhardt (1989) afirma que, quando se trata da construção de uma teoria por meio de estudo de casos, raramente a escolha da amostra ocorre dentro da população. Ao contrário, a pesquisa se apóia em uma amostra fundamentada na teoria. Informa que os casos são escolhidos com o objetivo de replicar casos anteriores ou ampliar uma teoria emergente, ou são eleitos para preencher categorias teóricas e fornecer exemplos extremos.

7.1.3 Ligação dos Dados à Proposição e os Critérios para a Interpretação dos Dados

Terepins (2005) menciona que de acordo com Yin (2005), não há regras fixas ou fórmulas para a análise dos dados colhidos por meio do método de estudo de caso, como ocorre com os dados colhidos estatisticamente. O resultado da análise dependerá do rigor do pesquisador, da existência de evidências e da análise cuidadosa das interpretações possíveis.

Eisenhardt (1989) afirma que a análise dos dados é a etapa principal para a construção de uma teoria, mas que é a parte mais difícil e que tem menos possibilidade de ser codificada. Ela explica que a primeira etapa desse processo é aquela em que o investigador se familiariza com cada caso, analisando-o como entidade isolada. Esse mecanismo, que possibilita conhecer as peculiaridades de cada caso antes de se atribuir padrões para um maior número de unidades, acelera a etapa seguinte de análise cruzada, pois incrementa o conhecimento sobre cada caso. A análise cruzada, que busca encontrar padrões entre os casos, é uma etapa delicada e crítica. Essa etapa está sujeita à obtenção de resultados baseados em pouca informação, não utilização de dados relevantes e influência de respondentes mais qualificados. Esses fatores podem gerar viés e levar a falsas conclusões. Uma forma apontada por Eisenhardt para eliminar esse problema é avaliar os dados através de várias perspectivas.

Segundo Eisenhardt, existem três táticas de análise dos dados. Uma tática é selecionar categorias ou dimensões, para então buscar similaridades entre os casos do grupo e as diferenças entre os grupos. Essas dimensões podem ser extraídas do problema da pesquisa, definidas pela literatura ou simplesmente escolhidas pelo pesquisador. A segunda tática é selecionar grupos de casos (dois ou mais casos), para posterior detecção de similaridades e diferenças dentro de cada par. Essa abordagem força o pesquisador a encontrar similaridades e diferenças sutis entre os casos, que, num primeiro momento, parecem idênticos. Esse mecanismo possibilita a criação de novas categorias e conceitos não antecipados pelo pesquisador. A terceira e última tática é dividir os dados em função da forma com que foram colhidos. Desse modo, um pesquisador analisaria e compararia as entrevistas colhidas, outro avaliaria os questionários, outro as observações efetuadas e assim, sucessivamente. Nessa

metodologia, os resultados são confirmados ou são mais bem fundamentados quando se obtiverem as mesmas conclusões por meio de vários tipos de fonte.

Para este estudo foi utilizada a primeira tática, que busca categorias ou dimensões para efetuar as comparações. Yin (2005) explica que as evidências devem ser dispostas em alguma ordem antes da realização da análise. Ele também sugere, como uma das técnicas analíticas, criar uma matriz de categorias e dispor as evidências dentro dessas categorias.

Tanto Bardin (1979) quanto Yin (2005) afirmam que, independentemente da escolha da estratégia de análise utilizada, deve-se buscar a produção de análises de alta qualidade. Isso implica considerar todas as evidências, apresentá-las separadas de qualquer interpretação e procurar explorar interpretações alternativas. Segundo Yin (2005), uma opção de técnica de análise de estudo de caso é a de síntese de casos cruzados, que se aplica especificamente aos casos múltiplos. O autor afirma que essa técnica pode ser utilizada se os casos forem tratados anteriormente como estudos independentes de pesquisa. A técnica, portanto, trata cada caso como um estudo separado, agregando-se descobertas ao longo dos estudos individuais.

7.2. A Escolha da Amostra

A escolha dos casos de pesquisa se baseou na obtenção de uma amostra que pudesse dar uma visão ampla de diferentes indústrias, organizações e situações. As quinhentas maiores empresas ou grupos em faturamento operando no Brasil (MELHORES E MAIORES, 2006) serviram de universo inicial para a escolha das unidades de pesquisa. As empresas de grande porte foram escolhidas, inicialmente, em função da expectativa de se encontrarem em um estágio de internacionalização mais adiantado e terem incorporado essa atitude ao planejamento estratégico da empresa, potencializando suas competências e adquirindo vantagens competitivas. Entretanto, optou-se pela inclusão posterior de empresas não pertencentes ao universo inicial das maiores empresas por faturamento, para evitar o viés na pesquisa com relação a um tamanho mínimo ótimo para a sua internacionalização.

As unidades de análise foram escolhidas buscando-se uma diversidade do campo de estudo. Procurou-se optar por empresas com estrutura de capital diferentes, para verificar se a estrutura de capitais de uma empresa influencia o processo de internacionalização. Nesse

sentido, foram escolhidas as empresas Metalfrio, Natura e Petrobras, de capital aberto, e DentalCorp, de capital fechado. Outro fator importante para a escolha dos estudos de caso foi compor uma diversidade de setores econômicos, para controlar as variações decorrentes de diferentes atividades (EISENHARDT, 1989).

Outro quesito influenciador na escolha dos dados foi compor um grupo no qual as empresas com estrutura societária familiar estivessem representadas, assim como organizações com gestão profissional. O motivo dessa escolha visou certificar a influência do tipo de gestão nas políticas de internacionalização adotadas. As empresas escolhidas para representar o grupo com estrutura profissional foram Metalfrio, Petrobras e Natura, enquanto o controlado por famílias fundadoras foi a DentalCorp.

Um ponto também relevante na escolha das unidades de análise, que se deu por meio de pesquisa a dados secundários, foi optar por instituições que representassem pólos opostos, em termos de desenvolvimento do seu processo de internacionalização, isto é, analisar empresas no estágio inicial, intermediário e final de internacionalização, de acordo com a teoria descrita na revisão bibliográfica. Nesse sentido, optou-se por pesquisar a DentalCorp, representando a empresa que menos ações de internacionalização possuía, e a Petrobras, por ter iniciado as suas atividades há mais tempo e por ter passado por praticamente todas as suas etapas.

Adicionalmente, tem-se a Natura, que também fez as suas primeiras incursões internacionais nos seus primórdios, mas com resultados iniciais pouco promissores, obrigando-a a reposicionar a sua estratégia. Finalmente, tem-se a Metalfrio, que representava a empresa capaz de conjugar vários fatores simultâneos e dispor de uma estrutura de decisão ágil e agressiva.

Um fator essencial para a escolha final das unidades de pesquisa foi a disponibilidade dessas empresas em colaborar com este trabalho, no que tange ao fornecimento de dados primários, no formato de acesso a seus executivos ao processo de entrevistas, e de dados secundários, tais como relatórios e documentos internos. As empresas selecionadas estão relacionadas no Quadro 7.1, como se segue:

Empresa	Controle Acionário	Ramo de Atividade	Tamanho Relativo ⁽¹⁾	
			Local	Internacional
Natura	Aberta	Cosméticos	Grande	Média
Metalfrio	Fechada/Aberta ⁽²⁾	Manufatura de máquinas	Média ⁽³⁾	Grande
DentalCorp	Fechada	Serviços	Pequena	Pequena
Petrobras	Aberta	Óleo e Gás	Grande	Grande

Quadro 7.1 Empresas Pesquisadas quanto ao Controle Acionário, Ramo de Atividade e Tamanho Relativo

Fonte: Elaboração própria.

⁽¹⁾ Tamanho relativo é considerado como o tamanho de uma determinada firma comparativamente com a indústria e entre indústrias, levando-se em conta variáveis como faturamento e número de funcionários.

⁽²⁾ A Metalfrio implementa o seu processo de internacionalização simultaneamente ao processo de abertura de capital.

⁽³⁾ A Metalfrio poderia ser considerada como grande para a indústria local mas para esta análise é definida como média tendo em vista o tamanho da indústria comparativamente com as outras da amostra.

Cabe ressaltar que as demais empresas descritas no formato de casos ilustrativos ao longo deste trabalho foram alvo inicial de seleção, mas descartadas em função da complexidade dos seus negócios ou, notadamente, pela falta de acesso a dados primários. Entretanto, o pesquisador optou por mantê-las neste trabalho como forma de ilustrar pontos teóricos discutidos ao longo do mesmo.

7.3. Coleta de Dados

Bell (1989) coloca que, embora os métodos de coleta de dados mais comuns em um estudo de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhuma técnica deve ser descartada. Os métodos de coleta de informações são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida. Dessa forma, o pesquisador combinou várias formas de coletas de dados para este projeto de pesquisa, podendo constar de dados quantitativos, qualitativos ou ambos.

É importante informar que a coleta de dados foi baseada na experiência prévia do entrevistador em trabalhos de pesquisa de campo junto à Harvard Business School, no período de julho de 2002 até a data da publicação deste trabalho. Essas pesquisas desenvolvidas junto à Harvard Business School foram majoritariamente utilizadas no desenvolvimento de casos acadêmicos, empregados em discussão em salas de aula, e abrangeram uma ampla gama de indústrias, empresas e situações estratégicas ou funcionais. Essa experiência prévia auxiliou

no aprimoramento do questionário aplicado, identificando assuntos relevantes não incluídos no roteiro inicial, na reflexão da postura do investigador na coleta dos dados e na identificação de formas de busca de dados secundários não previstos anteriormente. Em alguns dos casos abordados, mais de um investigador esteve envolvido no processo de entrevistas, melhorando a eficácia do processo investigativo durante a aplicação das mesmas.

7.3.1 Coleta de Dados Primários

Para Yin (2005), as entrevistas são fontes essenciais de informação no estudo de casos e que podem ser conduzidas de forma espontânea. Essa técnica permite que o entrevistado emita sua opinião sobre determinados assuntos ou apresente suas próprias opiniões de certos eventos. Eisenhardt (1989) complementa, afirmando que esse processo investigativo gera melhores resultados quanto mais investigadores experimentados são adicionados à aplicação das entrevistas, possibilidade muitas vezes limitada à quantidade de recursos alocada à pesquisa.

Para a coleta de dados primários, como descrito na metodologia, foram então aplicadas entrevistas buscando atingir duas dimensões de pesquisa: horizontalidade e verticalidade. Por horizontalidade, entende-se a capacidade de acessar dados de uma ampla gama de protagonistas, nas tomadas de decisão de uma empresa. Foram incluídos, nessa dimensão, os principais executivos das empresas, incluindo o presidente e diretores das áreas de planejamento, financeira, comercial e operações, membros do conselho de administração e principais acionistas. No que tange à dimensão verticalidade, buscou-se a interação com profissionais que pudessem fornecer dados técnicos suficientes que sustentassem dados ou informações, tanto qualitativas quanto quantitativas. Foram entrevistados diretores ou superintendentes de áreas tais como logística, marketing, operações internacionais e relações com investidores.

A coleta de informações utilizando-se as dimensões de horizontalidade e verticalidade visou, também, fazer uma checagem cruzada de informações, objetivando avaliar pontos de convergência e divergência entre os diversos entrevistados. Na eventualidade de obtenção de dados ou opiniões divergentes sobre um mesmo tópico,

entrevistas suplementares foram conduzidas no sentido de dirimir eventuais dúvidas, omissões ou desacordos.

As entrevistas em cada um dos casos estudados seguiram uma agenda predeterminada, em que todos os entrevistados foram, de forma geral, previamente comunicados, através de correspondência do presidente da empresa, da importância do trabalho e, portanto, da necessidade das questões serem respondidas da forma mais precisa, direta e aberta possível. De forma geral e sempre que possível, a agenda de entrevistas era iniciada e finalizada com o presidente da empresa. Esse processo teve por objetivo iniciar o trabalho de pesquisa com uma visão geral da empresa e suas principais questões estratégicas sob a ótica do principal executivo, discutir os principais pontos com os executivos responsáveis por áreas estratégicas e finalizar o processo de entrevistas novamente com o presidente, para poder averiguar a consistência das respostas e eventuais falhas de comunicação.

Um roteiro com questões gerais foi previamente enviado às empresas, para que os entrevistados pudessem coletar dados ou informações preliminares, visando uma maior efetividade nas entrevistas. Entretanto, a técnica empregada na entrevista visou deixar o entrevistado livre para discorrer sobre os vários temas e/ou questões sem a interferência do entrevistador. Esse procedimento minimizava a possibilidade de viés com relação à transferência de idéias pré-concebidas do entrevistador para o entrevistado ou uma provável indução do entrevistador para coletar dados esperados de acordo com o conhecimento levantado na teoria.

As entrevistas tinham uma duração média de uma a duas horas, muitas vezes com interações posteriores para a coleta de dados suplementares ou complementares. Intervalos de 30 minutos a uma hora entre entrevistas foram efetuados, no sentido do entrevistador ter tempo para organizar os dados coletados, avaliar a consistência dos dados obtidos e ajustar o roteiro das entrevistas subsequentes em função dos dados obtidos nas anteriores. Entrevistas tiveram, na sua maioria, o seu conteúdo anotado de forma sumarizada. Uma parcela menor das entrevistas foi gravada com a aprovação do entrevistado, para sua posterior transcrição e uso como material para a análise de conteúdo. Em ambos os casos, o resultado final do texto foi submetido ao entrevistado para checagem da veracidade e consistência das informações.

Quando necessário, foram assinados termos de responsabilidade e de confidencialidade ou trocada correspondência, em que o entrevistador se responsabilizava pela integridade e confidencialidade das informações escritas ou discutidas recebidas durante

as entrevistas. O material compilado através dessas entrevistas somente poderia ser publicado com a prévia anuência de pessoas com poderes legais para tal dentro de cada empresa estudada.

Complementarmente ao conceito de horizontalidade e verticalidade, os entrevistados foram, de forma geral e sempre que possível, divididos em 2 grupos. O primeiro grupo, identificado como Estratégico, envolvia o presidente, o diretor de planejamento e de negócios internacionais, conselheiros e acionistas. Os tópicos abordados abrangiam - mas não estavam limitados - o entendimento do modelo de negócio, o ambiente onde a organização estava inserida, a evolução histórica da empresa, a estrutura e cultura organizacional, o modelo de liderança, as vantagens competitivas, o histórico do processo de internacionalização e principais fatores para esse processo. No segundo grupo, chamado de Funcional, os entrevistados pertenciam, na sua maioria, a setores operacionais, tais como financeiro, tecnologia, logística, vendas e marketing e poderiam ser tanto diretores quanto superintendentes. Para esse grupo, as questões tentavam enfatizar e detalhar algumas das questões estratégicas discutidas com o primeiro grupo, além de ser uma importante fonte de dados de mercado ou de dados específicos da empresa.

7.3.2 Coleta de Dados Secundários

Na coleta dos dados secundários, largamente utilizados como material preliminar de suporte para a pesquisa, para checagem de consistência de dados fornecidos pela empresa ou complementação de informação, foi utilizada a coleta e consulta a material de fonte pública, tais como relatórios anuais de empresas, relatórios da Comissão de Valores Mobiliários, artigos de jornais e revistas nacionais e internacionais. No caso de empresas de capital aberto, foram também consultados relatórios produzidos por bancos de investimentos e agências de *rating* e relatórios setoriais de consultorias diversas.

Dados secundários foram particularmente utilizados para o desenvolvimento de casos ilustrativos distribuídos ao longo desta pesquisa. Casos tais como Gerdau e Perdigo não fazem parte da amostra de análise. Entretanto, são um importante elemento de exemplificação de estratégias de internacionalização em diferentes indústrias e em diferentes tempos.

7.3.3 Organização de Dados

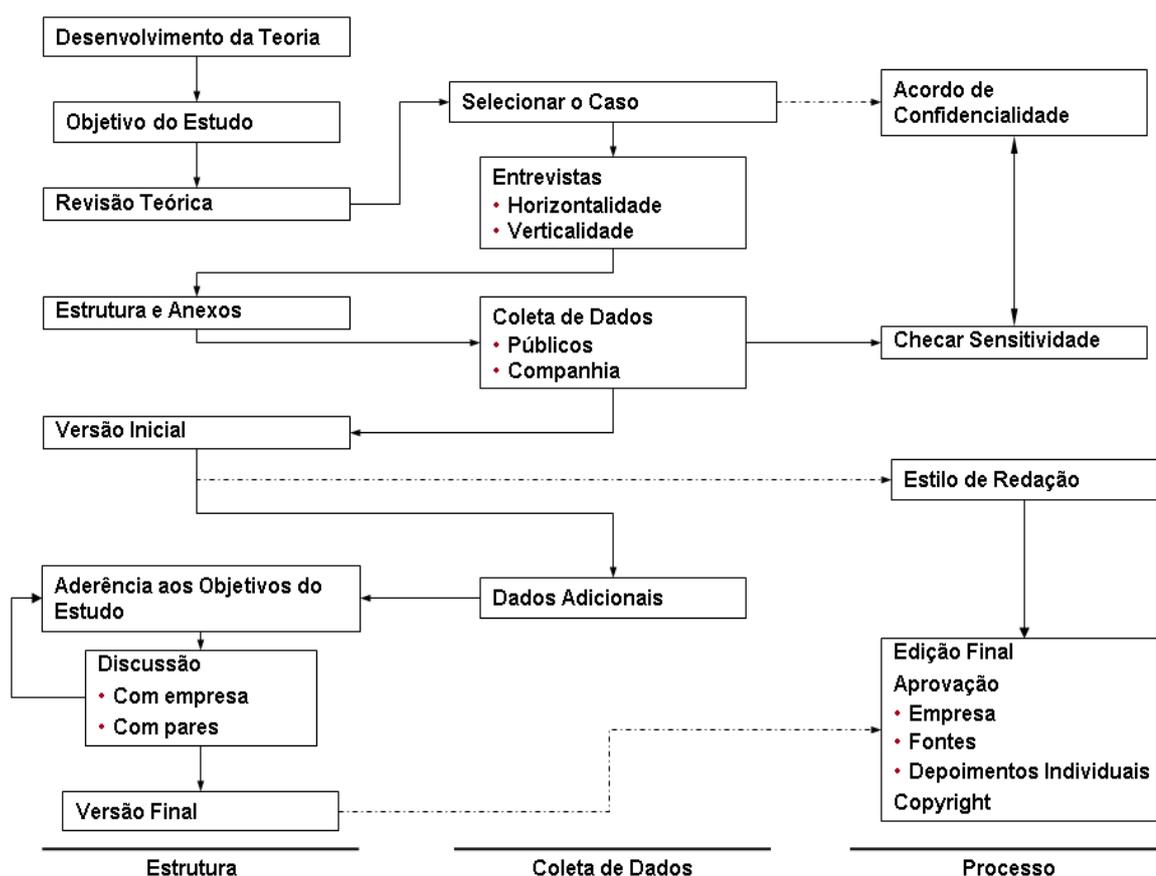
Os dados obtidos foram analisados utilizando-se a técnica de análise de conteúdo, definida por Bardim (apud BOUZA, 2000) como “um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência dos conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”. Finalmente, os dados foram agrupados e organizados em blocos, conforme apresentados no Quadro 7.2.

Grupo	Descrição
Contextualização da Organização	Identificação de características gerais da organização, posicionando-a na questão de internacionalização.
Descrição do Ambiente Competitivo	Análise das principais forças de mercado, tendências e competidores.
Descrição do Modelo de Negócios	Descrição do modelo de negócio, unidades operacionais, produtos, vantagens competitivas e identificação de focos estratégicos definidos, além de histórico da organização com principais incidentes críticos.
Descrição do Modelo Organizacional e Aspectos de Cultura e Liderança	Identificação das principais características organizacionais, premissas do modelo de gestão, aspectos de cultura e de liderança.
Histórico do Processo de Internacionalização da Organização	Descrição do modelo de internacionalização da empresa, identificando os principais marcos de transformação.

Quadro 7.2 Descrição da Estrutura dos Casos

Fonte: Elaboração própria.

Finalmente, para fins de descrição do material coletado, cada caso foi estruturado na forma de um relatório, seguindo normas e procedimentos desenvolvidos pela Harvard Business School, conforme descrito em Roberts (2001), Gentile (1990), Linder (1994) e the HBS Case Writing Resource Guide 2001/2002, e adaptado para o propósito desta pesquisa. De forma esquemática, cada caso foi estruturado de acordo com o Esquema 7.1.



Esquema 7.1 Estruturação do Relatório Individual de Caso de acordo com a metodologia desenvolvida pela Harvard Business School

Fonte: Elaboração própria.

7.4. Casos Estudados

Os itens subsequentes detalham os procedimentos de coleta de dados para cada uma das empresas objeto de pesquisa.

7.4.1 Natura

O caso Natura foi originalmente desenvolvido como um caso para discussão em sala de aula para a Harvard Business School. Ele foi preparado em conjunto com o professor

Geoffrey G. Jones, *Isidor Straus Professor of Business History* da Harvard Business School, tendo, como título original, “Natura: Global Beauty Made in Brazil”, Harvard Business School Case 807-029, publicado em 26 de setembro de 2006, pela Harvard Business School Publishing. O caso original foi traduzido para o português pelo pesquisador. Para melhor se adequar aos propósitos deste trabalho, partes do trabalho original foram adaptadas, além do reposicionamento dos seus anexos. As entrevistas foram desenvolvidas no período de 13 a 15 de março de 2006 na sede da Natura, no escritório da Janos, e nas dependências do Deutsche Bank Brasil.

O caso Natura tem como propósito analisar os principais aspectos da Natura como uma empresa líder no mercado brasileiro de cosméticos, seus principais fatores de sucesso, modelo de negócio e a evolução da sua estratégia de expansão internacional. O caso Natura foi escolhido por estar a empresa inserida em uma indústria altamente competitiva e dominada por grandes multinacionais estrangeiras, por utilizar um modelo de distribuição de seus produtos - vendas diretas - não facilmente replicável em outros países e por se apoiar fortemente em um conceito de marca.

Os executivos entrevistados nesse processo estão listados no Quadro 7.3.

Nome	Título	Empresa
Paula Noschese	Superintendente de relações institucionais	Natura
Eduardo Costa	Diretor de marca	Natura
Guilherme Leal	Co-presidente do conselho de administração	Natura
Pedro Passos	Co-presidente do conselho de administração	Natura
Luiz Seabra	Presidente do conselho de administração	Natura
Pedro Villares	Diretor de vendas e marketing	Natura
Alessandro Carlucci	Presidente	Natura
Phillip Pommez	Diretor de internacionalização	Natura
Davi Uba	Diretor financeiro	Natura
Renata Ribeiro	Diretora de Novos Negócios Internacionais	Natura
Juliana Rozenbaum	Analista de investimentos	Deutsche Bank

Quadro 7.3 Executivos Entrevistados para o Caso Natura

Fonte: Elaboração própria.

7.4.2 *Metalfrio*

O caso Metalfrio tem como propósito analisar os principais aspectos da Metalfrio como uma empresa líder no mercado brasileiro de refrigeradores e freezers comerciais, seus principais fatores de sucesso, modelo de negócio e a evolução da sua estratégia de expansão internacional. O caso Metalfrio foi escolhido por a empresa ter passado por uma troca de controle recente e ter implementado uma cultura mais empreendedora e focada em resultados. Adicionalmente, a Metalfrio está inserida em uma indústria fragmentada, mas em fase de rápida consolidação, e imprensada entre fornecedores e clientes globais. Após se consolidar como a empresa líder do mercado brasileiro, a empresa segue uma estratégia de instalar novas unidades em países perto de seus principais clientes internacionais. A estratégia é análoga à utilizada pela indústria de autopeças com relação à indústria automobilística.

As entrevistas foram desenvolvidas em períodos diversos entre abril e setembro de 2007, na sede da Artesia e da Metalfrio. Importante enfatizar que o entrevistador é membro efetivo e independente do Conselho de Administração da Metalfrio.

Os executivos entrevistados nesse processo estão listados no Quadro 7.4.

Nome	Título	Empresa
Marcelo Faria de Lima	Presidente do Conselho de Administração	Metalfrio
Marcio Camargo	Membro do Conselho de Administração	Metalfrio
Erwin Russel	Membro do Conselho de Administração	Metalfrio
Luis Eduardo Caio	Presidente e Membro do Conselho de Administração	Metalfrio
Antonio A. Cury	Diretor de Operações	Metalfrio
Peter Frejet	Diretor Comercial – Key Accounts	Metalfrio
Walter Grossmann	Diretor de Suprimentos	Metalfrio

Quadro 7.4 Executivos Entrevistados para o Caso Metalfrio

Fonte: Elaboração própria.

7.4.3 *DentalCorp*

O caso DentalCorp foi originalmente desenvolvido como um caso para discussão em sala de aula para a Harvard Business School. Ele foi preparado conjuntamente com o professor Richard G. Hamermesh, da Harvard Business School, tendo como título original

“DentalCorp”, Harvard Business School Case 806-023, publicado em 13 de outubro de 2005, pela Harvard Business School Publishing. O caso original foi traduzido para o português pelo pesquisador. Para melhor se adequar aos propósitos deste trabalho, partes do trabalho original foram adaptadas, além do reposicionamento dos seus anexos. As entrevistas foram desenvolvidas no período de 19 e 20 de maio de 2005 e em dezembro de 2006, na sede da DentalCorp e no escritório da Endeavor.

O caso DentalCorp tem como propósito analisar os principais aspectos da DentalCorp como uma média empresa no mercado brasileiro de serviços odontológicos, seus principais fatores de sucesso, modelo de negócio e de liderança e a sua decisão de se expandir para fora do Brasil. O caso DentalCorp foi escolhido por a empresa ter tomado uma decisão de se internacionalizar sem ter passado por nenhuma fase anterior descrita na literatura. Adicionalmente, a empresa está inserida em uma indústria altamente fragmentada, mas dominada por poucas grandes empresas, tem uma estrutura organizacional familiar, mas em rápida transformação para um modelo profissional, sob a supervisão de uma organização, Endeavor, que divulga conceitos sobre empreendedorismo como fator de desenvolvimento.

Os executivos entrevistados nesse processo estão listados no Quadro 7.5.

Nome	Título	Empresa
Luis Chicani	Diretor-Presidente	DentalCorp
Rafael Ribeiro do Valle	Superintendente de Operações	DentalCorp
Fabio Gomes	Gerente Comercial	DentalCorp
Ricardo Florence	Membro do Conselho de Administração	DentalCorp
Carlos Cavalcanti	Gerente	Endeavor
Paulo Veras	Presidente	Endeavor

Quadro 7.5 Executivos Entrevistados para o Caso DentalCorp

Fonte: Elaboração própria.

7.4.4 Petrobras

O caso Petrobras foi baseado no trabalho original desenvolvido como um caso para discussão em sala de aula para a Harvard Business School. Ele foi preparado em conjunto com o professor Mihir A. Desai, da Harvard Business School, tendo como título original “Drilling South: Petrobras Evaluates Pecom”, Harvard Business School Case 204-043, publicado em 24 de novembro de 2003, pela Harvard Business School Publishing. O caso original e a pesquisa subsequente foram baseados em dados secundários.

O caso Petrobras tem como propósito analisar os principais aspectos da Petrobras como uma empresa líder no mercado brasileiro de óleo, gás e seus derivados, seus principais fatores de sucesso, modelo de negócio e a evolução da sua estratégia de expansão internacional. O caso Petrobras foi escolhido por a empresa estar inserida em uma indústria altamente competitiva e dominada por grandes multinacionais estrangeiras, por ser uma empresa de capital misto controlada pelo governo e, portanto, sujeita a ingerências políticas na sua administração. Particularmente, a empresa é analisada no período de 1999 e 2003, quando uma administração profissional mais voltada para mercado decide adquirir uma importante posição estratégica na América Latina, através da compra da argentina Perez Compan.

8. METALFRIO SOLUTIONS

A Metalfrio foi fundada em 1960, por um grupo de engenheiros brasileiros, como uma fabricante de componentes para equipamentos de refrigeração comercial para a indústria de alimentos e bebidas refrigerados e congelados. Fabricando e comercializando refrigeradores verticais e horizontais, a Metalfrio estava presente em aproximadamente 90% dos estabelecimentos comerciais que possuíam refrigeração comercial do tipo *Plug-In* no Brasil, detendo uma participação no mercado de cerca de 45%, em termos de unidades instaladas, de acordo com a pesquisa da Oxygen Trade. Segundo a pesquisa *Top of Mind* realizada pela Indicator Pesquisa de Mercado/ GFK Group, em 2004, a marca Metalfrio era considerada a mais reconhecida no Brasil para refrigeração comercial.

O portfólio de produtos da Metalfrio era composto por 234 modelos destinados a diversas aplicações, tais como refrigeração de cervejas, refrigerantes, sorvetes e alimentos congelados e resfriados em geral. Tendo em vista suas múltiplas funções – refrigeração, exposição e divulgação -, seus produtos eram utilizados como pontos de venda refrigerados em supermercados, restaurantes, lojas de conveniência, bares e outros. Por essa razão, a maior parte dos seus produtos possuía design diferenciado e customizado para divulgação visual da logomarca de seus principais clientes.

Em 2004, a Metalfrio foi adquirida pela Artesia Gestão de Recursos, empresa comandada por ex-executivos do mercado financeiro. Os novos acionistas, parte deles egressos do grupo Garantia, implementaram um modelo de gestão baseado na meritocracia, foco em resultados e metas ambiciosas. Com uma estratégia que visava aprofundar o relacionamento com os seus principais clientes, na sua maioria empresas globais, a Metalfrio iniciou um processo de internacionalização mais agressivo, adquirindo plantas no exterior. No primeiro semestre de 2007, a Metalfrio contava com 6 plantas industriais localizadas no Brasil, Turquia, Rússia, Dinamarca e México, além de um centro de distribuição próprio nos Estados Unidos e uma rede de distribuição localizada em 77 países, nos cinco continentes.

Como resultado desse processo, a Metalfrio era, em 2006, uma das maiores fabricantes mundiais, com posição de liderança no Brasil e na América Latina, rapidamente se expandindo para mercados europeus e o norte-americano. Em 2006, o faturamento tinha crescido 91,2% em relação a 2004, atingindo R\$ 421 milhões, mostrando lucro de R\$ 16,9

milhões ou 626% a mais do que o apresentado em 2004. Em abril de 2007, abriu o seu capital na Bovespa.

8.1. Descrição do Mercado Global de Equipamentos de Refrigeração Comercial

De acordo com o Freedonia Group, o mercado global de equipamentos de refrigeração comercial era de cerca de US\$ 21,3 bilhões em 2005, tendo apresentado uma taxa de crescimento anual composta (*compound annual growth rate*, ou CAGR) de 3,4% ao ano, durante o período de 1995 até 2005, e de 3,0% entre 2000 e 2005. O setor de refrigeração comercial englobava uma grande variedade de produtos: 1) expositores resfriados ou refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In*, que incluíam refrigeradores e freezers verticais e horizontais para uso comercial; 2) balcões e expositores resfriados; 3) máquinas de venda automática refrigeradas; 4) máquinas de gelo; 5) peças; e 6) outros, tais como câmaras frigoríficas, equipamentos de criogenia e refrigeradores de líquidos. O segmento de Expositores Refrigerados, que representava aproximadamente 17,0% do mercado global de refrigeração comercial ou US\$ 3,6 bilhões, segundo a Freedonia, era o segmento que melhor representava as atividades da Metalfrio.

Os mercados dos Estados Unidos, Japão e Europa Ocidental representavam a maior porção do mercado global de equipamentos de refrigeração comercial em valores absolutos. Entretanto, novos mercados, notadamente a América Latina e Europa Oriental, apresentavam crescimento diferenciado no período compreendido entre 1995 e 2005. De acordo com um estudo patrocinado pela Coca-Cola, em mercados maduros existiam 5,6 refrigeradores comerciais por 1.000 habitantes, enquanto em países em desenvolvimento a taxa era de 4,5 e nos emergentes de 2,1 (MEDEIROS; ARRUDA, 2007). A segmentação do consumo desse mercado, por região, está apresentada na Tabela 8.1.

Tabela 8.1 - Distribuição Geográfica do Mercado de Refrigeração Comercial - Diversos Países - 1995-2005

Localidade	Volume de Vendas (US\$ milhões)			CAGR (%)		
	1995	2000	2005	95-00	00-05	95-05
Estados Unidos	3.780	4.680	4.960	4,4%	01,2%	2,8%
Canadá e México	520	730	870	7,0%	3,6%	5,3%
Europa Ocidental	3.920	4.840	5.335	4,3%	2,0%	3,1%
Japão	3.050	3.000	3.020	-0,3%	0,1%	-0,1%
China	385	1.000	1.860	21,0%	13,2%	17,1%
Outros Países Asiáticos	1.600	1.820	2.320	2,6%	5,0%	3,8%
América Latina	545	615	750	2,4%	4,0%	3,2%
Europa Oriental	780	860	1.130	2,0%	5,6%	3,8%
África/ Oriente Médio	635	805	1.005	4,9%	4,5%	4,7%
Total	15.215	18.350	21.250	3,8%	3,0%	3,4%

Fonte: Adaptado do Freedonia Group (apud METALFRIO, 2007).

A Metalfrio contava, no mercado brasileiro, com uma penetração de 90,5% nos estabelecimentos comerciais que utilizavam refrigeradores do tipo *Plug-In* e uma participação de mercado de 45,2%, em termos de unidades instaladas, de acordo com a pesquisa da Oxygen Trade, em oito das principais cidades brasileiras. Em âmbito mundial, o mercado de refrigeradores era fragmentado, com as sete maiores companhias representando menos de 10% em termos de unidades vendidas.

No Brasil, os principais concorrentes eram a Hussmann, Fricon, Gelopar e Electrolux que, juntos, somavam 36,6% em termos de unidades instaladas, de acordo com a pesquisa da Oxygen Trade. A Tabela 8.2 demonstra a penetração de mercado, assim como a participação de mercado de base instalada da Metalfrio e de suas concorrentes no Brasil:

Tabela 8.2 - Participação de Mercado em Pontos de Venda – Brasil - 2006

	Penetração de Mercado	Participação de Mercado de Base Instalada
Metalfrio ⁽¹⁾	90,5%	45,2%
Hussman	33,5%	14,2%
Fricon	33,3%	14,1%
Gelopar	14,9%	6,3%
General Ice	6,7%	2,8%
Electrolux	4,8%	2,0%
Springer	4,6%	2,1%
Outros	25,1%	13,4%

Fonte: Adaptado da pesquisa de mercado da Oxygen Trade, de janeiro de 2007 (apud METALFRIO, 2007).

⁽¹⁾ incluindo os ativos da Reubly adquiridos pela Metalfrio em 2004, juntamente com seus ativos operacionais.

Na América Latina, os principais concorrentes eram: Vendo (México), Criotec (México), Ojeda (México), Mimet (Chile) e Gafa (Argentina); nos Estados Unidos, True, Bev-Air e AHT; e na Europa, Frigoglass (Grécia), Framec (Itália), Klimasan (Turquia), Ugur (Turquia), SFA (Turquia), AHT (Áustria) e IARP (Itália). Não havia um número oficial específico de participação de mercado global na indústria. Entretanto, com base na receita da Metalfrio em 2005, a sua participação relativa no faturamento da indústria, segundo dados da Freedonia Group, era de 0,6% em relação ao total da indústria e 3,4% em relação ao setor de expositores refrigerados. A Frigoglass se posicionava como a líder de mercado dentro desses critérios.

A demanda mundial por produtos de refrigeração comercial, sobretudo refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In*, era diretamente influenciada pelas condições econômicas da indústria de alimentos e bebidas resfriados e congelados. O aumento do consumo mundial de alimentos e bebidas resfriados e congelados, a modernização e substituição de refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In* instalados e a consolidação da indústria global de alimentos e bebidas resfriados e congelados estavam entre os principais fatores que afetavam a demanda por produtos de refrigeração comercial.

8.1.1 Mercado Mundial de Alimentos e Bebidas Resfriados e Congelados

O mercado de alimentos e bebidas resfriados e congelados se caracteriza por abranger um amplo espectro de produtos e categorias. Dentre as mais relevantes, têm-se as bebidas não-alcoólicas gaseificadas, tais como refrigerantes, e não gaseificadas, como sucos e água; as cervejas; os sorvetes; e alimentos. De acordo com o Data Monitor (apud Metalfrio, 2007), somente o mercado mundial de sorvetes, cervejas e refrigerantes atingiu um montante combinado de US\$ 719,6 bilhões em 2005 (ver Tabela 8.3 para indicadores de crescimento do mercado de alimentos resfriados e congelados).

Tabela 8.3 - Mercado de Sorvetes, Refrigerantes e Cerveja (em US\$ bilhões) - Global - 2001-2005

	2001	2002	2003	2004	2005	CAGR
Sorvete	33,5	34,4	35,3	35,8	36,4	2,1%
Refrigerante	286,0	297,9	309,4	319,1	330,0	3,6%
Cerveja	334,1	339,3	342,7	347,2	353,2	1,4%

Fonte: Adaptado do Data Monitor (apud METALFRIO, 2007).

Um executivo da Metalfrio de equipamentos de refrigeração comercial comentava sobre alguns *drivers* de consumo para o setor:

O aumento da renda disponível e melhorias no padrão de vida, as mudanças de hábitos dos consumidores, tais como aumento da ocorrência de alimentação fora de casa e a maior utilização de refeições prontas congeladas, bem como o consumo de bebidas por impulso no ponto de venda, estimulam a demanda por alimentos e bebidas resfriados e congelados. Esse efeito gera, também, uma maior frequência de consumidores finais desses produtos junto a restaurantes, bares e lojas de conveniência, o que gera uma pressão pela aquisição de novos e modernos equipamentos de refrigeração comercial.

Segundo o Data Monitor, o mercado mundial de refrigerantes atingiu aproximadamente US\$ 330,0 bilhões em 2005, com a Europa sendo responsável por cerca de 38,5% das vendas consolidadas da indústria. De acordo com a C. Barnes & Co., os quinze países com maior crescimento de consumo de bebidas não-alcoólicas tiveram um crescimento médio anual de 3,6% entre os anos de 2004 a 2006, tendo a Arábia Saudita (14,1%), Rússia (13,6%), Polônia (4,5%), Turquia (4,5%) e Israel (4,1%) como destaques. Com relação à demanda global por cerveja, esta foi de US\$ 353,2 bilhões em 2005, apresentando um

crescimento anual de, aproximadamente, 1,4% entre 2001 e 2005. Entretanto, segundo C. Barnes & Co., os quinze países com maior crescimento de consumo de cerveja tiveram um crescimento médio anual de 8,6% entre os anos de 2004 a 2006, tendo a Rússia (19,4%), Polônia (9,8%), Israel (9,5%), Reino Unido (9,3%) e Coréia do Sul (9,1%) como os países de maior crescimento. Finalmente, o mercado de sorvetes apresentou uma demanda global de, aproximadamente, US\$ 36,4 bilhões em 2005, com uma taxa de crescimento média anual de 2,1% e tendo o mercado europeu como o maior consumidor, com cerca de 51,6% do total, de acordo com o Data Monitor (ver Tabela 8.4 para distribuição geográfica do mercado de alimentos resfriados e congelados).

Tabela 8.4 - Distribuição Geográfica do Mercado de Sorvetes, Refrigerantes e Cervejas (em %) - Global - 2005

	EUA	Europa	Ásia/Pacífico	Resto do Mundo
Sorvete	25,4%	51,6%	15,4%	7,6%
Refrigerante	29,4%	38,5%	20,0%	12,1%
Cerveja	23,4%	42,3%	22,2%	12,1%

Fonte: Adaptado do Data Monitor (apud METALFRIO, 2007)

8.1.2 Inovação dos refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In*

Fatores como inovação em tecnologia e a inclusão dos refrigeradores *Plug-In* nas estratégias de marketing dos fabricantes de alimentos e bebidas resfriados e congelados também contribuíram para o crescimento do mercado. Com frequência, as inovações eram estimuladas pelo desejo dos clientes de aumentar as vendas por impulso de seus produtos nos pontos de venda. Para essas empresas, era importante que os refrigeradores comerciais deixassem de ser apenas um equipamento de refrigeração, para se transformar em um ponto de vendas de seus produtos, incorporando, por exemplo, tampas mais amplas que possibilitassem uma maior exposição das mercadorias ou o uso de telas de LCD para propaganda.

Dessa forma, empresas como a Metalfrio investiram em tecnologia que permitisse uma maior interação física ou visual com os consumidores finais dos alimentos e bebidas resfriados e congelados. O aumento do uso de plásticos em refrigeradores comerciais, possibilitando o uso de formas arredondadas e aumentando a sua atratividade estética; o aumento de área de exposição e acessibilidade aos produtos dentro do refrigerador comercial;

o uso de iluminação para marketing diferenciado; e o aumento da mobilidade e redução do tamanho dos refrigeradores comerciais foram algumas das inovações desenvolvidas visando essa estratégia. Luis Eduardo Caio, presidente da Metalfrio, explicava estas tendências:

Além da marca, procuramos demonstrar outros atributos que devem ser levados em conta por nossos clientes. Por exemplo, podemos incluir o baixo investimento inicial vis a vis o seu alto desempenho, representado pela velocidade de refrigeração, nível de ruído e custo operacional; a qualidade do produto ligada ao acabamento; baixo custo operacional e vida útil, e serviços pré-venda e pós-venda confiáveis. A importância relativa de cada um desses fatores varia de acordo com o tipo de produto envolvido, sua aplicação e a sensibilidade do cliente.

Concomitantemente, os fabricantes de refrigeradores comerciais buscaram, também, o desenvolvimento de novos produtos com tecnologia diferenciada, no sentido de tornar os seus equipamentos mais eficientes e eficazes, conforme apontado por Antonio Cury, diretor de operações da Metalfrio:

Além da aparência geral do refrigerador comercial, os projetos de inovação tecnológica têm se concentrado na redução do consumo de energia e no monitoramento eletrônico de temperatura. Outras melhorias encontradas nos refrigeradores comerciais mais modernos são a redução de espaço, mas sem prejuízo da capacidade de armazenamento, e o desenvolvimento de tampas com fechamento automático.

A combinação de fatores tecnológicos e de marketing tem levado a um maior grau de inovação e, por conseguinte, obsolescência de equipamentos, induzindo a uma redução da média histórica de utilização de equipamentos de cerca de 10 anos para algo mais próximo de 8.

8.1.3 Da Fragmentação para a Consolidação

Em 2007, o setor de refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In* se caracterizava por um alto nível de fragmentação, com um grande número de participantes locais e um número limitado de empresas que operavam em múltiplas regiões geográficas, incluindo algumas divisões ou subsidiárias de grandes conglomerados industriais diversificados, tais como UTC/Carrier/BeverageAir/Linde e Ingersoll/Hussmann.

Segundo estudo produzido pelo Freedonia Group, a maioria dos equipamentos de refrigeração comercial era historicamente produzida nos Estados Unidos, na Europa Ocidental e no Japão. Entretanto, entre os anos de 2000 e 2005, a produção de equipamentos de

refrigeração comercial nessas regiões tinha sofrido um discreto crescimento ou mesmo queda. Durante esse mesmo período, a produção na América Latina e na Europa Oriental cresceu 3,4% a.a. e 5,9% a.a., respectivamente, reforçando a tendência dentre os líderes do setor de implantar unidades industriais em países que ofereciam custos de produção mais competitivos.

Embora fragmentado, o segmento apresentava barreiras de entrada a novos concorrentes, relacionadas, principalmente, à tecnologia específica; ao relacionamento e entendimento da estratégia de marketing dos seus clientes, incluindo a flexibilidade de operação para montagem de produtos com design personalizado por cliente; e à presença global. Em adição ao desenvolvimento de equipamentos diferenciados, alguns fabricantes vinham direcionando esforços para desenvolver vantagens competitivas por meio de relacionamento com o cliente em termos de serviços pré e pós-venda, que incluíam vendas financiadas, garantia estendida, consultoria técnica e treinamento operacional, entre outros fatores. Caio comentava a estratégia seguida pela Metalfrio:

Notadamente na área de serviços de manutenção, a Metalfrio está posicionando seus produtos como soluções de refrigeração. Para os clientes, isso significa que, ao invés de um equipamento de refrigeração, eles adquirem funcionalidade no ponto de venda, que pode ser medida por meio de indicadores tais como o custo de operação por ponto instalado e o índice de satisfação dos usuários finais com o equipamento. Esse tipo de venda possibilita aos fornecedores agregar valor aos seus produtos e aumentar a fidelidade dos seus clientes.

A consolidação na indústria global de alimentos e bebidas resfriados e congelados estimulava, entretanto, a consolidação da indústria de refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In*. O perfil cada vez mais global das principais empresas dos setores de alimentos e bebidas resfriados e congelados e a padronização das suas marcas influenciavam profundamente o mercado de fornecedores de refrigeradores comerciais. Empresas multinacionais do setor, como Nestlé, Coca-Cola e InBev, utilizavam tipicamente abordagens de marketing estandardizado nas várias regiões geográficas onde operavam e os refrigeradores comerciais eram parte importante dessa abordagem. Caio comentava sobre este movimento:

Da mesma forma que as montadoras e empresas de autopeças, essas empresas preferem concentrar as compras dos seus insumos-chave em um número limitado de fornecedores globais. De forma a atender essas necessidades, empresas como a Metalfrio deixaram de lado uma estratégia de mercados locais ou regionais e iniciaram um movimento de expansão global, internacionalizando suas equipes de vendas, sua capacidade de oferecer serviços de manutenção e suas unidades industriais.

8.2. Metalfrio Solutions

A história da Metalfrio estava entrelaçada com o próprio surgimento e desenvolvimento da indústria de refrigeração comercial no Brasil. A Metalfrio foi criada em 1960 para produzir componentes de sistemas de refrigeração, mas logo mudou seu foco para atender a demanda específica de sistemas de refrigeração para fabricantes de bebidas e sorvetes, os quais até então fabricavam cada qual seu próprio sistema de refrigeração.

Em 1989, a fabricante de eletrodomésticos Continental 2001, uma das líderes brasileiras na fabricação de fogões para uso doméstico, adquiriu participação majoritária na Metalfrio. Em 1991, o grupo alemão Bosch Siemens Hausgerate (BSH) adquiriu a Continental 2001 e o restante da participação no capital social da Metalfrio. A Metalfrio passou, então, a ser uma divisão da BSH, que investiu fortemente para torná-la a primeira unidade industrial ecologicamente projetada em seu setor na América Latina. Caio comentava sobre essa mudança de controle societário:

Esta foi a primeira grande transformação da empresa de fato. A introdução de novos processos e controles, e de uma cultura metódica focada em erro zero, foi fundamental para a Metalfrio desenvolver uma percepção do que era um mercado internacional altamente competitivo e inovador e nos capacitar para nos tornar uma empresa com um foco mais internacional.

Em 2004, seguindo plano estratégico da BSH de direcionar seus negócios no Brasil para produtos de uso doméstico, a Metalfrio foi vendida para a Artesia, empresa de gestão de recursos comandada por um grupo de empreendedores brasileiros egresso do grupo Garantia. Marcelo Lima, um dos sócios da Artesia, comentava sobre a aquisição da Metalfrio e seus objetivos estratégicos:

Nosso objetivo é fazer da Metalfrio uma das líderes mundiais do setor até 2010. Acreditamos que o movimento de consolidação e globalização das principais indústrias com as quais atuamos irá também induzir um processo de globalização de fornecedores e de consolidação de nossa própria indústria. De forma a aumentar a eficácia desse processo, mapeamos os principais mercados, clientes e concorrentes mundiais. Essa visão deu margem a diversas ações objetivando um processo de crescimento acelerado focado na geração de valor.

Focamos, então, na ampliação das margens de rentabilidade através da redução de custos, do aumento da eficiência da cadeia de valor, na inovação de produtos, na aceleração da internacionalização do grupo, bem como na aplicação de melhores práticas de governança corporativa e incentivos apropriados para os funcionários.

A partir de 2005, a Metalfrio iniciou um rápido e focado processo de aquisições e ampliações. Estabeleceu na Turquia uma unidade industrial, adquiriu ativos localizados na Dinamarca e Rússia, anteriormente pertencentes à Caravell e Derby, inaugurou uma nova plataforma industrial no Brasil, adquiriu um centro de distribuição nos EUA e, finalmente, uma planta no México, em abril de 2007. Isso fez com que a empresa aumentasse em 60% o número de unidades vendidas em 2 anos (ver Tabela 8.5 para informações financeiras da Metalfrio).

Tabela 8.5 - Informações Financeiras e Operacionais (em milhões de R\$, exceto as unidades vendidas, que estão em milhares) - Metalfrio - 2004-2006

	2004	2005	2006	CAGR (%)
Unidades Vendidas (mil)	175,6	206,7	281,7	26,7
Receita Operacional Líquida	156,2	215,0	295,9	37,6
EBITDA	7,2	7,3	21,0	70,8
Lucro Líquido	2,3	11,2	17,0	171,9
Capacidade Produtiva no Final do Período ⁽¹⁾	440	440	1.170	63,1

Fonte: Adaptada de Metalfrio, 2007.

⁽¹⁾ Considerando-se os três turnos de produção de todas as linhas de produto e sem a operação do México.

8.2.1 Linhas de Produtos e Marca

Os produtos da Metalfrio eram utilizados como pontos de vendas refrigerados por parte dos seus principais clientes, devido às suas funções de refrigeração, exposição e divulgação. A maioria dos seus produtos apresentava design diferenciado e customizado para divulgação visual da logomarca dos clientes, com a inclusão, por exemplo, de termômetros eletrônicos e visores de cristal líquido nas portas de refrigeradores. Paralelamente, a companhia procurava diferenciar seus produtos em termos de qualidade e durabilidade, além de características tecnológicas que permitissem garantir economia de energia, menor incidência de falhas técnicas e maior segurança para os produtos expostos. Cury explicava como a Metalfrio desenvolvia seus produtos com seus clientes:

Cada vez mais nossos produtos são desenvolvidos em conjunto com os departamentos de marketing dos nossos principais clientes, com o objetivo de adequá-los às diversas estratégias comerciais dos mesmos. Esse desenvolvimento é feito através de rígido controle de confidencialidade com relação às demandas de cada cliente, no desenvolvimento de produtos exclusivos, estreitando os laços comerciais.

O portfólio de produtos da Metalfrio era composto por, aproximadamente, 230 modelos, divididos entre refrigeradores comerciais verticais e horizontais do tipo *Plug-In* e produtos especiais. A utilização dos seus produtos era diversa e cobria uma vasta gama de aplicações, tais como refrigeração de cervejas, refrigerantes, sorvetes e alimentos congelados e resfriados em geral, além de *chest freezers*. A Tabela 8.6 apresenta a abertura das receitas líquidas entre as linhas de produto:

Tabela 8.6 - Distribuição de Receitas por Linhas de Produto - Metalfrio - 2005-2006

	Vendas Líquidas			Volumes de Venda			Preços Médios		
	(em R\$ milhões)			(em milhares de unidades)			(em R\$ por unidade)		
	2005	2006	(%)	2005	2006	(%)	2005	2006	(%)
Horizontais	91,9	106,5	15,8	125,5	149,8	19,4	732	711	(2,9)
Verticais	87,3	149,5	71,3	70,3	120,1	70,9	1.242	1.245	0,3
Especiais	25,2	24,4	(3,1)	11,0	11,9	8,0	2.290	2.055	(10,3)
Outras Receitas	10,6	15,5	45,5	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Total	215,0	295,9	37,6	206,7	281,7	36,3	988	995	0,7

Fonte: Adaptada de Metalfrio, 2007.

Os refrigeradores verticais da Metalfrio eram utilizados para refrigerar e congelar bebidas, sorvetes, laticínios e gelo, enquanto os horizontais eram utilizados para o resfriamento de sorvetes, bebidas e comidas congeladas. De forma genérica, refrigeradores verticais e horizontais eram utilizados principalmente por supermercados, bares, restaurantes e lojas de conveniência, por serem desenvolvidos para expor os produtos de forma visível e com fácil acesso para consumidores, incluindo amplo espaço externo para aplicação de logomarca dos clientes.

Os freezers verticais “sub-zero”, um dos principais produtos da Metalfrio, possuíam controle inteligente de temperatura, de acordo com condições ambientais externas, e quantidade armazenada de garrafas, mantendo a cerveja no limiar do congelamento, proporcionando aos produtos o efeito “véu de noiva”. Quase todos os novos produtos da Metalfrio utilizavam tecnologia patenteada *thermal flow control*, ou TFC, que permitia que a temperatura dos refrigeradores comerciais se ajustasse automaticamente a diferentes condições climáticas, reduzindo o consumo de energia em até 40%, além de utilizar insumos e tecnologias não agressivas ao meio ambiente.

Os chamados produtos especiais possuíam alto valor agregado e incluíam refrigeradores comerciais tais como ilhas de congelados e caves para vinhos, voltados para o atendimento de nichos de mercado específicos. As ilhas de congelados ofereciam a

supermercados e lojas de produtos congelados maior flexibilidade ao visual dos seus estabelecimentos. Adicionalmente, geravam maior economia de energia quando comparadas às ilhas abertas com dimensões semelhantes, em função do uso de novas tecnologias que permitiam, simultaneamente, a estabilização de temperatura e facilitavam a visualização interna e exposição dos produtos sem o risco de embaçamento dos vidros. As caves para vinhos buscavam atingir um mercado de alto padrão, tanto comercial quanto residencial.

A Metalfrio estava presente em, aproximadamente, 90% dos estabelecimentos comerciais que possuíam refrigeração comercial do tipo *Plug-In* no Brasil, detendo uma participação no mercado de cerca de 45%, em termos de unidades instaladas. Em 2004, pesquisa de satisfação realizada com proprietários e gerentes de estabelecimentos comerciais, pela Indicator Pesquisa de Mercado/ GFK Group, indicou que 93% dos clientes da Metalfrio disseram-se satisfeitos ou muito satisfeitos com seus produtos. Adicionalmente, a mesma pesquisa indicava que a marca Metalfrio era a mais reconhecida no Brasil.

8.2.2 *Processo Produtivo, P&D e Matérias-Primas*

O processo produtivo para refrigeradores verticais e horizontais do tipo *Plug-In* compreendia os mesmos processos básicos, diferenciando-se, geralmente, na utilização de componentes. O processo produtivo era dividido entre metalurgia, envolvendo o corte, estamparia, perfuração e dobragem de placas, e montagem. A fase de montagem iniciava-se com uma pré-montagem da estrutura do gabinete, tanque interno, prateleira, rodízios e de determinados componentes elétricos. Essa etapa era tanto feita internamente quanto por terceiros, dependendo da relação de custo, sendo que ganhos de escala tornavam a montagem interna mais atrativa. Em seguida, iniciava-se a fase de espumação, a mais crítica no processo produtivo, por requerer alto investimento e por impactar diretamente a qualidade do isolamento térmico dos equipamentos e, por consequência, a eficiência do funcionamento do equipamento e do consumo de energia. A montagem era finalizada com a instalação da unidade frigorífica no gabinete, processo de vácuo e carga de gás, testes finais, limpeza e embalagem.

A Metalfrio era uma das pioneiras na introdução ou desenvolvimento de tecnologias, como o isolamento de poliuretano, o sistema *frost free*, que dispensava

descongelamento manual, o desenvolvimento de portas de vidro anti-embaçante e refrigeradores horizontais com tampas deslizantes. O desenvolvimento dos freezers super gelados para cervejas, conhecidos como “sub-zero”; das tecnologias patenteadas *thermal flow control*; e da *self close* para fechamento automático de portas deslizantes em refrigeradores horizontais também estavam entre as inovações produzidas pela empresa. Cury, entretanto, comentava sobre as dificuldades em se investir em novas tecnologias:

A indústria sofre hoje com dois problemas com respeito ao desenvolvimento de produtos. Primeiro, os produtos são, muitas vezes, vistos pelos clientes como uma *commodity* onde os diferenciais começam a ser sutis. Segundo, porque muitos concorrentes se utilizam de engenharia reversa para montar os seus produtos, o que coloca mais pressão em empresas como a Metalfrio para se diferenciar rapidamente.

Walter Grossmann, diretor de suprimentos, comentava também sobre estrutura de fornecedores da Metalfrio e a sua importância na estratégia de internacionalização da empresa:

Existem oito classes de matérias-primas/componentes que contribuem para aproximadamente 70% do custo do refrigerador, entre eles aço, compressores, vidro, isolantes térmicos e componentes elétricos. Pela característica de *commodity* de várias das matérias-primas e componentes, a companhia procura adquirir grandes volumes que levem à redução dos custos. A estratégia de globalização da companhia visa também estreitar o seu relacionamento com alguns fornecedores também globais, objetivando uma maior centralização do fornecimento de matérias-primas, com volumes ainda maiores, gerando economias de escala.

8.2.3 Operações

Em 2007, as operações da Metalfrio estavam espalhadas em 6 plantas industriais, em 5 países, com a possibilidade de se adquirir pelo menos mais uma ao longo de 2007. As unidades estavam distribuídas de acordo com a Tabela 8.7. As unidades industriais estavam situadas em países com alto potencial de crescimento e de custos competitivos de mão-de-obra, de componentes e matérias-primas, além de fornecedores de alta qualidade. Todas as unidades industriais se aproveitavam de posicionamento logístico eficiente, junto a redes de escoamento de produção, assim como próximo aos principais mercados consumidores dos produtos. Em 2006, a Metalfrio contava com uma capacidade nominal de produção de,

aproximadamente, 1,2 milhão de unidades/ano, um crescimento de 165,9% em relação a 2005.

Tabela 8.7 - Configuração das Plantas Industriais - Metalfrio - 2006

Cidade	País	Refrigeradores Produzidos	Capacidade Instalada ⁽¹⁾	Mercado Consumidor
São Paulo	Brasil	Horizontais, verticais e especiais	325.000	Brasil e Américas
Três Lagoas	Brasil	Verticais e especiais	75.000	Brasil e Américas
Aalestrup	Dinamarca	Horizontais premium e especiais de impulso	180.000	Europa e América do Norte
Celaya	México	Horizontais, verticais e especiais	115.000	México e América do Norte
Kaliningrado	Rússia	Horizontais e verticais	140.000	Rússia e Leste Europeu
Manisa	Turquia	Horizontais, verticais e especiais de impulso	110.000	Turquia, Europa e Oriente Médio

Fonte: Adaptada de Metalfrio, 2007.

⁽¹⁾ números para capacidade instalada em 2 turnos.

A principal unidade industrial, localizada em São Paulo, iniciou suas operações em 1964. A flexibilidade da produção permitia um relacionamento de parceria com os principais clientes e o processo fabril possibilitava a manufatura de uma ampla gama de produtos. A região na qual estava situada contava com estrutura logística completa, com acesso a malhas de transporte e aos grandes centros consumidores. A unidade industrial de Três Lagoas iniciou suas operações em outubro de 2006 e tinha como principal característica o benefício de incentivos fiscais, baixo custo de mão-de-obra e acesso às regiões centro-oeste e norte do Brasil.

A unidade industrial de Aalestrup se caracterizava pela capacidade de inovação de alta tecnologia e linha de produção automatizada. A unidade industrial de Manisa iniciou suas operações em 2006 e foi desenvolvida em parceria com o grupo turco OZ Líder. A região na qual está situada essa unidade industrial conta com baixos custos de mão-de-obra e matérias-primas, isenção de tarifa de importação/exportação para a União Européia, além de estar próxima de um enorme mercado local. A unidade industrial de Kaliningrado montava refrigeradores horizontais pré-fabricados pelo Sistema CKD, mas com a transferência de equipamentos da antiga unidade industrial de LØgstrup, na Dinamarca, foi iniciada a produção de freezers horizontais e verticais. Kaliningrado era uma zona econômica russa, que concedia benefícios fiscais para companhias que faziam investimentos no território russo. A

região ainda contava com baixos custos de mão-de-obra, além de não pagar tributos de importação/exportação para os países que formavam a antiga União Soviética.

8.2.4 *Vendas e Distribuição*

Um dos principais alicerces da estratégia da Metalfrio estava no relacionamento cada vez mais estreito com clientes globais e no atendimento de suas necessidades específicas. O objetivo era oferecer flexibilidade, qualidade e competitividade em larga escala, nos diversos mercados onde seus refrigeradores fossem instalados. Com a internacionalização de empresas como, por exemplo, a AmBev, essa demanda se tornava mais complexa em termos da adaptação dos produtos da Metalfrio a mercados tão distintos quanto o brasileiro, o canadense ou o belga. Questões logísticas também se aprofundavam, além da adição de riscos crescentes de moedas em suas operações.

Em 2006, os dez maiores clientes da Metalfrio respondiam por 54,0% do faturamento da companhia, com os cinco maiores concentrando 43,3% do mesmo. O perfil de clientes era diversificado, incluindo empresas como a InBev, Coca-Cola, Nestlé, Unilever, Sadia e Femsa, varejistas como Carrefour, Martins, Wal-Mart, Casas Bahia e Ponto Frio, além de pequenos e médios comerciantes. Uma parte fundamental da estratégia comercial da Metalfrio era a implantação de um serviço de pós-vendas diferenciado. Caio comentava:

A partir da nossa visão de que nossos principais clientes precisam de uma gestão específica para administrar todos os seus refrigeradores, constituímos, em 2005, *Life Cycle*, uma subsidiária dedicada à prestação de serviços de instalação e manutenção no Brasil. A *Life Cycle* conta com uma rede de serviço técnico autorizado, acessada por um *call center* próprio, interligada via Internet e coordenada por uma infra-estrutura de sistemas central, de forma a atendermos clientes em qualquer local do Brasil em até 48 horas após a solicitação.

Essa estrutura ampla e eficiente permitia à Metalfrio alcançar o nível de serviço requerido pelos clientes, ao mesmo tempo em que mantinha baixos custos de manutenção. Além disso, o monitoramento dos tipos de ocorrências e sua frequência serviam como importante feedback no saneamento de problemas e no desenvolvimento de novos produtos. A Metalfrio tinha a intenção de ampliar esse conceito de serviços para outras operações fora do Brasil.

A estrutura de vendas da Metalfrio se beneficiava de três canais principais: venda direta para empresas de produtos de consumo com presença global; venda direta para representantes; e venda indireta, através de distribuidores. Peter Frejet, diretor comercial para clientes globais, elaborava sobre o relacionamento direto da Metalfrio com os seus principais clientes:

Temos investido no relacionamento com os grandes clientes com presença global. Essa estrutura de venda direta é positiva, por permitir ganhos de escala por aumento de volume e de margem, por eliminação de intermediários, e o desenvolvimento de uma relação mútua de busca de oportunidades. Acreditamos que o crescimento e a expansão internacional das atividades desses clientes em países onde já atuam ou venham a atuar nos beneficiará. Por exemplo, somos fornecedores exclusivos da AmBev no Brasil e queremos manter essa primazia nos novos mercados onde a sua controladora, InBev, através de outras subsidiárias, opera, tais como Labatt no Canadá, suas operações na Europa ou mesmo acompanhando a recente aquisição da Fujian Sedrin Brewery na China.

A Metalfrio também utilizava distribuidores, que compravam e revendiam os produtos para clientes finais, e representantes comerciais, que intermediavam a venda dos produtos e administravam o relacionamento com diversos clientes no âmbito regional. Dessa forma, a Metalfrio evitava ou reduzia o trabalho administrativo de efetuar diversas vendas de pequenos volumes em determinadas localidades. Além disso, a rede de distribuidores e representantes comerciais também auxiliava na prestação de serviços de assistência pós-venda (ver Tabela 8.8 para Canais de Distribuição da Metalfrio).

Tabela 8.8 - Distribuição Geográfica da Rede de Distribuição - Metalfrio - 2006

	Total	América do Sul	América Central	América do Norte	Pacífico	Europa	Ásia	África
Distribuidores	77	64	8	3	1	-	-	1
Representantes Comerciais	26	26	-	-	-	-	-	-
Distribuidores/Representantes Comerciais	124	5	3	4	7	69	32	4
Total	227	95	11	7	8	69	32	5

Fonte: Adaptada de Metalfrio, 2007.

A entrega de produtos aos clientes-estratégicos de grande porte, varejistas ou distribuidores, sempre levava em consideração a melhor alternativa de transporte em função de custo, tempo de entrega e segurança. As unidades de São Paulo e Mato Grosso, no Brasil, localizadas próximas a portos ou aos principais mercados, eram responsáveis pela distribuição no Brasil e na América Latina. A partir da unidade industrial de Aalestrup, Dinamarca, a Metalfrio distribuía seus produtos na Europa e EUA, através de diversas redes de distribuição,

enquanto a unidade de Manisa, Turquia, capacitava-se para cobrir toda a Europa mediterrânea e o Oriente Médio. A unidade russa localizada na zona franca de Kaliningrado atendia, principalmente, o grande e emergente mercado russo e, secundariamente, o mercado do Leste Europeu. A presença em território norte-americano se dava em Boerne, Texas, de onde os produtos eram distribuídos até o Canadá. A aquisição de uma fábrica no México possibilitaria não só atingir o enorme mercado mexicano, através de clientes-chave, como a Modelo, mas também prover o mercado americano a preços mais competitivos.

8.3. Artesia e o Novo Modelo Estratégico

A abertura de capital da Metalfrio Solutions em abril de 2007, através de uma emissão primária e uma venda secundária de ações da Artesia Gestão de Recursos, sua controladora, indicava um raro senso de oportunidade empresarial. Adquirida em 2004 por cerca de R\$ 16 milhões, a Metalfrio foi a mercado avaliada por um valor de R\$ 773 milhões menos de 4 anos depois.

O economista Marcelo Lima e o administrador de empresas Márcio Camargo eram os nomes por trás da Artesia. Em comum, tinham experiência de anos de trabalho em bancos de investimento, como o Garantia. Decididos a ter uma atuação mais empresarial, fundaram a Artesia em 2003 e buscaram inspiração no modelo de negócios que era praticado pela GP Investimentos em seus primórdios, quando o patrimônio pessoal dos então principais sócios do Garantia era destinado à compra de participações em empresas. Com características complementares, os sócios da Artesia definiram funções e campos de atuação, com Camargo estruturando as negociações de compra e aberturas de capital, e Lima ocupando-se da operação de algumas das empresas compradas, redefinindo suas estratégias e fazendo o relacionamento com bancos e investidores.

Além da Metalfrio, a Artesia estava em outros dois negócios. Na empresa do setor imobiliário Abyara e na provedora de Internet em banda larga Neovia. Nos três casos, a Artesia atuava como controladora ou integrante do bloco de controle. Como estratégia, a Artesia buscava oportunidades envolvendo boas empresas que estivessem apenas necessitando de foco estratégico ou ajustes operacionais, em vez de adquirir empresas em dificuldades. Foi assim com a Metalfrio. Fundada nos anos 60, a companhia já havia passado

pelas mãos da Continental e pela *joint venture* BSH, dos grupos Bosch e Siemens, sem apresentar resultados acima da média. Entretanto, possuía boa marca, linha de produtos satisfatória e liderança no mercado.

A Abyara, outro investimento do grupo, tinha sido a mais oportunística e de resultados mais rápidos até então. Quando o mercado de capitais começava ainda a se abrir para o setor imobiliário, em 2005, a Artesia decidiu comprar um percentual da Abyara, então uma corretora do setor. Em 2006, veio a abertura de capital e o reposicionamento estratégico para transformar a empresa em uma co-incorporadora. Entre o lançamento das ações da Abyara, em agosto de 2006, e dezembro do mesmo ano, a valorização acumulada era de 60%. Primeiro negócio da Artesia, a provedora de Internet em banda larga via sinal de rádio Neovia, que havia começado como único *start up* no portfólio da empresa, já tinha recebido recursos de fundos de *private equity*, tais como a Intel Capital. O desafio era ganhar mais escala, visando a abertura de capital em bolsa ou a sua venda para um estratégico.

Um executivo próximo da Artesia elaborava sobre o estilo de gestão dos sócios da empresa:

O envolvimento operacional direto dos sócios da Artesia nos seus investimentos é uma das suas características. Nos três primeiros anos de Metalfrio, Lima era responsável pela diretoria financeira, cumprindo expediente na fábrica no ABC paulista. Após esse período, Lima manteve-se como presidente do conselho da fabricante de freezers. A Neovia, em seus primeiros anos, foi presidida por Camargo. Na Abyara, Lima estava à frente da área financeira e de relações com investidores, enquanto Camargo ocupava a vice-presidência do conselho.

8.4. Visão Estratégica da Metalfrio

Com a entrada da Artesia no controle da Metalfrio, a estratégia da empresa foi revista. De uma empresa brasileira destinando parte da sua produção para mercados externos através da utilização de canais de exportação tradicionais, notadamente para países no âmbito da América Latina, a empresa passou a ter uma postura mais agressiva no que dizia respeito ao mercado externo e o seu relacionamento com clientes globais. Lima explicava os principais pontos da nova estratégia de expansão internacional, no que se referia a desenvolvimento de produtos e marca:

Nosso objetivo é atuar como consolidador de mercado, sedimentando nossa posição de liderança na América Latina e aumentando nossa presença no mercado global, tanto por meio de crescimento orgânico quanto por aquisições. Entre as prioridades, temos a expansão em mercados com alto potencial de crescimento, como o Leste Europeu, a consolidação da nossa posição no mercado norte-americano e o fortalecimento da nossa presença em mercados maduros da Europa Ocidental e do Oriente Médio, através das marcas recém-adquiridas.

Importante frisar que um dos nossos fatores de sucesso é o posicionamento dos nossos produtos como instrumentos de marketing para nossos clientes. O nosso modelo de negócios permite a produção em escala de refrigeradores comerciais mas com possibilidade de personalização de acordo com os interesses de nossos clientes.

Por outro lado, Caio enfatizava as questões referentes a ganhos de escala e de canais de vendas e distribuição:

Devemos aproveitar oportunidades de ganho de escala geradas pela nossa expansão internacional. A verticalização da produção de certos componentes se tornará economicamente interessante e gerará um ganho de escala global com oportunidades de redução de custos. Além disso, devemos, ainda, concentrar nossos esforços de planejamento, de sistemas e demais áreas administrativas de suporte no Brasil, onde encontramos mão-de-obra altamente qualificada com custos competitivos.

Devemos, também, buscar um melhor equilíbrio entre os nossos diferentes mercados, clientes e canais de distribuição. A nossa tendência é privilegiar o relacionamento direto com nossos clientes globais, o que gera margens mais atraentes pela ausência do intermediário, mas sabemos que, em regiões como a Europa, termos uma rede de distribuidores e representantes é uma condição de sucesso.

Os executivos da Metalfrio acreditavam que a sua compreensão da dinâmica da indústria global de refrigeração e dos mercados dos seus clientes, aliada à localização estratégica das suas fábricas, proporcionaria um importante diferencial no atendimento às necessidades dos seus clientes dentro do princípio de “atendimento local para clientes globais”. A expansão para novos países era determinada pela identificação de oportunidades estratégicas e pela demanda de seus maiores clientes, majoritariamente grandes empresas multinacionais. “Acreditamos ter uma relação de confiança com nossos clientes, que nos dá a oportunidade de atendê-los em todos os diferentes países em que operam,” enfatizava Caio.

A partir de 2004, quando houve a mudança de controle da companhia, os administradores da Metalfrio implantaram uma cultura de crescimento e geração de valor que se caracterizava por 1) uma ampliação das margens de rentabilidade com incentivos apropriados para os funcionários, 2) um foco em redução de custos, aumento da eficiência da cadeia de valor e inovação de produtos, 3) uma aceleração do crescimento e

internacionalização do grupo e 4) aplicação das práticas de governança corporativa tais como descritas no Novo Mercado.

Esses fatores combinados permitiram melhorar o desempenho operacional da Metalfrío, refletidos no crescimento da receita líquida e de indicadores de rentabilidade. Entre 2004 e 2006, a receita líquida cresceu, em média, 37,6% a.a., enquanto o EBITDA Ajustado cresceu, em média, 84,7% a.a. no mesmo período. Em 2006, o retorno sobre o patrimônio líquido médio foi de 23,9%. Esses fatores, combinados com uma gestão de caixa, levaram a Metalfrío a uma sólida posição financeira, com uma baixa relação dívida líquida⁸/EBITDA Ajustado de 0,8 em 31 de dezembro de 2006.

8.5. Expansão Internacional

Com a visão dos novos controladores de que era fundamental atender a demanda dos clientes da Metalfrío e se beneficiar da tendência mundial de consolidação da indústria de alimentos e bebidas que englobava seus principais clientes, a Metalfrío iniciou, em 2004, um processo de expansão e internacionalização através de aquisições de concorrentes, exportações de produtos e investimentos industriais. “O intuito da companhia era estrategicamente posicionar suas novas unidades industriais em países com alto potencial de crescimento e exportação, custos competitivos de mão-de-obra, componentes e matérias-primas; e fornecedores qualificados,” enfatizava Lima. “Nossa presença em diversos mercados reduz ainda a nossa exposição a eventuais sazonalidades e potenciais eventos de um único mercado local.”

Adicionalmente, grande parte das unidades avaliadas deveria dispor de posicionamento logístico eficiente, junto a redes de escoamento de produção e próximas aos principais mercados consumidores da América Latina e Europa. Finalmente, algumas dessas unidades ainda se beneficiavam de reduzidas barreiras tarifárias para exportação. Cury ressaltava também a importância de uma presença internacional em termos de inovação:

É fundamental para também nos beneficiarmos da troca de experiências e das diferentes capacitações técnicas de nossos funcionários espalhados pelo mundo

⁸ Dívida líquida é o resultado da soma de empréstimos e financiamentos do circulante e do não-circulante, subtraída das disponibilidades e aplicações financeiras.

no desenvolvimento de alternativas técnicas para diferentes ambientes, condições de temperatura e umidade. Com o risco dos produtos serem tratados cada vez mais como *commodities*, devemos ter a capacidade de rapidamente transferir e absorver as melhores práticas de nossas múltiplas unidades, remanejando equipamentos, linhas de produção e funcionários, quando necessário.

Em 2004, a Metalfrio adquiriu os ativos da Reubly, fabricante brasileira de refrigeradores, com importante presença no mercado nacional e que se encontrava em processo falimentar, pelo valor de R\$ 0,7 milhão. Em janeiro de 2007, a participação de mercado da base instalada da Reubly ainda era de 6,8%, o que demonstra a importante participação que a Reubly detinha no mercado nacional. A aquisição representava uma consolidação no mercado brasileiro.

Em 2005, a Metalfrio estabeleceu uma *joint-venture* com o OzLider, grupo industrial turco fabricante de itens de materiais plásticos e metálicos com unidades industriais na Turquia, Rússia e Leste Europeu, para a instalação de uma unidade industrial em Manisa, na Turquia. O objetivo era se beneficiar da sua localização estratégica e da ausência de barreiras comerciais entre a Turquia e o mercado europeu, bem como do grande número de fornecedores presentes na região e dos custos competitivos de mão-de-obra, componentes, matéria-prima e frete. Inicialmente, a Metalfrio detinha 75% da *joint venture* Metalfrio Turquia, sendo os 25% remanescentes detidos pelo grupo OzLider. No início de 2007, o grupo OzLider trocou sua participação no capital da Metalfrio Turquia por 3,5% do capital da Metalfrio. A Metalfrio Turquia, por sua vez, passou a ser uma subsidiária integral da Metalfrio.

A unidade industrial turca entrou em operação em janeiro de 2007, com capacidade de produção de 160 mil unidades/ano, considerando-se os três turnos. Durante o último trimestre de 2006, foram transferidos os equipamentos da linha de produção de freezers verticais da unidade industrial de Aalestrup, na Dinamarca, para a unidade turca, resultando em uma importante economia na compra de equipamentos para sua montagem e reduzindo, de forma relevante, os investimentos para a montagem dessa unidade industrial.

Em julho de 2006, a Metalfrio adquiriu uma série de ativos do Grupo Caravell/Derby, que se encontrava em processo de suspensão de pagamento. O Grupo Caravell/Derby foi um dos principais competidores do setor mundial de refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In*, com penetração destacada no segmento de refrigeração de sorvetes nos mercados da Escandinávia, Leste Europeu - notadamente Rússia e Leste Europeu -, assim como EUA e Austrália. Com uma produção ecologicamente responsável, provida de

tecnologia de ponta, e uma rede de 143 distribuidores nos cinco continentes, a marca Caravell possuía reconhecimento global, com forte presença na Europa e EUA, pela qualidade, design e tecnologia de seus produtos.

Os ativos adquiridos pela Metalfrio foram: 1) os ativos relativos à produção de freezers verticais e horizontais das unidades industriais localizadas em Aalestrup e LØgstrup, na Dinamarca; 2) os inventários de matérias-primas e estoques de produtos prontos; 3) as patentes e marcas “Caravell”, “Derby”, “Gram” e “Esta”; 4) 80% do capital da Metalfrio Rússia, que detém os ativos relacionados às atividades desenvolvidas na unidade industrial em Kaliningrado, na Rússia, e ainda 5) recebíveis contra a Caravell USA. A aquisição desses ativos trouxe tecnologia de ponta e design presentes nos produtos do Grupo Caravell/Derby, estrutura de distribuição e de serviços pós-venda nas regiões da Europa, Rússia, Leste Europeu, Austrália, além da operação russa.

Em conjunto com a aquisição dos ativos do Grupo Caravell/Derby, foram adquiridos 80% de participação no capital da Metalfrio Rússia, companhia dinamarquesa que detinha, na época, 80% das operações do Grupo Caravell/Derby em Kaliningrado, na Rússia, em sociedade com o IO Fund. No quarto trimestre de 2006, foram transferidos equipamentos da unidade industrial de LØgstrup, na Dinamarca, para a unidade industrial de Kaliningrado. A unidade industrial russa entrou em operação em janeiro de 2007 e, inicialmente, sua atividade se concentrava na montagem de refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In* horizontais pré-fabricados pelo sistema *Complete Knock-Down* (CKD). A unidade industrial em Kaliningrado, na Rússia, goza de localização privilegiada em relação ao mercado do Leste Europeu, além de custos competitivos de mão-de-obra, componentes, matéria-prima, frete e incentivos fiscais.

Em outubro de 2006, a Metalfrio inaugurou uma nova unidade industrial no estado do Mato Grosso do Sul, gerando um aumento de 163 mil unidades/ano na sua capacidade produtiva no Brasil e possibilitando a sua capacidade de exportação a partir do Brasil.

Em dezembro de 2006, a Metalfrio adquiriu ativos da Coldmotion relacionados à venda de produtos de refrigeração *Plug-In*, em conjunto com ativos da Caravell USA (incluindo um centro de distribuição localizado no estado do Texas, EUA, e a marca Caravell USA), e ativos da RPS, que oferecia serviços de manutenção de refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In* nos EUA. A Caravell USA foi fundada por Paul Duran em 1970, com o objetivo de distribuir refrigeradores comerciais do tipo *Plug-In* da Caravell, incluindo peças de

reposição, e de oferecer serviços de manutenção para tais produtos no mercado norte-americano. A Caravell foi a primeira empresa no mundo a produzir refrigeradores totalmente livres de clorofluorcarbono (CFC) em 1990. A Coldmotion e a RPS, também fundadas por Paul Duran, eram importantes distribuidoras e prestadoras de serviços desses produtos.

Finalmente, a partir de 2007, a Metalfrio iniciou um processo de avaliação de oportunidades de aquisição, assim como a montagem de uma estrutura local de produção em outros mercados da América Latina. Na avaliação da Metalfrio, existia uma demanda significativa para seus produtos na região, em virtude da introdução de freezers verticais de baixa temperatura com o padrão “véu de noiva” para cervejas no mercado latino-americano, com especial destaque para a Argentina e o México. Em abril de 2007, a Metalfrio adquire a Refrigeración Nieto, um tradicional fornecedor mexicano, e assina um contrato de fornecimento com a Modelo, principal produtora de cervejas do México (o Gráfico 8.1 mostra a evolução da capacidade instalada da Metalfrio). Oportunidades em países como Índia estavam também no foco da companhia.

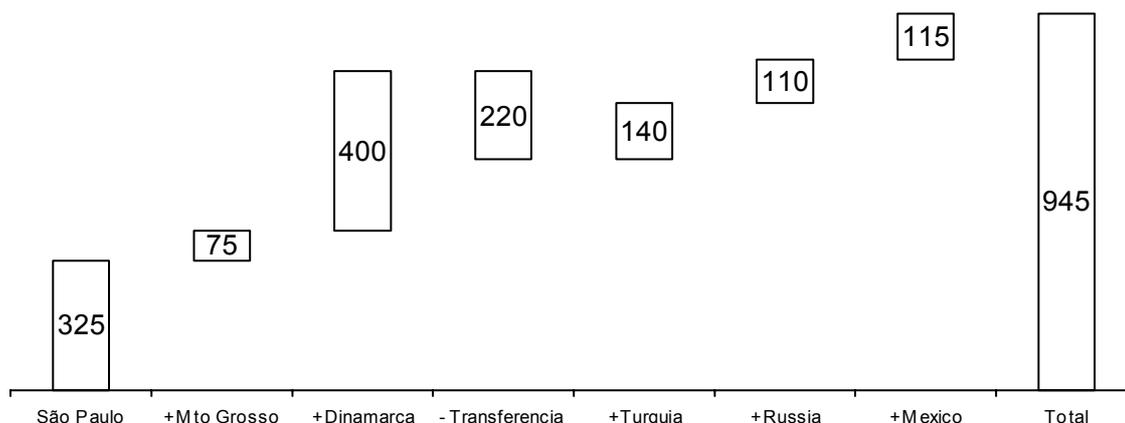


Gráfico 8.1 Evolução da Capacidade Instalada (milhares de unidades por ano – maio 2007)

Fonte: Adaptada de Metalfrio, 2007.

9. NATURA⁹

A Natura foi fundada em 1969 como uma empresa de cosméticos, tendo como modelo de negócios a estrutura de vendas diretas utilizada por organizações como a Avon. O modelo se mostrou bastante atrativo uma vez que permitia a expansão da Natura com custos marginais baixos mesmo em períodos econômicos adversos. Durante a década de 1980, um período considerado por muitos como a “década perdida”, várias empresas do setor de cosméticos reduziram ou mesmo retiraram os seus investimentos do país, ao mesmo tempo em que um número expressivo de mulheres, fonte primária de recrutamento da Natura, ingressava no mercado de trabalho. Sem competição direta e capaz de rapidamente expandir a sua força de vendas, a Natura apresentou uma taxa de crescimento anual composta de 43% entre 1979 e 1989.

Como consequência natural de seu rápido crescimento no mercado brasileiro, e procurando uma proteção contra eventuais crises econômicas internas, a empresa iniciou seu processo de internacionalização. A primeira tentativa de expansão ocorreu em 1982 com a distribuição de seus produtos na Bolívia e no Chile, através de operadores locais ou ex-executivos da empresa. De forma similar, e em menor escala, a distribuição foi estendida para Uruguai, Paraguai e Peru. Entretanto, sem foco, planejamento, conhecimento dos mercados, mecanismos de gestão apropriados e recursos adequados, estas iniciativas se mostraram grandes falhas ou apresentaram resultados inexpressivos.

Em 1989, Natura procedeu com uma reestruturação societária que consolidou o grupo em uma única empresa. Paralelamente, a organização iniciou um projeto de profissionalização de seus quadros, definiu uma missão e visão a ser compartilhada com todos os seus *stakeholders*, e elaborou objetivos de longo prazo. Em 1994, um novo esforço de expansão internacional foi empreendido, tendo a Argentina como alvo. Entretanto, apesar de haver um maior compromisso por parte da Natura com relação a este projeto, a contratação de um ex-executivo da Avon para liderar a operação naquele país sem o intercâmbio adequado de informações com a matriz novamente resultou em resultados aquém do esperado. Em 1998, a Natura decidiu adotar uma nova estratégia para a Argentina e enviou pela primeira vez executivos brasileiros para comandar uma operação internacional. Adicionalmente, a Natura desenvolveu um plano de incentivos relacionado à performance das operações internacionais

⁹ Este capítulo é adaptado do texto *Natura: Global Beauty Made in Brazil* (JONES; PINHO, 2006).

onde todos os seus principais executivos, independentemente de estarem ou não diretamente ligados a operações internacionais, eram avaliados e remunerados por sua contribuição a esta iniciativa.

Em 2003, a empresa iniciou um movimento de expansão para fora da América do Sul, analisando mercados alvos na Europa e no restante da América Latina. O lançamento de linhas de produtos com uma imagem fortemente vinculada a temas ecológicos foi uma das estratégias de fortalecimento de marca. Adicionalmente, a estratégia de expansão escolhida deveria diferir da anteriormente adotada para os países sul-americanos. Em 2004, a empresa abriu o seu capital e, em 2005, abriu uma loja piloto na França, onde outros canais de venda tais como Internet, também seriam testados. Ainda em 2005, a Natura iniciou operações no México utilizando o modelo de vendas diretas juntamente com um conceito chamado de Casa Natura, onde representantes da marca poderiam se encontrar em um espaço para serem treinados, testar produtos, ou simplesmente trocar experiências.

Apesar das vendas fora do Brasil ainda totalizarem apenas 3% das receitas totais, a Natura tinha percebido as dificuldades de se exportar uma marca não tradicional no concorrido mercado mundial de cosméticos, bem como de se construir uma imagem forte no exterior. Países como Venezuela e Colômbia provavelmente se juntariam ao portfolio da Natura nos anos a seguir, e mercados tais como Rússia, EUA, Inglaterra e Alemanha também estavam sendo avaliados.

O desenvolvimento internacional da Natura foi recebido com reações divergentes pelos analistas da indústria e banqueiros de investimento. Alguns viam o desenvolvimento como uma ambição cega por parte dos fundadores da empresa, ao passo que outros viam como uma estratégia de crescimento cuidadosamente planejada. Havia opiniões diferentes até mesmo dentre os executivos seniores da Natura a respeito do plano de negócios ótimo ou melhores regiões para a expansão. Possibilidades para o crescimento incluíam passar a vender pela Internet, vender produtos em lojas *duty-free* nos aeroportos, ou criar cadeias de varejo em determinados países. Os executivos estavam fortemente inclinados a manter os investimentos internacionais relativamente baixos até que uma decisão final fosse tomada.

Em 2005, a Natura havia se tornado a maior empresa doméstica de cosméticos do Brasil, dispendo de 519.000 consultores de venda e com receitas brutas esperadas de aproximadamente US\$ 1,5 bilhões. A Natura, considerada uma das melhores marcas e uma das melhores empregadoras do Brasil, era também líder no uso sustentável da biodiversidade do país. Porém, os executivos da Natura percebiam que sua comprovada habilidade para

enfrentar competidores globais em seu próprio mercado já não bastava mais. A rápida consolidação da indústria mundial de beleza estava forçando empresas menores a se tornarem ainda mais agressivas no que diz respeito a desenvolver novas linhas de produtos, segmentar mercados existentes, e desafiar as fronteiras anteriormente fortes entre os segmentos de massa e elite.

9.1. O Mercado de Beleza do Brasil

Independentemente da cultura, localização geográfica ou época, a beleza sempre gerou vantagens econômicas e sociais significativas. Os economistas concordam que existe um valor para a beleza: a atratividade física, que pode ser melhorada pelos produtos da indústria de beleza, aparenta causar um enorme impacto nos estilos de vida individuais, indo desde a capacidade de atrair parceiros sexuais a oportunidades de carreira e ganhos ao longo da vida (ETCOFF, 2000; Hamermesh; Biddle, 1994; Mobius; Rosenblat, no prelo).

A indústria de beleza moderna foi estabelecida durante o final do século XIX, à medida que a atitude ao uso de cosméticos se tornava mais favorável e estratégias de marca e produção em massa começaram a ser aplicadas a uma indústria anteriormente artesanal (PEISS, 1998). Em 2004, a beleza era um negócio global de US\$ 231 bilhões, crescendo com uma taxa de crescimento composta perto de 5% desde 1999 (EUROMONITOR, 2005e). Parecia ser imune a recessões. Este crescimento foi liderado por *baby-boomers* em fase de envelhecimento, com renda disponível crescente nos países ocidentais, e com classes médias crescentes em países em desenvolvimento, como o Brasil (ver Tabela 9.1 para as vendas de cosméticos e artigos de higiene nos mercados principais). Meninas pré-adolescentes, metrosssexuais e idosos ofereciam um enorme potencial de crescimento.

Tabela 9.1 - Venda de Cosméticos e Perfumaria por Principais Mercados selecionados (US\$ Bilhão) - Diversos países - 1999/2004.

	Vendas 2004	% 2004 Venda Global	Vendas 1999	% 1999 Venda Global
EUA	45,6	19,7%	41,3	22,9%
Japão	30,7	13,3%	27,3	15,1%
França	14,0	6,1%	9,4	5,2%
Alemanha	12,4	5,4%	9,6	5,3%
Reino Unido	11,6	5,0%	9,1	5,0%
Brasil	9,8	4,2%	7,2	4,0%
China	8,2	3,6%	5,1	2,8%
Espanha	6,9	3,0%	4,0	2,2%
Rússia	6,4	2,8%	3,6	2,0%
México	5,3	2,3%	4,3	2,4%
Coréia do sul	4,7	2,0%	3,3	1,8%
Índia	3,3	1,4%	2,6	1,4%
Argentina	1,5	0,6%	2,8	1,5%
Filipinas	1,5	0,6%	1,5	0,8%
Venezuela ⁽¹⁾	1,3	0,6%	1,2	0,7%
Colômbia	1,2	0,7%	1,2	0,6%
Outros	66,5	28,7%	47,2	26,3%
Total	230,9	100,0%	180,7	100,0%

Fonte: EUROMONITOR, 2005d; 2005e.

⁽¹⁾ Bolívares Venezuelanos convertidos para Dólares Norte-Americanos pela taxa de câmbio do último dia disponível do ano.

Em 2005, o Brasil era o quinto maior país do mundo em termos de área geográfica e possuía 20% da biodiversidade do planeta, localizada principalmente na região amazônica, ao norte do país (DIKES; GALLON, 2005). O país possuía uma população de 180 milhões e um produto doméstico bruto que alcançava a décima posição no mundo (EIU, S.d.). Cerca de 80% de sua população vivia até 350 quilômetros da costa, com a maioria de seus 47 milhões de domicílios (83% da população) localizada em áreas urbanas (IBGE, 2003, 2004, ENCARTA, S.d.).

A diversificada população brasileira era resultado da mistura de nativos americanos, portugueses, grupos africanos (os habitantes originais, os colonizadores e os escravos, respectivamente) e de fortes ondas migratórias de europeus e asiáticos em busca de emprego durante a industrialização do Brasil ao final do século XIX¹⁰. Devido em parte a atitudes liberais em torno do casamento inter-racial, estes vários grupos gradualmente criaram uma mistura de origens étnicas e culturais. Uma pesquisa realizada em 2003 detectou que a

¹⁰ Estatísticas mostram que 4,5 milhões de pessoas migraram para o Brasil entre 1882 e 1934 (FAUSTO, 2005).

população brasileira estava distribuída da seguinte forma: 51,4% Caucasianos, 48% Afro-Brasileiros e 0,6% Asiáticos e indígenas (IBGE 2002, 2003, 2004).

Porém, as oportunidades não eram indiferentes à cor. O Brasil sofreu altas taxas de desigualdade de renda, com raízes profundas, históricas e regionais. O país tinha um dos maiores níveis de desigualdade no mundo, com a fração de renda dos 20% mais ricos da população sendo 33 vezes maior que a fração correspondente dos 20% mais pobres. De acordo com um relatório do Banco Mundial, aproximadamente 12% da desigualdade de renda no país era atribuída à cor da pele, ao passo que nos Estados Unidos o percentual era de 2,4% (WORLDBANK, 2003). No Brasil, quanto mais clara a pele de uma pessoa, mais rica ela poderia se tornar.

9.1.1 As Principais Tendências do Mercado Brasileiro

Conforme uma pesquisa de 2005, feita pelo Euromonitor (2005a), as vendas totais da indústria de beleza do Brasil subiram de R\$ 12,9 bilhões em 1999 para R\$ 28,5 bilhões em 2004¹¹, facilmente ultrapassando a taxa de crescimento e o PIB do país. O total de vendas de cosméticos e produtos de cuidados pessoais era relativamente alto no Brasil (ver Tabela 9.2). O Brasil se classificava em terceiro lugar no mundo nas vendas de desodorantes e produtos para cabelos, quarto em perfumaria e sexto em produtos de cuidados pessoais masculinos (ABIHPEC, 2006).

¹¹ Em dólares, as vendas totais da indústria de beleza do Brasil foram de US\$7,2 bilhões a US\$9,8 bilhões.

Tabela 9.2 - Gastos *per Capita* Global para Cosméticos e Perfumaria em US\$ - Diversos países - 2004

	Fragrâncias	Cosméticos de Cor	Produtos para a pele	Outros	Todos Cosméticos e Perfumarias (CT)	Todos CT, como % do GDP per Capita
França	36	26	60	113	234	0.7%
Reino Unido	19	27	29	120	195	0.5%
Rússia	9	6	6	24	45	1.1%
EUA	21	29	25	86	160	0.4%
Argentina	5	3	5	26	39	1.0%
Brasil	9	4	6	36	55	1.7%
Chile	7	6	8	44	65	1.2%
Colômbia	4	2	4	18	28	1.4%
México	8	6	7	30	51	0.8%
Venezuela	4	10	7	29	50	1.2%
China	0	1	2	3	6	0.5%
Tailândia	1	3	8	14	26	1.0%

Fonte: Adaptado de Serra e Wertheimer, 2005.

Nota: Cálculo per capita inclui a população total, homens e mulheres .

A alta taxa de crescimento da população brasileira incluía um número crescente de mulheres trabalhando fora de casa. Em 2004, as mulheres compunham 22% da força de trabalho. Algumas pesquisas mostram que mulheres trabalhadoras gastavam cerca de 60% a mais em produtos de beleza que mulheres que não trabalhavam (SERRA; WERTHEIMER, 2005). O salário médio para as mulheres também havia crescido substancialmente em relação ao salário médio dos homens, de 59% em 1993 a 70% em 2004. As tendências demográficas e sociais do Brasil convergiam para as dos países desenvolvidos. As taxas de divórcio tinham crescido quase 300% entre 1984 e 2002 (IBGE 2002, 2003, 2004).

A importância cultural da auto-imagem no Brasil ajudou nas vendas de produtos e serviços da área farmacêutica que melhoravam a atratividade e a autoconfiança. Em 2004, o Brasil foi considerado o segundo maior mercado de Botox e Viagra e o quarto de Roacutan, uma droga antiacne famosa (MELHORES E MAIORES, 2004). Em 2000, o Brasil possuía o maior número per capita de cirurgias plásticas no mundo, com 207 operações por cada 100.000 habitantes, comparado com 40 em 1990; ao passo que havia 185 cirurgias plásticas para cada 100.000 pessoas nos Estados Unidos (BRASIL, 2001). Enquanto que 80% das cirurgias plásticas no Reino Unido eram reconstrutivas, no Brasil, 80% das cirurgias plásticas eram cosméticas (LLOYD, S.d.). Finalmente, o grande número de revistas de beleza femininas e masculinas no Brasil estava servindo como um fator de influência cada vez mais forte no desenvolvimento do mercado de cosméticos e de artigos de higiene nos últimos anos (EUROMONITOR, 2005a).

O carnaval e a sensualidade, que em termos gerais aparentam permear a cultura brasileira, davam a observadores estrangeiros a impressão de que o Brasil fosse excessivamente permissivo e liberal, especialmente quando comparado a outras nações predominantemente Católicas. “O Brasil é um país de contradições, tanto no que diz respeito à sexualidade quanto em qualquer outra coisa,” observou um antropólogo. “Há um certo espírito de transgressão no dia-a-dia, mas também há muito moralismo” (ROTHER, 2006). Um executivo da Natura observou: “Você vê mulheres usando biquínis pequenos nas praias do Brasil, por exemplo, mas nunca verá uma mulher fazendo *topless* ou *bottomless*, como na França, Espanha ou Grécia.”

9.2. Natura

A Natura foi fundada em 1969 por Antonio Luiz da Cunha Seabra como um pequeno laboratório e loja de cosméticos no centro da cidade de São Paulo. Seabra veio de uma família humilde e não pôde fazer faculdade até os 25 anos de idade, após o nascimento de dois filhos. Depois de um período experimental, a empresa resolveu seguir o caminho da Avon e adotou um modelo de vendas diretas em 1974. A Avon era a líder mundial em vendas diretas de artigos de beleza e operava com sucesso no Brasil desde a década de 60. O sistema de distribuição porta-a-porta permitiu que a Natura expandisse a um custo marginal pequeno, mesmo durante períodos economicamente adversos. Em 1979, Guilherme Leal, um engenheiro por formação que havia trabalhado como consultor para a Natura e aberto uma empresa de distribuição no sul do país para vender seus produtos, entrou para a empresa. Em 1983, Pedro Passos, que havia trabalhado com Guilherme numa empresa ferroviária estadual, também foi convidado a participar da Natura. Leal lembra dos primeiros anos:

De certo modo, éramos uma idéia em busca de um canal. Nenhum de nós possuía experiência prévia na indústria de cosméticos ou até mesmo uma formação que nos lideraria nesta direção. Todos nós iniciamos nossas próprias empresas de produção ou distribuição, ou trabalhamos como consultores uns para os outros em uma série de coincidências e oportunidades. Em determinado momento, percebemos que éramos três pessoas com estilos de vida e experiências diferentes, que compartilhavam os mesmos ideais no que diz respeito ao nosso papel como indivíduos e como empresa, como parte de algo maior.

A década de 80 foi conhecida no Brasil como a “década perdida”. Explica Passos:

O Brasil sofreu com inflação galopante e baixas taxas de crescimento. Porém, foi também um período de muitas oportunidades para uma empresa como a Natura. Competidores internacionais deixaram o país ou suspenderam seus investimentos ao passo que vimos muitas mulheres, a principal fonte da força de trabalho da Natura, ansiosas para entrar no mercado de trabalho. Sem competição direta e com a nossa habilidade para expandir rapidamente a rede de vendas, tivemos uma taxa de crescimento composta (CAGR) de 43% entre 1979 e 1989.

Seguindo esta forte expansão no Brasil, decidimos que também investiríamos em alguns países selecionados na América do Sul. Porém, sem foco, planejamento, recursos e o conhecimento necessários, os investimentos falharam ou mostraram resultados inexpressivos.

Em 1989, Seabra, Leal e Passos compraram as ações dos outros parceiros da Natura e consolidaram as empresas que inicialmente formavam o sistema Natura, em uma única empresa: a Natura Cosméticos. No início da década de 90 a empresa definiu suas crenças e valores e os formalizou junto a seus *stakeholders*. Em 1994, a Natura resolveu trilhar um novo negócio internacional e abriu uma operação na Argentina. Em 2000, lançou a linha Ekos, uma linha de produtos forte, feita a partir de matéria-prima da biodiversidade brasileira obtida através de métodos sustentáveis. Seabra tinha imaginado tal produto quando a empresa foi fundada mas levou cerca de três décadas para operacionalizar o conceito. Finalmente, em 2004, a Natura vendeu aproximadamente 25% de suas ações numa *initial public offering* (IPO), muito concorrida no “Novo Mercado”¹² da Bolsa de Valores de São Paulo com 70% do interesse vindo de fora do Brasil (COPELAND; THOMAS, 2005) (Ver Quadro 9.1 para a linha de tempo da Natura).

¹² O “Novo Mercado” inclui uma série de demandas de governança corporativa mais restritiva. A entrada nessa categoria obriga a empresa primariamente a: (1) emitir apenas ações ordinárias, (2) manter pelo menos 25% das suas ações circulando no mercado de capitais, (3) divulgar dados financeiros anuais de acordo com as práticas contábeis regidas pelo Brasil GAAP e pelo US GAAP (Generally Accepted Accounting Principles, em inglês). Adicionalmente, a Natura foi a primeira empresa brasileira a adotar, na íntegra, a divulgação de métodos recomendados pela Global reporting Initiative (GRI) (Cf. www.bovespa.com e www.globalreporting.org).

Linha de Tempo da Natura

1969	Natura é fundada por Luiz Seabra
1974	Introdução do sistema de vendas diretas
1979	Estabelecimento do Sistema Natura como um grupo de várias empresas Guilherme Leal se junta à companhia Lança a linha de produtos Sr N, destinada a homens
1980	Reconhecimento da marca no Brasil
1981	Introdução de fragrâncias e <i>makeup</i> pela primeira vez na sua linha de produtos
1982	Inicia operações no Chile
1983	Pioneira no lançamento de produtos com refis Pedro Passos se junta à companhia Expansão do portfólio de produtos e cobertura regional
1986	Lança a linha de produtos Chronos, sua primeira geração de produtos destinados ao tratamento de anti-sinais faciais
1989	Fusão de companhias que integravam o Sistema Natura Introdução de auditores externos
1990	Natura expressa suas “Razões para Existir e Crenças”
1992	Estabelece o conceito da Verdadeira Mulher Bonita, colocando que beleza não é questão de idade mas sim de autoconfiança
1994	Lança a linha de produtos Mamãe e Bebê Inicia operações na Argentina e Peru
1995	Cria o programa “Crer para Ver” com a Fundação Abrinq
1998	Cria o Conselho de Administração
1999	Cria o comitê de Auditoria e Riscos Adquire a Flora Medicinal
2000	Lança a linha de produtos Ekos, feita a partir da biodiversidade brasileira de uma forma sustentável
2001	Constrói a planta de Cajamar Cria o comitê de Recursos Humanos
2002	Cria o comitê de Sustentabilidade O Catálogo Vitrine Natura é lançado
2003	Eleita a melhor empresa para mulheres trabalharem
2004	Obtém a certificação NBR ISO 14001 Lança ações através de um IPO
2005	Operações começam na França Operações começam no México

Quadro 9.1 Linha de Tempo da Natura

Fonte: Relatórios Anuais da Natura, 2004; 2005; 2006.

9.2.1 Linhas de Produtos e Marca

A Natura vendia produtos premium, cosméticos e de higiene pessoal com margens altas, para consumidores de classe média e alta no Brasil. Seus produtos estavam presentes em todas as principais categorias do mercado de cosméticos, mas se destacavam em fragrâncias e perfumes, cremes, loções e maquiagem. Em 2005, seu portfólio possuía cerca de 600

produtos¹³, agregados em sete linhas de produtos principais, sendo que três delas, chamadas de Ekos, Chronos e Mamã e Bebê, consideradas conceituais.

Reinventar e reformular seu portfólio de produtos continuamente era crucial à estratégia de marketing da Natura. Entre 2001 e 2005, a empresa lançou ou melhorou uma média de 153 produtos por ano, reinvestindo cerca de 2,9% (US\$ 29 milhões) de sua receita líquida anual na empresa, uma fração em termos absolutos, quando comparada à de seus concorrentes maiores. Em 2005, a L'Oréal gastou US\$ 587 milhões em P&D¹⁴, enquanto a Shiseido investiu cerca de US\$ 156 milhões¹⁵. Para inovar e desenvolver produtos *in-house* de maneira contínua, a Natura adquiriu patentes e tecnologia de universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior. A linha de tempo para a criação e comercialização de um novo produto vai de seis meses a cinco anos, dependendo do grau de inovação. Alessandro Carlucci, que se tornou CEO da Natura em 2005 aos 40 anos de idade, após 15 anos na empresa, elaborou:

Nosso processo de inovação e lançamento de produtos tem sido um *mix* de sessões de *brainstorming*, onde os três fundadores ainda têm um papel fundamental na definição de conceitos por trás dos novos produtos, e uma prática de feedback que envolve nossa rede de vendas e clientes. Esta dinâmica nos permite responder rapidamente a gostos de clientes, apoiar os esforços de vendas e promover nossa marca. Cuidamos de todos os detalhes. Até o design da embalagem de nossos produtos procura refletir a atratividade e o impacto positivo de nossos valores.

Um analista da indústria disse: “Os produtos da Natura são um objeto de desejo. Você pode dar um produto da Natura bem embalado numa bolsa estilosa de fibras naturais para uma pessoa amiga ou colega como presente e cairá bem, mas normalmente você não ousaria fazer isso tratando-se de outra marca” (informação verbal¹⁶).

A Natura focou esforços de pesquisa específicos em produtos de tratamento de pele e no uso sustentável de ingredientes da biodiversidade do Brasil, lançando linhas de produtos como a Chronos e Ekos. Leal afirmou:

¹³ Em termos de unidades de manutenção de estoque, *stock keeping unit* (SKU), cores ou tamanhos diferentes de qualquer produto eram contados como produtos diferentes.

¹⁴ Para o ano findo em 31 de dezembro de 2005, US\$1,0 = €0,8445.

¹⁵ Para o ano findo em 31 de março de 2005, US\$1,0 = ¥107,20.

¹⁶ Juliana Rozenbaum, analista sênior do Deutsche Bank, entrevista feita pelos autores, em São Paulo, em 13 de março de 2006.

O Brasil tem uma quantidade desproporcional da biodiversidade mundial, apresentando oportunidades de negócios em diversos setores tais quais: farmacologia, alimentação e cosméticos. Porém, não podemos simplesmente pegar o que há de melhor nos recursos naturais do mundo e do conhecimento tradicional e colocar dentro de uma embalagem bonita. É assim que funciona para os produtos globais antiquados. Portanto, temos que nos assegurar que a extração de qualquer material bruto é economicamente plausível, e ambientalmente e socialmente justa para a proteção e o progresso das comunidades com as quais queremos lidar.

Na ponta do consumidor, os produtos da Natura são baseados no conceito do “bem estar / estar bem”, que se refere ao harmonioso e agradável relacionamento da pessoa com seu próprio corpo, unido ao conceito de relacionamentos empáticos gratificantes com outros e com a natureza. A Natura acredita que esta abordagem geral tenha contribuído para o fortalecimento de seus relacionamentos ao longo da cadeia de valor e tenha sido um fator de diferenciação chave para seus produtos.

Em 1999, a Natura adquiriu a Flora Medicinal, um fabricante de produtos fitoterapêuticos, com o objetivo de desenvolver linhas de produtos complementares como chás de ervas e pílulas de vitaminas e de impulsionar a pesquisa da empresa em materiais brutos colhidos da biodiversidade brasileira. Porém, obstáculos legais impediram que a Natura vendesse produtos da Flora através do seu canal de distribuição de vendas diretas, obrigando a empresa a desacelerar seus investimentos e repensar sua estratégia.

Em 2003, um estudo focado na imagem da marca da Natura *vis-à-vis* seus principais concorrentes colocou a empresa como marca líder no mercado brasileiro de cosméticos (ver Tabela 9.3 para os atributos da marca selecionados e Gráfico 9.1 para o posicionamento da Natura). Numa pesquisa de 2005, da Morgan Stanley, 100% dos entrevistados conheciam a marca Natura, 86% haviam experimentado seus produtos e 63% eram clientes regulares. Além disso, 63% tinham um representante de vendas da Natura e 21% sabiam como contatar um, caso desejassem (SERRA; WERTHEIMER, 2005).

Tabela 9.3 - Pesquisa de Atributos de Marca - Indicadores Seleccionados - Brasil - 2003

Atributos de Marca	Natura	O Boticário	Avon	Nivea ⁽¹⁾
Transparência	51%	48%	35%	13%
Responsabilidade Social	54%	43%	29%	11%
Confiabilidade	63%	54%	45%	18%
Inovação	59%	47%	37%	12%
Qualidade	70%	61%	45%	23%
Marca que uma pessoa compraria novamente	58%	41%	54%	20%
Marca que uma Pessoa recomendaria	60%	43%	47%	18%
Preferência de Marca	41%	24%	17%	3%

Fonte: BRETTHAUER; CARNEIRO, 2005.

Nota: Para um dado atributo de marca 2.200 homens e mulheres de várias classes sociais de 6 cidades brasileiras compararam a posição relativa da Natura com seus principais competidores.

⁽¹⁾ Principal marca da Beiersdorf no Brasil.

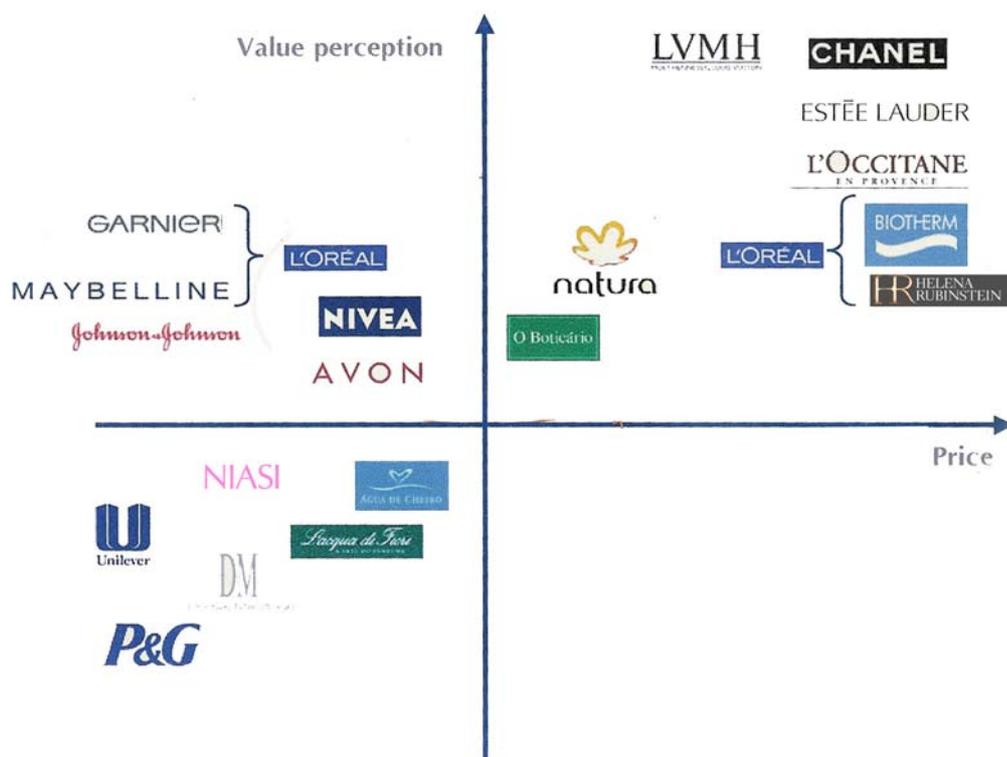


Gráfico 9.1 Percepção de Valor x Preço no Mercado Brasileiro de Cosméticos e Produtos de Higiene Pessoal

Fonte: Adaptado de Rozenbaum e Siqueira, 2004.

9.2.2 Operações

As principais operações da Natura estavam concentradas na sua extraordinária instalação “Espaço Natura,” um centro integrado de produção, logística e P&D, localizado numa área verde replantada nos subúrbios de São Paulo. Uma construção futurística de concreto e metal, com imensas janelas de vidro que mostram seus amplos espaços abertos internos, o prédio era um dos maiores e mais avançados de seu tipo na América Latina, contendo quatro unidades de produção para cosméticos, xampus e fragrâncias, um caminho com uma creche, restaurante e loja; assim como um complexo esportivo. Em 2005, a Natura possuía uma capacidade anual de produção de 209 milhões de itens. Devido às características modulares do prédio, a Natura poderia expandir sua capacidade produtiva e de armazenamento para até 370 milhões de itens por ano sem ter que aumentar substancialmente sua capacidade de armazenamento, acondicionamento ou distribuição.

A fabricação de produtos envolve a separação de materiais brutos, misturas de materiais conforme as fórmulas da empresa, engarrafamento e embalagem. A fabricação de alguns itens, como sabonetes e produtos que contêm aerosol, é terceirizada. A empresa compra sua matéria-prima de diversos fornecedores, muitos dos quais têm parcerias com a Natura há mais de 20 anos. Em 2005, os dez maiores fornecedores eram responsáveis por 43% do custo total de matéria-prima, ao passo que os fornecedores domésticos eram responsáveis por cerca de 90% de custos com matéria-prima. O custo total com embalagem totalizava aproximadamente 44% das despesas de matéria-prima. “Nosso principal fornecedor internacional de fragrâncias e garrafas de vidro tem estado historicamente localizado na França. Isto criou um forte vínculo com o país,” afirmou Seabra.

Quando um pedido é feito, o sistema de gerenciamento de estoque imediatamente indica o status do estoque ao representante de vendas. Daí o depósito vertical utiliza um sistema automatizado que recolhe a matéria-prima e os produtos acabados das prateleiras e então envia pedidos de fabricação à fábrica. Em 24 horas, os pedidos são automaticamente verificados, empacotados e recebem suas respectivas etiquetas de envio para a casa do representante de vendas.

Em 2005, a Natura recebeu uma média superior a 40.000 pedidos por dia, e enviou aproximadamente 98% destes pedidos para mais de 5.000 municípios no Brasil. Durante os picos de demanda, como o Dia das Mães e Natal, o número de pedidos diários

chegava a aumentar em quase 60%. Para assegurar que suas entregas sejam feitas a tempo, a Natura usa 26 serviços de entrega diferentes, assim como os Correios, para transportar produtos aos seus representantes. O tempo de entrega varia de um a dois dias na cidade de São Paulo, e de cinco a seis dias para localizações mais remotas.

9.2.3 *Vendas e Distribuição*

Em 2005, os produtos da Natura eram distribuídos por uma rede nacional de 483.000 representantes de vendas ativos no Brasil e 36.000 agentes em outros países. Seus representantes de vendas, conhecidos como Consultores Natura, eram vendedores autônomos bem treinados sem contratos de exclusividade com a Natura. Alguns homens possuíam cargos de gerência sênior. Essa força de vendas era composta principalmente por donas-de-casa de classe média, que vendiam para suas amigas, profissionais independentes, secretárias, e funcionários em todos os tipos de empresas, alavancando seus contatos dentro das empresas, e faxineiras, que vendiam para suas colegas e empregadores.

Sem remuneração direta e vínculo de trabalho, este modelo permitiu que a empresa expandisse sem ter que assumir débito ou reduzir suas margens de lucro. “Porém, devido à natureza do nosso relacionamento aberto com nossas representantes de vendas, acreditamos que aproximadamente 30% da nossa força de vendas também venda para alguns de nossos concorrentes,” afirmou Carlucci, CEO da Natura. Ele descreve o processo e estrutura das vendas:

Nossa rede de vendas é composta por gerentes de mercado, gerentes de vendas, promotores de vendas e representantes de vendas, estruturados em centros e nós, cobrindo regiões geográficas específicas. Eles trabalham num ciclo de três semanas, o que consideramos um tempo longo o suficiente para manter a máquina girando, e ao mesmo tempo um tempo curto o suficiente para que os clientes lembrem de você. Cada ciclo contém uma tiragem de 800.000 exemplares do catálogo *Vitrine Natura*, onde são mostrados todos os produtos a venda e as ofertas promocionais são impressas, e cada consultor recebe ao menos um exemplar. Cada catálogo possui preços ao consumidor final para cada produto, o que normalmente incorpora uma margem de 30%. Esta margem, associada a preços premium, garante as maiores comissões da indústria e fortalece a lealdade da nossa força de vendas.

Apesar de o varejo de catálogo ser quase inexistente no Brasil, os catálogos da Natura se tornaram importantes ferramentas de vendas e suas atualizações frequentes davam

aos consultores um motivo para visitar seus clientes novamente. Cada consultor da Natura tinha uma média de 20 a 30 clientes, o que significa que os produtos da Natura eram vistos por milhões de potenciais consumidores a cada três semanas. “É importante ressaltar que, apesar de aproximadamente 30% de todos os pedidos virem pela Internet, e que por sua vez custam cerca de 80% a menos para processar do que os pedidos feitos pelo *call center*, não aceitamos pedidos de consumidores finais para evitar conflitos de interesse com nossa rede de vendas,” afirmou Passos.

O foco em vendas da Natura permitiu que os consultores fizessem pedidos a qualquer momento, e que fizessem mais de um pedido dentro do mesmo ciclo, pois a empresa havia adaptado sua logística e arranjos de distribuição com esse objetivo. Os representantes da Avon só podiam fazer um pedido em determinado momento no ciclo, de forma que todo o processo de logística e distribuição pudesse ser planejado e otimizado com antecedência, potencialmente em detrimento do processo de vendas ao torná-lo bastante inflexível (ROZEMBAUM; SIQUEIRA, 2004). Em 2005, a produtividade de vendas da Natura era quase o dobro da média de performance de vendas diretas no Brasil. “O modelo de negócios de vendas diretas é o DNA da Natura,” afirmou Leal.

9.2.4 O Modelo de Liderança da Natura

A equipe de liderança da Natura era freqüentemente descrita como a alma, cabeça e corpo de um ser vivo. Luiz Seabra era considerado a “alma” da companhia. Tendo fundado a Natura aos 27, ele havia desenvolvido uma paixão por cosméticos ao longo dos anos. Apesar de nunca ter estudado filosofia formalmente, Seabra foi bastante influenciado por filósofos gregos. Ele era um homem de voz macia que possuía um rosto enigmático, lembrando a idealização de um monge budista. Ele havia sido responsável por trazer inspiração e *insights* à empresa. Ele era visto como o ícone da empresa, levando uma abordagem emocional e holística a todos os níveis organizacionais. Seabra resumiu alguns de seus pensamentos sobre a indústria:

Beleza, que mundo maravilhoso e perigoso!

Acreditamos que através das fórmulas, do toque e da intimidade que os cosméticos permitem você ter com seu próprio corpo, pode-se desenvolver uma

melhor perspectiva sobre si mesmo, sobre a comunidade e sobre a natureza como um todo. Pode ser uma forma através da qual as pessoas expressem suas emoções, seus sentimentos e uma crescente preocupação em torno da preservação da Terra e sua busca por um desenvolvimento harmonioso de capital humano.

Porém, a indústria tem feito promessas mirabolantes aos clientes, especialmente nos quesitos de envelhecimento e morte. Além do mais, acreditamos que há uma discrepância entre os estereótipos de beleza vendidos pela indústria e a idéia de beleza como algo relacionado a estar bem com seu corpo e alma. Num mundo cada vez mais transcultural e multiétnico, as pessoas querem que a ciência e a tecnologia sejam controladas para que a saúde humana e o ambiente sejam respeitados e preservados.

Seabra se convencia cada vez mais de que o mundo fragmentado precisava descobrir uma nova maneira de pensar, baseada na visão holística da vida e a idéia de “tentar compartilhar de modo apropriado”. A missão da Natura e de seus consultores era explorar e compartilhar esta visão. Ele descreveu o uso de propaganda manipulativa na indústria de cosméticos como um “crime cultural.” Ao invés disso ele procurava ajudar pessoas a encontrar sua beleza interna dentro de si mesmas.

Guilherme Leal era retratado como a “cabeça” da Natura; o homem direto com um toque visionário que constantemente desafiava e esticava a estrutura da Natura. Ele havia supervisionado questões estratégicas e liderou iniciativas no processo de internacionalização na busca por novos parceiros e de produtos em potencial, o compromisso com empreendimentos sociais e a idéia de que um relacionamento duradouro com todos os *stakeholders* era fundamental para o sucesso sustentável. Leal elaborou:

Acreditamos que nossos princípios e nossa visão têm sido importantes no desenvolvimento de nossa empresa e no desenvolvimento da nossa forte reputação em 36 anos de operações no mercado brasileiro. Acreditamos que nossos diferentes princípios e visões nos ajudam a atrair e reter nossa imensa rede de representantes de vendas independentes e a promover uma cultura corporativa que gera conceitos de marketing e produtos inovadores.

Através de nossas práticas de negócios, a qualidade de nossos produtos e os relacionamentos que estabelecemos, buscamos fazer da Natura uma marca reconhecida no mundo todo e identificada com uma comunidade de pessoas que estão comprometidas a criar um mundo melhor. Além do mais, acreditamos que estes princípios e visões aumentam a atratividade de nossos produtos perante os consumidores, e serão importantes à medida que expandirmos nossas operações em outros mercados geográficos.

Pedro Passos representava o “corpo” da Natura. Pragmático e objetivo, Passos entrou para a Natura em 1983 como gerente de fábrica, encarregado de estruturar a empresa e criar um alto padrão de qualidade. Ele foi promovido a CEO em 1998. Em 2005, ele deixou

esse cargo e se juntou ao conselho administrativo. Ele comentou sobre o processo de decisão entre os três fundadores e seus efeitos pela organização:

Nós nos conhecemos há muito tempo e portanto, nossas forças e fraquezas, assim como capacidades e expertise são transparentes. Não surpreendentemente, nós freqüentemente discordamos abertamente, o que nos leva a um impasse. Porém, através de uma série de reuniões e comitês formais e informais nos quais procuramos incluir o maior número de executivos e opiniões audaciosas possíveis, buscamos o consenso. Através deste mecanismo, centralizamos o processo decisório de todas as unidades de negócio, alinhando a empresa inteira e fazendo todos nossos funcionários-chave responsáveis por decidir se as questões são consistentes com nossos valores.

Os três fundadores monitoraram de perto os novos produtos e marcas para ter certeza de que eram consistentes com a visão geral da empresa e estavam dispostos a esperar para lançar um determinado produto até que sentissem que estava em sincronia com a missão da empresa. Por exemplo, em meados da década de 80, uma pesquisa de mercado detectou que havia demanda por uma linha de produtos para bebês. Porém, os fundadores não estavam satisfeitos com nenhuma das propostas apresentadas ao longo dos anos. Em 25 de abril de 1992, Seabra de repente teve uma visão:

Eu estava lendo um jornal quando vi uma pequena nota reportando uma pesquisa na Universidade da Califórnia, mostrando que bebês pequenos que eram massageados dormiam melhor, tinham melhor senso de equilíbrio, e ganhavam peso. Quando li esta pequena nota, pensei que a melhor coisa seria se a mãe soubesse massagear a si mesma antes de massagear seu bebê. Eu achei que a marca deveria ser o vínculo entre a mãe e seu bebê. Quando cheguei no escritório, todos estavam completamente envolvidos. Em dois dias, alguém foi mandado para os Estados Unidos para aprender mais sobre a pesquisa. Digno de nota também, aquele era o dia do aniversário da minha falecida mãe. É como se ela houvesse falado comigo sobre a qualidade do vínculo entre uma mãe e sua criança.

A bem-sucedida linha de produtos Mamãe e Bebê foi lançada em 1994.

9.2.5 *A Cultura e Sustentabilidade Corporativa da Natura*

O resultado destes diferentes estilos e mentalidades era uma cultura organizacional caracterizada por sua abertura, transparência e pelo respeito a seus *stakeholders*. O nível gerencial era constantemente desafiado e munido de autoridade para assumir novos projetos e objetivos mais elevados. Novos talentos eram desenvolvidos *in-*

house ou contratados de fora, criando um grupo de gerentes diversificado. Porém, a história não foi sempre essa, como lembra Carlucci:

Vemos a Natura como sendo duas empresas em uma. A primeira é a parte industrial, responsável por produção e marca. A segunda é a parte comercial, que lida com relacionamentos, marketing e canais de distribuição. Até alguns anos atrás elas eram entidades distintas em termos de desenvolvimento de carreira, com pouquíssimos executivos migrando de um lado para o outro. Com um novo conceito de liderança, este tipo de migração se tornou mais comum.

A filosofia de marketing da Natura era que por trás de cada produto haveria um conceito que capturasse as emoções, os sentimentos e as aspirações de seus clientes. Porém, ao invés de moldar um produto para as necessidades do mercado, a Natura vendia suas crenças a seus clientes. “Quando desenvolvemos um novo mercado, primeiro nós vendemos idéias, depois a marca, e finalmente o produto,” afirmou Philippe Pommez, vice-presidente internacional da Natura. “A empresa identificou 11 atributos para a marca Natura e os avalia cada vez que decide entrar num novo mercado. Nosso desafio, portanto, é melhorar atributos específicos quando são pobres em regiões ou países específicos.”

Outra característica importante da empresa foi a percepção de que seu sucesso era uma consequência de sua habilidade para intimamente conectar valores universais a algumas características brasileiras percebidas, como descrito em conjunto por Seabra e Leal:

O povo brasileiro é normalmente visto como sendo cordial, generoso, alegre e aberto. Em alguns lugares, a inovação e a capacidade de resolver problemas estão vinculadas ao país. Na América Latina, por exemplo, o Brasil é tido como grande, poderoso e diferente. Porém, o antigo estereótipo de que o Brasil é composto por futebol, samba e mulheres nuas ainda está vivo em muitas mentes e almas. Estas percepções, por vezes contraditórias, trazem algumas tensões e questões de como vender os atributos positivos ou como expressar o verdadeiro sentido de “brasilidade.” Isto é importante porque, apesar de pensarmos cada vez mais em nós mesmos como sendo parte de um ambiente global, somos brasileiros.

Carlucci comentou sobre os resultados obtidos através deste modelo:

Ao viver verdadeiramente estes valores e através da implementação estrita destes conceitos, a Natura tornou-se a empresa socialmente responsável mais admirada do Brasil e possuía a marca mais valiosa do país em 2004. Ao mesmo tempo, nossas receitas foram de R\$ 1.168 milhões em 2001 para esperados R\$ 3.540 milhões em 2005, com margens de EBITDA que pularam de 17% a 24% no mesmo período.

A Tabela 9.4 mostra as informações financeiras da Natura.

Tabela 9.4 - Performance Financeira, Operacional e Social (em R\$ milhões, 31 de Dezembro) - Natura - 2001-2005

Performance Financeira	2005	2004	2003	2002	2001
Vendas Brutas no Mercado Interno	3,150	2,472	1,860	1,375	1,140
Vendas Brutas no Mercado Externo	93	67	48	35	28
Outras Vendas	1	1	2	1	-
Receitas Operacionais Brutas	3,244	2,540	1,910	1,411	1,168
Receitas Operacionais Líquidas	2,282	1,770	1,329	993	876
EBITDA	564	432	296	199	120
Lucro Operacional	533	395	230	121	72
Lucro Líquido	397	300	64	22	10
Investimentos	112	83	24	25	7
Resultado Financeiro	11	(3)	(30)	(44)	(36)
Total de Ativos	1,369	1,016	724	647	600
Patrimônio Líquido e debêntures com participação	521	436	354	226	209
Endividamento Líquido	(200)	(91)	(19)	119	205
Performance Operacional					
Volume Consolidado de Negócios (em R\$ milhões)	4,496	3,531	2,652	1,952	-
Volume Consolidado de Negócios por Consultora (em R\$ por consultora/ano)	11,984	11,277	10,283	8,875	-
Número de Consultoras (em milhares)	519	433	375	322	299
Pesquisa e Desenvolvimento					
Número de Produtos Lançados	213	182	117	91	165
Investimento em Inovação (R\$ milhões)	67,1	47,4	35,5	28,8	27,2
Consumo de Água por unidade vendida (litro/unidade)	0,63	0,67	0,87	1,22	1,65
Consumo de Energia por unidade vendida (kjoules/unidade)	551,8	603,7	785,2	1.025,7	1.252,1
Reutilização de Água (% do total de água tratada)	55,0%	39,5%	29,0%	16,0%	-
Geração de resíduo por unidade vendida (gramas/unidade)	27,7	28,8	35,5	47,4	67,1
Taxa de Câmbio					
Taxa de Câmbio de 31 de dezembro. US\$1,00 igual a R\$	2.2855	2.7182	2.9253	3.6259	2.3627

Fonte: NATURA, 2004, 2005; Banco Central do Brasil, S.d.

9.3. O Crescimento da Concorrência

Durante as décadas de 70 e 80, o mercado brasileiro estava relativamente fechado às importações e os concorrentes eram basicamente empresas multinacionais que fabricavam produtos em massa localmente. A Unilever, a empresa anglo-holandesa de produtos de consumo, havia começado a fabricar sabonetes no Brasil em 1929, seguido por pastas de dentes e, na década de 80, sua afiliada Gessy Lever era um dos maiores negócios do Brasil (JONES, 2005). Poucas outras empresas, porém, especialmente americanas, estavam dispostas a enfrentar a instabilidade política e a hiperinflação do Brasil. Este isolamento relativo do mercado até o início da década de 90 facilitou o crescimento de empresas como a

Natura, que estava desenvolvendo produtos de alta qualidade, feitos especialmente para consumidores locais. Porém, com a estabilização econômica da década de 90 e uma tendência mais geral para a globalização, o mercado de consumo do Brasil sofreu mudanças muito rápidas. As taxas de inflação caíram a um dígito, o que ajudou a fortalecer o poder de compra dos brasileiros e permitiu a emergência de novos grupos de consumo.

De acordo com uma pesquisa de 2004 feita pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC), havia aproximadamente 1.258 empresas operando no mercado de cosméticos, perfumaria e higiene pessoal no Brasil. Dezesseis possuíam vendas anuais superiores a R\$ 100 milhões, compondo 73% do mercado (ABIHPEC, 2006). “Escala, globalização e altos investimentos contínuos em marketing e desenvolvimento de produtos são os principais vetores para a consolidação no domicílio e cuidado pessoal” escreveu um analista de um grande banco de investimentos (MESQUITA; BRITO; BARROSO, 2005).

As marcas e empresas mais importantes e reconhecidas deste setor já participavam do mercado doméstico da Natura, através de vendas diretas, *franchises* ou canais de varejo, algumas com posição sólida e ótima reputação. O concorrente mais relevante da Natura no segmento de vendas diretas era a Avon. Com aproximadamente 1 milhão de consultores, a empresa era a líder do mercado de vendas diretas no Brasil. No segmento de varejo, a Natura competia com gigantes globais do mercado de produtos de consumo, como a Unilever, Johnson & Johnson e Procter & Gamble, tendo a última fortalecido sua posição após ter comprado a Gillette e a Wella nos anos recentes. Os seletos concorrentes do canal de varejo incluíam a L’Oréal, a Nivea (uma marca Beiersdorf), a Louis Vuitton e a Chanel (ver Tabela 9.5 para os maiores concorrentes no Brasil e Tabela 9.6 para líderes de categorias de produtos no Brasil).

Tabela 9.5 - Principais Companhias de Cosméticos e Perfumaria - Brasil - 2003

	Pais de Origem	Market Share Brasileiro(%)	Principal Canal de Distribuição ⁽¹⁾	Vendas Líquidas - 2003 (R\$ milhão)	Gastos com Propaganda - 2003 (R\$ milhão)
Unilever	Netherlands / UK	13,0%	SM, HM, P, D	8.100	408
Natura	Brazil	11,3%	VD	2.700	192
Avon	US	7,5%	VD	2.900	130
Colgate-Palmolive	US	7,4%	SM, HM, P, D	-	-
L'Oréal	France	6,1%	SM, HM, P, D	1.400	-
O Boticário	Brazil	5,9%	F	1.500	50
Gillette	US	5,0%	SM, HM, P, D	1.300	120
Johnson & Johnson	US	2,5%	SM, HM, P, D	-	-
Belcosa	Brazil	2,3%	SM, HM, P, D	-	-
Beiersdorf	Germany	1,8%	SM, HM, P, D	200	55

Fonte: EUROMONITOR, 2005a.

⁽¹⁾ Legenda: SM = Supermercado, HM = Hipermercado, VD = Vendas Diretas, P = Farmácias, D = Drograrias, F = Franquia

Tabela 9.6 - Líderes por Categoria de Produto - Brasil - 2005

Categoria	Líder	Share (%)	#	2	Share (%)	#	3	Share (%)
Cosméticos de cor	Avon	24%	Natura	Natura	10%	L'Oréal	8%	
Fragrâncias	Natura	34%	O Boticário	O Boticário	23%	Avon	12%	
Produtos para a pele	Natura	24%	Avon	Avon	20%	Beiersdorf	7%	
Produtos para bebês	J&J	18%	Natura	Natura	14%	Colgate	13%	
Produtos para banho	Unilever	38%	Colgate	Colgate	13%	Matarazzo	11%	
Desodorantes	Unilever	32%	Avon	Avon	11%	Natura	7%	
Produtos de beleza masculinos	Gillette	44%	Unilever	Unilever	14%	Natura	5%	
Higiene bucal	Colgate	48%	Unilever	Unilever	16%	J&J	10%	
Protetores solares	J&J	30%	Beiersdorf	Beiersdorf	13%	Natura	9%	
Produtos para cabelo	Unilever	18%	L'Oréal	L'Oréal	16%	P&G	10%	

Fonte: EUROMONITOR, 2005a.

9.3.1 Descrição do Mercado

O mercado brasileiro de cosméticos e higiene era um dos maiores e mais desenvolvidos da América Latina. Multinacionais e participantes locais de nicho procuravam atender suas complexas características étnicas, culturais, climáticas e socioeconômicas. Estas empresas geraram um ambiente cada vez mais competitivo, que por sua vez estimulou a capacidade do mercado para desenvolver produtos mais avançados tecnologicamente e produtos customizados aos requerimentos de um vasto segmento de consumidores. A segmentação de produtos teve um papel fundamental no desenvolvimento do mercado, ao passo que os fabricantes cada vez mais adequavam seus produtos por sexo, grupo étnico e perfis etários específicos – principalmente adolescentes e mulheres mais maduras – satisfazendo portanto todos os desejos e necessidades dos consumidores.

Dentre os segmentos da indústria e a predominância do setor de higiene pessoal, era bem claro o sucesso de produtos associados a necessidades básicas, com baixos valores unitários e ampla presença no mercado de varejo. Dada a distribuição de renda e os baixos níveis médios de renda disponível do Brasil, o fato de que 36% das vendas de cosméticos eram de produtos dentro das categorias mais caras de produtos de beleza - como cosméticos para cor, fragrâncias e cuidados com a pele - mostraram sua importância ao consumidor brasileiro. Linhas desenvolvidas especificamente para o verão assim como produtos rotulados com “bem estar” provaram ser uma tendência forte e bem sucedida em 2003 e 2004. Estas estratégias de desenvolvimento de produtos e marketing permitiram que os fabricantes alcançassem resultados mais eficazes ao customizar suas campanhas de marketing e propaganda (ver Tabela 9.7 para as vendas de cosméticos e de produtos de higiene pessoal por setor no Brasil).

Tabela 9.7 - Venda de Cosméticos e Perfumaria por Setor (em %) - Brasil - 1999-2004

	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Cosméticos de cor	8,9%	9,1%	9,1%	8,9%	7,9%	8,1%
Fragrâncias	13,4%	14,2%	15,0%	16,5%	16,8%	16,1%
Produtos para pele	9,9%	8,5%	9,5%	9,6%	10,9%	11,4%
Produtos para bebês	2,4%	2,2%	2,6%	2,7%	2,6%	2,6%
Produtos de banho	10,1%	10,3%	9,5%	8,4%	8,9%	8,2%
Desodorantes	6,6%	7,1%	7,9%	8,0%	8,1%	8,1%
Produtos para cabelo	26,4%	27,0%	25,1%	26,5%	26,5%	28,7%
Produtos de beleza masculinos	8,9%	9,4%	9,8%	9,9%	9,9%	9,0%
Higiene bucal	14,3%	13,4%	12,7%	10,7%	9,7%	9,3%
Depiladores	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,4%
Protetor Solar	1,4%	1,4%	1,9%	2,2%	1,8%	1,8%
Vendas Totais (R\$ Milhões)	12.978,3	14.247,5	16.935,9	20.117,6	24.141,6	28.537,3
Crescimento com relação ao ano anterior (%)	-	9,8%	18,9%	18,8%	20,0%	18,2%

Fonte: Euromonitor, 2005a.

Nota: A soma dos setores é maior que o tamanho do mercado porque os produtos de higiene para homens estão incluídos nos produtos de beleza masculinos e em outros setores de higiene e perfumaria relevantes.

Canais de vendas no Brasil tinham um papel importante na dinâmica da indústria. Supermercados e hipermercados eram o canal dominante, contribuindo com quase 40% das vendas totais, mas focavam basicamente em produtos de massa. Lojas de departamentos e lojas populares tinham um papel menos importante no Brasil que na América do Norte e muitas quebraram nos anos 80. Do mesmo modo, farmácias e drogarias, com uma participação de 26% no Oeste Europeu, contribuíram com somente 10% das vendas totais no Brasil. Por outro lado, especialistas, como O Boticário - a segunda maior empresa de cosméticos brasileira -, tinham uma posição bem estabelecida no Brasil, ocupando o sexto lugar em termos de participação de mercado. O Boticário foi fundado em 1977 e havia adotado o modelo de *franchising*. Em 2005, O Boticário possuía 2.328 lojas no Brasil e 59 lojas e mais de 1.000 pontos de vendas em 24 países, vendendo linhas de produtos que, assim como a Natura, enfatizavam as raízes brasileiras da empresa e um vínculo com a natureza (BOTICÁRIO, S.d.).

As vendas diretas, responsáveis por 27% de todas as compras, eram um método popular e bem desenvolvido no Brasil. Porém, ao concentrar quase 55% das vendas em categorias relativas à beleza, que representavam 36% do mercado inteiro de cosméticos e higiene pessoal no Brasil, o canal começou a mostrar sinais de exaustão. A maioria dos consumidores já possuía um representante de vendas e o modelo dependia de um empurrão por parte destes representantes, ao invés de um impulso por parte dos consumidores (ver Tabela 9.8 para a distribuição de vendas por intermédio de canais de varejo).

Tabela 9.8 - Venda de Cosméticos e Perfumaria por Canal de Varejo (em %)- Brasil e Continentes - 2004

	Brasil	América Latina	Europa Occidental	Europa Oriental	América do Norte	Ásia Pacífico
Supermercados/Hipermercados	39,4	39,2	34,3	16,5	14,8	17,6
Lojas de Comida Independentes	0,3	2,4	3,0	5,4	0,9	5,1
Lojas de Conveniência	0,1	1,0	1,5	0,8	0,2	7,2
Farmácias	10,2	11,6	26,9	10,3	17,3	16,1
Discounters	0,1	0,2	3,1	1,5	24,9	3,2
Lojas de Departamento	4,3	4,8	9,8	19,2	17,4	16,0
Especialistas	16,1	12,0	14,3	13,5	7,0	14,6
Vendas Diretas	27,4	25,9	4,7	18,9	9,0	17,2
Mercados Abertos (feiras)	0,8	0,7	0,4	10,8	0,2	1,2
Outros	1,4	2,2	2,1	3,2	8,2	1,8

Fonte: Euromonitor, 2005a; 2005e.

9.4. O Crescimento Internacional da Natura

As ambições globais da Natura nasceram cedo, mas foram necessárias duas décadas até que se realizassem. Em 1980, Seabra, que havia acabado de comprar um pequeno apartamento em Manhattan, estava andando pela 5th Avenue quando se deparou com a enorme concorrência do mercado de cosméticos e ao mesmo tempo uma sensação de que “havia espaço para a Natura no mundo”. Naquela época não havia dados de forma sistemática sobre o mercado de beleza. Seabra e Leal decidiram fazer pesquisa de campo, viajando para o exterior para explorar e entender os diferentes mercados, tendências e estratégias. Ao visitar países como a França, Itália e Grécia, eles rapidamente perceberam que a fragrância era uma linha de produto chave e, pouco tempo depois, lançaram perfumes no Brasil, junto com novos segmentos de cabelos, cuidados com a pele, e maquiagem. Afirmou Seabra:

Naquele momento também tínhamos um *insight* de que a maior parte de nossos valores e crenças eram universais e compartilhadas com diferentes regiões e culturas. Ter presença global a longo prazo seria uma maneira de a empresa aumentar seu raio de ação no sentido de mudar a forma como a qual as pessoas pensavam e agiam.

Em 1982, a Natura fez sua primeira tentativa de internacionalização através de um acordo com um distribuidor terceirizado no Chile. Leal lembra os primeiros passos internacionais da Natura:

Eu diria que éramos movidos por um impulso, sem planejamento ou conhecimento apropriados dos mercados. Em 1983, alocamos um orçamento de US\$ 100.000 e criamos uma marca especial, a Numina, para um novo projeto e começamos a exportar produtos para a Flórida, que seguimos com outra pequena

operação em Portugal. Em ambos casos, as pessoas que tinham trabalhado para a Natura ou tinham um relacionamento pessoal conosco eram responsáveis pelas operações locais. Após um curto período resolvemos descontinuar estas operações. Foi uma perda financeira, porém uma importante etapa da curva do aprendizado.

Em 1988, a Natura desenvolveu uma parceria com um distribuidor local na Bolívia, abriu uma operação no Peru, em 1992, e fundou uma parceria local com um distribuidor na Argentina, em 1994. A decisão da Natura em expandir-se internacionalmente coincidiu com as mudanças políticas e macroeconômicas no Brasil. Após uma prolongada inflação sufocante e pouco crescimento, o país entrou num período de estabilização. Ao mesmo tempo, outros países da América Latina, como o México, a Argentina e o Chile, tinham taxas de crescimento favoráveis e buscavam aumentar a escala de seus laços comerciais com o Brasil. Além do mais, uma ênfase cultural em beleza e uma melhor compreensão de como utilizar produtos de beleza, impulsionados por propaganda de massa, havia criado uma tendência crescente de uniformização em conceitos de beleza e demanda na região.

A América Latina, da qual o Brasil representa 40%, era responsável por aproximadamente 10% do consumo mundial de cosméticos, e um potencial significativo para a diversificação internacional. Carlucci comentou:

Porém, não havia ampla aceitação de vendas diretas como mecanismo de distribuição de cosméticos na região. Além disso, diferenças culturais sutis e problemas gerenciais reduziram os resultados esperados. No Chile, por exemplo, havia uma boa rede de varejo e um comportamento mais semelhante ao do consumidor europeu ocidental, comparado a outros países da América Latina.

Carlucci relembrou desafios adicionais:

Havíamos aprendido que a penetração bem sucedida em um novo mercado é um processo de longa duração e envolve a criação de marca, desenvolver rapidamente uma rede de consultores de dimensão razoável, gerenciar e promover sua produtividade e dominar logísticas e distribuição. Também temos que estar preparados para adaptar alguns produtos em termos de composição e rótulos ou até mesmo lançar novas linhas de produtos para um mercado específico. Tudo isso requer estratégia, pessoas, processos, dinheiro e principalmente comprometimento. Não tínhamos nenhum destes itens no início.

Renata Ribeiro, diretora de desenvolvimento de novos mercados, explicou sobre os principais *drivers* da empresa ao selecionar regiões para sua expansão internacional:

Atualmente cobrimos 10 a 15 mercados correntes ou potenciais. Coletamos dados detalhados sobre população, tamanho do mercado de cosméticos, higiene pessoal e fragrância, sua aderência ao modelo de vendas diretas e questões de regulamentação, além de outros. Além disso, fizemos muitas visitas a alguns

destes países para entender aspectos culturais e seu vínculo com os valores da Natura. Nenhum deles tinha, por si só, peso suficiente para apoiar ou desqualificar um determinado mercado. Tínhamos que ponderar sobre a combinação de todos os fatores.

Afinal, desenvolver um novo mercado é uma decisão financeira, porém fortemente apoiada pelo conceito tríplice (*triple bottom line concept*). O processo decisório da Natura combina aspectos financeiros, filosóficos e emocionais, visando à criação de valor, de maneira balanceada, a acionistas, à sociedade e ao meio ambiente.

Carlucci também teve conversas com os três fundadores, sobre os benefícios da inclusão de mais países ao portfólio da Natura:

A longo prazo, provavelmente teremos um portfólio global que será constantemente ajustado para refletir o conhecimento adquirido ou desenvolvido em mercados diferentes. Isto será fundamental para melhorar nossa qualidade geral e desenvolver linhas de produtos focadas em mercados específicos. Isto nos auxiliará na criação de um portfólio mais balanceado onde poderemos rapidamente incluir produtos, dependendo das necessidades locais, mesmo se não estivermos 100% alinhados com a proposta da empresa, sem colocar em perigo nossa consciência de marca global.

O custo de capital, outra variável-chave em qualquer estratégia de conhecimento e inclusive mais sensível para empresas que operam em mercados emergentes, não era tanto um problema para a Natura quanto para outras empresas que se expandiam no exterior. Carlucci afirmou: “Custo de capital é fundamental, mas não tão crítico quanto para outras empresas que operam dentro, e a partir do Brasil. Somos uma empresa sem alavancagem, com alta geração de caixa e baixo gasto de capital, principalmente para fabricação e tecnologia.”

9.4.1 A Lição da Argentina

Em 1994, a Natura contratou um antigo gerente da Natura cuja nacionalidade era argentina, para abrir suas operações naquele país. Porém, apesar de um crescimento constante na rede da força de vendas e receitas compatíveis, os empresários estavam longe de satisfeitos. Passos comentou:

Iniciamos nossa expansão internacional com pessoas que conheciam o modelo de vendas diretas relativamente bem, mas a cultura da Natura estava ausente. Após um tempo, percebemos que possuíamos quatro empresas diferentes, apenas com produtos em comum. Nossa proposta de valor, posicionamento, preço e mix de produtos não estavam de acordo com nossas práticas principais e diretrizes no Brasil. Sabíamos que o problema havia de ser sanado, mas a Natura

não tinha talentos suficientes *in-house* para mandar para o exterior ao passo que nossa operação no Brasil estava passando por taxas de crescimento jamais vistas.

Em 1999, Carlucci, na época um gerente de produtos na Natura do Brasil, foi enviado à Argentina como gerente geral para reestruturar o negócio. Foi a primeira vez que a Natura mandava um executivo sênior ao exterior com recursos e poder suficientes para trabalhar a marca, os valores e as crenças. A empresa também investiu na estrutura de vendas, expandindo-a, fortalecendo relacionamentos e mantendo um *turnover* de trabalho baixo. Houve melhorias na parte logística e um centro de distribuição foi montado para lidar de forma mais adequada com produtos oriundos do Brasil e depois distribuídos localmente. As receitas aumentaram rapidamente, a uma taxa de 30% por ano.

Porém, em dezembro de 2001, a Argentina passou por sua pior crise política e econômica, sofrendo de uma desvalorização cambial de aproximadamente 40%, que por sua vez jogou o país numa grande recessão. Carlucci explicou:

Esta crise criou imediatamente um impasse dentro da empresa. Como poderíamos aumentar os preços na Argentina sem nos desmoralizar quando estávamos construindo uma marca? Como poderíamos expandir nossa rede de distribuição sem comprometer a atual, preservando o relacionamento forte e próximo com revendedores locais, mantendo uma alta percentual de retenção? Como poderíamos otimizar os gastos de marketing para melhorar a consciência de marca? Como poderíamos manter e disseminar nosso comprometimento com os principais conceitos e valores da empresa, a espinha dorsal do nosso sucesso?

Quando percebemos que todos os nossos concorrentes principais estavam freneticamente ajustando preços, tentando evitar riscos, vimos uma oportunidade e tentamos caminhar na direção oposta. Procuramos formas de reduzir custos e colocar anúncios nas principais revistas, afirmando que manteríamos nossos preços estáveis naquele momento e os ajustariamos quando e se os salários locais também fossem ajustados. A idéia era criar uma espécie de pacto social envolvendo fornecedores, funcionários e clientes, mostrando ao mercado da Argentina que estaríamos lá para sempre e que esperávamos ter lucro a longo prazo.

A estratégia funcionou. De 2002 a 2005, as receitas aumentaram seis vezes e o número de consultores aumentou de 7.000 a 20.000, com *turnover* baixo no mesmo período (ver Figura 9.1 para os anúncios da Natura na Argentina).



Verónica Sar
38 años
Consultora Natura

■ La otra cara de la cosmética:

Natura mantiene todos sus precios.

Sí. Queremos mantener nuestros precios.

Porque, como empresa, somos parte de la Sociedad y apostamos a que las cosas serán mejores si cada uno hace su parte, pero pensando en el todo.

Pensando en nuestras Consultoras, que podrán mantener su actividad y llevar con el mismo entusiasmo a sus clientes, los productos y los valores de Natura.

Pensando en nuestros Proveedores que van a ganar con el aumento de los volúmenes y no con el aumento de los precios y de los costos.

Y pensando en nuestras Consumidoras, que podrán disfrutar de los mejores productos disponibles en el mercado, al mismo precio de siempre.

Hacemos este importante esfuerzo financiero porque creemos que a partir de ahora las empresas empezarán a ser más conocidas por lo que hacen que por lo que dicen.

natura
cosmética
bien estar bien

Figura 9.1 Anúncio da Natura na Argentina

Fonte: NATURA, Anúncio, 2002.

As lições aprendidas na Argentina foram rapidamente transferidas para outros países da América do Sul onde a Natura havia aberto suas operações no início da década de 90 e onde a empresa estava passando por problemas semelhantes, gerenciais ou de posicionamento. Afirmou Carlucci:

No Peru, onde possuímos uma operação mais empreendedora, começamos a focar mais em consciência de marca e em 2005 estávamos entre as dez melhores empresas para se trabalhar no país. No Chile e na Bolívia, nós apenas decidimos mudar, respectivamente, o gerenciamento local ou monitorar nosso distribuidor de vendas mais de perto, tornando-os mais próximos.

9.4.2 Comprando na Capital da Beleza

No início de 2005, Paris estava coberta do verde e amarelo do Brasil, comemorando o 'Ano do Brasil' na França, com dezenas de iniciativas culturais e de negócios. Tirando vantagem deste empurrão de marketing, a Natura fez diversas propagandas mostrando a cidade dividida pelo Sena, tendo de um lado a exuberante floresta Amazônica e do outro, marcos parisienses famosos como o Place Vendôme. Em abril de 2005, a Natura abriu uma loja de primeira linha de dois andares no elegante bairro de St-Germain-des-Prés.

Apesar de estar localizada na mesma rua que L'Occitane e The Body Shop, o *ambiance* da “proposta do estilo de vida do bem estar” da Natura se destacou das outras, atraindo muitos clientes (BRETTHAUER, 2005).

“A decisão de abrir em Paris foi uma jogada tanto racional quanto emocional. A França tem sido historicamente uma fonte de conhecimento e de matéria-prima para nossos produtos, assim como uma fonte de inspiração,” lembrava Seabra. Leal acrescentou, “Apesar do fato de que nossa decisão de abrir uma loja em Paris trouxe um debate apaixonado, foi uma ótima oportunidade de entender melhor a empresa e o nosso processo decisório coletivo.”

A charmosa porém simples loja da Natura em Paris foi projetada para oferecer somente a linha Ekos. Apesar de algumas mudanças na embalagem e tamanho dos produtos terem sido feitas para estarem de acordo com regulamentos franceses ou padrões de consumo locais, a “proposta de estilo de vida do bem estar” da Natura permaneceu intacta. A Natura apostava que seu cliente médio seria atraído à loja não só pelo *background* latino da Natura ou uma familiaridade com as origens da empresa, mas também pelo visual diferente da loja e pelos seus produtos (IDEM).

Porém, mais que um ponto de venda, a loja foi vista como referência. Passos relembra, “Mais que qualquer outra coisa, tornou-se um símbolo forte.” A loja poderia ser usada como um local onde as crenças e visões da Natura fossem mostradas. O segundo andar funcionava como local de encontro, onde clientes poderiam experimentar produtos da Natura e a empresa poderia promover eventos que lembrassem a marca da Natura assim como suas raízes brasileiras.

A abertura da loja também significava que a empresa teria que adotar um novo paradigma de vendas. A loja de Paris marcou a primeira vez em que a empresa, previamente dedicada ao modelo de vendas diretas, abria uma loja de varejo. Pommez afirmou:

O mercado francês não é um mercado tradicional para vendas diretas. Porém, algumas pesquisas têm mostrado uma tendência social recente na qual pessoas têm buscado mais amizades, intimidade e diferentes maneiras de melhorar seu contato social. A Tupperware, por exemplo, tem expandido lá com sucesso. Talvez o nosso objetivo na França seja o de desenvolver e testar um modelo que combine conceitos diferentes. Temos que ter em mente que, apesar de as vendas diretas serem o centro do nosso negócio, o foco em um único modelo ou região poderia afastar a empresa de mercados promissores, pondo em risco os nossos esforços para nos tornar uma empresa internacional. Ao mesmo tempo, o risco de diversificação é o de drenar atenção gerencial, energia e recursos.

Com um orçamento de US\$ 20 milhões até 2007 para a França, a gerência também buscava outras possibilidades, como a Internet para a venda de seus produtos a

consumidores finais. “Acreditamos ter uma proposta tentadora para aos europeus. A França é o lugar para se testar formatos diferentes já que, ao contrário da Alemanha ou da Grã-Bretanha, enfrentamos pouca aceitação do modelo de vendas diretas no país”, comentou Passos.

9.4.3 O Modelo Híbrido Mexicano

Planos para uma operação no México tiveram seu início em 2003 quando os executivos da Natura avaliaram que sua economia, demografia e espectro social, assim como sua paixão por cosméticos, eram semelhantes no mercado brasileiro. De acordo com o Euromonitor (2005b), as vendas totais de cosméticos e produtos de higiene pessoal no México equivaleram a US\$ 5,3 bilhões em 2004. A Avon era a terceira maior empresa após a Colgate-Palmolive e Procter & Gamble. A Avon iniciou suas operações em 1956, e suas vendas mexicanas, que incluíam jóias, brinquedos e utensílios de cozinha, fizeram do México o segundo maior mercado empresa, após os Estados Unidos. A empresa empregava 400.000 pessoas de vendas e era uma das 50 maiores empresas do México (EUROMONITOR, 2005b).

Porém, se o México era considerado um bom mercado em termos de canais de distribuição, carecia em termos de gerência de marca e requeria uma estratégia diferente, especialmente porque a Natura entrava tardiamente. Carlucci elaborou:

Em termos de nossos esforços de expansão internacionais, nosso maior desafio até agora tem sido como adaptar um “modelo brasileiro” muito bem-sucedido a outros países, sem perder nossa cultura e raízes. Poderíamos dizer que quando iniciarmos nossa operação no México, em novembro de 2005, já será o resultado de uma curva de aprendizado desenvolvida em outros países da América Latina e mais recentemente da nossa loja âncora em Paris. Portanto, optamos por um modelo híbrido que poderia misturar diferentes componentes e refletir os ajustes com base na experiência parisiense.

Nossa primeira iniciativa foi a criação do conceito Casa da Natura, um local onde nossos representantes de venda poderiam estar em contato com a marca, conhecer uns aos outros e compartilhar experiências, serem treinados através de palestras e demonstrações ou testar nossos produtos ao receber uma massagem com cremes ou óleos da Natura. Isto tem sido útil para fortalecer o relacionamento. Além disso, a Casa da Natura pode ser vista como um meio termo entre o modelo puro de vendas diretas e uma cadeia de lojas, podendo ser replicada em diferentes áreas dos maiores bairros ou regiões a um custo equivalente a uma fração de uma loja tradicional.

A Natura também resolveu usar diversas novas ferramentas de marketing que poderiam ajudar a desenvolver consciência de marca. Uma série de pequenos produtos chamados de “O Ícone,” apresentados em embalagens especiais com folhetos explicando o conceito da marca, foram distribuídos gratuitamente a potenciais representantes de vendas e clientes. A Natura foi também pioneira no uso do *Magalogue* da Natura no México, uma mistura de revista (em inglês, *magazine*) e o catálogo da Natura, onde junto com os produtos e ofertas especiais da Natura, também havia artigos sobre questões de beleza e saúde. Da mesma maneira que em outros países da América Latina, os catálogos e *magalogues* eram elaborados no Brasil, mas as decisões finais e a impressão eram realizadas localmente para evitar choques culturais e para minimizar custos. Além disso, políticas de preço foram adotadas para cada país no intuito de refletir níveis de renda locais.

A gerência era outra questão crucial na operação. Leal afirmou, “A falta de um *pool* profissional de talentos tem sido um gargalo em nossa estratégia internacional. No início da década de 90, por exemplo, só tínhamos um funcionário que sabia falar inglês apropriadamente. Agora isso mudou.”

Carlucci relembra:

No início, o gerente geral no México era um brasileiro com experiência em outras operações da Natura na América Latina. Porém, contratamos um executivo mexicano com sólida experiência em vendas diretas que havia sido treinado no Brasil e serviria como um executivo alternativo até 2006, quando substituiria o brasileiro. Operar em múltiplas plataformas internacionais nos forçou a desenvolver funcionários localmente, capazes de criar o mesmo tipo de aspiração e vínculos que a Natura tem no Brasil, porém com um toque local.

O México também pode ser usado como plataforma para entrar no atraente mercado americano. Em 2005, O Boticário possuía sete lojas e presença em 26 lojas de departamento na Cidade do México. Um executivo d’O Boticário disse:

O México se tornou o maior mercado de expansão d’O Boticário, e é a porta de entrada para a economia dos EUA. Devido ao fato de que há muitas empresas americanas no México e muitos mexicanos vivendo nos Estados Unidos que visitam suas famílias do outro lado da fronteira, nossa presença na Cidade do México consolida nossa marca. Logo, se em algum dia resolvêssemos abrir uma loja no Texas, já teríamos reconhecimento da marca lá (KEPP, 2005).

A Natura compartilha uma visão similar, mas com um detalhe diferente, como descreve Leal:

A Costa Oeste americana seria um mercado óbvio para se ir. Sua sociedade é engajada no meio ambiente e o conceito do bem estar já está embutido em sua cultura. Porém, acreditamos que precisamos expandir para lugares onde as

peças estão procurando por algo diferente, lugares onde a Natura crie sentimentos e aspirações únicas.

De acordo com os executivos da Natura, a expansão de operações internacionais poderia criar problemas logísticos no futuro, uma vez que os produtos da Natura são desenvolvidos, fabricados e enviados do Brasil para centros de distribuição em cada país.

Passos explicou:

Isto tem nos obrigado não só a gerenciar quantidades bastante pequenas de SKUs em locais diferentes, mas também a lidar com diferentes tamanhos, etiquetas, ingredientes e regulamentos. Nesta etapa, o custo não é problema; o serviço, sim. Portanto, temos pensado em alternativas para antecipar soluções e atacar o problema antes de ele surgir. As soluções variam do gerenciamento de altos níveis de estoque local à possibilidade de fabricar alguns dos produtos em fábricas próprias ou terceirizadas em outras regiões.

9.4.4 Criando um Rosto Global

Em 2005, as vendas internacionais da Natura representavam 3% das vendas totais consolidadas com resultados situados ainda abaixo do ponto de equilíbrio. “O percentual de receitas geradas no exterior será sempre o resultado de nossos esforços no exterior e nosso crescimento no Brasil, que tem um peso desproporcional nesta equação”, resumiu Leal. Outro executivo sênior acrescentou: “Temos aproximadamente 0,4% de parcela do mercado da América Latina e esperamos ter algo entre 5% e 10% em 10 anos. No final das contas, seremos sempre uma empresa brasileira com diversas plataformas internacionais, crescendo a um passo acelerado”.

“O modelo de negócios correto a ser usado nestas diversas plataformas permanece fonte de debate dentro da empresa”, explicou Leal, e prosseguiu:

Temos que desenvolver uma disciplina para implementar uma estratégia definida. Quando temos muitas opções é fácil perder foco e energia. A consistência é chave, e temos que evitar a tentação de usar atalhos. Em 2005, por exemplo, tivemos a oportunidade de analisar a aquisição de uma participação em uma companhia global. Ela tinha uma marca forte com uma rede de lojas bem localizadas, espalhadas nos principais mercados desenvolvidos. Porém, após muitas discussões internas tensas, optamos por rejeitar a oferta. Acreditamos que a combinação de duas marcas e canais de distribuição não seria complementar, mas colocaria em perigo a cultura da Natura, e com o tempo destruiria o valor da marca.

Uma parceria com outra empresa internacional também estava em discussão na época. “Não está claro para a gerência que para criar uma marca global é necessário ter um parceiro internacional, mesmo com forte expertise em vendas diretas. Preservar nossos valores e crenças é fundamental e um novo parceiro só saberá vender sua própria marca”, afirmou Seabra.

Foi a busca por novas oportunidades que levou executivos e membros do conselho da Natura à Rússia, em outubro de 2005. A Rússia tinha um mercado de cosméticos e produtos de higiene pessoal de US\$ 6,4 bilhões em acelerado crescimento. A participação do mercado de empresas que atuassem por modelos de vendas diretas havia crescido de 5,4% em 1999 a 18,7% em 2004, contando aproximadamente com 1,6 milhões de consultores. Os vendedores diretos, Avon e a empresa sueca Oriflame, haviam recentemente se tornado os líderes de mercado, desalojando tanto concorrentes tradicionais de varejo como a Procter & Gamble (P&G) e L’Oréal, quanto fabricantes locais, liderados pela empresa Kalina. Por outro lado, a Rússia ainda era conhecida como um mercado que possuía fortes obstáculos burocráticos, má legislação em termos de qualidade de produtos, falsificações e forte concorrência (EUROMONITOR, 2005c).

Neste processo de prospecção de mercado, a Natura se utilizou de um grupo focal para fazer uma avaliação preliminar dos seus produtos na região, bem como o grau de aderência de seus valores a aspectos culturais do consumidor russo. Como primeira amostragem, este grupo de executivos percebeu que os russos não estavam muito preocupados com a sustentabilidade do meio ambiente, sabiam pouco sobre o Brasil, e não sabiam absolutamente nada sobre a Natura. Ainda assim, puseram os produtos da empresa junto de produtos de boa reputação de marcas russas e internacionais, em termos de preço e percepção de valor. Enquanto alguns executivos analisavam alguns estudos e projeções, Seabra observava: “Análise de dados e métricas serão sempre ferramentas importantes, mas o toque emocional é fundamental para tomar uma decisão”.

10. DENTALCORP¹⁷

DentalCorp foi fundada em São Paulo, em 1989, por Luis Alexandre Chicani, oferecendo planos odontológicos de qualidade a preços baixos similares aos modelos existentes na indústria médica de planos de saúde. Após o seu investimento inicial de 600 dólares, Chicani tanto praticava odontologia como construía a empresa DentalCorp. A empresa quase faliu em 1996 e, em 1998, Chicani conseguiu abandonar o seu consultório de dentista clínico e dedicar-se, em tempo integral à DentalCorp. Em 2002, a DentalCorp foi abordada pela Endeavor Brazil, organização sem fins lucrativos, cujo foco era promover empreendedorismo em mercados emergentes. A organização selecionou Chicani como um de seus Empreendedores Endeavor¹⁸, qualificado para receber o auxílio para estratégia, financiamento e acesso a sua rede de contatos. Com a ajuda da Endeavor, a DentalCorp começou a se reorganizar completamente, avaliando os planos de negócios de longo prazo, implementando procedimentos com base no sistema *balanced scorecard*, desenvolvendo planos de carreira e introduzindo o melhor tipo de prática de gestão corporativa.

Ao final de 2004, a DentalCorp tinha construído uma rede de mais de 12.000 dentistas afiliados e de 22 filiais em todo o país, dedicados a encaixar os seus clientes em uma variedade de fornecedores e de serviços odontológicos a preços acessíveis. Tinha se tornado a quinta maior empresa do mercado odontológico brasileiro com aproximadamente 150.000 participantes entre DentalCorp e empresas de planos de saúde parceiras, 160 funcionários e ganhos previstos próximos aos R\$ 10 milhões. Chicani sabia, entretanto, que a DentalCorp estava ainda longe de onde avistava ser o objetivo do seu planejamento estratégico.

O mercado brasileiro, grande, fragmentado e desequilibrado, tinha começado a se consolidar, atraindo companhias ligadas aos grandes grupos financeiros ou de seguro saúde, assim como as companhias independentes impulsionadas por recursos de fundos de *private equity*, estimulando a concorrência e aumentando as apostas. A DentalCorp necessitava de capital para se manter crescendo, aumentando a sua escala. Do mesmo modo, um outro ciclo de expansão e a crescente complexidade e agressividade do mercado exigiam que a DentalCorp desenvolvesse uma nova característica de liderança, como também parcerias

¹⁷ Este capítulo é adaptado do texto *DentalCorp* (HAMERMESH; PINHO, 2005).

¹⁸ A Endeavor se registrou legalmente no Brasil com o nome de Instituto Empreender Endeavor, como parte da proposta da empresa Endeavor Initiative Inc.

criativas e produtos e serviços originais. Uma expansão internacional por toda a América Latina, começando com o mercado chileno, era uma oportunidade para que Chicani testasse algumas de suas novas idéias. Entretanto, poderia, também, drenar os recursos e a energia de suas operações no Brasil.

O desenvolvimento da DentalCorp tinha sido um teste de resistência e de perseverança para Chicani até então. “Eu sou movido a sonhos e estes estão ligados a objetivos. Eu quero manter a fâsca empreendedora, mas me tornar uma empresa internacional”, declara. “Temos agora um alvo claro e ambicioso. No dia 1º de janeiro de 2010 (numericamente traduzido por 1 01 20 10), pretendemos atingir ganhos de aproximadamente R\$ 100 milhões com 20% de EBITDA, operando em 10 países diferentes.”

10.1. O Mercado Empresarial Odontológico no Brasil

Em 2004, o Brasil era o quinto maior país do mundo em termos de área, com uma população total de 180 milhões de habitantes e o 10º PIB do mundo (EIU, S.d.). A maioria de suas 47 milhões de casas se encontrava em áreas urbanas. Contudo, o desenvolvimento regional e a distribuição de renda eram bastante desiguais (IBGE, 2002, 2003). As diferenças sociais e econômicas por décadas influenciaram a disponibilidade, o acesso e as condições financeiras para os serviços de saúde oral; assunto que pesava de forma substancial nos sistemas de saúde e nas economias nacionais no mundo todo (FDI, S.d.).

De acordo com estudo de 2003 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 27,9 milhões de brasileiros, 15,9% da população, nunca havia ido ao dentista. Vinte e oito por cento da população não possuía dentes em uma ou nas duas arcadas dentárias e 15% deles não possuía substituições artificiais. O problema era mais grave nas classes de baixa renda, onde 31% das famílias nunca havia ido ao dentista, em comparação aos 3% das famílias mais economicamente abastadas. Em 2002, o câncer de boca era responsável por 3,5% dos óbitos causados por câncer no Brasil, com 64,5% dos diagnósticos obtidos nos estágios mais avançados da doença (LAGE, 2005, RESGATE, 2005). Apesar dos

investimentos do governo e pouca melhora na saúde, o Brasil estava na 125ª posição entre os 192 estados membros da Organização Mundial de Saúde (OMS)¹⁹.

Ironicamente, o Brasil era um país com cerca de 15% dos dentistas em atividade no mundo todo, com aproximadamente 190 mil profissionais, em comparação com os 152 mil nos Estados Unidos (ADMIX, S.d.). Com mais de 160 faculdades de odontologia, contra 55 nos Estados Unidos, o número de profissionais a procura de trabalho no setor cresceu 6% ao ano, enquanto a população brasileira crescia cerca de 2% ao ano. O mercado odontológico brasileiro se caracterizava por uma distribuição geográfica desproporcional. Enquanto cidades como São Paulo mostravam proporção de um dentista para cada 643 habitantes, número bem abaixo do recomendado pela OMS - de 1:1.500 -, nas localidades mais pobres e distantes do país, esta proporção aumentava para quase 1:5.000 (IDF, S.d.). Essa distribuição desigual também acontecia no caso de cobertura dos planos de saúde odontológica: a Agência Nacional de Saúde (ANS) relatou apenas 5,2 milhões de clientes de planos de saúde odontológica em comparação aos 39 milhões em planos de saúde gerais no Brasil e 160 milhões de assinantes de planos de saúde odontológica nos Estados Unidos (PAVLOVA, S.d., e ANS, 2005).

10.1.1 Consolidação e Concorrência

Até 1998, o mercado brasileiro de planos de saúde se caracterizava pela alta fragmentação e baixa regulamentação. Quase qualquer um podia abrir uma empresa e oferecer diferentes produtos sem muita regulamentação ou supervisão. Como resultado, as operadoras de planos de saúde faliam, deixando milhares de usuários sem atendimento. Mudanças contratuais unilaterais, que potencialmente prejudicariam os direitos dos participantes, eram comuns. Desde essa época, o governo brasileiro votou diversas leis que regulamentaram o setor, levando as empresas a profissionalizar suas organizações, incluir a cobertura de todas as doenças reconhecidas pela OMS e evitar aumentos de preço não autorizados ou mudanças nas regras. Além disso, todas as operadoras e os novos planos de saúde precisavam ser aprovados pela ANS (ANS, 2005). Conseqüentemente, o setor enfrentou um processo de consolidação,

¹⁹ Para maiores informações, ver Organização Mundial de Saúde no www.who.int.

com a queda do número de operadoras em funcionamento de 2.639 em 1999 para 2.167 em 2004 (ANS, 2005).

Em 2004, havia 567 empresas no mercado brasileiro de assistência odontológica, cujas oito maiores representavam 40,3% do mercado. Esses grandes concorrentes pertenciam a quatro categorias: empresas ligadas a conglomerados financeiros, grupos de assistência médica, grandes cooperativas odontológicas e empresas independentes patrocinadas por sociedades financeiras, principalmente fundos de *private equity*. O restante dos concorrentes era predominantemente formado por pequenas empresas independentes que consistiam, em muitos casos, de alguns dentistas operando por si só com clientes espalhados em alguns nichos. “Este cenário irá forçar uma segunda onda para a consolidação. As pequenas empresas não terão patamar na concorrência”, previram algumas pessoas de dentro da DentalCorp. “Este processo também tem potencial para atrair operadoras internacionais que se mantinham afastadas do mercado brasileiro. Desde o processo de estabilidade econômica, iniciada em 1994, uma atmosfera melhor para a regulamentação e um grande e desconhecido mercado ficaram claramente atraentes para elas”.

A OdontoPrev, operadora independente, fundada em 1987 por um grupo de dentistas empresários, era a maior empresa de assistência dentária do Brasil com aproximadamente 18% do mercado e 3.500 clientes associados que representavam mais de 1 milhão de participantes com receita bruta de R\$ 84,1 milhões. Incrementada com uma injeção de capital da TMG Private Equity em 1997, a empresa cobria 850 municípios através de uma rede de 12.000 dentistas afiliados (CAMPOS, 2007, e ODONTOPREV, S.d.). Ao contrário de alguns de seus concorrentes diretos, a Odontoprev utilizava corretores terceirizados ao invés de suas próprias filiais como principal meio de comercialização. Embora com condições de prontamente incrementar o número de participantes, mantendo os custos fixos baixos, algumas pessoas consideravam difícil manter o nível de qualidade dos serviços sem suporte local, o que levava alguns dos seus clientes a mudarem para a concorrência.

Uma grande concorrente ligada a grupos de assistência médica era a Interodonto. Centrada principalmente na região sudeste, que tinha 65,7% do número total de participantes de planos de assistência odontológica, a Interodonto tinha uma parcela do mercado referente a 4,5%, com aproximadamente 370.000 clientes, na maioria funcionários e seus familiares dentre seus 550 clientes corporativos. Outro concorrente de peso era a Bradesco Seguradora, o ramo de seguros do Grupo Bradesco, o maior conglomerado financeiro privado do Brasil em termos de ativos, com uma rede de 3.000 filiais por todo o Brasil e um banco de dados com mais de 14 milhões de clientes. Embora se apoiando nos atributos do Grupo Bradesco, a

Bradesco Seguradora dava pouca atenção aos planos de seguro de assistência odontológica em comparação a outros produtos que oferecia, tais como seguro de automóveis ou planos de pensão. “A Bradesco Seguradora parece um gorila de mais de 100 quilos tentando agarrar tudo o que vê. Contudo, este ainda não é um mercado de *commodity*. É preciso manter o foco no que se está fazendo, e agir prontamente; coisa que uma empresa empreendedora menor tem capacidade de fazer melhor”, analisou um executivo da DentalCorp.

10.2. Luís Alexandre Chicani

Luís Alexandre Chicani nasceu em São Paulo, Brasil, e tinha uma estrutura familiar parecida com a da maioria dos paulistanos²⁰. A industrialização no Brasil, ao final do século 19, atraiu refugiados políticos e socioeconômicos com o sonho de conseguir emprego, vindos da Itália, do Japão, da Alemanha, da Espanha e do Oriente Médio (FAUSTO, 2005)²¹. Os imigrantes se integravam gradualmente na sociedade brasileira, e o movimento de elevação social foi facilitado por um esforço ético e uma cultura empreendedora burguesa. Assim Chicani descreveu a sua ascendência:

A mãe da minha mãe era espanhola e o pai dela, italiano; já ambos os pais de meu pai eram libaneses. Todos vieram para o Brasil como empreendedores a procura de uma vida melhor e estabelecer um pequeno negócio. Surpreendentemente, os meus pais decidiram fazer carreira como servidores públicos e assegurar uma posição e estilo de vida de classe média. Parece que retomei os passos da primeira geração.

Uma parte da inspiração da carreira de Chicani foi consequência do contato com a indústria odontológica dos Estados Unidos:

Em 1982, aos 16 anos, fui aos Estados Unidos pela primeira vez e passei alguns meses em Redding, na Pensilvânia, como estudante em um programa de intercâmbio. Em 1984, o meu irmão também participou de um programa similar e, em 1985, a minha família hospedou uma moça americana. Começamos a namorar e, em 1986, retornei aos Estados Unidos para visitá-la. A nossa relação não durou muito, mas acabei conhecendo a mãe dela, uma dentista de higiene bucal, especializada em gestão odontológica. Duas coisas chamaram a minha atenção: lá os dentistas se consideram artistas, e muitos deles tomam conta dos seus próprios negócios como se fossem uma empresa de verdade, gozando de

²⁰ Nascidos ou habitante da cidade de São Paulo.

²¹ A estatística mostra que 4,5 milhões de pessoas imigraram para o Brasil entre 1882 e 1934.

um bom padrão de vida com qualidade. Esses fatos não aconteciam com o profissional brasileiro médio.

Ao retornar ao Brasil, fui aceito na respeitada Universidade de São Paulo (USP) para estudar odontologia. Durante o curso, mantive contato com o mercado americano e aprendi a gerenciar uma empresa de plano de saúde odontológica. Em 1988, aos 21 anos de idade, três coisas importantes aconteceram simultaneamente comigo: eu me formei, me casei e me tornei pai. Admito que entrei em pânico. Só como dentista, eu não iria conseguir ver os meus sonhos realizados com essa responsabilidade nos meus ombros.

10.2.1 Criando o Sonho – 1988 - 1998

Percebendo que o serviço dos planos odontológicos não era muito conhecido ou desenvolvido no Brasil, Chicani decidiu aproveitar a oportunidade logo após se formar. Ele recorda:

Se fôssemos aos Estados Unidos em um vôo de 10 horas, teríamos uma leve idéia do que o mercado brasileiro se tornaria em 10 anos. A assimetria no mercado brasileiro, combinada à tendência mundial de acesso melhor e mais fácil a procedimentos de saúde, indicava a enorme oportunidade de crescimento da nossa indústria odontológica. Naquele tempo, o mercado brasileiro de planos de seguro odontológico era incipiente. Tínhamos alguns grandes grupos financeiros ou operadoras de planos de saúde tentando fazer venda combinada de seus planos de saúde à corporações com novos serviços e produtos, e uma variedade amadora e fragmentada de operadoras independentes surgindo em diferentes partes do país.

Fundei a DentalCorp em 1989, e durante os primeiros anos da empresa, precisei garantir renda extra com um segundo emprego de dentista no serviço público para desenvolvê-la. Decidi cursar Administração de Empresas para obter experiência em gestão em uma das faculdades de maior prestígio no Brasil. Eu me fiz notar. Dentre gerentes de produtos, banqueiros e todo tipo de executivos, eu era o cara de cabelos ruivos, olhos azuis e de roupa branca. Em 1992, ainda trabalhava (sozinho) de 12 a 14 horas ao dia e já tinha três filhos.

Nessa primeira etapa, precisei tomar decisões estratégicas claramente relacionadas às minhas aptidões e visão. Decidi manter o foco no segmento do mercado médio (empresas com 300 a 600 funcionários), que estava preparado a pagar um preço acima do da média, tinha um ciclo de vendas menor, e não se encontrava na tela do radar dos meus maiores concorrentes. Entretanto, foi somente em 1993 que consegui o meu primeiro grande cliente comercial: a Itaipu Binacional, empresa responsável pela administração da maior usina hidrelétrica do mundo. Após alguns meses de negociação, eu os convenci de que a DentalCorp teria condições de ir ao encontro das demandas de assistência da empresa, 24 horas por dia, através de um serviço chamado ‘Tele Dente 24h’, que, na verdade, era só eu mesmo com um bipe ligado 24 horas por dia, pronto para prestar serviço de emergência a qualquer hora a qualquer um dos 8.000 assinantes do plano. Em suma, isso significava que eu teria que parar o que

estivesse fazendo para atender qualquer necessidade de emergência, inclusive viajar para o local onde o paciente estivesse. Eventualmente, esse contrato acabou acionando o desenvolvimento de uma rede de profissionais de prontidão. Como membro da Associação Brasileira de Odontologia, comecei a fazer contato com dentistas em todas as regiões onde a Itaipu tinha um funcionário.

Em 1995, ganhei dois novos clientes importantes que me levaram a investir aproximadamente 20.000 dólares, estabelecer duas novas clínicas odontológicas em São Paulo e abrir um consultório no Rio de Janeiro. No mesmo ano, com a perspectiva de conseguir uma empresa de celulose e papel como novo cliente no sul do Brasil, adquiri um trailler de 7 mil dólares totalmente equipada para prover as áreas rurais com serviço odontológico, e nele dirigi até uma Feira de Recursos Humanos em Curitiba, 500 km ao sul de São Paulo. Contudo, apesar de meus investimentos de capital, vários acordos comerciais com preços reduzidos para atrair novas empresas e a entrada de novos clientes – que tendem a utilizar muito os seus novos planos nos primeiros três meses – foram uma combinação mortal, e eu quase falei em 1996/1997. Conseqüentemente, precisei vender o carro da minha mulher e o do meu pai, assim como o meu também, e renegociar todas as minhas dívidas. Comecei a fazer visitas às filiais da DentalCorp viajando em ônibus noturnos duas vezes por semana, o que afetou negativamente a minha vida pessoal. O meu desejo de expandir rapidamente foi uma lição difícil, que aprendi a duras penas.

Chicani também começou a se envolver em projetos sociais, o que demonstrava o seu comprometimento com o serviço comunitário.

Talvez por viver em um país com diferenças sociais tão grandes, que no final refletem no acesso à educação, saúde e oportunidades de trabalho, pensei que poderia me engajar, junto à minha empresa, a projetos que pudessem fazer alguma diferença em comunidades carentes, como também inserir um forte sentido ético e de responsabilidade social dentre nossos funcionários. Comecei a me envolver com várias atividades filantrópicas, inclusive sociedade com alguns dos meus clientes para fornecer tratamento odontológico gratuito a mais de 7.000 crianças de baixa renda, como também suporte financeiro a jovens atletas na comunidade de Paraisópolis na cidade de São Paulo. Também tenho freqüentemente ministrado palestras nas faculdades de administração de empresas locais, onde tenho tentado compartilhar as minhas experiências como empreendedor.

10.3. Aprendendo dos Primeiros Anos – 1998 a 2002

Como a maioria dos pequenos empreendimentos no Brasil, a DentalCorp teve seu início e desenvolveu-se como uma empresa familiar, sendo gerenciada pela mesma. Desde o seu começo, Chicani envolveu seus parentes nas atividades financeiras e de gestão do dia-a-dia. Inicialmente uma empresa de um homem-show, a DentalCorp aos poucos se transformou em uma pequena empresa estruturada. A expansão geográfica da DentalCorp, embora

agressiva, foi cuidadosamente implementada. Chicani pessoalmente visitava cada local, acessando as alternativas; empregando, treinando e capacitando funcionários; organizando as funções; desenvolvendo um modelo que pudesse oferecer suporte técnico e administrativo de alto nível aos clientes e aos dentistas afiliados. Chicani explica o conceito:

Eu tinha um sonho, mas também diversas barreiras a transpor, incluindo a falta de capital, de apoio externo e de experiência pessoal. Talvez tenha sido por isso que a DentalCorp foi criada com base numa cultura que combinava percepções pessoais com aprendizado através de erros. Por isso, sempre discutimos os sucessos e os fracassos abertamente, fortalecendo o conceito de que a criatividade precisa prevalecer sobre o medo. Creio que esse seja o fundamento de qualquer cultura empreendedora.

Logo percebi que precisava ir atrás do segmento do mercado médio, evitando enfrentar a concorrência, cujos principais participantes tinham o seu foco nas grandes empresas. Também procurei localidades onde as taxas de penetração de serviços odontológicos fossem quase inexistentes. Além disso, em uma indústria com falta de profissionalismo e comportamento documentados, serviços de alta qualidade e respostas ágeis e diretas eram essenciais à nossa diferenciação. Uma rede de filiais próprias sustentada por centrais, que centralizassem todos os serviços corporativos, parecia ser a forma correta de desenvolver uma relação de lealdade e confiança com clientes, afiliados e sócios.

Forçado a melhorar a eficiência e modernizar as operações, mantendo o foco na estratégia do negócio, Chicani começou a estruturar a DentalCorp como uma prestadora de serviços da indústria odontológica. Um boletim informativo periódico foi publicado e foram emitidas carteiras de identificação dos participantes. Além disso, Chicani passou a desenvolver parcerias como alternativa de crescimento financeiro menos estressante. Ele explica:

Para superar algumas das minhas limitações financeiras, comecei a contemplar a possibilidade de desenvolver parcerias complementares estratégicas, que me permitissem continuar a crescer sem investimentos maciços. Através de um processo de permutas, compartilhando o banco de dados dos nossos clientes, ou fornecendo *know-how*, conseguimos utilizar os escritórios regionais dos nossos parceiros para estabelecer operações e acessar o portfólio dos clientes deles, nos colocando em contato direto com clientes locais ao chegar em uma nova área geográfica.

Em 2001, abri uma parceria com a Blue Life, uma das maiores operadoras de planos de saúde do Brasil. O negócio foi direto, e quase não envolvia recursos materiais. A Blue Life providenciaria a sua infra-estrutura em locais fora de São Paulo, gratuitamente, permitindo que a DentalCorp entrasse em contato com os clientes em regiões distantes com quase nenhum custo fixo, enquanto compartilhávamos os bancos de dados dos nossos clientes. O que eu precisava naquela época era uma linha telefônica, um computador e alguns vendedores locais. Eles agiam como uma incubadora e, logo que eu conseguisse uma quantidade expressiva de clientes, ampliava e abria uma filial da DentalCorp. Graças à Blue Life, pude aumentar o número de filiais de 7 em 2001 para 14 em 2002, enquanto as receitas cresceram de R\$ 2,1 milhões para aproximadamente

R\$ 3,8 milhões no mesmo período. Após essa experiência inicial, continuei a procurar negócios similares e comecei a negociar com a VeraCruz Mapfre, uma subsidiária da Mapfre, um dos maiores grupos de seguros espanhóis, através do qual pudemos trocar nosso banco de dados de clientes no Brasil.

10.3.1 Ofertas da DentalCorp

O mercado de seguro odontológico compreende dois tipos de clientes: as empresas e os indivíduos. Apesar de *markups* menores, as operadoras tinham tendência em manter seu foco em clientes corporativos, maximizando sua eficiência no marketing e minimizando seus riscos operacionais, uma vez que os planos individuais tinham historicamente uma taxa de não-pagamento (*default*) mais alta e anunciar diretamente aos consumidores era muito mais caro. Conseqüentemente, o segmento corporativo representava 98% da receita total da DentalCorp. Entretanto, a sociedade com a Blue Life possibilitou à DentalCorp incluir prêmios para planos individuais na declaração de faturamento da Blue Life, fazendo com que os planos individuais e familiares fossem mais atraentes, uma vez que os planos de saúde tinham taxas de *default* mais baixas.

Do mesmo modo, a DentalCorp oferecia aos seus clientes 13 tipos diferentes de planos: 12 Planos Corporativos e um Plano Individual/Familiar. Ambos os segmentos de clientes tinham uma taxa média de reclamações de 50% e praticavam benefícios similares. Entre os planos corporativos, o plano Executivo Plus foi o mais vendido da empresa, o que significava aproximadamente 80% das vendas totais da DentalCorp. A cobertura incluía raios-X, trabalho e cirurgia corretiva. Os outros planos corporativos eram variações do Executivo Plus, com uma cobertura mais ampla de tratamentos. A DentalCorp também oferecia serviços de gestão, inclusive de controle de qualidade, auditoria e reembolsos para clientes corporativos que já tinham assistência odontológica interna.

Clientes corporativos podiam optar por três tipos de programas: Investimento Total, no qual a empresa ficava responsável pela cobertura de todo o prêmio; Investimento Parcial, no qual o participante e a empresa dividem o custo; e Custo Zero, no qual o participante pagava tudo, deixando para a empresa a responsabilidade de deduzir o prêmio do contra-cheque do participante e pagar à DentalCorp. Em todos eles, o desafio era manter o participante após os tratamentos iniciais.

Os preços variavam de acordo com o número de participantes, porém, a taxa média mensal era de cinco dólares por funcionário para o plano Executivo Plus. O Plano Família da DentalCorp oferecia os mesmos benefícios que o Executivo Plus, mas as taxas podiam chegar até a 10 dólares por participante ao mês, devido a uma rotatividade mais alta, custos administrativos e taxas de default, junto com um período de carência de 8 a 180 dias iniciais até o primeiro tratamento após da assinatura do contrato (ver no Quadro 10.1 as ofertas do produto da DentalCorp).

Os produtos e os serviços da DentalCorp eram vendidos através de um mistura de pessoal de vendas próprio, corretores e representantes. Os membros do pessoal de vendas da própria DentalCorp, responsáveis por 50% dos novos negócios, consistiam na sua maior parte de mulheres ambiciosas e independentes nos seus 30, 40 anos, operando sob contrato de exclusividade e recebendo comissão por cada venda. Os corretores, responsáveis por 30% das novas vendas, não tinham exclusividade e também recebiam comissão a cada venda. Os outros 20% das vendas eram feitos por pessoas bem entrosadas no ambiente corporativo.

Após fechar contrato com um novo cliente, a divisão comercial da DentalCorp criava o perfil do participante e o comparava à sua rede de dentistas afiliados. A expansão da rede da DentalCorp seguia o crescimento de seus clientes, evitando a capacidade produtiva não utilizada dos dentistas e ser desacreditado por eles. Quando um participante procurava um dos dentistas, o dentista imediatamente acessava um número de telefone gratuito, ou o site da DentalCorp, e obtinha autorização para o tratamento. Após o tratamento, o dentista enviava o pré-diagnóstico e os raios-X do pós-tratamento ao departamento de controle de qualidade da DentalCorp. Cem por cento das reclamações eram monitoradas por cirurgiões-dentistas treinados, responsáveis por sua aprovação. No caso de fraude ou de tratamento incorreto, a despesa não era reembolsada, e o dentista poderia ser excluído ou teria que corrigir de novo respectivamente (ver no Quadro 10.1 o fluxograma do processo da DentalCorp).

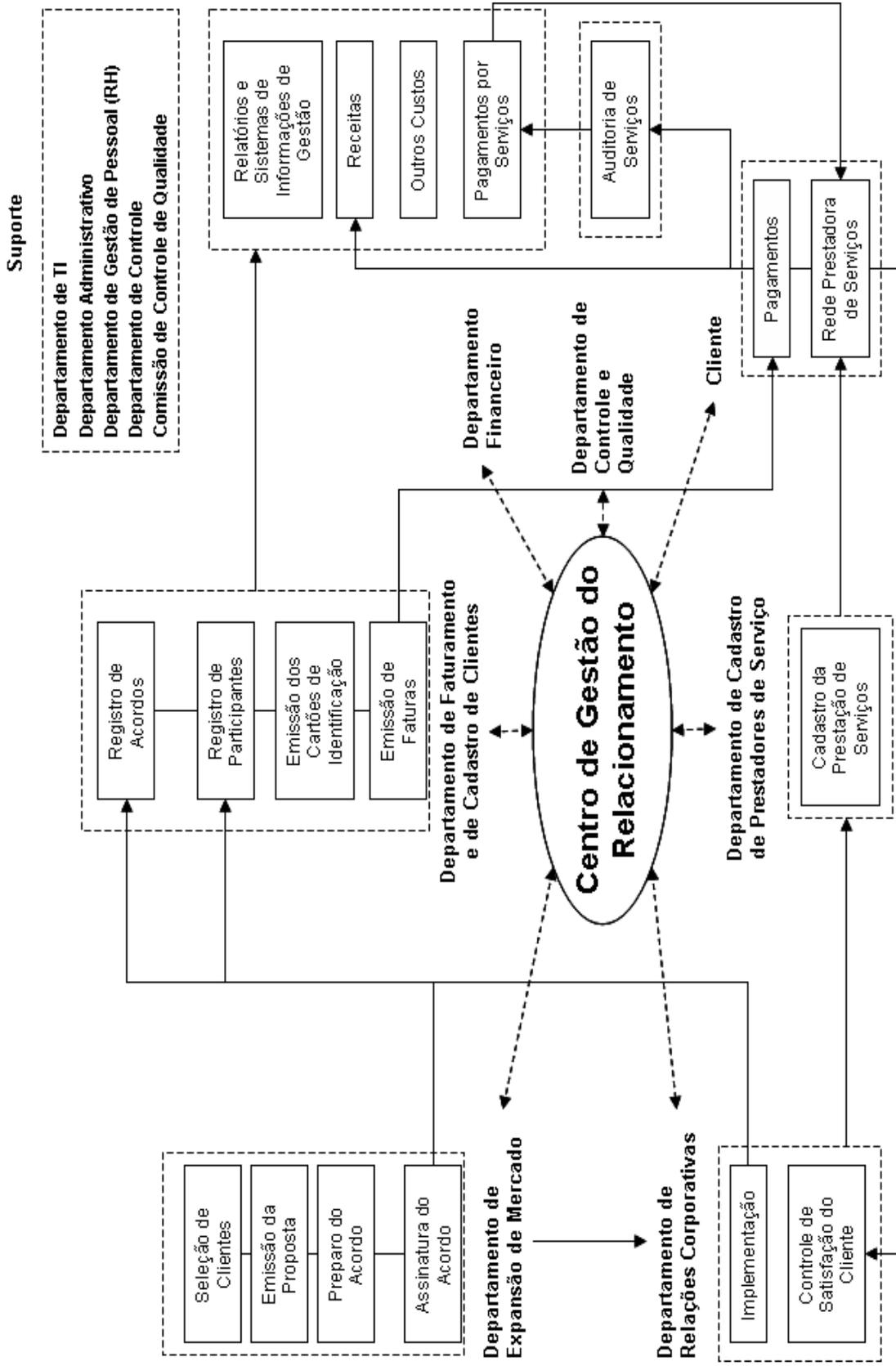
	Executivo Plus				Master				Premium				VIP		DentalCorp Família
	EP	EPI	EPII	MA	MAI	MAII	PR	PRI	PRII	VI	VII	VIII			
Diagnóstico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Radiologia (raios-X)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pediatria Dentária (Infantil)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Clínica Dentária (Restauração)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Endodontia (Canal Radicular)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Periodontia (Gengivas)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cirurgia	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ortodontologia ⁽¹⁾ (Aparelhos)	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ortodontologia ⁽²⁾				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Prótese										X	X	X	X	X	X
Rede Credenciada	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
<i>Escolha livre com reembolso correspondente à tabela de DentalCorp</i>		X			X				X					X	
<i>Escolha livre com reembolso correspondente ao dobro da tabela de DentalCorp</i>			X			X				X					X

Quadro 10.1 Oferta de Produtos da DentalCorp

Fonte: DentalCorp.

⁽¹⁾ Ortodontia: Aparelhos gratuitos como cortesia, excluindo documentação e manutenção ortodôntica.

⁽²⁾ Ortodontia: Cobertura do tratamento, incluindo manutenção mensal e documentação ortodôntica.



Esquema 10.1 Fluxograma de Processos da DentalCorp

Fonte: DentalCorp.

10.3.2 Assegurando sua Posição

Embora a DentalCorp tivesse se tornado conhecida, e cuidadosamente analisada, por causa de sua estratégia inovadora e seu crescimento, a empresa ainda não havia obtido um lucro significativo. Chicani recorda:

Estávamos em um estágio em que as forças, e, principalmente, as fraquezas, surgiam bem na nossa frente sem que tivéssemos respostas claras. De um lado, começamos a ser conhecidos como uma organização em rede ágil, de custo baixo, com ampla cobertura geográfica e com altos padrões de qualidade. De outro lado, isso também enfatizava a falta de uma equipe de gestão profissional e de controle, a necessidade de ampliação da minha rede de parceiros, e, o pior de tudo, a importância de ter acesso a novas fontes de capital. Eu não era grande ou suficientemente organizado para alcançar outros e nem atraente o suficiente para que alguém me comprasse.

Em junho de 2002, a DentalCorp havia multiplicado sete vezes a sua receita desde dezembro de 1998 e o número de filiais subido de 2 para 14 no mesmo período. Em setembro de 2002, Chicani recebeu um telefonema frio de um executivo da Endeavor Brasil convidando-o para uma reunião. Ele recorda:

Eu tinha ouvido falar vagamente da Endeavor naquela ocasião e, por isso, não tinha certeza do que esperar ou do que poderia conseguir da parte deles. A minha primeira e inocente reação foi que essa poderia ser uma oportunidade de simplesmente conseguir dinheiro, uma vez que eles tinham contato com investidores nacionais e internacionais. A pessoa do outro lado da linha começou a explicar que eu havia sido indicado por um amigo comum, e fez uma breve apresentação dos interesses e objetivos da Endeavor. Após alguns minutos, disse para mim mesmo, “Por que não?” Como empreendedor, havia aprendido que algumas das melhores oportunidades vinham de lugares inesperados e de contatos imprevisíveis.

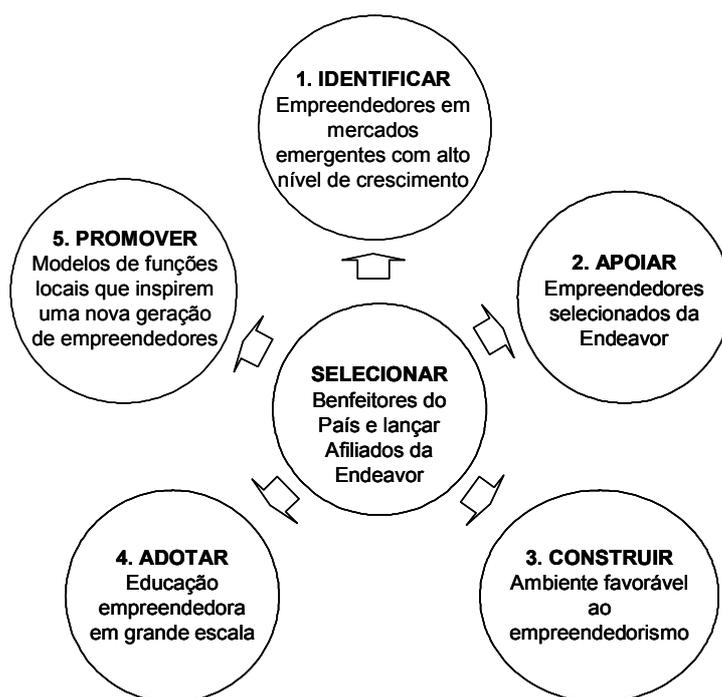
10.4. A Parceria com a Endeavor – 2002 a 2004

A Endeavor foi fundada em 1996 nos Estados Unidos, resultado de uma combinação de idéias, sonhos e experiências de seus dois fundadores: Linda Rottenberg, uma vigorosa promotora do empreendedorismo, da filantropia e do desenvolvimento econômico em mercados emergentes, e Peter Kellner, um empreendedor habilitado no Leste Europeu e na

Rússia²². Depois de experiências e pesquisas anteriores (KANTIS et al., 2002), perceberam a falta de infra-estrutura para o empreendedorismo em lugares como a América Latina e chegaram à conclusão que essa ausência havia impedido o desenvolvimento de novos empreendimentos. Suas conclusões foram que os principais obstáculos eram a atitude de ceticismo dos líderes das empresas locais, no que se refere a iniciativas empreendedoras e correr riscos, a quase inexistência de modelos ou de redes que adotem o empreendedorismo, o restrito acesso à informação, e a limitada capacidade de fundar novos negócios através de diferentes fontes financeiras.

Linda Rottenberg e Peter Kellner decidiram desenvolver uma empresa que se empenhasse em lidar com essas barreiras ao empreendedorismo de forma holística, diminuindo a distância entre os programas de microfinanciamento, projetados para empréstimos no nível de subsistência concedidos aos mais pobres dos pobres, e investimentos do governo e de fundos privados em grandes empresas estabelecidas. O conceito deles era estabelecer um modelo operacional montado na propriedade local e na responsabilidade global que poderia permitir que cada uma das iniciativas locais da Endeavor fosse sustentável por quatro anos desde a sua entrada no país (ver no Esquema 10.2 o modelo operacional da Endeavor) (SAHLMAN, ROBERTS, 2002)

²² Linda Rottenberg é formada pela Universidade de Harvard e tem o título de J.D. (Juris Doctor) da Faculdade de Direito da Universidade de Yale. Peter Kellner é formado pela Universidade de Princeton, obteve seu MBA (1997) da Faculdade de Administração de Empresas (Harvard Business School) da Universidade de Harvard e é formado pela Faculdade de Direito da Universidade de Yale.



Esquema 10.2 O Modelo da Endeavor

Fonte: Endeavor, 2005.

Em 1998, a Endeavor iniciou as suas operações no Chile e na Argentina, logo a seguir, no Brasil e no Uruguai em 2000, no México em 2001, e na África do Sul em 2003. Desde o seu começo até 2004, a Endeavor escolheu 151 empreendedores dentre um grupo pré-selecionado de 9.478. Esses empreendedores geravam 655 milhões de dólares de receita, criavam 15.084 empregos e tinham condições de levantar 550 milhões de dólares de uma variedade de investidores de risco e fundos privados. Além disso, 665 mentores empresariais, 496 anjos investidores e investidores de risco, e 92 líderes empresariais e acadêmicos participaram da seleção da Endeavor no processo de seleção e de mentoriação (ENDEAVOR 2004, 2005, ENDEAVOR BRASIL, S.d.).

10.4.1 A Endeavor e a DentalCorp

De acordo com a pesquisa do Global Entrepreneurship Monitor, o Brasil se encontrava em sexto lugar em atividade empreendedorística, entre os 41 países selecionados em 2003. Contudo, o empreendedorismo no Brasil ainda tinha forte correlação com a

necessidade, e não com a oportunidade; baixo crescimento econômico, desemprego e escassez de empregos forçaram muitos brasileiros ao empreendedorismo. O país também não tinha uma geração de negócios em áreas novas e inovadoras, refletindo a fraca relação entre o conhecimento gerador de centros e de empreendimentos e o escasso investimento privado em pesquisa (ver na Tabela 10.1 as condições que impediram o empreendedorismo no Brasil) (GEM, 2003).

Tabela 10.1 - Condições que Impediam o Empreendedorismo - Avaliação feita pelo National Experts - Brasil - 2003.

	Média Brasileira	Média Mundial	Posição do Brasil
Potencial Empreendedorístico: Motivação	0,53	0,38	10/31
Oportunidade Empreendedorística	0,34	0,19	11/31
Participação da Mulher	0,18	0,34	19/31
Acesso à Infra-estrutura Física	0,13	0,95	31/31
Obstáculos de Acesso ao Mercado – mercado interno e dinâmica/oportunidade	0,12	-0,19	7/31
Educação e Treinamento – Estudos Superiores e Especialização	-0,37	-0,21	22/31
Normas Sociais e Culturais	-0,43	-0,23	18/31
Infra-estrutura Comercial e Profissional	-0,45	0,23	31/31
Capacidade Empreendedorística: Potencial	-0,63	-0,52	19/31
Apoio Financeiro	-0,76	-0,39	23/31
Programas de Governo	-0,78	-0,38	25/31
Proteção ao Direito de Propriedade Intelectual	-0,83	0,12	28/31
Obstáculos à Entrada no Mercado – maiores obstáculos – custos, concorrência, legislação	-0,90	-0,25	31/31
Transferência e Desenvolvimento Tecnológico	-0,98	-0,51	28/31
Políticas federais, estaduais e municipais; eficácia da política	-1,05	-0,40	28/31
Educação e Treinamento: primário e secundário	-1,28	-0,94	27/31
Políticas de Governo: Impostos, Tempo de Resposta	-1,68	-0,57	31/31

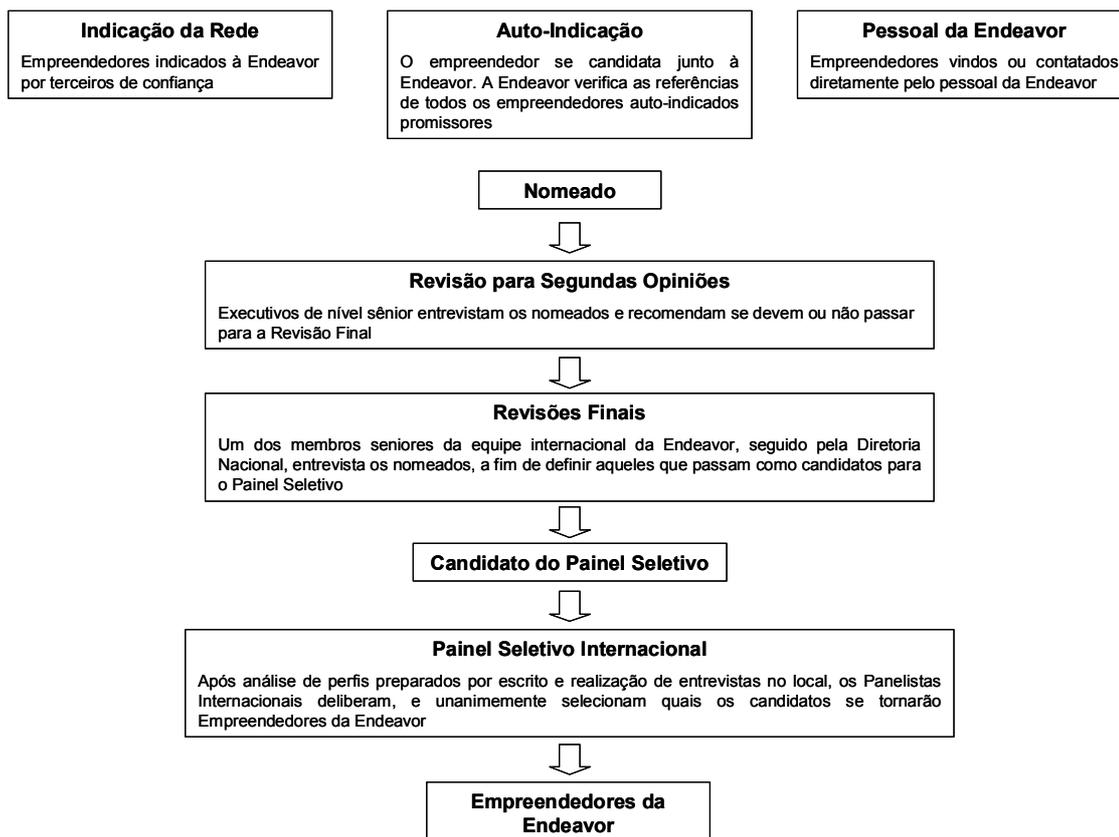
Fonte: GEM 2003.

Com um pequeno grupo de 11 funcionários e apoiada por poucos empreendedores locais bem estabelecidos, dispostos a prover fundos e infra-estrutura, a Endeavor Brasil promovia um processo semestral de seleção de empreendedores. Paulo Veras, presidente da Endeavor Brasil, explica:

Analizamos cerca de 800 candidatos que enviam *curriculums* através de nosso *site* na Internet que são indicados por membros da nossa rede ou que recebem um telefonema de nossa equipe. Após um primeiro processo seletivo que envolve avaliações do plano de negócios, visitas e entrevistas pessoais, os candidatos pré-selecionados passam por duas revisões de pelo menos três executivos seniores voluntários. O restante dos candidatos é, então, submetido à diretoria local da Endeavor e, finalmente, a um painel seletivo internacional. Apesar de todos os recursos envolvidos no processo, não temos a obrigação de escolher esse ou aquele número de candidatos ao ano. Se ninguém se encaixar aos nossos critérios internos, aguardamos o próximo ciclo de seleção.

Estamos à procura de empreendedores que já deram provas, porém, ainda têm muito mais potencial a conquistar. A nossa contribuição mais importante vem da habilidade de unir as pessoas certas e fornecer o conjunto de instrumentos de gestão aos nossos empreendedores selecionados. A longo prazo, essa abordagem provou ser mais sustentável do que simplesmente tentar ajudá-los a levantar fundos para seus empreendimentos comerciais.

O Esquema 10.3 mostra uma síntese do processo seletivo.



Esquema 10.3 Processo de Pesquisa e de Seleção da Endeavor

Fonte: ENDEAVOR BRASIL, S.d.

Como um dos candidatos pré-selecionados, a DentalCorp passou por todo o processo. Paulo Veras acrescenta:

Talvez o que mais nos chamou a atenção foram as características pessoais do Chicani. Ele ouvia, estava ávido por receber conselhos, um tremendo vendedor, e com talento natural para desenvolver relações de confiança. Além disso, sua capacidade de enxergar bem mais longe do que os outros e se manter no poder o levaram a melhorar ao invés de desistir, mesmo quando todo mundo estava contra ele. Chicani buscava excelência e sucesso ao ser notado entre os concorrentes maiores e muito mais capitalizados.

Entretanto, era ainda uma empresa de um homem só, que desenvolvia uma estratégia espontânea sem saber exatamente o que estava fazendo. Não tinha os instrumentos de gestão básicos, faltavam formas de controle e aconselhamento

profissional externo. Ainda mais que Chicani queria estar envolvido em todo tipo de atividades, sem habilitar os funcionários e, daí, prejudicando o desenvolvimento de novos líderes. As nossas decisões para seleção são unânimes, e alguns dos membros também estavam bastante céticos quanto às finanças da DentalCorp.

Apesar desses sinais contraditórios e das opiniões divergentes, concordamos que a DentalCorp se encaixava nos nossos quatro critérios: potencial para criação de valor e empregos, modelo de negócio inovador, forte perfil empreendedor, e estar na fase de desenvolvimento certo para se candidatar para o próximo nível. Em março de 2003, a DentalCorp foi aprovada por um Painel de Seleção Internacional para ser um Empreendedor da Endeavor, junto com outras sete empresas.

Sob a orientação da Endeavor Brasil, Chicani foi rapidamente para frente; começou a executar mudanças dentro da DentalCorp. Uma Diretoria Consultiva foi introduzida em 2003 (ver no Quadro 10.2 o perfil da Diretoria Consultiva da DentalCorp), quando os membros da família do Chicani deixaram as suas posições executivas. Bonagura, outro empreendedor da Endeavor Brasil, foi admitido como consultor externo para desenvolver os relatórios internos, ao mesmo tempo em que um quadro organizacional formal foi criado, indicando funções e definindo responsabilidades. Além disso, Luís de Campos Salles, CEO da Itaú Seguros, uma das maiores companhias de seguro do Brasil, passou a ser o mentor do Chicani dentro do programa da Endeavor.

Perfil da Diretoria Consultiva da DentalCorp

Luis Chicani é graduado em Odontologia pela Universidade de São Paulo, em B.A. (Business Administration) pela Fundação Getúlio Vargas (CEAS), e possui M.B.A. em Gestão de Planos de Saúde pela Universidade São Camilo. Fundador e CEO da DentalCorp, diretor do Sistema de Odontologia de Grupo, SINOG, e seu representante junto à ANS.

Nasser Chicani, é graduado em Engenharia de Mecânica Industrial e em B.A. (Business Administration) pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. É gerente técnico da Equity Engenharia desde 1998 e foi o Gerente de Suprimentos na CESP entre 1972 e 1989. É pai do Luis Chicani.

Nahid Chicani é graduado em Direito pela Faculdade Católica de Direito de Santos. Trabalhou por mais de 40 anos na General Electric do Brasil em diversas funções e divisões de nível sênior, até se tornar vice-presidente. Hoje é sócio da TranSearch Brasil, uma empresa de *headhunting*, e membro do comitê de comércio exterior da FIESP. É tio do Luis Chicani.

Alberto Murray Neto graduou-se em Direito na Universidade de São Paulo, possui pós-graduação pela Faculdade de Direito da Universidade de Toronto no Canadá. É sócio no escritório de advocacia Paulo Roberto Murray – Advogados; trabalhou como advogado estrangeiro na Lang Michener Lawrence & Shaw e na Tory Tory DesLariers & Binnington em Toronto. É membro do Conselho Canadense para as Américas e da Comissão de Direito Internacional da Ordem dos Advogados do Brasil.

Ricardo Florence possui graduação em Engenharia Química pela Universidade de São Paulo, B.A. pela Universidade Mackenzie e M.B.A. pelo IBMEC. É consultor de gestão e diretor-gerente da VK Participações. Trabalhou como Diretor de Relações com Investidores e de Planejamento Financeiro do Pão de Açúcar e do provedor de acesso à Internet UOL, Universo Online. Atuou como membro da Diretoria do Pão de Açúcar, do UOL e da IBRI – Instituto Brasileiro de Relações com Investidores.

Marcio V. Bonagura, possui graduação em Administração de Empresas, com ênfase em Finanças e em Contabilidade, e trabalhou como consultor sênior na Deloitte Touche Tohmatsu. Fundador e CEO da Bonagura Planejamento, Controladoria e Finanças, empresa especializada em terceirização de serviços financeiros, de planejamento, de TI, de contabilidade e de gestão de pessoas.

Márcio Prado, fundador e sócio-gerente da DealMaker., empresa de consultoria especializada em terceirização de desenvolvimento de negócios. Anteriormente, foi consultor na Arthur D. Little, especializada em estratégia e novo desenvolvimento de negócios. Possui M.B.A. pela Universidade do Texas em Austin, B.A. pela Fundação Getúlio Vargas e é graduado em Engenharia Elétrica pela Universidade de São Paulo.

Alfredo Larrea, fundador e CEO da Euromundo, firma de consultoria de governança corporativa. Atuou como CEO da Vera Cruz-Mapfre- Brasil entre 1992 e 2002; tendo trabalhado na Mapfre na Espanha em diversas posições entre 1964 e 1991. Membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC, e Membro da Diretoria da Academia Nacional de Seguros e Previdência do Brasil. Possui graduação em Gestão de Marketing pela ESMA, em Barcelona, e Mestrado em Marketing pela Madia Marketing School.

Quadro 10.2 Perfil da Diretoria Consultiva da DentalCorp

Fonte: DentalCorp.

Em novembro de 2003, a empresa era a primeira organização da indústria de assistência odontológica a ser conferida com o certificado ISO 9001:2000²³. Um *software* especializado foi desenvolvido e implementado para melhor integrar os sistemas de operação secundária e o *front-end*, ao mesmo tempo em que a interface da DentalCorp na Internet foi

²³ A International Organization for Standardization - ISO é uma rede de institutos padrões nacionais de 153 países, cujo objetivo é fornecer uma base de referência, ou uma linguagem tecnológica, comum entre fornecedores e seus consumidores, facilitando o comércio e a transferência de tecnologia. Para maiores informações, acesse: www.iso.ch/iso/en/ISOOnline.frontpage.

também intensificada, aumentando a interconectividade. O departamento de gestão de pessoas dos clientes corporativos recebia relatórios sobre os novos membros e os que tinham se desligado; dentistas credenciados tinham condições de obter autorização para tratamento e acesso à ficha dentária de um paciente; e os membros podiam consultar a rede credenciada e solicitar endereços, mapas de localização, serviços disponibilizados e fotos dos consultórios dentários.

Esses esforços deram resultado. Em novembro de 2004, a DentalCorp tinha 22 filiais situadas nas principais cidades brasileiras, cobrindo quase 500 municípios. Além disso, a companhia tinha dentistas afiliados que falavam português em Miami, Lisboa e Porto, Madri e Paris. A empresa esperava atingir R\$ 10 milhões em receita, um EBITDA de aproximadamente 14% das vendas, e mostrar um bom lucro na base de seu balanço patrimonial pela primeira vez ao final de 2004 (ver no Quadro 10.3 a avaliação da Endeavor sobre Chicani).

Luis Alexandre Castilho Chiaverini Chicani, DentalCorp: Exponente Local (Alguém que Aprende Rapidamente)

RESPOSTA DOS PANELISTAS

Razões para a Seleção	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> Solução inovadora para problemas reais Bom conhecimento do mercado Energia e motivação empreendedoras Ótima história de um dentista que se torna empreendedor 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas financeiros Problemas de gestão Opera intuitivamente na maior parte do tempo, sem nenhuma base de negócios

Empreendedor: Luis Alexandre Castilho Chiaverini Chicani
Empresa: DentalCorp
País: Brasil
Painel Selecionado: em março de 2003



Descrição no Painel

Luis Chicani começou sua carreira como dentista. Frustrado com o mercado fragmentado de planos de saúde odontológica do Brasil, ele capitalizou a oportunidade de iniciar o seu próprio plano. A DentalCorp oferece planos odontológicos de qualidade para empresas do mercado médio. O primeiro contrato do Luis gerou fundos suficientes para que ele abandonasse os seus compromissos como dentista e se dedicasse em tempo integral ao negócio. Desde então, a DentalCorp criou uma rede de mais de 12 mil dentistas afiliados e 21 filiais por todo país, se tornando a sétima maior empresa do mercado brasileiro. A DentalCorp agora se dirige a 2 mercados diferentes através de seus planos família corporativos e individuais. Conduzindo a empresa primeiramente com sua própria intuição. O Luis veio para a Endeavor a procura de tecnologia de gestão para liderar um grande empreendimento comercial.

COMPROMISSO DA ENDEAVOR

- Apresentação a um sócio estratégico para gerir as funções de apoio da empresa
- Venture Corps: desenvolvimento de Indicadores Balanceados de Desempenho
- Apresentação a clientes estratégicos
- eMBA: estratégia para entrada no mercado e estratégia de consolidação do mercado
- Sessões de mentoriação com múltiplos tópicos
- Esquema das grandes varejistas concorrentes
- Plano Estratégico
- Expansão Internacional para o Chile: identificação da oportunidade e apresentação a sócios-chave

O EFEITO ENDEAVOR

- 93% de crescimento ao ano
 - A Endeavor conscientizou o Luis quanto às técnicas de gestão que o levaram a crescer. Recentemente, ele fez parceria com o terceiro maior plano de saúde do Brasil para utilizar os escritórios deles no interior
 - A DentalCorp faz mensalmente uma doação para a Endeavor. A DentalCorp tem doado 1% do patrimônio líquido à Endeavor
- LIÇÕES APRENDIDAS**
- A Endeavor adere valor a um empreendedor que conhece bem o mercado e tem espírito inovador, mas que precisa de apoio para gerir
 - A Endeavor precisa explicar que a direção comercial, embora às vezes sim, não é a parte essencial dos nossos serviços

	2002	2003	2004
Funcionários	104	120	139
Vendas Anuais (US\$)	1.206.753	2.325.524	3.817.065
Nº Dentistas		5.000	12.000
Nº de Dentistas Capital Levantado	Auto-financiado		
Procura de Capital			

Quadro 10.3 Avaliação da Endeavor sobre Luis Alexandre Chicani

Fonte: ENDEAVOR BRASIL.

10.5. A Expansão Internacional

Apesar das melhorias, outras questões permaneciam. Chicani explica:

Este é um negócio de custos fixos em que as margens de contribuição aumentam acima do ciclo de vida de um consumidor. Levamos quase 15 anos, mas hoje finalmente estamos em um patamar onde somos um negócio sólido e lucrativo. Porém, a importância da escala é que precisamos manter o crescimento, consolidando os escritórios regionais e aumentando a base de clientes. Contudo, a geração de capital de giro ainda não é forte o suficiente para que sustente um plano de investimentos significativos que também seja capaz de abranger a possível aquisição de concorrentes menores. E, quanto mais rápido o crescimento, maior o efeito negativo no capital de giro e na lucratividade.

O recente crescimento da DentalCorp havia destacado também os pontos fracos da empresa, em termos de novos talentos e de liderança. Comenta um membro da diretoria:

Neste estágio a empresa necessita de uma equipe forte, que consista de pessoal de dentro e de fora da empresa, capazes de controlar responsabilidades diferentes. Entretanto, para desenvolver uma ampla estratégia de gestão de pessoas, Chicani terá que também pensar em novos mecanismos, que mantenham os funcionários motivados, e com o foco no ideal dele, mesmo fazendo que façam parte dele através de um programa acionário, por exemplo.

Com todos esses sinais e restrições em mente, Chicani lutava com as decisões a respeito da estratégia da DentalCorp para o crescimento. Sua mais importante prioridade era perseguir uma estratégia agressiva de expansão geográfica no Brasil, um mercado ainda subdesenvolvido, com literalmente milhões de clientes potenciais a serem atraídos. Uma segunda possibilidade era subir no patamar mercadológico e competir pelos clientes corporativos maiores. Chicani elabora:

No ano passado começamos a nos aproximar de clientes maiores, que tradicionalmente ficavam fora de nosso mercado alvo. A Endeavor tem sido o instrumento para que isso aconteça. Através de seus contatos, pude me aproximar e conseguir grandes empresas, como o Magazine Luiza, um dos maiores varejistas do Brasil. Entretanto, isso vem com um preço que significa margens mais baixas. Por outro lado, aumentar de patamar nos permite aumentar a escala. Como o quinto maior concorrente do mercado, pode fazer sentido ir atrás de alguns desses clientes grandes.

Uma terceira opção para o crescimento, e essa iluminou a imaginação do Chicani, era a entrada em países novos. Chicani explica:

A idéia de nos tornarmos uma empresa internacional fica vindo à minha mente. A DentalCorp realizou muito, mas para ser realmente algo importante, nós devíamos estar em outros países. Uma expansão internacional seria um

instrumento de aprendizado, de experiências e criação de uma cultura de empreendedorismo, inclusive, oportunidade de desenvolver uma equipe de gestão longe dos problemas e das tensões locais. Entretanto, quando discuti essa alternativa com meus conselheiros externos e com a Endeavor, me disseram que poderia drenar meus escassos recursos, e, conseqüentemente, eu deveria manter o foco na expansão no Brasil. Estavam todos muito céticos.

Apesar das objeções, Chicani tinha preparado um plano de negócios com foco na expansão internacional, com o Chile como o primeiro alvo. Embora sendo uma fração da economia e da população brasileiras, o mercado chileno se assemelhava em algumas das características do brasileiro, com algumas vantagens adicionais. O país tinha um sistema sólido de fundo de pensão e uma cultura profundamente enraizada na utilização de planos de seguro para a assistência da saúde. Entretanto, como no Brasil, os planos odontológicos eram quase inexistentes, quando havia uma oferta crescente de cursos de odontologia e, conseqüentemente, de profissionais disponíveis. “Além disso, Santiago, capital do Chile, é fisicamente mais próxima do que algumas de nossas filiais remotas no Brasil”, indica Chicani (ver na Tabela 10.2 alguns indicadores chilenos selecionados).

Tabela 10.2 - Indicadores Selecionados do Setor de Seguros - Chile - 2000-2006

	2000	2001	2002	2003E	2004E	2005E	2006E
Nº de Empresas de Seguros Comerciais	56	54	55	55	55	55	55
Prêmios de Seguro Anuais (milhões de dólares)	2.852	2.809	2.686	2.740	3.014	3.315	3.647
Prêmios/100 pessoas (em dólares)	18.74	18.23	17.76	17.79	18.14	18.50	18.87
	9	5	9	0	6	9	9

Mercado de Seguro Geral Chileno	Cruz del Sur	Chilena Consolidada	Interamerican	Mapfre Generales	AGF Allianz	Others
Participação de mercado	19%	17%	9%	7%	7%	41%

Fonte: DentalCorp

Notas: Forte presença de operadoras internacionais na indústria chilena de seguros;
 Mercado fragmentado com mais de 20 firmas competindo no mercado e nenhum concorrente expressivo;
 Baixa penetração do seguro odontológico

Após algumas viagens ao Chile, sendo apresentado pela Endeavor Chile a personalidades-chave locais que tinham contato estreito com investidores chilenos e com associações de odontologia, Chicani começou a avaliar a oportunidade seriamente. Apoiado pelos estudantes de MBA de Harvard e do MIT, que faziam parte do programa de verão para internos da Endeavor, Chicani preparou um plano de negócios e uma projeção de fluxo de caixa para a empresa chilena, assim também como uma avaliação hipotética. Dependendo de suposições como desconto e taxas de crescimento da perpetuidade, o valor do projeto chileno variava entre 1 milhão a 2,3 milhões de dólares. “Necessitamos de pelo menos 400 mil

dólares para fazer essa empresa viável; quantia que a DentalCorp, obviamente, não possui,” Chicani destacava. “O desafio, conseqüentemente, é criar uma proposta que possa atrair investidores a procura de uma nova oportunidade no mercado ou que queiram financiar atividades futuras da DentalCorp no Brasil.”

10.5.1 Operação DentalCorp Chile

A aproximação com a Endeavor Chile proporcionou a Chicani o acesso a empreendedores chilenos com interesse no Brasil. Um destes empreendedores, Maxbrechink, disponibilizou para a DentalCorp suas instalações e infra-estrutura no Chile de forma que a DentalCorp pudesse inicialmente explorar o novo mercado com um custo de investimento inicial baixo. Após uma fase de avaliação e contatos iniciais, a idéia era aproveitar a estrutura existente no Brasil como um *back office* em tarefas como auditoria, tecnologia e outros serviços passíveis de serem compartilhados, e concentrar esforços na área comercial. Com a experiência adquirida, Chicani vislumbrava que o modelo poderia ser replicado para outros países.

A decisão de expandir era suportada por um forte crescimento das operações no Brasil, onde a DentalCorp crescia a taxas superiores a média do setor. Entretanto, um dos desafios que se apresentava era como balancear qualidade e produtividade. Custos tinham subido cerca de 34% enquanto os preços médios tinham caído, diminuindo as margens do setor. Isto fazia com que economias de escala se tornassem ainda mais prementes.

Todavia, sendo um mercado praticamente inexplorado na área de planos de saúde odontológicos, a grande dificuldade para Chicani no Chile era desenvolver uma relação com os dentistas locais e integrá-los a uma estrutura de negócios desconhecida para a grande maioria. Por outro lado, em um mercado com uma defasagem de pelos 5 anos com relação ao mercado brasileiro, ser um *front runner* poderia trazer claras vantagens competitivas. Com cerca de US\$ 320.000 gerados por dois investidores, a DentalCorp Chile foi aberta em julho de 2005. Dois funcionários da DentalCorp Brasil foram alocados em Santiago para poderem estabelecer a operação localmente e serem também testados em um cenário internacional. “Sempre sonhei em criar uma multinacional. Como empreendedor é fundamental ter um sonho, um desafio e uma oportunidade”, frisava Chicani.

Os resultados obtidos, entretanto, ficaram aquém dos projetados inicialmente. “Nós encontramos toda a sorte de problemas para estruturarmos a operação no Chile. Eles iam da falta de liderança a um correto entendimento do mercado. Nós subestimamos a tarefa quando nos baseamos e confiamos apenas nas nossas habilidades empreendedoras”, Chicani enfatizava.

Em paralelo, e seguindo uma série de sugestões e orientações da Endeavor, a DentalCorp Brasil aprofundou a sua profissionalização. Chicani assumiu um posicionamento mais distante das funções executivas, afastando-se das tarefas mais corriqueiras do dia a dia da empresa, criou uma função de superintendência geral, contratou dois novos diretores, selecionou 25 funcionários-chave e implementou um plano de distribuição de resultados. Adicionalmente, a DentalCorp aumentou suas comissões de venda e as alinhou com os objetivos e metas estratégicas da empresa. Contudo, os resultados ficaram aquém do esperado como explicado por Chicani:

Alguns dos executivos não performaram como esperado, enquanto a organização ainda confiava em mim para uma série de tarefas. Mais de uma vez eu tive pessoas entrando no meu escritório solicitando um curso de ações apenas para serem reorientados para procurar os novos executivos da empresa.

No segundo semestre de 2006, o ambiente no mercado brasileiro foi drasticamente alterado quando empresas da área médica, inclusive concorrentes diretos da DentalCorp, anunciaram a sua decisão de abrir seu capital através da venda de ações no Novo Mercado da Bovespa, injetando recursos com os quais a DentalCorp não poderia competir. Ganhos de escala seriam um motivador ainda mais importante neste mercado, o que provavelmente faria que participantes de pequeno e médio porte ainda tivessem maiores dificuldades em competir (CAMPOS, 2007). De acordo com Chicani:

Os recursos gerados por estas operações devem ser principalmente utilizados para a aquisição de companhias menores ou de operadores de nichos focados no mercado de empresas médias. É bem provável que possamos ver empresas como Odontoprev e Medial seguindo esta estratégia.

Conseqüentemente, em dezembro de 2006, Chicani decidiu vender a operação da DentalCorp Brasil para a Odontoprev, líder incontestado do mercado brasileiro e uma das empresas que estava em processo de captação de recursos no mercado de capitais. Em fevereiro de 2007, a operação de compra foi aprovada pelos órgãos reguladores, e Chicani passou a ter um papel executivo durante a integração e uma posição no Advisory Board da

Odontoprev com o objetivo de tentar ajudar no desenvolvimento de novos produtos e serviços.

11. PETROBRAS ²⁴

Quase cinqüenta anos após sua criação como um símbolo da riqueza natural do país, com o slogan “o petróleo é nosso”, a Petrobras tinha se tornado uma companhia integrada de óleo e gás, posicionando-se como a maior empresa brasileira, a terceira latino-americana e a 185ª empresa global, levando-se em consideração as vendas consolidadas em 2003 (FORTUNE, 2004).

Criada como uma empresa de capital misto²⁵ e tendo o governo como seu principal acionista, a empresa sofria historicamente pressões políticas que alteravam os seus planos estratégicos de médio e longo prazo, além de, em potencial, afetar negativamente seus resultados. Tendo em vista a importância estratégica da Petrobras para os objetivos macroeconômicos do país, a empresa tinha sido historicamente utilizada com fins políticos. A sua importância como geradora e pagadora de moeda forte, como fonte de investimentos, e o peso dos seus produtos nos índices inflacionários a transformavam em alvo de interesses potencialmente conflitantes com os vários acionistas.

Com uma agenda chamada neoliberal a partir da segunda metade da década de 1990, o governo iniciou um agressivo programa de privatização de empresas estatais ou venda parcial de seus ativos, com o intuito de diminuir o peso do Estado em atividades não essenciais ou onde o Estado não tinha condições de investir. Empresas como a Vale do Rio Doce e parte do sistema Telebras foram vendidas, enquanto lotes expressivos de ações de empresas estatais detidas pelo Tesouro Nacional ou BNDES foram negociados através de ofertas públicas.

Em particular, a Petrobras passou por um período de grandes transformações entre 1999 e 2002, época em que a empresa tinha estado mais alinhada com as chamadas práticas de mercado e de governança corporativa. Nesse período, os CEOs da Petrobras eram egressos de bancos de investimentos e tinham uma forte propensão a pensar a empresa de forma estratégica e internacional, desvinculada de influências políticas e alinhada com os interesses dos acionistas. Coincidentemente, foi um período em que a Petrobras implementou um agressivo plano de expansão internacional, mediante a aquisição de empresas internacionais,

²⁴ Este capítulo é adaptado do texto *Drilling South: Petrobras Evaluates Pecom* (DESAI, 2003).

²⁵ De acordo com a Lei 2004, uma empresa de capital misto era aquela cuja maioria das ações votantes era detida pelo governo federal, estadual ou municipal.

notadamente a Perez Companc - Pecom, a maior empresa privada argentina no setor de energia, com vários interesses econômicos na América Latina.

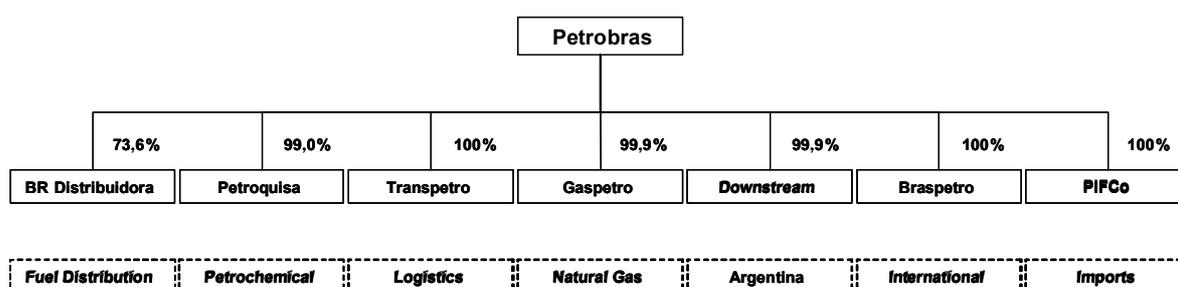
Entretanto, o retorno de indicações de quadros políticos ligados a vários partidos para a presidência e diretoria da Petrobras, a partir de 2003, provocou desconfianças em analistas de mercados de que práticas antigas e condenáveis de gestão pudessem retornar à empresa. Embora tivessem suavizado o seu discurso após três sucessivas derrotas para presidente, demonstrando um maior alinhamento com práticas e setores ditos conservadores, tanto da sociedade local quanto da comunidade internacional, Luiz Inácio Lula da Silva e o Partido dos Trabalhadores (PT) ainda guardavam elementos do seu passado, tais como a utilização das empresas do Estado como um vetor de desenvolvimento. A própria aquisição da Pecom, em outubro de 2002, pela Petrobras tinha sofrido várias críticas do então candidato e sua equipe, no sentido de que o papel da Petrobras era investir no país e não em outras regiões.

A título de exemplificação, nas vésperas das eleições municipais de outubro de 2004, o mercado tinha obtido evidências de que a empresa estava adiando um esperado aumento dos derivados do petróleo, notadamente diesel e gasolina, para evitar os seus impactos negativos sobre os índices de inflação. Durante os primeiros nove meses de 2004, o preço internacional do óleo tinha subido cerca de 60%. Nos resultados trimestrais apresentados pela companhia, o seu lucro tinha aumentado aproximadamente 2%, comparando-se com o mesmo período do ano anterior, enquanto os resultados da Exxon tinham crescido 56% e os da Shell 120%. Segundo um analista do setor, isso mostrava que a Petrobras tinha feito uma gestão política (GOIS, 2004).

11.1. Petrobras

As primeiras descobertas de hidrocarbonetos no Brasil foram feitas na Bahia pelo Conselho Nacional do Petróleo, entre 1939 e 1954. Após essas descobertas, a Petrobras foi incorporada, em 1954, como uma companhia de capital misto com o monopólio de explorar todas as atividades ligadas ao petróleo no Brasil. Em 2003, a Petrobras, sétima companhia de gás e petróleo aberta do mundo, segundo as suas reservas provadas (PETROBRAS, 2003), estava envolvida em atividades de *Upstream* - pesquisa, exploração, produção - e

Downstream - refino, importação, exportação, transporte e distribuição de óleo e seus derivados no Brasil. Adicionalmente, a companhia também tinha participações na BR Distribuidora, Braspetro, Petroquisa, Gaspetro e Transpetro (ver Esquema 11.1 para Estrutura Corporativa da Petrobras).



Esquema 11.1 Estrutura Corporativa da Petrobras – Capital Total (%)

Fonte: Petrobras, 2003 e STROMMER, 2002.

As primeiras descobertas da Petrobras foram feitas, em terra, na Bahia, Alagoas e Sergipe, nos anos 50 e 60. Entretanto, durante esse período, a Petrobras estava mais focada em refino do que em produção, uma vez que o mapeamento das reservas nacionais não era encorajador. Em meados dos anos 80, com a descoberta dos poços gigantes de águas profundas da bacia de Campos, a empresa começou a mudar o seu perfil, movendo-se para o começo da cadeia, em direção à exploração, desenvolvimento e produção, o chamado *upstream*.

Em 1995, a Constituição Brasileira foi alterada, de forma a autorizar o governo brasileiro a contratar toda e qualquer companhia, estatal ou privada, para desenvolver atividades de exploração e produção. Em 1997, a Lei do Petróleo estabeleceu a competição nos segmentos de óleo cru, seus derivados e gás natural, para beneficiar os consumidores finais. De acordo com a nova lei, a Petrobras manteria os seus direitos de concessão sobre as áreas onde ela já estava produzindo ou poderia produzir, dentro de um período de 3 anos, revertendo as demais para o governo. Desde 1999, a Petrobras obtinha concessões adicionais de exploração através da sua participação em leilões organizados pela Agência Nacional de Petróleo (ANP). Esses leilões tinham recebido uma participação substancial das principais companhias estrangeiras, um dos maiores objetivos do programa de desregulamentação do setor. De forma a minimizar riscos e custos, a Petrobras tinha se associado a diversas dessas

companhias estrangeiras nos leilões. Adicionalmente, as parcerias também eram importantes para troca de tecnologia e *know-how* administrativo.

Embora a Petrobras continuasse como uma companhia predominantemente controlada pelo governo, ela iniciou, em março de 1999, uma grande reorganização corporativa, visando aperfeiçoar a sua governança corporativa e protegê-la dos interesses e interferências políticas. A companhia estabeleceu contratos de gerenciamento com o governo federal, pelos quais a Petrobras era obrigada a atingir determinados objetivos, eliminando interferência nas suas operações corriqueiras. Após uma emissão secundária de ações de US\$ 4,3 bilhões em agosto de 2000, a companhia foi listada na bolsa de Nova York (NYSE), através de um programa de ADR nível II²⁶, e começou a reportar os seus balanços trimestralmente, de acordo com o *U.S. Generally Accepted Accounting Principles* (GAAP). A Petrobras foi também listada na Latibex²⁷ em julho de 2002, aumentando sua visibilidade e transparência nos mercados de capital internacional (ver Tabela 11.1 para Estrutura Acionária da Petrobras).

Tabela 11.1 - Estrutura Acionária - Petrobras - 2003

Principais Acionistas	Ações Votantes	Ações Preferenciais	Total das Ações
União Federal (Governo)	55,7%	0,0%	32,2%
BNDESPar	2,0%	16,0%	7,9%
Bovespa	4,1%	25,1%	13,0%
Anexo V	3,3%	14,4%	8,0%
ADR – Nível III	25,8%	38,7%	31,2%
FGTS	5,2%	0,0%	3,0%
Outros	3,9%	5,8%	4,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

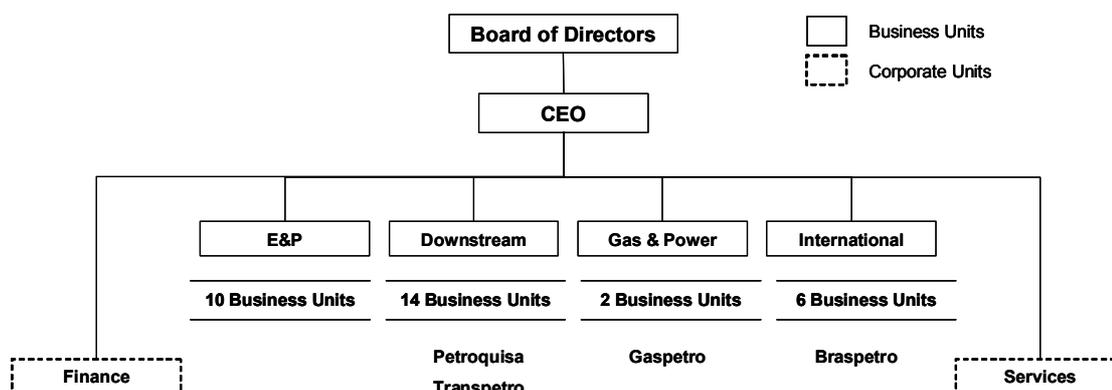
Fonte: Petrobras, 2003.

11.2. Unidades de Negócio da Petrobras

²⁶ American Depository Receipts (ADRs) de nível I eram negociados apenas em mercado de balcão, nos Estados Unidos. Emissores de ADRs nível I não precisavam seguir as regras do U.S. GAAP ou ter um nível de abertura de informações em total alinhamento com as leis americanas. Entretanto, um emissor poderia se beneficiar grandemente em termos de liquidez de suas ações se subscresse o nível II (ações existentes) ou nível III (novas ações). Os dois níveis eram listados em bolsas de capitais americanas e seus emissores deviam seguir as regras do U.S. GAAP e fornecer informações ao público de forma completa. (BANK OF NEW YORK, S.d.).

²⁷ Latibex era o Mercado europeu para ações latino-americanas criado em conjunto com a Bolsa de Madri, Espanha, em dezembro de 1999. Ele era baseado na plataforma de negociação da bolsa espanhola, de tal maneira que as ações latino-americanas eram negociadas da mesma forma que qualquer outra espanhola. (LATIBEX, S.d.).

O resultado final da reorganização corporativa levada a cabo ao longo da segunda metade da década de 1990 foi o desenho de uma estrutura mais enxuta, o que aumentava o fluxo de informações e facilitava as tomadas de decisão, conseqüentemente proporcionando à companhia mais flexibilidade e autonomia. A companhia estava estruturada de acordo com dois critérios, o que resultou na criação de unidades de negócios e unidades funcionais, cada uma delas sujeita a taxas de retorno mínimas e metas de desempenho. O primeiro nível foi agrupado pelas principais divisões de negócios (exploração e produção, refino, gás e internacional) e o segundo nível como divisões corporativas (finanças e serviços) (ver Esquema 11.2 para Estrutura de Negócios da Petrobras).



Esquema 11.2 Estrutura de Negócios da Petrobras

Fonte: Petrobras 2002, 2003.

11.2.1 Upstream

Apesar da perda do monopólio no território brasileiro, a Petrobras ainda mantinha uma posição de dominância nas áreas de exploração e produção. Em dezembro de 2003, as reservas provadas, tanto desenvolvidas quanto a desenvolver, estavam estimadas em, aproximadamente, 11,6 bilhões de barris de petróleo equivalente (boe), compostas de 9,8 bilhões de boe de óleo e condensado e 1,8 bilhões de boe de gás natural. Do total de reservas da Petrobras, 84% estavam no Brasil e apenas 16% pertenciam a operações internacionais. Adicionalmente, com cerca de 60% de suas reservas ainda a desenvolver, a Petrobras tinha

um grande potencial de ativos capazes de gerar um crescimento de sua produção a longo prazo a partir delas (SAGEMO, 2001). O Gráfico 11.1 mostra as reservas comprovadas de óleo e gás das principais empresas petrolíferas mundiais.

Entretanto, das reservas de óleo da Petrobras, 93% eram de um tipo considerado pesado ou intermediário, impondo restrições à capacidade de refino da empresa, uma vez que a maioria das suas refinarias tinha sido construída para processar óleo leve importado. Como consequência, a Petrobras estava em processo de modernizar as suas refinarias, para poder processar um petróleo mais pesado. Enquanto isso não se tornava uma realidade, a Petrobras exportava o excedente de óleo pesado.

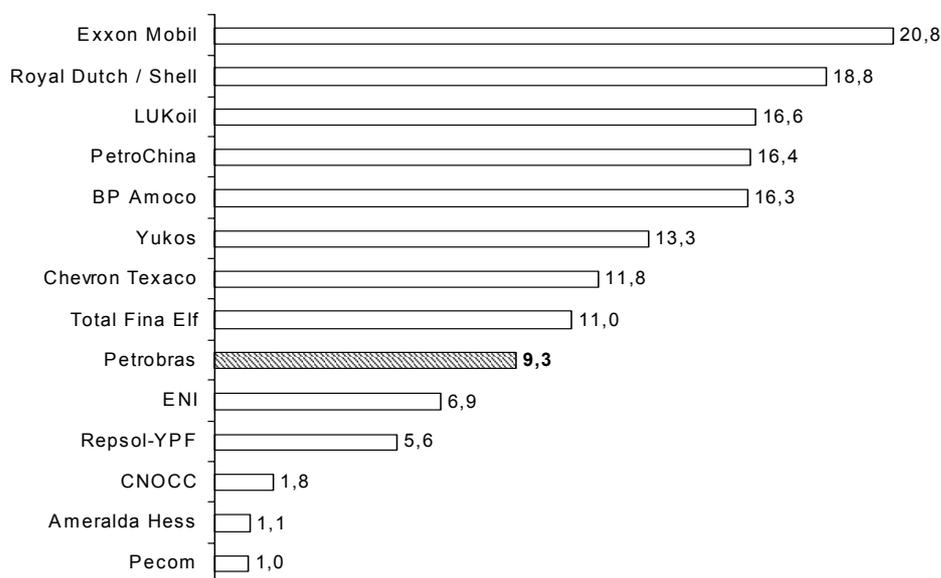


Gráfico 11.1 Reservas Comprovadas de Óleo e Gás 2001 (em bilhões de boe)

Fonte: Relatórios das Companhias (apud MCGANN; SEQUEIRA, 2002, p. 44).

Nota: Dados da Petrobras e da Pecom estão separados, tendo em vista a ausência de dados consolidados das empresas citadas em 2003. Entretanto, a soma das reservas das duas empresas mantém a Petrobras na mesma posição relativa com relação às empresas relacionadas.

A principal característica das reservas de óleo brasileiras era de que apenas 23% da sua produção era originada em terra firme, posicionando-se os restantes 77% nas plataformas marítimas. Uma vez que 73% das reservas *offshore* eram localizadas em águas profundas (mais de 400 metros), a Petrobras desenvolveu a capacidade e a tecnologia para explorar essas reservas, sendo a pioneira mundial na exploração e produção de óleo nessas condições. A companhia tinha, comprovadamente, mostrado a sua capacidade de expandir a

sua *expertise* em áreas semelhantes geologicamente, tais como a costa ocidental da África e o Golfo do México. A Petrobras tinha lançado um programa chamado PROCAP-3000, com o propósito de desenvolver condições tecnológicas para estender as suas operações a profundidades de 3000 metros de lâmina de água.

De todos os campos de exploração da Petrobras, a Bacia de Campos era o mais prolífico, representando 78% do total de óleo produzido, 87% das reservas provadas de óleo cru e com uma expectativa de vida de cerca de 16 anos. Esses campos eram tipicamente grandes e relativamente próximos um do outro e ainda estavam, usualmente, próximos dos centros de refino e consumo, minimizando custos logísticos. Outras bacias petrolíferas estavam localizadas em Santos, Espírito Santo e Solimões.

Embora em uma base de custos por torre de extração - poços *offshore* eram usualmente mais caros do que os em terra - a Petrobras tinha sido capaz de manter custos baixos devido ao seu relativo sucesso em perfurar novos poços exploratórios e devido às economias de escala. Em 2004, os custos médios de descobrimento e desenvolvimento estavam em torno de US\$ 4,0/boe, contra US\$ 4,7/boe da indústria, enquanto o custo de extração se mantinha em US\$ 3,3/boe, contra US\$ 4,2/boe (ver Tabela 11.2 para comparação de custos).

Tabela 11.2 - Custo Comparativo em *Upstream* (em US\$/boe) -

	Custo de Exploração 1999 - 2001	Custo de Produção 2001
Conoco	7,1	5,3
ENI	5,2	
Total Fina Elf	5,0	
Chevron Texaco	4,6	4,7
Royal Dutch / Shell	4,4	
Exxon Mobil	4,1	3,4
Petrobras	3,7	3,3
Phillips	3,1	4,6

Fonte: Petrobras Oferta (2002)

Em termos de exploração e produção, o crescimento da Petrobras estava entre os das melhores companhias internacionais, tendo aumentado sua produção de óleo e gás de 981 mil barris de óleo equivalentes (tboe, na sigla em inglês) por dia em 1996, para 2.063 tboe por dia em 2003 (ver Gráfico 11.2 para comparação de volumes de produção); um crescimento composto anual de 11,2% CAGR no período (McGANN; SEQUEIRA, 2002). A taxa de reposição de reservas da Petrobras girava em torno de 100% em 2003, enquanto sua taxa reserva-produção se mantinha em patamares elevados de 18 anos, comparados com uma

média de 12,7 anos para a indústria. Na visão de um diretor da Petrobras, esses dados mostravam que o grande desafio da companhia naquele momento seria como monetizar da maneira mais eficiente possível suas reservas.

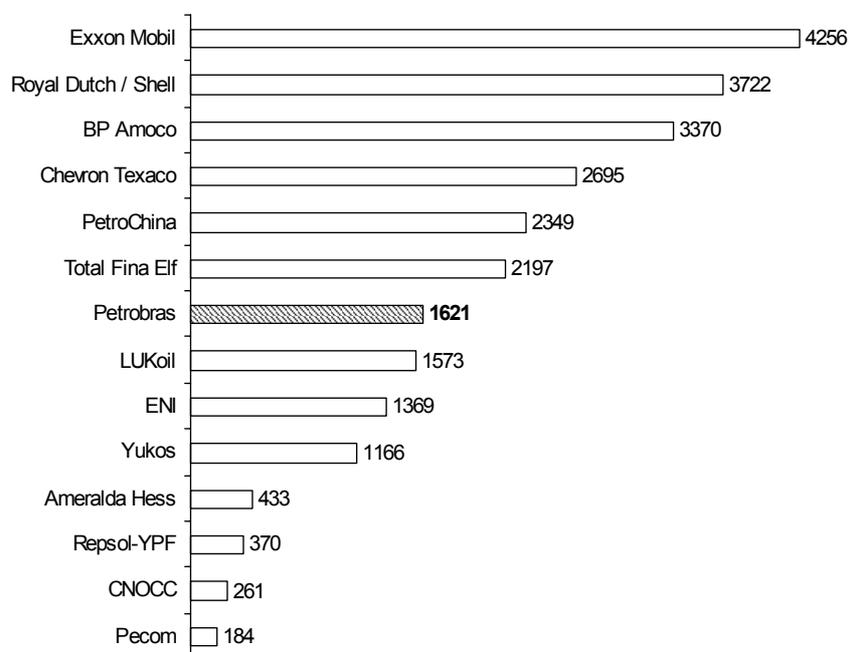


Gráfico 11.2 Produção Combinada de Óleo e Gás 2001 (em milhares de barris por dia)

Fonte: Relatórios das Companhias (apud McGANN; SEQUEIRA, 2002, p. 42).

Nota: Dados da Petrobras e da Pecom estão separados, tendo em vista a ausência de dados consolidados das empresas citadas em 2003. Entretanto, a soma da produção das duas empresas mantém a Petrobras na mesma posição relativa com relação às empresas relacionadas.

11.2.2 Downstream

Em 2 de janeiro de 2002, a proposta da ANP para desregular preços para óleo cru e seus derivados foi aprovada pelo governo brasileiro. A nova estrutura criava novos agentes e papéis na oferta e na preparação dos produtos de óleo importado, permitindo que consumidores finais tivessem acesso direto aos fornecedores de combustíveis e produtores, estimulando a competição em toda a cadeia de óleo no Brasil. Embora a Petrobras tivesse uma posição dominante no Brasil, devido a uma série de vantagens competitivas adquiridas ao longo do tempo, o novo cenário provavelmente forçaria a companhia a tomar importantes

decisões para prevenir que a maior competição pudesse reduzir a lucratividade dos investimentos já feitos.

A Petrobras tinha um monopólio virtual no chamado *downstream* no Brasil. Ela controlava e operava 11 refinarias no Brasil, basicamente preparadas para processar óleo leve importado, com uma capacidade total de processamento de 2,1 milhões de barris por dia (bpd), o que atendia 98,6% da capacidade brasileira de refino. A Petrobras também possuía duas refinarias na Bolívia e mais duas na Argentina, com capacidade agregada de refino de 96 mil barris por dia (tbpd). Em bases consolidadas, a Petrobras controlava 27% de toda a capacidade de refino de óleo cru na América do Sul e Caribe e era a quinta maior refinadora no mundo entre as companhias abertas (McGANN; SEQUEIRA, 2002b).

Sessenta e quatro por cento da capacidade de refino da Petrobras estava localizada nas regiões sul-sudeste do Brasil, próxima aos grandes centros populacionais e clientes industriais. As necessidades adicionais das demais regiões eram supridas pela redistribuição de produtos das regiões sul e sudeste, bem como importações, com a Venezuela, através da PDVSA, sendo uma potencial fonte. A maioria das plantas da Petrobras estava localizada nas proximidades de oleodutos, centros de armazenagem e dos principais centros petroquímicos, facilitando o acesso da Petrobras aos centros de fornecimento de matérias-primas e mercados consumidores. Aproximadamente 76% da matéria-prima era fornecida pelas atividades domésticas de exploração e produção da Petrobras, sendo o restante importado. Em termos de taxas de utilização, a Petrobras operava a 85% da sua capacidade em 2001, com um custo médio de refino de US\$ 0,95 por barril, bem abaixo do custo médio internacional de US\$ 1,75 por barril (PURVIN; GERTZ apud SAGEMO 2002, p. 60).

Em termos de importação e exportação, a Petrobras ainda importava 14% das suas necessidades de óleo, basicamente óleo leve com propósitos de mistura. Entretanto, como exportador do seu óleo pesado excedente, a Petrobras estava prestes a se tornar um exportador líquido. Essa situação poderia levar a companhia a uma encruzilhada, uma vez que, para processar todo o óleo pesado que produzia, a Petrobras teria que aumentar as exportações. Dessa forma, ela se tornaria mais dependente da demanda e, conseqüentemente, mais exposta à volatilidade de preços. Essa é uma das razões pelas quais haveria interesse em adquirir capacidade de refino fora do Brasil, para assegurar que a companhia teria mercado para seus produtos.

Do ponto de vista de produtos refinados, embora a capacidade de refino da Petrobras fosse mais do que suficiente para atender as necessidades locais, a empresa era

forçada a importar e exportar derivados, porque a sua produção não atendia o mix de consumo do país.

Com relação ao transporte dos seus produtos, o óleo fluía das refinarias através de complexo sistema de transporte e armazenamento formado por *pipelines* e tanques, havendo uma vasta rede de bases de distribuição primária e secundária localizadas em toda a extensão territorial do Brasil, onde produtos saíam da Petrobras e eram transferidos para diversas companhias de distribuição. Através da Transpetro, a Petrobras detinha, operava e mantinha 51 terminais de armazenamento, com uma capacidade agregada de 10 milhões de metros cúbicos, 97 navios, entre próprios e fretados, 18.516 quilômetros de oleodutos localizados em terra ou no mar e 8.604 quilômetros de gasodutos, incluindo o lado brasileiro do gasoduto Brasil – Bolívia.

Em termos de distribuição, o mercado brasileiro de produtos refinados era competitivo há vários anos. De acordo com a ANP, entre 1996 e 2001, o mercado tinha crescido de um número pequeno de participantes para cerca de 230 empresas de distribuição de todos os tamanhos, atendendo, aproximadamente, 29.000 postos de serviços, lutando fortemente pela venda de cada gota de combustível. Algumas das maiores companhias mundiais tinham entrado no Brasil ou tinham expandido suas atividades através de crescimento orgânico, aquisições ou troca de ativos. Durante esse período, o principal ponto que o mercado de distribuição enfrentava era o forte crescimento dos independentes, muitas vezes baseado na sua habilidade de evitar taxas ou mesmo de apresentar um produto de qualidade abaixo dos padrões aceitáveis.

Esse fato tinha criado uma enorme vantagem de custo e tinha contribuído para o aumento da sua participação de mercado. Embora o governo tenha adotado medidas para conter essas práticas ilegais, com alguns resultados iniciais, o sistema judicial do país era surpreendentemente complacente com essas oportunidades de curto prazo para práticas não justas, através de liminares e outras práticas legais para evitar o pagamento de taxas. Do lado do atacado, o desafio criado pela desregulamentação do setor era a capacidade dos consumidores de comprar certos produtos diretamente dos fabricantes, evitando os distribuidores. Entretanto, em um mercado competitivo, grandes distribuidores ainda guardavam uma vantagem competitiva devido à sua habilidade de negociar suas compras em

termos de escala. A Petrobras Distribuidora, ou BR, a maior companhia distribuidora do Brasil, detinha aproximadamente 32,8% de *market share*²⁸.

A Petrobras ainda dispunha de posições minoritárias, através da sua subsidiária Petroquisa, em 14 companhias que produziam e vendiam produtos petroquímicos. Essas empresas estavam usualmente localizadas perto das refinarias da Petrobras ou conectadas através de *pipelines*. A razão para esses investimentos era a necessidade de se vender internamente produtos como nafta e capturar maiores porções da cadeia de valor. Adicionalmente, a Petrobras detinha posições acionárias nas 3 centrais de primeira geração²⁹, responsáveis pela transformação de nafta em produtos petroquímicos.

11.2.3 Energia e Gás Natural

Em 2004, cerca de 90% da capacidade de geração de energia brasileira de, aproximadamente, 70.000 MegaWatts (MW) era suportada por hidrelétricas. Entretanto, o rápido crescimento da demanda por eletricidade, combinado com a falta de investimentos adequados nos anos 90, e a necessidade de se reduzir o risco hidrelétrico levaram o governo a buscar fontes alternativas. Conseqüentemente, a decisão de encorajar a substituição de fontes tradicionais por gás natural e inserir centrais térmicas na sua matriz energética abriram oportunidades para a Petrobras. Enquanto o gás natural representava apenas 5% da matriz energética brasileira, contra 47% na Argentina, o consumo tinha aumentado em função de uma demanda do setor industrial, novas plantas térmicas e também do setor automobilístico. A Petrobras estimava que a participação do gás na matriz energética do país poderia subir para cerca de 10% em 2005. De outra forma, investimentos em geração de eletricidade poderiam ser vistos como uma estratégia reversa, em que a Petrobras suportaria a demanda por gás natural e criaria valor através da completa integração da cadeia, acelerando a monetização das suas reservas de gás.

²⁸ As 5 principais empresas de distribuição operando no Brasil controlavam cerca de 80% do mercado: BR com 33%, Ipiranga e Shell com 14% cada e Esso (Exxon) e Texaco com 9% cada. O restante do mercado era composto por pequenas cadeias independentes.

²⁹ Cia. Petroquímica do Sul - Copesul, Petroquímica União S.A. – PQU e Cia. Petroquímica do Nordeste S.A – Copene.

Como um subproduto da exploração e produção de petróleo, o gás natural tinha aumentado a sua participação nos negócios da Petrobras. Uma vez que as reservas domésticas não eram suficientes para garantir a oferta de gás para um incremento em larga escala de demanda, a Petrobras e o governo brasileiro tinham encorajado o desenvolvimento de ativos e a criação de uma infra-estrutura de transportes na Bolívia e na Argentina. A descoberta de reservas na Bolívia, associada a acordos comerciais assinados em 1996 pela Petrobras e pela companhia estatal boliviana, Yacimientos Petroliferos Fiscales Bolivianos (YPFB), fazia com que a Petrobras comprasse, em uma base de *take-or-pay*, quantidades específicas de gás natural por um período de 21 anos, levando a companhia a investir em vários projetos na região.

O maior investimento era direcionado para a construção e operação de uma rede de gasodutos que interligassem os campos de produção da Petrobras com os seus principais centros consumidores nas regiões sul e sudeste do Brasil, notadamente uma rede de 3.150 quilômetros, a um custo de US\$ 2 bilhões, conectando Rio Grande, na Bolívia, a Porto Alegre, no extremo sul do Brasil, o qual já estava ligado às redes da Petrobras de Campos e Santos.

A Petrobras também dispunha de redes ou projetos relevantes em Cabiúnas, que ligariam as redes do sudeste e do nordeste do Brasil a outra que ligaria Uruguaiana a Porto Alegre, trazendo gás natural da Argentina para o Brasil. A distribuição de gás natural por parte da Petrobras era feita através das distribuidoras de gás, sendo que em 16 delas a Petrobras detinha posições minoritárias. Essas distribuidoras atendiam clientes industriais, residenciais e comerciais. Em várias ocasiões, a Petrobras tinha tentado aumentar a sua participação nessas empresas, inclusive após a derrocada da Enron, que controlava, por exemplo, a CEG e a CEG Rio.

Finalmente, plantas termais pareciam ser uma resposta lógica para as necessidades energéticas na área de geração, além de serem um importante fator de aumento de demanda por gás natural. Em fevereiro de 2000, o governo brasileiro lançou as bases de um programa de construção de usinas termoelétricas, mas com resultados pífios. A queda de demanda gerada pela campanha de redução de consumo e os altos preços cobrados pela Bolívia pelo seu gás faziam com que investimentos na área ficassem comprometidos.

11.3. Transformando a Petrobras

Práticas condenáveis de governança corporativa que poderiam, potencialmente, prejudicar acionistas minoritários nunca estiveram confinadas a países específicos, indústrias ou empresas. Entretanto, empresas controladas por grupos familiares, onde esses grupos detinham o controle apesar de terem uma posição muitas vezes minoritária em termos de capital total³⁰, ou por governos que poderiam usar a empresa com finalidades sociais ou macroeconômicas, eram um campo aberto para abusos corporativos. Nos mercados emergentes em geral, nos quais o fluxo de informações era mais fraco e os direitos dos acionistas eram menos respeitados, investidores estavam sujeitos a um risco de governança corporativa significativo (KASTHOLM, 2002; SALTER, 2002).

Por muitos anos existiu a percepção de que a Petrobras tinha sido usada potencialmente por vários governos como uma ferramenta para conter os índices inflacionários, direcionar políticas de desenvolvimento para grupos industriais específicos e para prover e manter benefícios para trabalhadores ativos e aposentados em níveis não compatíveis com os resultados da companhia ou a realidade de mercado. No longo termo, entretanto, essas práticas, se verdadeiras, provocavam perdas maiores do que simplesmente a de acionistas minoritários. A Petrobras era a maior recolhedora de impostos, bem como a maior pagadora de dividendos e royalties do país.

Adicionalmente, com a possibilidade de se tornar um exportador líquido, seria contrário aos interesses macroeconômicos de longo termo do governo reduzir a capacidade de investir e crescer da companhia. Dessa forma, a Petrobras iniciou, em 1997, a implementação de medidas efetivas que visavam reduzir a interferência política nas ações do dia-a-dia. De 1999 a 2002, a Petrobras migrou de uma típica ação ligada ao risco Brasil, sendo negociada com uma grande correlação com o chamado risco-país³¹, para alguma coisa mais próxima de uma empresa global, reagindo mais fortemente às oscilações do preço do óleo internacional (STROMMER, 2002) (ver Gráfico 11.4 e Gráfico 11.4 para o desempenho da Petrobras).

³⁰ De acordo com as leis societárias brasileiras, empresas brasileiras podem ser, de fato, controladas por um grupo de acionistas que detenha somente 16,7% do capital total, uma vez que companhias podem emitir até dois terços do seu capital na forma de ações preferenciais, sem direito a voto.

³¹ A medida de risco-país mais comumente utilizada era o índice J.P. Morgan's Emerging Market Bond Index (EMBI).



Gráfico 11.3 Valor de mercado X risco-país

Fonte: Petrobras, 2003.

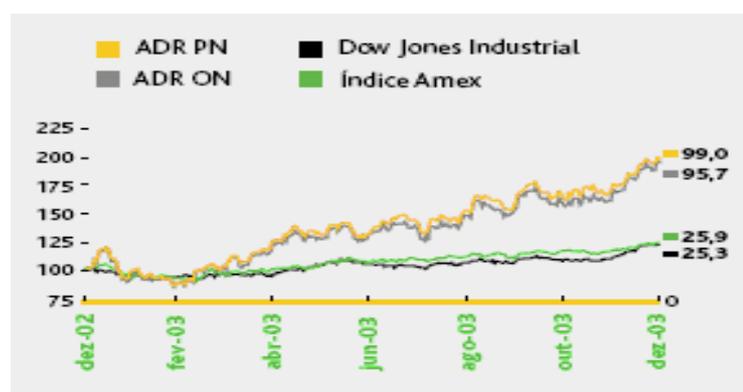


Gráfico 11.4 Desempenho da Petrobrás

Fonte: Petrobras, 2003.

11.3.1 Orientação para o Mercado

Antes de 1997, o governo tinha, como controlador majoritário, poder absoluto sobre os negócios e interesses da Petrobras. O governo detinha 84% das ações votantes, sendo o restante pulverizado entre pessoas físicas e jurídicas brasileiras sujeitas a limites de controle. Os membros do conselho e sua diretoria eram os mesmos e todos apontados pelo Presidente da República, uma prática considerada danosa em termos de melhores práticas em governança corporativa. Adicionalmente, o presidente da Petrobras tinha poder de veto sobre qualquer decisão.

Com o intuito de melhorar esse perfil de governança, aproximando a Petrobras de empresas privadas, o governo introduziu, entre 1997 e 1999, uma série de mudanças nos estatutos da companhia, adotando novas práticas: o Conselho seria indicado pelos acionistas e os executivos por este Conselho, necessariamente tendo membros diferentes. Qualquer entidade, pessoa física ou jurídica, brasileira ou estrangeira, poderia adquirir ações sem nenhum tipo de restrição e o governo estaria autorizado a vender até 34% das suas ações votantes em mercado. Finalmente, acionistas minoritários poderiam indicar um membro do Conselho.

Embora essas mudanças tenham trazido um impacto sobre a percepção de mercado da empresa, foi apenas em 1999, quando Philippe Reichstul, um ex-banqueiro sem nenhuma experiência prévia no setor, assumiu a direção da empresa, que a companhia realmente começou a definir o seu novo perfil. A sua administração estabeleceu uma relação aberta e transparente com o mercado, com uma estratégia de longo prazo. Foi introduzido o conceito de centros de negócios e impostas metas de desempenho. Simultaneamente, a estrutura foi simplificada, ao mesmo tempo em que se dava mais autonomia a várias divisões. Algumas das subsidiárias da Petrobras, como a Braspetro, foram integradas à companhia controladora como divisões, induzindo sinergias e evitando duplicidades funcionais. O objetivo era capacitar a Petrobras como uma empresa estatal apta a competir com o mesmo nível de agilidade e competência que uma empresa privada. O resultado final seria uma companhia voltada para o lucro, que pudesse acessar o mercado de capitais como uma fonte primária de recursos, e orientada para satisfazer todos os *stakeholders* da Petrobras.

Em agosto de 2000, a Petrobras foi listada na New York Stock Exchange (NYSE) e, como tal, teve que se adequar à regulamentação da Securities Exchange Commission (SEC). Operações para aumentar o chamado *free-float* em bolsa de valores foram efetuadas, inclusive com a venda de parte dessas ações através do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). O resultado final foi uma maior pulverização e democratização do capital da Petrobras, tanto no plano local quanto no internacional (PRATES; HESTER, 2001). Dando continuidade a essa transformação, Francisco Gros, outro banqueiro com extensa experiência em governo, assumiu a presidência da Petrobras em janeiro de 2002 e manteve o foco na estratégia de internacionalização e de governança da Petrobras. Os estatutos da companhia foram novamente alterados, melhor discriminando o papel e as responsabilidades dos gestores da empresa. Comitês de acompanhamento foram criados e vários novos canais de

comunicação foram implementados. Regras de conduta e códigos de ética foram também estabelecidos .

Embora permanecendo uma empresa estatal, a nova estrutura proporcionou uma grande autonomia à empresa, além de criar mecanismos de constrangimento público para futuros governos que, porventura, tivessem a intenção de voltar ao modelo anterior. Como lembrava Gros, “Petrobras ser controlada pelo governo não significa que ela pertença ao governo. Temos que ter em mente que cerca de 60% do valor econômico da companhia está nas mãos de investidores privados, dos quais um terço é estrangeiro”.

11.3.2 A Administração pós-2002

Com a chegada do Partido dos Trabalhadores ao poder, em janeiro de 2003, através do seu candidato, Luiz Inácio Lula da Silva, o mercado estava temeroso para saber como ele adequaria o seu discurso passado às realidades de mercado. Embora tenha amenizado vários dos pontos centrais e históricos do partido, tais como o não pagamento da dívida externa, ampla reforma agrária ou a utilização do Estado e de suas empresas como vetores de desenvolvimento econômico e social, alguns pontos de interrogação ainda existiam na sociedade.

Em um primeiro momento, as políticas econômicas do governo anterior foram mantidas, sendo que algumas delas foram até aprofundadas e o novo governo deu mostras de que iria respeitar os acordos pré-existentes. Entretanto, cargos da chamada máquina do Estado, inclusive de empresas e autarquias, foram rapidamente preenchidos por integrantes do Partido ou outros indicados políticos muitas vezes com pouca ou nenhuma familiarização com os negócios correntes. Em algumas empresas, como o BNDES, o processo de troca de comando foi tão agudo que vários dos processos e atividades normais foram paralisados ou reduzidos por vários meses. No caso da Petrobras, uma nova diretoria e um novo Conselho tomaram posse, mas sem impacto perceptível a curto prazo. O processo de integração das aquisições internacionais seguiu em ritmo normal e a administração de preços dos produtos da Petrobras mantinha sua paridade com os preços internacionais.

Entretanto, em 2004, a empresa começou a emitir sinais ainda discretos de que algumas orientações tinham sido alteradas. Uma enorme polêmica sobre a conveniência de se

construir uma nova plataforma de exploração no Brasil ou no exterior foi aberta. A construção no exterior seria mais barata, mas não geraria empregos no Brasil. Em paralelo, algumas das reorganizações internas estavam sendo desfeitas. O ponto crítico, porém, foi a aparente gestão política dos preços dos combustíveis nos meses anteriores ao pleito legislativo de outubro de 2004, ocasião em que os preços foram mantidos defasados para não causar impactos econômicos e eleitorais, uma vez que aumentos de combustíveis são sempre vistos como impopulares. Apesar dos desmentidos públicos por parte da direção da empresa, o próprio Banco Central do Brasil acusou a Petrobras, em um documento oficial, em outubro de 2004, de que os preços estavam sendo mantidos artificialmente, dificultando a administração das variáveis macroeconômicas por parte do governo (BC ataca, 2004, BC baixa, 2004).

11.4. Internacional

O braço internacional da Petrobras buscava replicar todas as atividades da Petrobras no exterior em termos de exploração, produção e compra e venda de petróleo. Adicionalmente, era o veículo responsável pela compra ou *leasing* das refinarias no exterior. O racional por trás da estratégia inicial de expansão da Petrobras era direto. A diversificação não era algo incomum na indústria petrolífera e era particularmente necessária para a Petrobras, que detinha cerca de 84% das suas reservas expostas aos riscos de um único país, o Brasil (ver Figura 11.1 para Áreas de Atuação da Petrobras na América Latina e no Mundo). Francisco Gros, Presidente da Petrobras em 2002, explicava o racional e os planos da Petrobras na época:

Um dos objetivos da companhia é aumentar a parcela das suas atividades internacionais dos atuais 5% para 20%. Nós precisamos diversificar nosso portfolio de ativos e gerar um fluxo de moeda forte, reduzir o custo de capital e nos posicionar como um competidor global Precisamos estar preparados para processar o excesso de óleo pesado produzido pela Petrobras fora do país, assegurar uma posição no mercado de gás natural e construir uma posição no mercado de energia da América do Sul³².

³² Cf. Credit Suisse First Boston, “Notes from meeting with Francisco Gros, Petrobras’s Chief Executive Officer”, 18 de fevereiro de 2002.

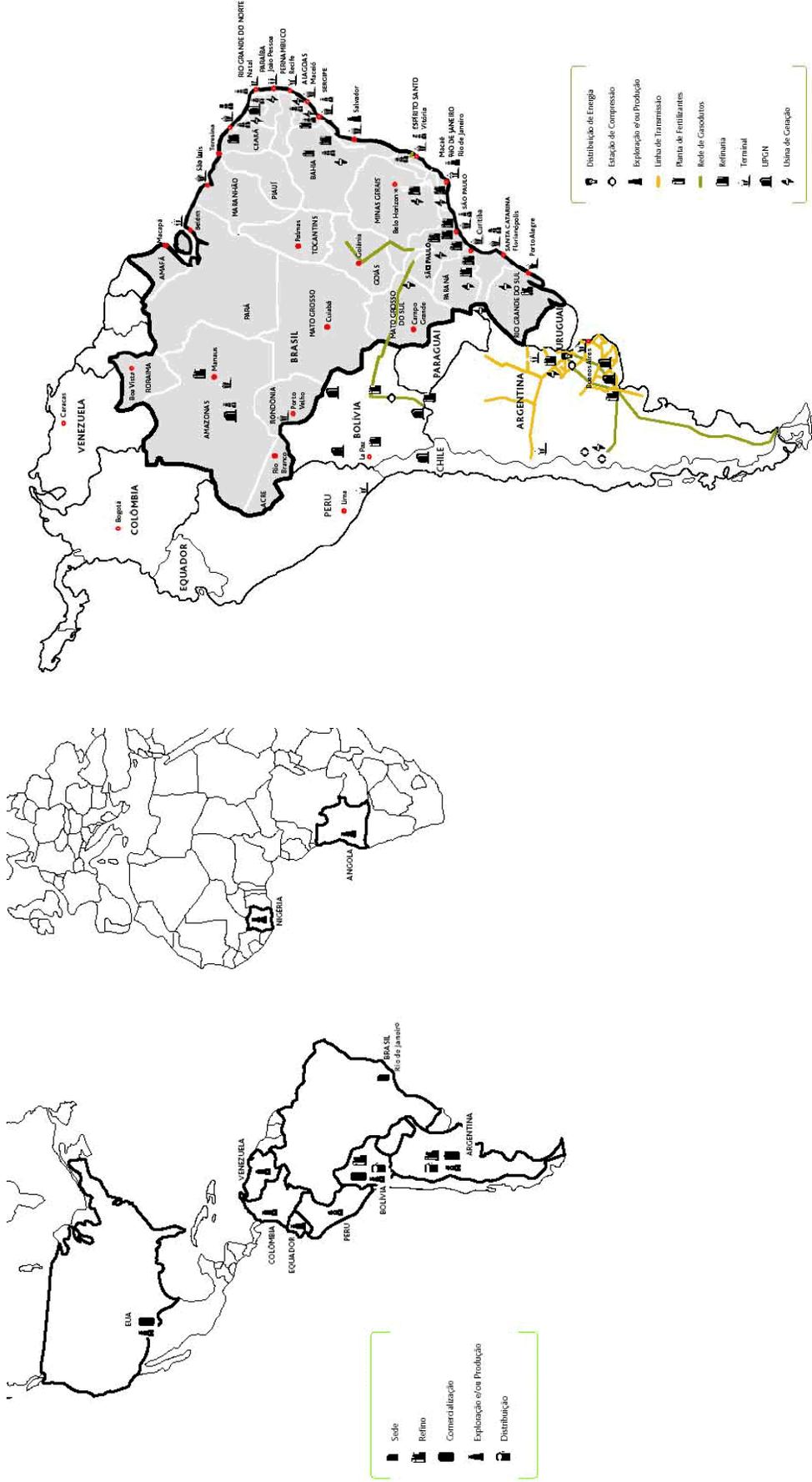


Figura 11.1 Áreas de Atuação da Petrobras na América Latina e no Mundo
 Fonte: Relatório Anual da Petrobras, 2003.

Benefícios adicionais advindos de uma maior diversificação geográfica poderiam ser respaldados por uma redução no custo de capital da empresa (ver Gráfico 11.5, Gráfico 11.6 e Gráfico 11.7, para dados comparativos de custos de dívida, *equity* e capital ponderado – WACC – para empresas e países), conforme explicava Gros:

Entretanto, essa expansão internacional deve evitar o erro comum cometido por companhias no sentido de ampliar excessivamente o seu foco e dispersar recursos, ou mesmo pagar mais por suas aquisições Do lado financeiro, devemos continuar perseguindo o nosso objetivo de nos mover de uma classificação no *Moody de Ba1* para o chamado *investment grade*³³.

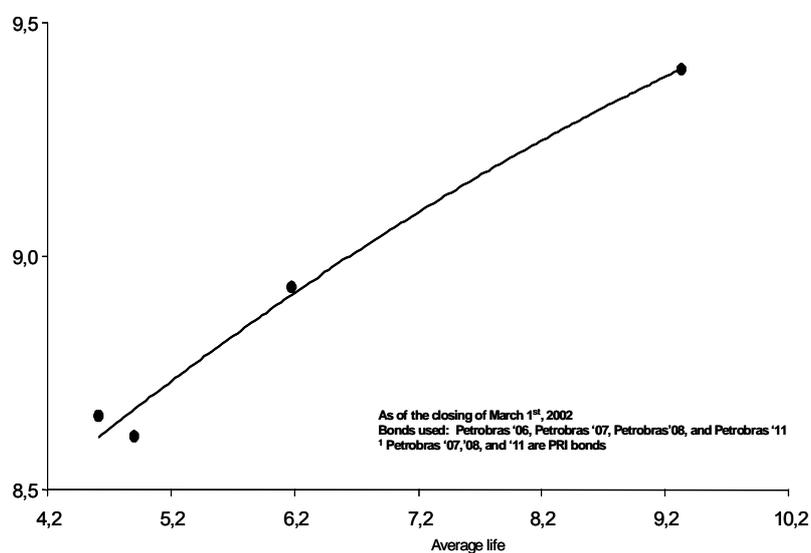


Gráfico 11.5 Curva de Custo de Dívida da Petrobras (em %)

Fonte: JP Morgan Securities.

³³ Cf. Credit Suisse First Boston, “Notes from meeting with Francisco Gros, Petrobras’s Chief Executive Officer”, 18 de fevereiro de 2002.

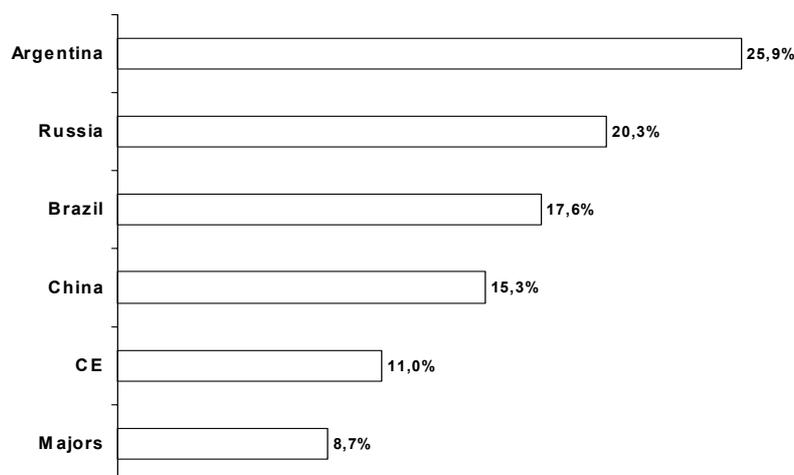


Gráfico 11.6 Custo de *Equity* (30 de Julho 2001)

Fonte: Adaptado de Sagemo, 2001, p. 13 .

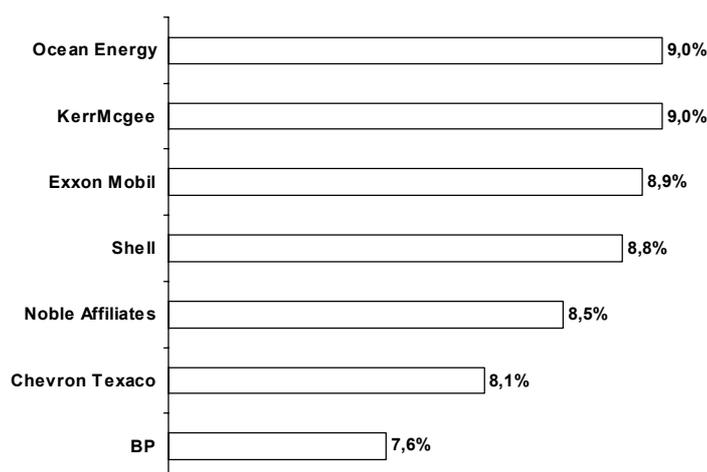


Gráfico 11.7 Custo Médio Ponderado de Capital 2002

Fonte: Salomon Smith Barney.

Os objetivos declarados da Petrobras eram construir um portfolio de ativos na América Latina, Golfo do México, Caribe e África Ocidental. O tema recorrente por trás desse foco geográfico era a sua experiência na exploração de petróleo em águas profundas. Vários analistas acompanhavam, com interesse, o racional estratégico da Petrobras, mas com um viés, conforme colocavam trabalhos produzidos pelo Goldman Sachs e pelo J.P. Morgan:

Acreditamos que uma aquisição internacional é chave para a Petrobras estender o seu alcance global. Entretanto, alcance global não fará por si só a Petrobras deixar de ser um jogador regional. Para ser um parceiro internacional, uma companhia deve estabelecer um histórico consistente de sucesso em várias localidades. Portanto, a chave para ser bem-sucedido nessa tarefa é dispor de

ativos de qualidade, o que para a Petrobras significa ativos que possam manter um crescimento sustentável com baixos custos. Com esse histórico alcançado a longo prazo, virá uma melhora na sua classificação de risco, redução no custo de capital e criação de valor (SINGER; ANDRADE, 2002).

É importante destacar que a Petrobras tem uma posição bastante peculiar dentro da indústria de petróleo. A empresa não pode ser considerada uma típica companhia petrolífera latino-americana, como a PDVSA ou a Pemex, porque ela já é muito mais orientada para o mercado e tem, também, uma maior consciência como empresa privada. Adicionalmente, ela não é um exportador líquido, focado em mercados internacionais, mas, sim, uma empresa centrada no país. Entretanto, a despeito do seu tamanho, ela não parece se encaixar entre as principais empresas internacionais, uma vez que, embora disponha de uma estrutura integrada de porte relevante, não é realmente global (STROMMER, 2002).

11.4.1 Visão Estratégica

Embora o governo tivesse tomado importantes medidas a respeito do seu gerenciamento e, em paralelo, tenha procedido à desregulamentação do setor, ele tinha exercido e, potencialmente, continuava exercendo o seu poder sobre o negócio da Petrobras. De forma genérica, a Petrobras era entendida por alguns analistas como uma empresa sujeita a forças externas e internas. O primeiro grupo engloba política, preços e competição e o segundo é composto pelo desempenho dos seus executivos e a capacidade da empresa em desenvolver uma estratégia de expansão internacional. No final do dia, a dinâmica criada por essas forças determina o seu custo de capital e, conseqüentemente, a sua capacidade de se manter competitiva (STROMMER, 2002) .

A tentativa de intervenção nas agências regulatórias, as políticas de contenção de inflação, o direcionamento de câmbio, a colocação de limites para o endividamento de empresas públicas, a implantação de tarifas ou cotas de importação, controles de consumo de energia e mesmo a utilização de mecanismos sutis de controle de preços eram ameaças permanentes sobre a empresa. Mesmo com as medidas adotadas, a Petrobras continuava operando majoritariamente em um país com um ambiente imprevisível. O chamado risco-país e o status de quase-país da empresa ainda pesavam no seu custo de capital (ver Gráfico 11.8 e Gráfico 11.9 para indicadores de câmbio e juros no Brasil), como lembrava outro analista:

Embora os mercados de óleo e gás emergentes possam refinar e melhorar a sua classificação de risco através de um crescimento acima da média e da

implantação de práticas de governança corporativa, eles ainda não terão o controle total sobre os seus destinos. Infelizmente, o risco soberano ainda se manterá como um fator dominante e determinante na sua avaliação (SAGEMO et al., 2001, p. 1).

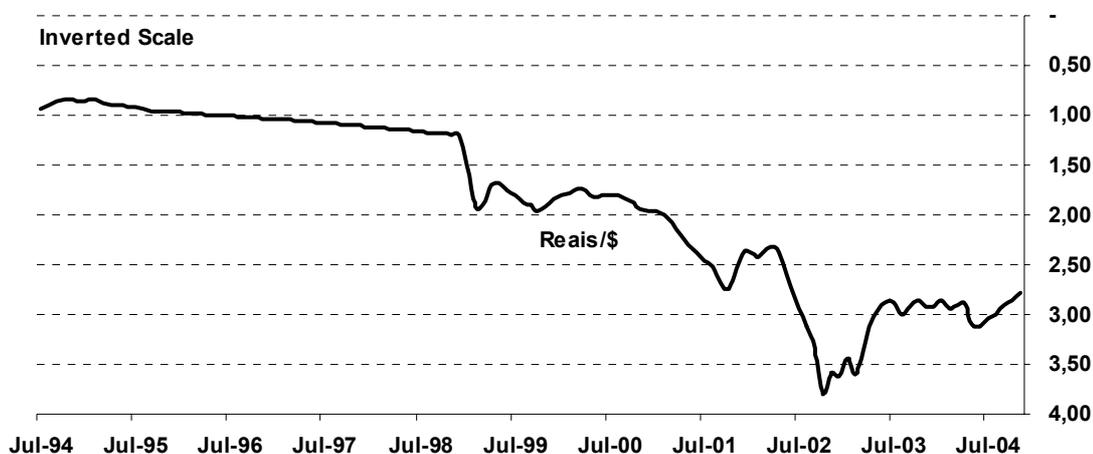


Gráfico 11.8 Taxa de Câmbio Média Mensal

Fonte: BCB (S.d.) Séries Temporais – 3698,

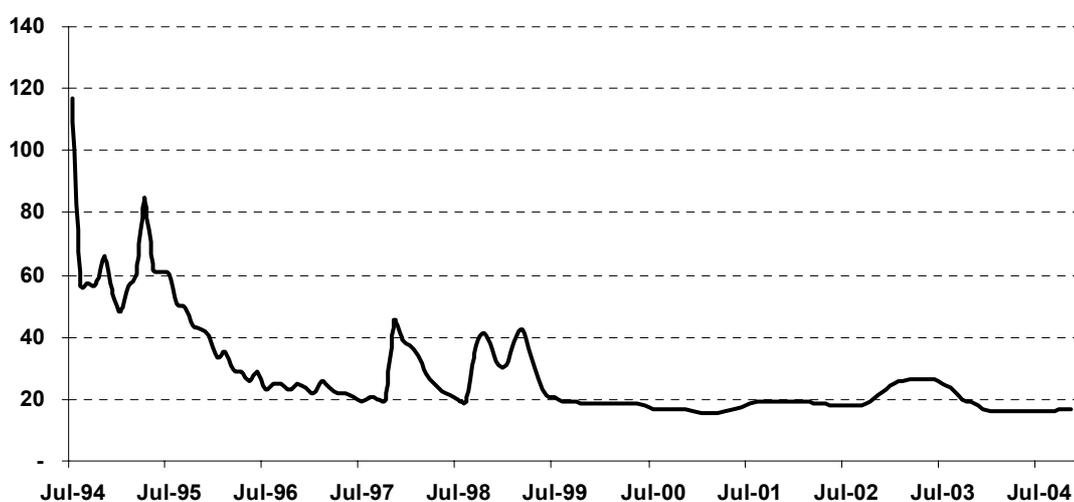


Gráfico 11.9 Taxas de Juros Mensais Anualizadas (em %)

Fonte: BCB (S.d.) Séries Temporais – 4189.

Do ponto de vista de preços, oitenta e sete por cento das vendas da Petrobras eram em reais, enquanto os seus custos de produção e exploração eram balizados por preços internacionais em dólar. Adicionalmente, uma parte substancial das suas dívidas e parte dos seus custos operacionais e investimentos eram denominados ou indexados em moedas chamadas fortes. Competição era também outro fator, mas, potencialmente, funcionando em

frentes opostas. Se o aumento de competição poderia levar a Petrobras a perder mercado e margem, principalmente em *Downstream*, isso também poderia reduzir o risco político, uma vez que a presença de várias e diversas companhias internacionais no país poderia fortalecer a idéia de um mercado aberto e livre, reduzindo, portanto, a possibilidade do governo intervir de forma unilateral.

As forças intrínsecas estavam basicamente conectadas com a capacidade da Petrobras em implementar o que era esperado da empresa. Performance da diretoria era entendida como a habilidade da companhia de atingir níveis de produção e custos estabelecidos na sua estratégia de longo prazo. Isso também incluía a sua adesão a regulamentos e padrões envolvendo meio ambiente que poderiam aumentar os seus investimentos para atender essas novas regras. Uma expansão internacional também aumentava as pressões sobre a companhia, uma vez que essa habilidade ainda não tinha sido completamente provada. Entretanto, essa era uma parte crucial da sua estratégia. A capacidade de refino da Petrobras tinha atingido o seu máximo no país e a empresa tinha que continuar a aumentar as suas reservas, preferencialmente assegurando o acesso a fluxos de moeda forte e diversificando o portfólio da companhia.

11.4.2 Aquisição da Pecom e a Regionalização da Petrobras

Em outubro de 2002, a Petrobras oficializou a compra da Pecom, o maior grupo privado da área de energia na Argentina. Apesar de uma longa história como uma das empresas líderes no setor de energia da América Latina, o horizonte da Pecom estava seriamente comprometido pela crise econômica e política que se abateu sobre a Argentina em dezembro de 2001. Fundamentos como lucro e fluxo de caixa estavam sob pressão e era particularmente difícil pagar ou mesmo renegociar as suas dívidas. O sistema bancário local estava tecnicamente falido e os bancos internacionais não estavam dispostos a aumentar as suas posições em empresas de países emergentes (McGANN; SEQUEIRA, 2002a). “Possuímos metade ou menos dos pesos que precisamos para pagar os dólares que devemos. Um grupo como Pecom não é viável nessa situação,” declarava Oscar Vicente, vice-presidente da Pecom (ARGENTINE, 2002).

A diretoria da Petrobras viu nesse fato uma oportunidade de adquirir ativos de qualidade, por um valor que lhe parecia abaixo do que a Petrobras pagaria em uma condição normal de mercado. Adicionalmente, essa aquisição permitiria não só aumentar a sua exposição internacional para cerca de 10% do total de seus ativos, mas também contar com a experiência de um corpo de executivos experimentado em várias localidades. O preço acertado entre as partes foi de cerca de US\$ 1,02 bilhões.

A Pecom foi criada em 1946, mas apenas em 1960 começou a se envolver com o negócio de petróleo. Gradualmente, a Pecom foi adquirindo experiência no setor até conseguir algumas das suas maiores concessões na Argentina, em 1990. A partir de 1994, a companhia se expandiu para a Venezuela, a maior e mais importante produtora de petróleo da América do Sul. A partir desse movimento, ela se moveu para o Brasil, Bolívia, Equador e Peru. Na data da sua aquisição pela Petrobras, a Pecom tinha 38% da sua produção e 58% das suas reservas comprovadas, gerando 46% do seu EBITDA fora da Argentina.

Da mesma forma que a Petrobras, a Pecom era uma empresa de energia verticalmente integrada, atuando na exploração, produção, refino, transporte e distribuição de gás, óleo e seus derivados, bem como na geração, transmissão e distribuição de energia. As atividades de exploração e produção eram a sua principal fonte de divisas, gerando cerca de 69% do seu EBITDA. As suas reservas eram estimadas em, aproximadamente, 1,0 bilhão de boe, das quais 42% se encontravam na Argentina e os restantes 58% espalhadas em 5 países da América do Sul, notadamente a Venezuela. Adicionalmente, a Pecom tinha 51% das suas reservas não exploradas com um prazo médio de 15 anos, o que melhorava o perfil de reservas da Petrobras. Nos 5 anos anteriores à sua aquisição, suas reservas tinham crescido a taxas compostas de 20%, enquanto a produção tinha experimentado taxas de 10% (PEREZ COMPANC, 2001). Com a entrada da Petrobras no controle da empresa, sinergias foram exploradas no sentido de se aumentar a eficiência das atividades de exploração e produção.

Apesar de promissoras, várias das áreas adquiridas se encontravam em países ou em regiões complexas. A situação política na Venezuela, em 2004, tinha levado a uma semi-paralisação da sua indústria, afetando os resultados da companhia, enquanto campos no Equador e no Peru ainda permaneciam inexplorados, tendo em vista problemas ambientais ou falta de investimentos dos governos locais que levassem um mínimo de infra-estrutura até lá. Na Bolívia, uma crise política tendo como alvo direto uma discussão sobre as reservas naturais do país podia colocar em risco os investimentos da Petrobras e suas subsidiárias,

conforme comentava hipotética e genericamente Antonio Luiz de Menezes, diretor de Gás e Energia da Petrobras em 2002:

O mercado de gás natural tem uma dinâmica de negócios bem diferente quando comparada com a de óleo, colocando diferentes riscos para a Petrobras. A relação com clientes potenciais é considerada menos flexível e baseada em acordos de longo prazo, obrigando a companhia a incorrer em investimentos significativos sem ter uma visão clara de futuro.

Embora as atividades de refino representassem 7% do EBITDA da Pecom, elas eram consideradas um elemento-chave na estratégia da Petrobras, uma vez que eram um elo fundamental na cadeia de valor da indústria. Ao longo da sua existência, a Pecom tinha desenvolvido uma importante rede de oleodutos e gasodutos ligando seus centros de produção no sul e no norte da Argentina, bem como com refinarias na Bolívia, permitindo economias de escala importantes. Com essa aquisição, a Petrobras passava a controlar 95% da capacidade de refino boliviana.

Era importante, para qualquer companhia de petróleo, ter uma forte atividade de refino, de forma a suportar o negócio de exploração e produção e reduzir a volatilidade das margens – refinação funciona como um colchão e protege a rentabilidade de uma companhia petrolífera quando os preços do óleo caem... No Brasil, esse fato é particularmente crítico, uma vez que as margens de refino são relativamente altas para padrões internacionais, devido às vantagens da localização geográfica do Brasil, capaz de sustentar uma paridade de preços com o óleo importado (STROMMER; 2002).

Adicionalmente, a Petrobras passou a deter importantes fatias em diversos setores do mercado de distribuição argentino, além de participações em empresas petroquímicas com atuação no Cone Sul. Entretanto, a recente aquisição da Pecom, embora com bons resultados operacionais, ainda não tinha demonstrado o seu potencial total. Problemas políticos e econômicos na Venezuela e Argentina, bem como problemas ambientais no Equador e no Peru, ainda faziam com que os seus resultados estivessem aquém do esperado.

12. COMPARAÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

O fato do processo de internacionalização de empresas brasileiras ser muito recente e não se ter ainda um vasto espectro de firmas com essa característica - isso apenas se deu de forma mais consistente e abrangente a partir da década de 1990 - nem sempre permite que se façam colocações categóricas sobre o processo e suas múltiplas variáveis.

Das empresas analisadas, a Petrobras existe desde a década de 1950 e, em várias oportunidades, desenvolveu atividades no exterior. Operando no vasto mercado brasileiro com um virtual monopólio em quase todos os setores em que atuava, com acesso a recursos públicos e com uma difusa cobrança em termos de desenvolver melhores práticas gerenciais e de governança, a empresa se posicionava de uma forma cômoda dentro do contexto de internacionalização. Contudo, no início dos anos 2000, a empresa procedeu às suas primeiras aquisições de porte no exterior, tornando-se uma empresa com uma característica mais regional, mais aberta e mais direcionada aos mercados, tanto comerciais e operacionais, quanto financeiros.

Em contrapartida, a DentalCorp era uma empresa de pequeno para médio porte na área de serviços, enfrentando uma série de dificuldades ainda básicas para passar de uma estrutura familiar para uma estrutura mais profissional de gestão. Por uma decisão do seu principal executivo e acionista, a empresa optou por perseguir uma estratégia de internacionalização em que pudesse não só explorar mercados ainda não congestionados, mas também testar modelos de gestão que fossem, posteriormente, reintegrados na empresa, no Brasil, aumentando, assim, a sua capacidade de competir no mercado local. Adicionalmente, a empresa contava com um vasto e ainda inexplorado potencial de crescimento interno.

Os outros casos analisados, Metalfrio e Natura, são de empresas de médio para grande porte nos seus respectivos segmentos, com forte atuação local e esporádicas - e nem sempre completamente estruturadas - incursões no exterior. Com o advento da maior abertura do mercado brasileiro para a concorrência externa e mudanças na sua estrutura societária através de alterações no controle e/ou abertura do seu capital na bolsa de valores, essas empresas foram capazes de alterar o seu modelo de negócios. Através dessas mudanças, ambas desenvolveram ou absorveram práticas de gestão encontradas em outras firmas concorrentes ou não, capacitando-as para uma expansão internacional. A Metalfrio decidiu se inserir na cadeia de produção de grandes clientes já globalizados, como Nestlé, Modelo e

InBev, enquanto a Natura partiu para a “comercialização” de produtos baseados em um conceito universal de sustentabilidade socioambiental.

Através dessa multiplicidade e diversidade de empresas e potenciais fatores para a sua internacionalização, a análise comparativa permite identificar os pontos positivos e negativos de cada estratégia. Isso pode ser de extrema utilidade para a identificação de padrões ou variáveis comuns ou para a formulação de estratégias específicas que visem à maximização e à perenidade de resultados através da exploração de capacidades e habilidades inerentes a cada organização.

12.1. Estratégia e Etapas de Internacionalização

Com a globalização da economia mundial, as fronteiras nacionais tendem a ser mais permeáveis aos diversos tipos de ativos, sejam eles financeiros, operacionais ou humanos. Os movimentos passam a ser bidirecionais, com fluxos *inward* e *outward*. Dessa forma, o conceito de internacionalização deixa de ser apenas de empresas saindo do seu mercado de origem para competir em outros países, mas também passa a englobar firmas locais que se capacitam para competir com empresas multinacionais que estão entrando no seu mercado.

No cenário brasileiro, empresas como CSN e Usiminas deixam de ser as grandes competidoras entre si para dar espaço para empresas mundiais, como a Arcelor Mittal e Nippon Steel. Da mesma forma, a AmBev não tem mais a Schincariol como sua principal adversária, mas gigantes como a SABMiller e a Anheuser-Busch. Firms como Magazine Luiza, Casas Bahia e Ponto Frio começam a perceber movimentos em firmas como Carrefour e Wal-Mart em direção aos seus mercados. O setor de construção civil, outrora limitado a pequenas e médias empresas familiares, passa a ter a presença de incorporadores e construtores do porte da Hines e Tishman Speyer. Bancos como o espanhol Santander e o britânico HSBC também passam a acossar os nacionais Bradesco, Itaú e Unibanco.

Em contrapartida, empresas como Embraer, WEG, Gerdau e CVRD se posicionam como competidoras internacionais, desenvolvendo produtos e serviços, negociando *joint-ventures*, adquirindo ou desenvolvendo empresas, plantas industriais e escritórios comerciais ao redor do planeta. Os quatro exemplos citados se colocam entre as

principais empresas do mundo nos seus respectivos setores, competindo por recursos com algumas das maiores multinacionais oriundas de países desenvolvidos.

A decisão de internacionalizar uma empresa se desenvolve a partir de múltiplos objetivos, capacidades e habilidades inerentes a cada empresa. Embora a motivação primária seja, tradicionalmente, de ordem econômica, autores como Penrose (1959; 1963) advogam que outros fatores oriundos das necessidades e da dinâmica do desenvolvimento das firmas também teriam um papel relevante nesse direcionamento.

Assim sendo, uma empresa poderia buscar uma expansão de mercados como resposta a uma maior demanda dos seus serviços ou produtos por parte de clientes internacionais, como um fortalecimento do seu posicionamento competitivo ou como uma estratégia de minimização de riscos através da diversificação dos seus ativos em termos geográficos. Adicionalmente, uma estratégia de internacionalização pode objetivar incrementos na eficiência da firma por meio de economias de escala e escopo, de um maior acesso a recursos escassos ou a custos mais competitivos, ou então buscar ganhos de arbitragem. Finalmente, uma firma poderia, também, através de uma estratégia de internacionalização, acumular, aprimorar e refinar competências empresariais já existentes, além de desenvolver ou adquirir novas competências.

O processo de internacionalização representa, assim, uma oportunidade de acesso ao conhecimento e a recursos que possibilitariam a uma empresa maximizar seu valor e se tornar sustentável a longo prazo. Na busca por uma melhor capacitação e, potencialmente, para aumentar a sua eficiência ou diferencial competitivo em um determinado mercado, uma firma procura obter ou absorver novas tecnologias, ampliar seu acesso a recursos financeiros de prazo mais longo e custos menores, criar redes que permitam um acesso e um fluxo privilegiado aos recursos proprietários da empresa, reduzir custos transacionais e acessar informações mais consistentes e confiáveis sobre seus mercados de atuação. A constituição de um corpo executivo forjado em diferentes culturas também possibilitaria o aprimoramento da sua gestão, levando a uma evolução no padrão competitivo da firma.

A decisão de se internacionalizar, portanto, seria o resultado de uma combinação de múltiplos fatores, muitas vezes complementares, concomitantes ou conseqüentes. Entretanto, uma vez determinado um objetivo macro para a firma, os seus executivos precisam, então, analisar quais seriam os mecanismos ótimos para que esse mesmo objetivo seja alcançado. Entre as várias questões estratégicas que se apresentam para uma determinada

firma, duas são de particular interesse, a saber: o momento de entrada em um novo mercado e como essa entrada se daria.

De acordo com Lévesque e Shepherd (2004), a questão de *quando* se deve entrar em um mercado tem recebido considerável atenção por parte de vários autores. Esta dimensão temporal se traduziria no embate entre as vantagens de ser um primeiro entrante e as desvantagens de estar ingressando em um território desconhecido. Se, por um lado, estabelecer novas operações em mercados ou indústrias ainda em formação pode ampliar o potencial de geração de lucros, por outro, o ingresso em um mercado desconhecido, onde uma empresa entrante teria que estabelecer uma nova configuração de competências adaptada às circunstâncias e características locais, aumentaria a probabilidade do risco de mortalidade desse novo empreendimento. Todavia, mais recentemente, autores como McDougall *et al.* (1994) defendem que a relação entre o momento de entrada e a performance das empresas dependeria das condições do ambiente externo que cercariam esse novo empreendimento.

Ghemawat (2001) reforça esse conceito, ao colocar que a decisão de internacionalização se posiciona entre dois conceitos antagônicos. Caso se considere a convergência dos mercados como resultado da globalização, todo o processo se daria como se a escolha fosse o ingresso em mais um mercado já conhecido, uma vez que haveria a tendência de se criar um universo de mercados homogêneo. No outro extremo, se os mercados forem diferentes entre si, ou seja, se cada mercado puder manter as suas características locais, parcialmente ou na sua totalidade, a decisão de se internacionalizar implicaria riscos crescentes, visto que uma firma não poderia dispor integralmente de seus ativos e habilidades posicionados no seu país de origem. Para cada novo mercado, haveria a necessidade da firma de compreender o novo ambiente e alocar recursos compatíveis com essa nova realidade.

As diferenças entre mercados se tornam mais agudas quando se compara países desenvolvidos com os em desenvolvimento, ou emergentes. De forma geral, países com menor grau de presença e inserção internacional tendem a ser menos desenvolvidos e competitivos. Questões como controle de capitais, falta de incentivos tributários e legislação específica ou, mais freqüentemente, a falta de um planejamento estratégico de governo, de longo prazo, que possa avaliar todas as implicações inerentes à internacionalização de uma dada economia parecem dificultar não só o recebimento de investimentos diretos, mas, principalmente, o desenvolvimento de uma mentalidade internacional por parte das suas empresas nacionais.

Em países emergentes com problemas crônicos na sua balança de pagamentos, por exemplo, investimentos diretos por parte de empresas nacionais ainda são vistos, muitas vezes, como um fator negativo para a sua conta de transações correntes. Essa seria, entretanto, uma visão míope e limitada de curto prazo, uma vez que investimentos diretos no exterior poderiam gerar, em um horizonte mais largo, o pagamento e repatriação de lucros e dividendos ou um incremento dos fluxos comerciais entre matriz e subsidiárias, os chamados negócios intrafirma. Adicionalmente, a criação de marcas nacionais sólidas e visíveis tende a ter uma forte correlação com a imagem do próprio país. Finalmente, o ingresso de uma firma em um novo mercado muitas vezes obriga os seus fornecedores locais a também aumentarem a sua eficiência, quando não a também se internacionalizar. Este é o caso, por exemplo, da Datasul, empresa de *software* nacional que iniciou suas atividades internacionais ao acompanhar alguns dos seus clientes que estavam expandindo suas atividades para a América Latina e do Norte.

Este foi o caso do Brasil, por várias décadas. A ausência de políticas públicas voltadas para a internacionalização do país, associada a um ambiente macroeconômico volátil, fez com que a inserção internacional de empresas brasileiras tenha sido incipiente até meados da década de 1990. Com uma tradição de manter a sua economia fechada através de mecanismos como a “reserva de mercado” ou instrumentos como o “índice de nacionalização” de determinados produtos ou indústrias, o Brasil se viu alijado, em vários períodos da sua recente história econômica, de desenvolver um maior intercâmbio com economias ou empresas mais competitivas. As indústrias de eletroeletrônicos e de computação são exemplos recentes dessa conduta. Enquanto o governo brasileiro protegia empresas nacionais com pouca ou nenhuma vocação para a pesquisa e inovação, e mesmo capacidade para expansão para novos mercados, países como a Coreia do Sul e a Finlândia suportavam e incentivavam firmas como Samsung, LG e Nokia a se tornarem empresas globais líderes nos seus segmentos de atuação.

Dessa forma, decisões e interesses de ordem política nacional no Brasil muitas vezes sobrepujavam o raciocínio econômico, mais atento à maximização da eficiência e aos ganhos que levassem a uma maior prosperidade, conforto e bem-estar da sociedade. Além de promover um desenvolvimento desigual, e muitas vezes contraditório, entre diferentes setores econômicos do país, essas decisões também geraram não só um atraso para que organizações empresariais brasileiras buscassem novos mercados, espaços esses rapidamente ocupados por firmas de outros países, mas também incapacitaram várias dessas mesmas empresas de

competir com firmas estrangeiras mais eficientes localmente. A consequência desse último fato foi o fechamento ou a posterior venda de empresas brasileiras, algumas consideradas ícones da indústria nacional, quando da abertura do mercado brasileiro no início da década de 1990.

Esse processo fica mais claro quando se analisam as indústrias de autopeças e de supermercados, que foram majoritariamente adquiridas por firmas internacionais, ou o processo de privatizações do governo Fernando Henrique Cardoso, em que empresas da área de siderurgia, energia e telecomunicação, entre outras, foram compradas por investidores estrangeiros muitas vezes pela falta de capacitação gerencial e financeira de grupos nacionais para tal. A dificuldade de desenvolver talentos e instrumentos de gestão apropriados também tem impedido o país de internacionalizar empresas com maior valor agregado. Conseqüentemente, as exportações brasileiras, e muitas das empresas nacionais com atuação no exterior, ainda são pautadas por atividades e produtos considerados *commodities*, como minerais e produtos agrícolas. Empresas como Embraer, WEG e Embraco, com produtos manufaturados ou de alta tecnologia, ainda são exceções à regra.

Outro ponto a ser destacado com relação à decisão de empresas brasileiras de se internacionalizarem é o fato de que esse movimento não parece ser, muitas vezes, o desdobramento linear de um processo de crescimento e saturação do seu mercado local, o que levaria empresas brasileiras a expandir suas fronteiras em busca de novos mercados. Na realidade, um dos motivadores para essa internacionalização parece advir do fato de o Brasil ter experimentado pelo menos duas décadas de baixo ou errático crescimento, condições macroeconômicas voláteis e falta de dinamismo, limitando, portanto, as oportunidades dessas empresas se desenvolverem apenas no seu mercado de origem. Finalmente, é importante destacar as dificuldades do governo brasileiro em aprofundar e expandir acordos bi ou multilaterais de livre comércio que também poderiam fomentar uma maior inserção de empresas brasileiras no exterior.

Uma pesquisa conduzida pela A.T. Kearney envolvendo 72 países coloca o Brasil entre um dos dez menos globalizados. Em outro estudo, empresas brasileiras com investimentos diretos no exterior não passam de 0,4% do total de companhias nacionais. São cerca de 40 grupos, operando aproximadamente 150 unidades no exterior. Entretanto, esses grupos são responsáveis por 25% do faturamento da indústria doméstica e têm receita anual média da ordem de R\$ 500 milhões (TEIXEIRA, 2007).

Um contraponto para o Brasil na questão da existência de um ambiente propício à sua internacionalização seria a China, outra economia em desenvolvimento, que tem experimentado nos últimos 15 anos taxas de crescimento muito superiores às médias dos outros países. Nos últimos anos, a China deixou de ser apenas um receptor de investimentos para também se tornar um exportador de capitais. A entrada de investimentos diretos estrangeiros na China era, muitas vezes, condicionada à criação de *joint-ventures* com empresas locais, permitindo que a indústria local se capacitasse tecnologicamente para competir com firmas mais avançadas ao longo do processo de internacionalização do país e de suas empresas.

Concomitantemente, a forte presença na economia e incentivos sistemáticos do Estado chinês para alinhar ações, reduzir ou relaxar controles ou medidas restritivas em relação à saída de capital, ou para financiar operações externas de empresas locais, têm levado empresas chinesas a adquirir ativos produtivos no exterior ou fazer investimentos através de centros financeiros *offshore* - que normalmente carregam incentivos fiscais relevantes - com agressividade crescente. A aquisição da divisão de PCs da IBM, que originou a Lenovo, e a compra recente de participações em instituições financeiras nos Estados Unidos ilustram esse ponto.

Em síntese, apesar das claras evidências da crescente importância das empresas transnacionais na economia mundial e seus resultados benéficos para o país de origem dessas firmas, no Brasil, a criação de políticas públicas de incentivo à internacionalização das empresas de capital nacional ainda é muito incipiente, quando não inexistente. Até recentemente, os casos de sucesso de internacionalização de empresas brasileiras decorreram da iniciativa das mesmas, não sendo o resultado de uma política deliberada do governo de apoio à criação de multinacionais. Ao contrário, durante o governo de Luiz Inácio Lula da Silva, iniciado em 2003, setores do governo federal ainda olhavam com ressalvas as tentativas de empresas nacionais de se internacionalizarem. No início de 2008, ao surgirem indícios de que a CVRD tinha interesse em adquirir o controle da Xstrata Plc., sexta maior mineradora do mundo, diversos setores do governo emitiram declarações de que temiam uma excessiva internacionalização da empresa, com possibilidade de redirecionamento de investimentos e transferência da sede para o exterior (VALE, 2008, e GOVERNO, 2008).

Para que esse quadro seja revertido, Alem e Cavalcanti (2005) apontam para a necessidade de se implementar políticas públicas de apoio à internacionalização das empresas, que incluam elementos como:

1. liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior;
2. criação de instrumentos internacionais que facilitem e protejam esses investimentos;
3. informação e assistência técnica;
4. incentivos fiscais;
5. mecanismos de seguros para os investimentos; e
6. financiamento.

Entretanto, esse apoio governamental, notadamente para as empresas que forem financiadas por recursos públicos, deveria estar atrelado a mecanismos e indicadores de performance, tais como:

1. aumento das exportações;
2. transferências de tecnologia para o país de origem;
3. importação de insumos; e
4. repatriação de divisas.

Com relação a *como* as empresas devem se internacionalizar, diversos autores e escolas preconizam que um modelo de internacionalização bem sucedido deve seguir etapas bem definidas, partindo de atividades não regulares de exportação até a instalação de unidades de produção em outros países, culminando com a criação de marcas globais facilmente reconhecíveis e respeitadas em mercados diversos. Todavia, evidências mostram que, em muitos casos, essas etapas não são cumpridas ou o são de forma incompleta. Notadamente em setores de tecnologia ou de serviços, várias empresas são criadas como empresas internacionais, tentando capturar mercados muitas vezes distantes e diferentes da sua base original. O setor de desenvolvimento de *software* e o de *call-center* internacional são exemplos desse procedimento. Entretanto, embora nos países desenvolvidos essa característica de já ser criada como uma empresa internacional esteja se tornando comum, no Brasil ainda temos poucos exemplos. Empresas como a Fujitec e Xseed, especializadas em soluções corporativas de Tecnologia de Informação (TI), ainda são exceções.

Historicamente, empresas brasileiras tendem a percorrer o caminho tradicional, iniciando as suas atividades internacionais através de exportações, sejam elas diretas ou por meio de terceiros, o que mostra não só conservadorismo, mas também a sua dependência do cenário econômico nacional, tanto no que tange ao crescimento da demanda interna, quanto a questões cambiais. No primeiro pressuposto, o conservadorismo estaria atrelado ao fato de um grande número de empresas brasileiras ainda ter uma origem familiar, uma gestão pouco

estruturada e profissional, e não dispor de quadros executivos ou conselhos de administração com experiência internacional que lhes proporcionem uma visão mais ampla de mundo. A segunda questão remete ao fato de ser mais fácil estancar atividades de exportação quando algo sai errado do que fechar uma planta industrial no exterior. Essa dinâmica faz com que muitas empresas possam gerar receitas expressivas no exterior, mas com indicadores como o número de empregados ou de ativos permanentes alocados no exterior baixos, descaracterizando-as como firmas multinacionais.

Contudo, esse posicionamento pode se mostrar assimétrico quando se analisam setores diferentes, uma vez que os mesmos respondem de forma diversa ao ambiente macroeconômico do país. A introdução de modelos de governança e de práticas contábeis mais próximas dos países desenvolvidos, atendendo, assim, aos padrões internacionais de transparência, também podem ser um fator para dar suporte à internacionalização de empresas brasileiras. Mais do que um meio de evitar constrangimentos legais futuros, tais práticas são, também, um caminho para se obter financiamentos competitivos, um dos principais empecilhos para empresas nacionais cruzarem as suas fronteiras.

Ademais, o surgimento de oportunidades pontuais tende a precipitar decisões empresariais, fazendo com que firmas assumam maiores riscos em busca de melhores resultados. Como exemplos, pode-se citar um quadro de taxas de câmbio favoráveis para as aquisições feitas pela Metalfrio; a crise econômica na Argentina em 2001, que possibilitou à Petrobras adquirir, de grupos locais, ativos a preços e múltiplos atrativos; a restrição ou a implementação de tarifas alfandegárias proibitivas do governo americano com relação à importação de produtos siderúrgicos, tais como bobinas de aço, o que forçou empresas como CSN e Gerdau a entrarem no mercado americano via aquisição de siderúrgicas locais.

O caso da Embraco, fabricante de compressores para geladeiras, também é bastante emblemático na forma como ela se insere em cada novo mercado. De forma a minimizar riscos de entrada, a Embraco procura maximizar a troca de conhecimentos e informações entre suas diversas unidades, de modo que haja um processo contínuo de intercâmbio de melhores práticas entre elas. Dessa forma, a sua expansão na arena internacional apresenta um espectro diversificado de experiências. Por exemplo, na Itália a Embraco adquiriu uma firma no norte do país, na China estabeleceu uma *joint venture* com um grupo local, enquanto na Eslováquia a empresa optou por implantar um projeto *greenfield*.

Para melhor visualizar as diferentes estratégias de internacionalização, Leersnyder (1982) propôs uma matriz bidimensional que relaciona a intensidade de envolvimento de uma

empresa com mercados internacionais e o seu nível de controle sobre essas operações. A primeira dimensão estaria atrelada ao volume de recursos financeiros, humanos e operacionais alocados no exterior, enquanto a segunda definiria a intensidade de controle de atividades no estrangeiro. Uma adaptação desta matriz é mostrada no Esquema 12.1.

Grau de Envolvimento com Mercados Internacionais	Alto Investimento	INVESTIR E DELEGAR <ul style="list-style-type: none"> ● Exportação de Capital <li style="text-align: right;">Joint-Venture ● 	INVESTIR E CONTROLAR <ul style="list-style-type: none"> ● Filial Industrial <li style="text-align: right;">● Filial Comercial
	Baixo Investimento	DELEGAR SEM INVESTIR <ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: right;">Licenciamento ● <li style="text-align: right;">Franchising ● <li style="text-align: right;">Exportação Piggy-back⁽¹⁾ ● <li style="text-align: right;">● Agente Comissionado 	CONTROLAR SEM INVESTIR <ul style="list-style-type: none"> <li style="text-align: right;">● Exportação Direta <li style="text-align: right;">● Assistência Técnica <li style="text-align: right;">● Contrato de Gestão
		Baixo	Alto
Intensidade de Controle das Operações Internacionais			

Esquema 12.1 Estratégias de Internacionalização

Fonte: Adaptado de Leersnyder, 1982.

⁽¹⁾ Uma operação de exportação *piggy-back* é usualmente relacionada a uma firma já estabelecida na área de exportação, que coloca os seus serviços disponíveis com baixo ou sem custo para firmas menores entrando no mercado. Dessa forma, uma firma menor obtém a assistência de firmas maiores em termos de conhecimento e experiência.

Essas estratégias podem tanto seguir uma seqüência definida, quanto acontecer de forma simultânea. A experiência, portanto, mostra que, à medida que o processo de internacionalização do país vai se aprofundando, os pressupostos básicos das teorias nem sempre são seguidos, embora sirvam como uma orientação geral a ser observada. Dessa forma, posicionamentos predeterminados muitas vezes podem ser alterados de acordo com vários elementos internos e externos à firma, que levariam a uma maior dificuldade na criação de padrões únicos quanto às decisões sobre configuração e coordenação. Por exemplo, teorias comportamentais parecem melhor explicar os estágios iniciais do processo de internacionalização de empresas, enquanto as teorias econômicas se adequariam melhor às decisões tomadas por empresas multinacionais já estabelecidas.

De forma sintética, Goulart, Brasil e Arruda (1996) mostram a evolução das empresas brasileiras no mercado internacional, conforme o Quadro 12.1.

Décadas Precedentes	Transição (a partir de meados de 1980)	Situação Atual (a partir do início de 1990)
Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas	Exportações condicionadas por vantagens competitivas	Expansão e internacionalização como estratégia de crescimento
Improvisação	Ação estrategicamente planejada	Internacionalização como diretriz estratégica
Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas	Forte preocupação com a conformidade dos produtos	Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização
Produto de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos	Criação de gerências, departamentos e diretorias de comércio exterior	Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua muitas vezes com produção local
Pouca estruturação interna para gerenciar as exportações	Criação de serviços pós-vendas, para atender mercado externo, a partir da base doméstica	Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias
Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços pós-venda	Estratégias mais complexas de ação internacional, através de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças	Instalação de subsidiárias que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado local
Estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações	Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos	Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras (<i>no tradeable goods</i>) em estratégia de internacionalização multidoméstica
Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens	Expansão internacional como estratégia de crescimento	Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores

Quadro 12.1 Evolução das Empresas Brasileiras no Mercado Internacional

Fonte: Adaptado de Goulart, Brasil e Arruda, 1996.

12.2. Empreendedorismo e Inovação

A presença de indivíduos ou grupos de indivíduos empreendedores tem sido tradicionalmente associada a atividades transformadoras capazes de gerar valor. A própria existência da firma seria uma forma de satisfação das necessidades dos empreendedores, principalmente a de auto-realização, que está associada à superação dos próprios limites. Dessa forma, firmas seriam constituídas por indivíduos que possuem desejos, necessidades e motivações. A interação dinâmica desses diversos indivíduos formalizaria uma relação que

tenderia a alinhar as necessidades de sobrevivência de uma firma e as expectativas desses indivíduos.

Entretanto, estudos comportamentais determinam perfis e traços empreendedores, mas não uma personalidade tipicamente empreendedora. Basicamente, essas pesquisas comportamentais buscam mostrar quais são as características que os empreendedores de sucesso possuem capazes de transformar uma idéia ou conceito em algo concreto, criando, assim, um diferencial competitivo em relação a outros indivíduos. Desse modo, pesquisas sobre empreendedores bem-sucedidos permitem aos empreendedores em potencial e aos empreendedores de fato identificarem as características que devem ser aperfeiçoadas para a obtenção de sucesso.

De acordo com Filion (1999), os empreendedores de sucesso possuem características como autoconfiança, autoconsciência e auto-estima. São voltados para inovação, liderança e reconhecimento de oportunidades; possuem flexibilidade e habilidade na utilização de recursos e são dotados de agressividade e alta carga de energia. Dispõem de grande capacidade de aprendizagem, inclusive com os próprios fracassos, têm grande tolerância à ambigüidade e à incerteza, embora sempre procurem minimizar riscos, e são propensos a agir de forma independente e persistente. Sabe-se, também, que empreendedores de sucesso são extremamente orientados para resultados; possuem determinação, dinamismo e usam os recursos em seu favor. E o mais importante, são indivíduos que agregam valor para a sociedade. Cardoso e Barini (2003) enfatizam essa última abordagem quando afirmam que o empreendedorismo provoca um enorme impacto social, tanto pela importância na geração de empregos numa dada economia, quanto pelos efeitos da atividade empreendedora na mobilidade social.

Como apontado no Capítulo 3, Teorias em Internacionalização, McClelland (1972) afirma que o que moveria os indivíduos seriam três tipos de necessidade: de realização, de poder e de afiliação. A primeira seria particularmente determinante na capacidade de um indivíduo em inovar, criar e mudar e seria, portanto, a matéria-prima essencial para o empreendedor. Maslow (2000) também destaca as condições intrínsecas ao indivíduo e coloca a necessidade de auto-realização como um dos fatores primordiais na determinação do comportamento humano. As necessidades, produtos de um ambiente dinâmico, portanto, determinariam os diferentes tipos de comportamento e criariam um permanente estado de insatisfação que levaria o indivíduo a agir de forma motivada e direcionada.

A questão de culturas empreendedoras e o seu impacto no processo de internacionalização de empresas tem sido tema de interesse crescente entre pesquisadores da área de estratégia. Como um fator fundamental no ato de combinar recursos produtivos, capital e trabalho, empreendedores ou a cultura que eles são capazes de forjar nas suas empresas têm sido, também, um fator que contribui para a internacionalização de empresas. A partir do momento em que uma firma analisa oportunidades externas ao seu mercado de origem e vislumbra nelas uma possibilidade de melhor alocar os seus recursos, gerando uma vantagem competitiva que possa proporcionar ganhos superiores, ela estaria exercendo as suas características empreendedoras.

Anderson (2000 apud Hemais e Hilal, 2004) distingue três tipos de empreendedores no processo de internacionalização: técnicos; de marketing e estruturais. Segundo o autor, o empreendedor técnico teria o seu foco voltado para o processo produtivo da firma, para novas fontes de matérias-primas e, principalmente, inovação e desenvolvimento de novas tecnologias. A participação no mercado internacional responderia a demandas específicas e, portanto, não seria necessariamente um objetivo final. Como contraponto, ter-se-ia o empreendedor de marketing. Para esse tipo de empreendedor, a internacionalização seria um processo natural, uma vez que pautado pela conquista de novos mercados, pelo crescimento da empresa, pelo lançamento de novos produtos e a contínua adaptação da firma para atender as demandas dos clientes locais. A entrada em novos mercados, através da construção de novas plantas no exterior ou de aquisições para acelerar o seu processo de expansão, fariam parte do seu perfil empreendedor.

Finalmente, o empreendedor estrutural apresentaria um raciocínio sistêmico, focado na estruturação da empresa e menos nas atividades rotineiras da gestão da firma. A internacionalização é parte de sua estratégia e a expansão da sua firma, através de fusões e aquisições, serviria para enfraquecer seus competidores. Da mesma forma que tipologias defendidas por outros autores, essas características podem ser mais ou menos exacerbadas, dependendo do perfil de cada indivíduo ou grupo de indivíduos. Combinações entre perfis tendem, também, a maximizar os resultados.

Um importante trabalho dentro da Escola Comportamentalista criou o conceito de distância física ou psíquica, construído esse baseado, em parte, nos trabalhos sobre dimensões culturais de Hofstede (1980). Nesse trabalho, coloca-se que existe uma distância entre mercados que seria a soma de diversos fatores ligados a aspectos tais como línguas, cultura,

práticas empresariais, entre outros. Essa distância tenderia a diminuir à medida que empresas passassem a conhecer mais profundamente esses fatores.

De acordo com Hemais e Hilal (2002; 2004) e Neumann e Hemais (2005), um processo gradual de internacionalização tenderia a reduzir essa distância e as incertezas a ela associadas. Neumann e Hemais também advogam que, ao reduzir a distância psíquica, as empresas se sentem mais inclinadas a aumentar o seu comprometimento com o tipo de investimento no exterior, partindo de uma atividade mais simples e segura, como exportação, para investimentos diretos mais complexos, como a instalação de plantas industriais no exterior, por exemplo.

Barreto (1998) coloca, entretanto, que a distância psíquica poderia ser minimizada ou mesmo neutralizada pela vontade pessoal, muitas vezes associada a uma determinação do empreendedor de entrar em um certo mercado. Esse conceito parece estar alinhado com outros estudos que mostram que experiências e relações progressas de executivos e dos fundadores podem ser de vital importância para reduzir incertezas, quando uma empresa decide buscar novos mercados. Dessa forma, Anderson (2000 apud Hemais e Hilal, 2004) entende que os estudos econômicos e os estudos de distância psíquica não podem prescindir da análise do perfil do empreendedor, em virtude das diferentes estratégias que cada um adota.

Se se observar, por exemplo, a região Sul do Brasil, notadamente os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul, vê-se a incidência de um grande número de empresas internacionalizadas. Firms como Gerdau, Marcopolo, Weg, Sadia, Lupatech, Perdigão, Embraco, Randon e Datasul, entre outras, parecem compartilhar características que são independentes dos setores onde atuam ou objetivos estratégicos para se internacionalizarem.

Uma inferência que se pode fazer é que todas essas empresas surgiram e se desenvolveram em estados mais distantes dos maiores centros consumidores nacionais, ou seja, Rio de Janeiro e São Paulo, forçando-as a buscarem esses mercados. Esse mesmo fato pode ser observado em economias de menor porte, tais como as nórdicas Suécia e Finlândia e as asiáticas Coreia do Sul e Cingapura. Adicionalmente, de forma geral, todas essas empresas foram fundadas pela primeira ou segunda geração de imigrantes europeus, notadamente italianos e alemães, culturas com tradição empreendedora. Dessa forma, essas empresas teriam uma maior propensão a buscar mercados fora das suas fronteiras naturais. Os Quadros Quadro 12.2, Quadro 12.3, Quadro 12.4 e Quadro 12.5 mostram 4 perfis de empreendedores brasileiros com forte inclinação para a internacionalização de suas empresas.

JORGE GERDAU JOHANNPETER

Jorge Gerdau Johannpeter, presidente do conselho de administração do grupo Gerdau e principal mentor e executor da estratégia de internacionalização da organização, encaixa-se neste perfil. Bisneto do patriarca João Gerdau, o empresário de raízes germânicas e luteranas se diplomou em direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Fluente em inglês, espanhol e alemão, morou por quase sete anos da sua infância em Buenos Aires, quando o seu pai trabalhava como executivo em uma subsidiária do Deutsch Bank. A experiência de vida adquirida pela família nas viagens contribuiu para a formação de sua bagagem cultural e profissional, refletida na cultura empresarial e na mentalidade aberta para modernas tecnologias administrativas e financeiras. Hábil cavaleiro, Gerdau tinha, no esporte, fonte de inspiração para sua disciplina empresarial.

Quatro gerações de executivos membros da família Gerdau aprimoraram uma cultura - sintetizada em um manual de gestão global da empresa conhecido como GBS (Gerdau Business System) - focada na busca da excelência, eficiência e inovação. Sob seu comando, o grupo iniciou o seu processo de internacionalização e consolidou a sua profissionalização. Dotado de visão empresarial, Gerdau percebeu a necessidade de iniciar uma expansão internacional em um momento em que todos os seus concorrentes internos estavam voltados para o mercado nacional, realizando somente pequenas incursões externas, através de atividades esporádicas de exportação.

Um processo de expansão através de aquisições, primeiramente locais, para então, com a experiência adquirida, tornarem-se regionais e internacionais, forjou um dos maiores e mais globalizados grupos empresariais do país. "A Gerdau sempre teve a humildade de procurar se aprimorar olhando o que há de melhor no exterior", afirma Cláudio Gerdau Johannpeter, diretor de operações do grupo (COMPETITIVIDADE, 2007). Dessa forma, o grupo criou um modelo de negócios que, ao mesmo tempo, era extremamente rígido em questões como tecnologia e segurança, mas também flexível em áreas onde era necessário ter uma maior capacidade de adaptação local. "Gerar uma cultura aberta à inovação passa a ser a grande vantagem competitiva... Impulsionar reformas inovadoras é um trabalho que deve começar pela própria liderança, a qual deve fazer com que isso se torne um desafio de todos" afirma Gerdau (REFORMAS, 2006).

Quadro 12.2 Jorge Gerdau Johannpeter

Fonte: Gerdau (S.d)

JORGE PAULO LEHMANN

Jorge Paulo Lehmann é outro empresário de destaque com forte perfil empreendedor. Nascido em 1940, no Rio de Janeiro, Lehmann é um economista brasileiro com ascendência suíça, formação em Harvard e vasta experiência pessoal internacional, sendo que atuou, também, como membro de conselhos de administração internacionais. Foi o fundador do Banco Garantia, nos anos 70, banco que vendeu, em 1998, para o Credit Suisse, e um dos principais responsáveis, junto com os sócios Marcel Telles e Carlos Alberto Sicupira, pela criação ou o desenvolvimento de grandes empresas nacionais, como AmBev, Lojas Americanas, América Latina Logística e Gafisa. Foi um dos responsáveis pelo maior negócio já feito no mundo na área de cervejas: a aliança entre a belga Interbrew e a brasileira Ambev, para a formação da InBev. Na operação, os três principais ex-controladores da companhia Ambev receberam um prêmio de 78% na venda de suas ações ordinárias, papéis com direito a voto, e embolsaram US\$ 4,1 bilhões.

Os resultados financeiros obtidos são, na maioria das vezes, reputados à cultura empreendedora desenvolvida por Lehmann e seus sócios nas suas empresas. Chamada de cultura Garantia, e mais recentemente também de cultura AmBev, de forma geral, ela se baseia em desenvolver uma mentalidade de "dono" entre seus funcionários, onde "ele" sempre decide melhor, pois é "sua empresa" que está em jogo, devendo ter ousadia, coragem e disposição para propor, encarar e superar metas ditas "impossíveis", além de manter um estado de insatisfação constante e ter paixão pelo que faz.

"Temos uma cultura de excelência, de meritocracia. E muito dessa cultura se deve ao Jorge Paulo... É necessário dividir o bolo, para que todos fiquem estimulados e que os melhores talentos sejam mantidos" (LUCCHESI, 2007), coloca um executivo que trabalhou com Lehmann no Banco Garantia. Lehmann também apóia uma série de iniciativas que promovem a educação e formação de talentos, além de projetos que fomentam o empreendedorismo no país, como a Endeavor Brasil. Finalmente, Lehmann era também um tenista de fama internacional, esporte altamente competitivo.

Quadro 12.3 Jorge Paulo Lehmann

Fonte: Lehmann (S.d.)

ABILIO ALCIDES DINIZ

Poucos empresários têm a imagem tão fortemente associada ao próprio negócio quanto Abilio Alcides Diniz. Para fornecedores, funcionários e competidores, Diniz é o rosto do Pão de Açúcar. Isso se deve à sua atuação, determinante para o crescimento do grupo. Foi Diniz quem levou a empresa, que esteve à beira de ruir na década de 1990, ao primeiro lugar no ranking brasileiro do varejo em anos recentes. Nascido em 1936, filho de um imigrante português, iniciou a carreira na empresa do pai, uma mercearia, como gerente de vendas, em 1956. Dotado de um espírito altamente competitivo, forjado em esportes como corrida, natação, musculação e squash, Abilio também se dedicou a uma formação acadêmica de ponta, inclusive tendo estudado nos Estados Unidos, prática pouco comum na época.

Em 1959, fundou o primeiro supermercado do grupo que seria conhecido como Companhia Brasileira de Distribuição (CBD) e, no final da década de 1980, enfrentou disputas familiares que o levaram a redistribuir as ações do grupo em 1992. Os planos econômicos e o congelamento de preços colocaram a organização à beira da insolvência em 1990. Após uma série de duros ajustes, Diniz decidiu abrir o capital da empresa em 1995 e, em 1999, vendeu 24% do controle da empresa para o grupo francês Casino. Em 2000, iniciou um processo de reengenharia na companhia, com fechamento e reposicionamento de cerca de um terço das lojas, demissão de 22.700 funcionários e a segmentação de negócios com marcas ou disposição de lojas, tais como Pão de Açúcar, Comprebem e Sendas, hipermercado Extra e as lojas de eletrodomésticos Extra-Eleto. O resultado desse processo foi a liderança no ranking das maiores redes de varejo do país, disputando com gigantes como Carrefour e Wal-Mart. Embora não tenha se expandido internacionalmente, o grupo soube se profissionalizar e se preparar para disputar localmente com multinacionais.

Quadro 12.4 Abilio Alcides Diniz

Fonte: Diniz (S.d.)

NORBERTO ODEBRECHT

Finalmente, Norberto Odebrecht é outro empresário que, juntamente com os já citados, foi capaz de criar uma empresa nacional com padrão e alcance internacional. Nascido em 1920, Odebrecht era descendente de imigrantes alemães que chegaram ao sul do Brasil no final do século XIX e que se transferiram para a Bahia, depois de uma passagem pelo Rio de Janeiro. Educado dentro dos rígidos padrões luteranos, começou cedo a trabalhar na construtora do pai. Em 1943, assumiu os negócios e começou a traçar o novo perfil da empresa, com ênfase na descentralização, que seria futuramente a Construtora Norberto Odebrecht. Cada funcionário, a partir de então, seria tratado como um sócio, compartilhando a responsabilidade pelo êxito do empreendimento. Com planejamento, disciplina e inovações, a empresa promoveu grandes transformações nos métodos construtivos tradicionais nos anos 1940 e, ao longo da década seguinte, consolidou sua presença no mercado do nordeste brasileiro.

A partir de uma série de obras públicas com sucessivos governos estaduais e federais e parcerias com clientes importantes como a Petrobras e Usiminas, a empresa se expandiu, participando de algumas das maiores e mais importantes obras de engenharia nacionais. Deixou de ser uma empresa com escopo regional, para se tornar uma com visibilidade nacional. Adicionalmente, tendo em vista a mudança do perfil das novas obras, que exigiam uma tecnologia diferenciada, a demanda por construtoras passa a exigir atributos menos voltados à construção e mais direcionados à capacidade de gerenciar grandes projetos, dominar equipamentos e tecnologias de ponta e garantir prazos estratégicos.

Na década de 1970, a empresa já estava consolidada como uma das maiores construtoras brasileiras, detentora de uma cultura diferenciada, fortemente suportada por uma estrutura focada na educação de seus funcionários, e uma larga experiência em gerenciar projetos à distância, parte dela adquirida a partir de aquisições de empresas menores para consolidar seus conhecimentos e capacidade de inovar. Em meados da década de 1970, Odebrecht percebeu que o chamado milagre econômico dava sinais de desgaste, com obras gigantescas, como Itaipu e a Usina de Angra, sendo cada vez menos frequentes. Em um momento em que internacionalizar empresas nacionais era algo fora da pauta estratégica dos empresários brasileiros, Odebrecht decide analisar novos mercados e indústrias. “Aprendi na vida a transformar problemas em oportunidades. É aí que a gente percebe se o sujeito é empresário ou não. Tudo é uma questão de enfoque”, afirmava Odebrecht. Em função da ausência de experiência internacional e mesmo de referencial no país, Odebrecht forma, então, um grupo de trabalho para conceituar a estratégia e buscar projetos. A decisão do grupo foi a de minimizar riscos a partir da redução da distância psíquica, buscando oportunidades inicialmente em países onde as barreiras fossem menores. Em 1979, o grupo constrói uma hidrelétrica no Peru, em parceria com estatais da ex-União Soviética, para, nas décadas subseqüentes, instalar subsidiárias no continente africano, notadamente Angola, em países europeus e nos Estados Unidos. Nesse processo, a empresa aprofunda o seu apetite para aquisição de empresas nacionais e internacionais, visando uma ampliação do seu escopo de atuação, mas, também, experiência local em novos mercados. Fruto desse processo, a empresa desenvolveu um modelo de internacionalização denominado de Delegação Planejada, em que cada subsidiária tem autonomia para se adaptar às demandas e aos costumes do país onde atua.

Quadro 12.5 Norberto Odebrecht

Fonte: Odebrecht (S.d.)

Como discutido no Capítulo 3, empreendedorismo tem uma estreita ligação com o conceito de inovação. Desta forma, uma discussão recorrente em estratégias de internacionalização diz respeito ao grau de inovação de uma firma e à sua capacidade de mimetizar mecanismos de entrada de firmas semelhantes em novos mercados. Se, por um lado, a tentativa de ter uma alta aderência a processos e produtos desenvolvidos por outras firmas tende a minimizar os riscos e os custos de uma experimentação ou mesmo dar legitimidade aos novos entrantes, por outro, essa estratégia de mimetização conflita com conceitos de RBV, em que recursos precisam ser valiosos, raros, não substituíveis e imperfeitamente imitáveis.

Outro ponto relativo à inovação é como a dispersão geográfica das atividades de P&D pode fortalecer a base tecnológica das empresas. De forma genérica, ela se daria primariamente por: 1) as firmas podem ter um maior acesso às tecnologias, o que não ocorreria sem a internacionalização; 2) a maior escala de produção dilui os custos com P&D, ou seja, empreendimentos maiores via internacionalização podem reduzir os custos de prospecção tecnológica, isto é, os gastos com P&D.

12.3. Análise e Comparação de Casos

As seções seguintes analisam os casos estudados, tanto dando ênfase ao processo e às etapas de expansão de cada uma das empresas estudadas, quanto discutindo como um maior ou menor grau de empreendedorismo por parte dos seus principais executivos ou acionistas e a sua inclinação para a inovação contribuíram para acelerar esse processo ou posicionar a firma como uma empresa internacional detentora de vantagens competitivas.

12.3.1 Natura

Fundada em 1969, a Natura iniciou seu processo de internacionalização nos anos 1980, de forma incipiente e desestruturada. Como várias das suas congêneres na época, a Natura respondia a impulsos empreendedores de seus fundadores e reagia a cenários macroeconômicos adversos no Brasil. Ao longo de quase 40 anos, a Natura se converteu de uma pequena loja em São Paulo em uma empresa ícone no Brasil, através de um modelo de negócios firmemente baseado na teoria de redes, de um padrão de liderança diferenciado e de produtos associados tanto a temas universais - ecologia -, quanto a particularidades de países específicos - Brasil.

Através de *insights* advindos de experiências pessoais de seus fundadores, a empresa percebeu que alguns de seus valores e crenças eram compartilhados por outros mercados, gerando uma sensação de diminuição do distanciamento entre as operações da Natura no Brasil e potenciais novos mercados. “A universalidade de nossas crenças, valores e

Razão de Ser alicerça o reconhecimento crescente que temos obtido na construção da marca Natura, tanto no Brasil como no exterior... Esse reconhecimento nos dá confiança na possibilidade de uma expansão internacional acelerada nos próximos anos”, colocava Passos, um dos principais sócios da empresa (NATURA passa, 2005). Da mesma forma, com essa estratégia de exploração dos mercados externos, os seus fundadores perceberam que podiam e deviam expandir a sua linha de produtos no Brasil, de forma a alinhar e adaptar a empresa a práticas empregadas por empresas com atuação internacional.

Todavia, sem uma estratégia definida ou estrutura para tal, suas atividades iniciais no exterior eram basicamente efetuadas através de ex-funcionários que, ao se transferirem para outros países em busca de novas oportunidades pessoais ou profissionais, atuavam como revendedores dentro da rede da Natura. Pequenas incursões no mercado latino da Flórida e em Portugal foram tentadas dessa forma, inclusive com a criação de uma marca específica voltada para o mercado externo. Embora não trazendo resultados financeiros, o processo constituiu uma importante etapa da curva do aprendizado da empresa.

Paralelamente a essas tímidas e específicas iniciativas no mercado norte-americano e europeu, a Natura também decidiu explorar mercados mais próximos, tanto no aspecto geográfico, quanto, potencialmente, na dimensão cultural. Um acordo de distribuição de seus produtos foi negociado com um distribuidor no Chile, sendo seguido, em escalas diversas, por acordos com outros parceiros comerciais na Bolívia, Peru, Uruguai e Paraguai. Todavia, novamente a empresa se movia em direção ao exterior sem uma estratégia clara que englobasse uma pesquisa profunda das oportunidades e, conseqüentemente, dos recursos necessários a serem alocados para o sucesso do empreendimento. Embora seus dirigentes percebessem a importância de realizar uma expansão internacional a longo prazo como uma proteção contra eventuais crises econômicas internas, a empresa ainda estava fortemente focada em crescer no mercado interno, deslocando, portanto, a quase totalidades dos seus recursos financeiros, operacionais e humanos nessa direção.

Após vários insucessos, a empresa percebeu as dificuldades de se exportar uma marca não tradicional no concorrido mercado mundial de cosméticos, bem como de se construir uma imagem forte no exterior. Em 1994, a Natura decidiu empreender um novo esforço que envolvesse um maior compromisso da empresa em direção ao próspero mercado argentino. Um ex-executivo da Avon foi contratado para liderar a operação naquele país, sem que, no entanto, houvesse intercâmbio adequado de informações capaz de transferir a cultura

Natura, parte essencial da estratégia da empresa, para sua subsidiária argentina. O resultado foi um malogro do projeto.

De forma a se reposicionar, em 1998, a Natura decidiu adotar uma nova estratégia para a Argentina, com a formação de uma nova equipe, dessa feita com executivos brasileiros e um agressivo plano de incentivos relacionado à performance das operações internacionais. “Para construir nossa marca em outros países, vamos precisar de pessoas identificadas com nossa visão de mundo”, afirmava Carlucci, CEO da empresa (VAMPEL, 2005).

Em 2003, a empresa iniciou um movimento de expansão para fora da América Latina, estabelecendo uma base em Paris, visando atender primeiramente o mercado europeu. A nova estratégia deveria diferir da anteriormente adotada para os países sul-americanos, com a imagem da empresa fortemente vinculada a temas ecológicos. Adicionalmente, a criação do seu primeiro ponto de varejo exclusivo em Paris, em 2005, representava um novo paradigma na forma da empresa lidar com o público consumidor de seus produtos.

Embora ainda incipiente em termos de resultados financeiros e ainda dispondo de apenas uma fração de seus funcionários no exterior, o processo de consolidação da internacionalização da Natura era visto como uma das peças-chave de sua estratégia de crescimento. “Temos visto a competitividade crescendo, principalmente no Brasil, onde surgem novas marcas de produtos com foco inspirado no nosso negócio. Nossa meta agora é aumentar a eficiência de nossas estratégias de marketing”, afirmava Carlucci. “A estratégia não muda. Vamos acelerar a consolidação do ponto de equilíbrio nas operações internacionais na Argentina, Peru e Chile” (NATURA fatura, 2007). Um exemplo dessa disposição foi a apresentação, no início de 2008, da sua nova linha Amor América a jornalistas latino-americanos, em pleno deserto de Atacama, no Chile, demonstrando o seu forte direcionamento para a internacionalização como estratégia de crescimento a longo prazo.

“Com a ampliação na América Latina, já será possível dobrar a participação da área internacional no faturamento em três anos”, estimava Carlucci. Em 2006, a divisão internacional representava meros 3% de suas vendas. O que se espera, contudo, é que ela alcance pelo menos 30% em 15 anos, de acordo com seus executivos. Para 2007/2008, a Natura pretendia focar esforços e investimentos no processo de internacionalização da sua marca, concentrado na intensificação da operação no México e no início de atividades na Colômbia e Venezuela, além de planejar a abertura de suas operações nos mercados norte-americano, russo e do leste europeu. Contudo, esses novos projetos estariam sujeitos a reavaliações periódicas por parte de seus executivos, em termos de ordem de prioridades.

Entretanto, apesar da escolha dos mercados-alvo, não estava absolutamente claro para a empresa qual deveria ser o modelo de expansão em alguns desses novos mercados. No caso do mercado europeu, notadamente o competitivo, exigente e sofisticado mercado francês, não estava inteiramente definido para o grupo se os recursos deveriam ser alocados na criação de uma rede de lojas ou para implantar uma rede de vendas diretas, a exemplo do modelo utilizado na América Latina. “Provavelmente, adotaremos as duas coisas... Não inauguramos um espaço no mercado internacional para comercializar produtos para brasileiros no exterior. Vamos vender ao mundo o nosso conceito. É mais que negociar simplesmente xampus ou colônias”, enfatizava Carlucci.

Neste último mercado, França, a Natura tinha como objetivo testar a viabilidade de novos modelos de negócios e estava centrada no desenvolvimento e marketing de produtos, notadamente a linha Ekos, na qual ela acreditava poder disponibilizar uma proposta de valor diferenciada. Essa proposta visava integrar a qualidade e desempenho dos produtos a valores de apelo universal, tais como respeito à natureza, facilitando a sua aceitação por parte de um mercado que desconhecia a Natura como empresa. A empresa procurava destacar os seus cuidados em usar produtos biodegradáveis, componentes recicláveis ou reciclados. Adicionalmente, procurava associar os produtos a características únicas do Brasil, notadamente matérias-primas nativas das florestas brasileiras, e ao próprio bioma do país.

Apesar do canal de distribuição “loja” ser inteiramente novo no modelo de negócios da Natura, a empresa tinha procurado incorporar alguns de seus mecanismos de comunicação interpessoal utilizados no processo de vendas diretas para se aproximar de seus clientes. A possibilidade de um cliente poder interagir sensorialmente, antes ou durante a compra, com um determinado produto (manipulação de ingredientes ou massagem com produto) ou experimentar alguns dos valores da marca (sons de florestas nativas brasileiras ou folhetos explicativos) buscava maximizar esse processo de comunicação.

A partir da experiência na França, a Natura decidiu ampliar o escopo da operação a ser implementada nos Estados Unidos, a partir de 2008, expandindo o seu alcance para mais cidades e regiões, além de criar para aquele mercado um portfólio de produtos específico. Entretanto, uma das preocupações da empresa era não transformar a Natura em uma marca étnica, o que poderia limitar a penetração da empresa. Adicionalmente, para aumentar a probabilidade de acerto na sua estratégia, a empresa decidiu reforçar sua equipe local e contratou uma executiva americana com ampla experiência no mercado de varejo de beleza norte-americano e que já prestava consultoria à empresa havia dois anos.

Para dar suporte a essa estratégia de internacionalização, o grupo analisava o desenho de um novo sistema produtivo da Natura. O ponto central do debate seria a decisão de abertura de uma nova unidade de produção em outra cidade brasileira ou fora do país nos próximos cinco anos. “O que nos guia é o menor custo produtivo”, afirmava Carlucci (CAPELA, 2005).

O Quadro 12.6 sintetiza o processo de internacionalização da Natura:

País	Início das Operações	Forma e Etapas de Entrada	Modelo de Negócios
Chile	1982	Distribuidor local Escritório comercial Centro de distribuição	Vendas diretas
Miami	1983	Distribuidor local	Vendas diretas
Portugal	1983	Distribuidor local	Vendas diretas
Bolívia	1988	Representante comercial	Vendas diretas
Peru	1992	Distribuidor local Escritório comercial Centro de distribuição	Vendas diretas
Argentina	1994	Distribuidor local Escritório comercial Centro de distribuição	Vendas diretas
França	2005	Escritório comercial Unidade comercial	Loja, website, vendas diretas
México	2005	Escritório comercial	Vendas diretas
Colômbia/Venezuela	2006/2007	Escritório comercial	Vendas diretas
Estados Unidos ¹	2008	Escritório comercial	Lojas, website, vendas diretas
Rússia ⁽¹⁾	2009	Escritório comercial	Vendas diretas

Quadro 12.6 Etapas Selecionadas do Processo de Internacionalização da Natura

Fonte: Elaboração própria.

⁽¹⁾ Datas, forma e modelo de negócios mais provável de entrada. Nesses países, a empresa ainda está finalizando a sua estratégia.

A partir desse quadro, pode-se observar a decisão da Natura de expansão gradual, tanto no que tange à adição progressiva de novos mercados ao longo do tempo (expansão na América Latina), quanto ao maior comprometimento em termos de investimentos diretos em um determinado país (Argentina) ou mudança de paradigmas em função de experiência acumulada (França).

Embora ainda distante de estar consolidado, o processo de expansão internacional utilizado pela Natura a partir da exploração e entendimento de novos mercados estaria de acordo com os princípios da Escola Nórdica, cuja origem está na Escola de Uppsala. Apesar das teorias comportamentalistas não explicarem todas as facetas do processo de

internacionalização, elas são responsáveis por importantes *insights* sobre o processo. De acordo com a corrente de pensamento defendida por autores como Johanson e Vahlne (1977) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), as empresas que se internacionalizam sem o devido conhecimento do mercado estrangeiro tendem a ter menos sucesso do que aquelas que partem de um aprendizado e de um conhecimento crescente sobre tais mercados. O ponto central para essa posição é a percepção de distância psíquica ou psicológica entre o país de origem e os países estrangeiros no processo de internacionalização da firma. Em outras palavras, quanto mais semelhanças o mercado local tiver com novos mercados, menor a distância psíquica e maior a probabilidade de uma empresa poder replicar o seu modelo de negócios nesse novo mercado.

Portanto, a fim de aumentar o conhecimento sobre os novos locais de atuação, a Natura desenvolveu, inicialmente, parcerias comerciais com profissionais ou grupos localizados em novos mercados. O objetivo dessas alianças era diminuir as possíveis resistências políticas ou operacionais que a empresa poderia ter no país estrangeiro. A existência desses executivos também era importante na análise de riscos dos projetos que, embora feita pela matriz brasileira, era suportada pelas informações repassadas por eles. A escolha inicial por mercados de nicho, como de algumas cidades em Portugal ou o de brasileiros em Miami, ou por ter um acordo comercial com empreendedores chilenos para expandir esse mercado são exemplos deste posicionamento de adquirir experiência de forma gradual, uma vez que seriam mercados culturalmente mais próximos do Brasil.

No entanto, a implementação inicial dessa estratégia foi prejudicada pela ausência de executivos da Natura que pudessem alocar recursos de forma prioritária nesses projetos. Posteriormente, para fazer frente a essa fraqueza estrutural, a Natura desenvolveu um grupo interno de profissionais capazes de fazer a prospecção de oportunidades e auxiliar nas alianças com parceiros locais. Profissionais com experiências e formação diversas têm sido sistematicamente contratados com esse objetivo. Adicionalmente, criou-se uma política de retenção de talentos, de tal forma que as pessoas que atualmente ocupam posições-chave na empresa ali estão desde os primeiros esforços de internacionalização. Dessa forma, a empresa tem se envolvido com o mercado externo por meio de uma seqüência de estágios através dos quais a firma adquire mais conhecimento e experiência sobre os seus novos mercados de atuação, justificando a presente decisão de se expandir para os mercados do leste europeu, russo e norte-americano.

Outro ponto importante a ser destacado é que, muitas vezes, a distância psíquica pode ser também superada pela vontade pessoal dos empreendedores de entrar em mercados mais complexos. A existência de redes de contato pessoal ou profissional dos executivos, envolvendo pontos tais como fornecedores, clientes e consultores, parece também ter uma importância na decisão de uma empresa de superar ou encurtar etapas. Esse parece ter sido um fator motivador relevante para a Natura iniciar sua expansão na Europa através da França e, mais especificamente, Paris. Particularmente, Seabra, sócio fundador da Natura, tinha forte ligação emocional e profissional com a cidade desde a criação da Natura.

Um dos pilares fundamentais na estratégia da Natura era a inovação permanente de seus produtos. De forma histórica, mais de 60% da receita foi obtida com produtos lançados ou relançados nos últimos dois anos. A divisão de pesquisa e desenvolvimento recebia, anualmente, um orçamento de cerca de 2,7% da receita líquida da companhia, com meta de atingir um patamar superior a 3% nos anos subsequentes. Embora menor que alguns dos seus principais concorrentes internacionais, tanto em valores relativos quanto absolutos, esse percentual era alto para os padrões brasileiros na indústria.

A inovação de seus produtos focava não só a pesquisa de novas matérias-primas ligadas a temas ecológicos, mas também processos que visassem um relacionamento mais eficiente com o meio ambiente. Essa preocupação tinha como foco a extração de matérias-primas, o processo de fabricação e, mais recentemente, a reutilização de embalagens e componentes de seus produtos. A Natura via nesse posicionamento uma forma de diferenciar-se das rivais pela abrangência de suas ações. Por exemplo, ter como slogan ser uma empresa “carbono neutro” poderia facilitar o seu processo de internacionalização em mercados com forte consciência ecológica, como o europeu e o norte-americano.

“Lá fora, a Natura não tem história. [Entretanto] se, ao se apresentar, disser: meu nome é Natura, eu penso dessa maneira e agora tenho essa estratégia, conseguirá uma decolagem diferente na construção da marca”, colocava Carlucci, enfatizando o fato de que talvez a empresa precisasse adotar um modelo de inovação ainda mais radical no futuro. “Desenvolvemos um conceito de xampu em pó para ser diluído em casa, que economiza água, transporte e embalagem. Mas ainda precisamos de muita pesquisa e, principalmente, da disposição dos compradores para mudar seus hábitos de consumo”, exemplificava ele (AVANÇAR, 2007).

Outro ponto importante na estratégia de internacionalização da empresa foi a decisão de mudar os seus padrões de governança e fontes de captação de recursos. A criação

de um Conselho de Administração profissional, inclusive com a presença de conselheiros independentes, em 1998, abriu a possibilidade de a empresa desenvolver um modelo de gestão mais alinhado com práticas de mercado, inclusive com a adoção de uma série de procedimentos que culminaram com a sua abertura de capital em 2004. Vale frisar que uma parcela expressiva das ações colocadas em mercado foi adquirida por investidores estrangeiros.

Entretanto, analistas externos analisavam a estratégia de internacionalização da Natura de forma contraditória. Embora o mercado vislumbrasse, nessa estratégia, um potencial aumento de eficiência, competitividade e rentabilidade a longo prazo, ela também estava associada a pesados investimentos que poderiam, também, tirar o foco da empresa em seu principal mercado, o brasileiro. Passos comentava sobre esta visão:

Os analistas têm parcialmente razão ao dizer que a internacionalização exige maior dedicação das pessoas. É por isso que estamos em um momento de mudança do processo, com a criação de um novo núcleo dedicado apenas à França e EUA, por exemplo. ... Os analistas talvez ainda não tenham as evidências da vitalidade desse processo. Não dá para fazer internacionalização sem se preparar (NATURA busca, 2008).

Como resultado desse conflito de investimentos a curto e médio prazo e potenciais resultados a longo prazo, adicionados a problemas operacionais no Brasil no período de maiores vendas da empresa, no final de 2006, as cotações das suas ações sofreram uma queda expressiva, conforme mostra o Gráfico 12.1



Gráfico 12.1 Cotações e Volumes Semanais Negociados das Ações Natura ON (valores de fechamento em Reais)

Fonte: Economatica (S.d.).

A cultura e o modelo de negócios da Natura, outrora duas das principais vantagens competitivas da Natura no Brasil, não têm se mostrado como um diferencial para a empresa na sua expansão no exterior. Com relação ao modelo de negócios, notadamente o sistema de distribuição através de venda direta, não é universalmente aceito. Em países europeus desenvolvidos, ele encontra dificuldades de ser aceito por uma parcela substancial do mercado consumidor. Por outro lado, em países onde o sistema é largamente utilizado por várias empresas com sucesso, como no México, concorrentes importantes, como a Avon, já têm uma expressiva penetração e experiência nesses mercados.

Em uma indústria que tem crescido através da aquisição de marcas, a Natura tem uma dificuldade de se expandir dessa forma. Detentora de uma forte cultura baseada em padrões éticos e filosóficos que tem se mostrado pouco permeável a mudanças, em termos de valores e conceitos, a empresa teme perder parte da sua identidade na eventualidade de aquisição de uma marca internacional. A aquisição de empresas ou de profissionais oriundos de empresas com modelos de negócio semelhantes, como a Avon, mostrou-se desastrosa no passado, enquanto uma eventual aquisição de uma empresa com algum interesse comum,

como a Body Shop, considerada uma feroz ativista social, radicalmente contra testes em animais e a decodificação de compostos ativos de plantas, esbarraria também no modelo de negócios.

Adquirida em 2006 pela gigante L'Oréal, a Body Shop contava com uma rede de 2.000 lojas, espalhadas por 50 países, algo bem diverso do modelo atual da Natura. Adicionalmente, apesar de algumas similaridades culturais, a empresa, muitas vezes citada como uma das fontes de inspiração de executivos da Natura, apresentava diferenças culturais com a Natura quase irreconciliáveis. “Temos reduzido as experiências com cobaias radicalmente nos últimos anos. Mas continuamos favoráveis às análises laboratoriais e à criação de produtos sintéticos, recursos que podem ajudar a melhorar a qualidade de vida das pessoas” (LÁSZLÓ, 2008), explicava Pedro Passos.

Outro problema encontrado pela Natura na sua expansão é como assegurar que haveria um fluxo contínuo e crescente de matéria-prima que respeitasse os seus padrões éticos e valores corporativos atuais. “Eles têm bons produtos, mas o que os diferencia das outras companhias são seus valores corporativos, como mostram seus esforços para ajudar as comunidades da Amazônia a operar de maneira sustentável. Eles realmente parecem querer tornar o mundo um lugar melhor” (MARSH, 2006), colocava um de seus acionistas. Com um marketing fortemente apoiado na extração sustentável de matérias-primas naturais oriundas de regiões remotas do Brasil, como a Amazônia, a empresa precisaria expandir e diversificar a sua rede de fornecedores de forma substancial, para continuar sendo vista como uma empresa diferenciada. Empresas como Body Shop e Ben & Jerry, por exemplo, tiveram grande sucesso, na década de 1990, com produtos tais como xampus e sorvetes que utilizavam componentes extraídos da região amazônica na sua composição, mas tiveram as suas reputações severamente atingidas quando não foram capazes de assegurar os seus suprimentos e foram forçados a se voltar para fontes mais tradicionais de matérias-primas.

Dessa forma, os dois componentes essenciais de qualquer empresa de bens de consumo que opte por uma expansão internacional, quais sejam, marca e rede de distribuição, pareciam ser, simultaneamente, o ponto forte e o fraco da Natura nesse processo.

12.3.2 Metalfrio

Criada em 1960 como uma fabricante de peças e componentes para a indústria de refrigeradores e freezers comerciais no Brasil, a Metalfrio passou por sucessivas alterações de controle e, conseqüentemente, por um processo de evolução da sua estrutura operacional e organizacional, além do modelo de negócios, até se tornar uma das três maiores fabricantes mundiais desses produtos. Em 2007, de acordo com critérios metodológicos utilizados pela Fundação Dom Cabral para avaliar o grau de internacionalização de empresas brasileiras, a Metalfrio estava posicionada entre as 15 firmas brasileiras mais internacionais, à frente de gigantes como Petrobras, Votorantim e Perdigão (DECOLAGEM, S.d.). Esse dado é ainda mais surpreendente quando se observa que o processo de expansão física internacional da empresa só foi iniciado de fato a partir de 2005.

A Metalfrio foi originalmente criada por um grupo de engenheiros brasileiros dispostos a atender a crescente demanda, por parte de fabricantes de sorvetes e bebidas, por equipamentos de refrigeração. Em 1989, o controle da Metalfrio foi transferido para a Continental 2001, também uma empresa nacional de cunho familiar. Em 1991, o grupo alemão Bosch Siemens Hausgerate (BSH) adquiriu a Continental 2001 e investiu fortemente na Metalfrio, para torná-la a primeira unidade industrial ecologicamente projetada em seu setor na América Latina. Durante o período sob o controle da BSH, a empresa foi capaz de absorver uma cultura voltada para processos, controle e qualidade. Adicionalmente, utilizava sua planta industrial localizada em São Paulo como uma plataforma exportadora para alguns países na América Latina, adquirindo experiência em atividades internacionais a partir do Brasil. Finalmente, como parte do seu plano estratégico de apenas focar os seus negócios no Brasil em produtos para uso doméstico, a BSH decidiu alienar o controle da Metalfrio em 2004.

O novo sócio controlador, Artesia, era uma empresa formada por dois empreendedores egressos do mercado financeiro, com ampla experiência em empresas e negócios internacionais. Além da forte influência empreendedora recebida no Banco Garantia de Jorge Paulo Lehmann, onde os sócios da Artesia tinham trabalhado anteriormente juntos, os dois executivos tinham desenvolvido projetos independentes ou conjuntos, durante o período

de transição entre o mercado financeiro e a aquisição da Metalfrio, envolvendo setores tão díspares quanto o de tecnologia, mercado imobiliário, agropecuária e propaganda.

A experiência em bancos comerciais e de investimento, assessorando grandes clientes interessados em aquisições, fusões, abertura de capital e captação de recursos, entre outras operações, capacitava os executivos a analisar operações sofisticadas para a Metalfrio. Embora com *background* profissional semelhante, os dois tinham perfis empreendedores, de acordo com a tipologia de Miner, complementares, aumentando a probabilidade de sucesso dos empreendimentos. A divisão de tarefas entre os sócios, de acordo com suas habilidades, visava à otimização de recursos. Enquanto um focava na estratégia e na sua implementação, agindo nas atividades corriqueiras da empresa, o outro buscava entendimentos com instituições financeiras, visando captação de recursos para projetos futuros. Uma cultura de alta performance foi instituída e vários executivos foram contratados, como preparação para uma futura expansão da Metalfrio.

Adicionalmente, Luis Eduardo Caio, coincidentemente filho de um dos sócios originais da empresa, começou a sua carreira na Continental 2001, atuando posteriormente na BSH como um dos seus principais executivos no Brasil. Quando da venda da Metalfrio para a Artesia, Caio foi convidado a permanecer na empresa como CEO. Isso era fundamental para que o conhecimento e o histórico da empresa e de mercado não fossem perdidos, além da sólida experiência operacional e comercial adquirida por Caio na firma. Isso fazia parte da estratégia dos novos controladores de manter os pontos fortes da empresa e reforçar as áreas onde houvesse necessidade de aprimoramento.

Observando o rápido processo de consolidação internacional pelo qual seus principais clientes passavam, a nova direção da empresa percebeu que essa também deveria ser a tendência a ser seguida pelos fabricantes de refrigeradores comerciais, conforme explicado por Caio:

[...] O Brasil é exemplo e retrata o que está acontecendo no mundo inteiro. Essa tendência foi detonada pelos próprios clientes: cinco marcas de cerveja e duas de sorvete, por exemplo, dominam 80% de seus mercados e assim por diante. A escala do negócio é importante. Mas acho que na Europa o processo de consolidação está mais atrasado do que na América Latina. O mercado lá é mais pulverizado. Os sete maiores fabricantes de refrigeradores europeus têm em torno de 10% do mercado. Então, há muito espaço para consolidação pela frente (CORDIOLI, 2007).

A visão da Metalfrio era, portanto, que o movimento de consolidação e globalização das principais indústrias com as quais atuava traria, como consequência, um processo cada vez maior de globalização de fornecedores e de consolidação de sua própria

indústria. Nesse sentido, o primeiro passo da Metalfrio foi estruturar uma equipe interna para estudar os principais mercados e os principais concorrentes mundiais. Simultaneamente, a empresa obteve certificações para os seus produtos nos principais mercados consumidores em que atuava e/ou pretendia atuar e frente aos seus principais clientes internacionais.

Em 2005, após a Metalfrio confirmar a receptividade de seus produtos no mercado europeu, a empresa decidiu estabelecer, na Turquia, uma unidade industrial para a fabricação de refrigeradores destinados ao mercado europeu. Em 2006, a Metalfrio adquiriu ativos localizados na Dinamarca e Rússia anteriormente pertencentes à Caravell e Derby, além de um centro de distribuição, nos EUA, da Caravell USA de um dos principais distribuidores dos produtos Caravell/Derby no mercado norte-americano. Com relação a essa aquisição, Caio colocou em nota que “as duas companhias têm linhas de produtos complementares e juntarão forças para atuar no mercado globalizado.... [a produção múltipla permitirá] agilizar o processo de entrega de equipamentos em diferentes partes do mundo” (METALFRIO é, 2006).

Caio reenfatizava o ganho logístico, entre outros, como um motivador importante para a internacionalização da Metalfrio:

[...] o fato de se estar bem posicionado não traz só o ganho logístico, traz outro ingrediente importante para o negócio, que é o *timing* para o fornecimento dos produtos. O tempo de trânsito da América do Sul para a Europa é de três semanas, contando tempo de embarque, navegação, desembarque e desembarço alfandegário. Estando perto dos mercados, fornecemos com mais rapidez. Temos malha de distribuidores - são mais de 200 em 77 países - mas o papel deles é o de vender os produtos para aplicações mais pulverizadas, como para o dono de restaurante ou para a empresa que fará festa no final de semana. Para o fabricante da bebida, do sorvete ou da comida congelada, vendemos diretamente (CORDIOLI, 2007).

Ainda em 2006, foi inaugurada uma nova plataforma industrial no estado do Mato Grosso do Sul, com o objetivo de adequar sua capacidade de produção para a crescente demanda dos mercados brasileiro e latino-americano. Logo após o IPO realizado em abril de 2007, a firma anunciou a aquisição de uma empresa no México, um mercado que era atendido através de atividades de exportação geradas pela fábrica de São Paulo. Caio analisava a compra da Nieto, no México:

O México é muito atrativo. É mercado de tamanho parecido com o do Brasil, embora a população seja menor. Por outro lado, o *per capita* dos produtos que compõem o mercado de refrigeração, como refrigerantes, cerveja e sorvete, é melhor lá. É país importante no nosso negócio e no qual, para se ter posição relevante, é necessário ter produção local. O Brasil não tem acordo comercial

com o México e a gente pagava entre 14% e 18% em impostos para entrar no mercado mexicano (CORDIOLI, 2007).

Posteriormente a essa aquisição, em movimento já típico de uma organização transnacional, a Metalfrio decidiu fechar a fábrica original da Caravell em Aalestrup, Dinamarca, transferindo a produção para a unidade recém-aberta na Turquia e restringindo as operações no Brasil ao abastecimento do mercado interno e mercados limítrofes. Finalmente, no início de 2008, a empresa anunciou a aquisição de mais uma empresa na Turquia, esta sendo uma firma tradicional com grande penetração no mercado turco, russo e ucraniano. Novamente, o objetivo era explorar novos mercados a partir de marcas e produtos já conhecidos. O Quadro 12.7 mostra as principais etapas da expansão da Metalfrio.

País	Data da Operação	Alvo da Operação	Forma e Etapas de Entrada	Mercado Foco
Turquia	2005	OzLider	<i>Joint-venture</i> com sócio turco e posterior incorporação na Metalfrio	Turquia, Europa e Oriente Médio
Dinamarca	2006	Derby/Caravell	Aquisição de controle de marcas, equipamentos e planta industrial na Dinamarca	Europa
Rússia	2006	Derby/Caravell	Aquisição de controle de planta industrial na Rússia	Rússia e ex-repúblicas soviéticas
Estados Unidos	2006	Caravell	Aquisição de controle de centro de distribuição nos EUA	Estados Unidos
Brasil	2006	Metalfrio	Construção de 2ª planta industrial no Brasil	Brasil e Mercosul
México	2007	Nieto	Aquisição de controle de planta industrial no México	México e Estados Unidos
Turquia	2008	Senocak	Aquisição de controle de planta industrial na Turquia e na Ucrânia	Turquia, Europa Oriental, Ásia Central

Quadro 12.7 Etapas Seleccionadas do Processo de Internacionalização da Metalfrio

Fonte: Elaboração própria.

Uma questão estratégica importante para a Metalfrio foi a decisão de expandir através de aquisições ou por meio da construção de novas unidades nos países analisados. De acordo com Marcelo Lima, presidente do conselho da empresa e um dos seus sócios controladores, comprar uma empresa pronta facilita o acesso imediato ao mercado do país em questão, além de contar com uma base de clientes já desenvolvida. Entretanto, a desvantagem

desse tipo de operação seria o investimento mais elevado e eventuais dificuldades em implantar a cultura dos novos donos aos funcionários da empresa comprada.

O custo de captação de recursos financeiros para desenvolvimento de projetos internacionais por parte das empresas latino-americanas tem sido uma das principais barreiras para uma maior internacionalização de empresas provenientes de países como o Brasil. De forma genérica, os custos de captação para empresas situadas em países emergentes são superiores aos de empresas congêneres em países desenvolvidos, devido ao chamado maior “risco-país”, que tende a ser incorporado na composição das taxas de juros. No caso da Metalfrio, a valorização do real sobre o dólar teve papel importante na decisão de instalar a empresa em outros países. “O dólar é um incentivo pra internacionalizar a manufatura. Hoje, para exportar para a Europa, faz mais sentido produzir na Turquia. Para vender aos Estados Unidos, é melhor produzir no México”, colocava Lima (COM cenário, 2007).

Embora a empresa dispusesse de alguma experiência internacional através 1) de operações de exportação; 2) da instalação de uma rede de distribuidores ou pequenos escritórios comerciais em várias localidades fora do país; e 3) da experiência de ter sido uma subsidiária de uma multinacional no Brasil, a decisão de adquirir um número expressivo de plantas industriais no exterior, em um período de tempo extremamente curto, tem poucos registros na literatura. Novamente, a decisão de implementar rapidamente a sua estratégia, inclusive saltando ou encurtando etapas, poderia ser explicada pela vontade empreendedora dos novos sócios e uma conjuntura de mercado bastante favorável para uma expansão externa.

Se recursos financeiros para aquisições não eram particularmente um empecilho para a empresa se expandir internacionalmente, tendo em vista a sua oferta primária de ações e a taxa de câmbio favorável, outros gargalos eram críticos, conforme um membro do Conselho de Administração da empresa apontava:

Provavelmente um dos nossos maiores desafios é a questão de gestão de pessoas. Com um crescimento acelerado em países tão distantes como México, Turquia e Ucrânia, nós não só temos que ter um *pool* de executivos capazes de assumir posições no exterior e disseminar a nossa cultura, como também temos que ser capazes de identificar talentos locais que possam ser atraídos e absorvidos. Para tal, iniciamos programas internos de desenvolvimento de pessoas, ao mesmo tempo em que acionamos redes de contatos pessoais e profissionais no Brasil e no exterior para atrair talentos locais.

Tendo em vista a escassez atual de recursos humanos na empresa, a Metalfrio tem usado como regra geral levar o mínimo possível do Brasil, para desenvolver competências locais. A aposta tem sido em lideranças locais, na maioria das vezes em executivos egressos das empresas adquiridas, com grande conhecimento do mercado local. “Estamos no início da

curva de aprendizado. Apostamos em um modelo com muita gente local nas operações fora do Brasil, mas nesta fase ainda é preciso acompanhar tudo de perto”, colocava Caio (TEIXEIRA, 2007).

Contudo, tanto no processo de *due-diligence* durante a aquisição quanto em períodos posteriores às compras, a Metalfrio incentiva fortemente o intercâmbio de informação entre funcionários, no sentido de se estabelecer um conjunto de melhores práticas homogêneo entre as diversas unidades fabris. O desafio é estimular a partilha de conhecimentos entre a matriz e as operações internacionais, esclarecendo os procedimentos e agilizando a tomada de decisões. Se, por um lado, em uma indústria onde inovação não era um requisito fundamental, a capacidade de transferir conhecimento de processos rapidamente poderia ser um diferencial competitivo.

Funções como finanças, controles, desenvolvimento de produtos e contratos tendiam a ser centralizadas na matriz brasileira, em uma tentativa de reduzir custos e aumentar a eficiência das áreas. Outro membro do Conselho da empresa amplificava as percepções com relação à questão de recursos humanos:

Operar como expatriado no exterior exige habilidades como flexibilidade, adaptabilidade, aceitação de transferência para outro país como parte do desenvolvimento profissional e uma forte capacidade de entender e de se relacionar com o diferente. Temos ainda poucos profissionais na empresa, e mesmo no mercado brasileiro, com essa experiência prévia. Na realidade, temos inclusive nos deparado com exemplos de executivos extremamente competentes e provados em funções locais que, quando são transferidos para outro país, seja tanto para tarefas de curto quanto de longo prazo, se mostram despreparados para o desafio.

Atingir o ponto de equilíbrio entre exportar a cultura da matriz e compreender e absorver valores e culturas locais é um dos grandes fatores de risco em um processo de internacionalização. Uma má disseminação da cultura híbrida que surge pode levar as unidades internacionais a criarem vida própria, ao invés de integrarem-se em uma cultura única.

Outro fator a ser salientado é o grau de autonomia a ser dado às subsidiárias internacionais de uma empresa. A existência de uma grande distância psíquica, conforme preconizada na Escola Nórdica, ocasionada pela falta de experiência em novas geografias e novos negócios, pela relutância da família controladora (ou do presidente da empresa) em transferir poder, pela falta de gerentes com a qualificação e a experiência necessárias em operações internacionais e, sobretudo, pela falta de políticas definidas para esse processo, tende a gerar uma menor autonomia e, conseqüentemente, uma menor velocidade na tomada

de decisões. Em uma empresa empreendedora como a Metalfrío, coibir a capacidade empreendedora das suas subsidiárias poderia significar perda de competitividade. Por outro lado, um excesso de autonomia poderia gerar uma descontinuidade no processo e perdas de sinergias.

Se o mercado de capitais puder ser considerado como um parâmetro de avaliação da estratégia e performance de uma empresa, as ações da Metalfrío apresentaram uma performance qualitativa ligeiramente superior ao mercado, representado pelo índice Bovespa, desde o seu lançamento, em abril de 2007, conforme demonstrado no Gráfico 12.2 a seguir. Importante frisar que, na composição do Bovespa, tem-se as ações da Petrobras com um peso no índice em torno de 25% e que apresentou uma alta expressiva no período, potencialmente mascarando a performance da Metalfrío.



Gráfico 12.2 Cotações Diárias das Ações Metalfrío ON, contra Índice Bovespa e Petrobras (base 100)

Fonte: Economatica (S.d.)

12.3.3 Petrobras

A Petrobras foi uma das primeiras empresas nacionais a expandir as suas atividades no exterior, mas apenas iniciou as suas atividades de fato na década de 1970. Até então, sucessivos governos de cunho nacionalista viam qualquer tentativa em abrir as fronteiras para empresas internacionais explorarem o território brasileiro, ou mesmo para a Petrobras buscar novos mercados, como um contra-senso e um retrocesso. Em junho de 1962, por exemplo, um diretor da Petrobras foi demitido porque propusera ao então primeiro-ministro Tancredo Neves a internacionalização da Petrobras (CASTRO, S.d.).

Entretanto, dificuldades para encontrar novas áreas de exploração no Brasil e uma produção de cerca de 150 a 200 mil barris por dia, enquanto um consumo crescente já se apresentava na faixa de 800 a 900 mil barris diários, fizeram com que a Petrobras decidisse buscar petróleo no exterior, para garantir o suprimento ao mercado brasileiro. A Petrobras iniciou negociações diretas e firmou contratos com esse objetivo. Em 1972, foi criada a Braspetro, subsidiária da Petrobras responsável por explorar oportunidades em mercados externos. A Interbrás, uma *trading company* também ligada ao grupo, foi um desdobramento desse movimento.

A Braspetro começou, então, a firmar vários contratos de assistência técnica, obter áreas para exploração e, em alguns casos, ser utilizada pelo governo como uma ponta de lança na coordenação do nascente comércio entre o Brasil e os países produtores de óleo. Numa primeira fase, a empresa operava, preferencialmente, em associação com empresas estatais locais, em países como Colômbia, Iraque, Líbia e Argélia. Posteriormente, começou também a operar em associação com empresas privadas, como no caso da Mobil Oil, no Irã. Entretanto, com exceção do contrato com a Colômbia e com o Iraque, onde a Petrobras foi responsável pela descoberta gigante do campo petrolífero de Majnoon em 1976, nenhuma dessas iniciativas apresentou resultados significativos. Adicionalmente, a imposição, por parte do governo iraquiano, de um acordo em que a Petrobras cedia o campo de petróleo, em troca de uma indenização e a garantia de fornecimento, mostrou à empresa as dificuldades de se operar em um ambiente longe do seu país de origem.

Ao longo da década de 1980, com a descoberta das reservas de águas profundas da bacia de Campos, na costa sudeste do Brasil, a Petrobras, através da Braspetro, reduziu

suas atividades externas, dando preferência a áreas de menor risco exploratório, como o Golfo do México ou o Mar do Norte. Países africanos com condições geológicas semelhantes às do Brasil, como Angola, também despertaram o interesse da companhia. Pelo lado dos contratos de exploração do mercado interno, a pressão por modalidades de contrato mais flexíveis aumentava com a redemocratização do país. Autoridades do próprio governo apontavam a empresa como uma das responsáveis por dificultar a operação das empresas estrangeiras em território nacional. No início da década de 1990, com a situação de mercado mais estável e definida a privatização do setor petroquímico, a própria Presidência da República começou a aventar a hipótese de uma reformulação mais profunda da política para o petróleo, com uma revogação parcial do monopólio estatal.

Em paralelo às questões estratégicas e legais, a Petrobras começava a construir uma sólida reputação internacional como reconhecimento do seu alto padrão operacional e do seu domínio tecnológico, notadamente na exploração de campos localizados em águas profundas. Por diversas vezes, a empresa bateu o recorde mundial de profundidade na exploração de petróleo *offshore*. A empresa era considerada como uma das poucas no mundo a deter tecnologia e capacidade de gestão para operar esse tipo cenário. A manutenção de um centro de tecnologia (CENPES) e parcerias com inúmeras universidades capacitavam a Petrobras a estar constantemente inovando em termos de tecnologia. Isso fazia com que a empresa desenvolvesse uma vantagem competitiva em operações realizadas na região americana do Golfo do México e na costa da Nigéria.

Entre 1995 e 1997, importantes alterações legais foram introduzidas no Brasil, permitindo uma maior competição por parte de empresas estrangeiras no país, em áreas até então de monopólio ou quase-monopólio para a Petrobras. Com o novo cenário de abertura, a Petrobras “teria que se reinventar, mudar com os novos tempos... não faz mais sentido se limitar às fronteiras domésticas, é preciso ir além dos mercados nacionais” (QUEBRA, 2002), colocava um executivo da área internacional da Petrobras.

Para tal, a partir de 1999, a empresa desenvolveu um novo plano estratégico baseado em três pilares: 1) consolidar o que tinha sido desenvolvido, reformando para competir; 2) internacionalizar a empresa, comprando ativos no exterior; e 3) explorar outros setores de energia, tais como energia elétrica e gás. Na nova perspectiva da Petrobras, a internacionalização surgia como algo inevitável e necessário, notadamente com relação ao seu custo de capital. Adicionalmente, uma maior atuação no setor elétrico e de gás alinharia a empresa com a tendência mundial das empresas de petróleo, que estavam se configurando

como empresas energéticas. A British Petroleum, por exemplo, tinha criado um novo slogan para a sua firma chamado de *Beyond Petroleum*, mostrando o caminho a ser seguido (BRITISH PETROLEUM, S.d.).

Em 2000, a Petrobras cria a Área Internacional da Petrobras, com o objetivo de focar na expansão para o exterior, assegurar um volume de recursos adequado para o empreendimento e assumir a gestão dos ativos e atividades fora do Brasil. Em 2002, a Braspetro é incorporada à estrutura da *holding* Petrobras. A criação da Área de Negócio Internacional refletiu um segundo momento na internacionalização da companhia, no qual o aumento da presença no exterior estava associado à necessidade de geração de caixa em moeda forte e a uma diversificação de portfólio, permitindo o acesso da Petrobras a financiamento mais barato, inclusive viabilizando pesados investimentos no Brasil.

Além disso, o mercado externo representava novas oportunidades para o crescimento da Petrobras, tanto em termos de busca de novas reservas, mas também em capacidade de refino e diversificação da matriz energética da empresa. “Em vez de apenas exportar petróleo, queremos exportar o processamento e refino também. Se você exportar apenas petróleo, você ganha menos dinheiro na cadeia de fornecimento completa”, afirmava um diretor executivo da empresa (PETROBRAS sai, 2006).

Essas mudanças estratégicas e operacionais ocorreram no bojo de uma série de outras que visavam criar uma estrutura de governança mais transparente e alinhada com práticas observadas por empresas estrangeiras de primeira linha. Desde a sua criação, a importância da Petrobras na economia nacional podia ser avaliada por três fatores principais: 1) seu papel na geração da renda nacional, ou seja, o valor adicionado ao produto nacional; 2) a liberação ou economia de divisas proporcionada pelas suas atividades; 3) o valor dos investimentos que realiza e que representam notável impulso à indústria nacional, pelo efeito multiplicador que significam as compras da empresa estatal.

Esses elementos faziam com que a empresa fosse utilizada pelo governo, seu sócio controlador, como um instrumento de política nacional ou econômica, muitas vezes em detrimento dos interesses da empresa. Preços de combustíveis subsidiados, a contratação de serviços de empresas nacionais por preços superiores a congêneres estrangeiros, a entrega de cargos de comandos a pessoas sem perfil técnico para a função, por indicação política, eram apenas alguns fatos de conhecimento público e continuado. A profissionalização da direção da empresa, com a contratação de profissionais, e a introdução de procedimentos estatutários, com uma maior proximidade das boas práticas de governança, eram uma tentativa de coibir

essas práticas e possibilitar à empresa buscar recursos de fontes externas. “A Petrobrás vem imprimindo um grande esforço para aprimorar seus padrões de governança corporativa e melhorar o relacionamento com os acionistas” (NOGUEIRA, 2002), apontava João Nogueira Batista, diretor financeiro da Petrobras nesse período.

Uma maior aproximação e transparência com os mercados de capital permitiram à empresa uma maior independência financeira com relação ao governo, seu principal acionista e controlador. A base de acionistas foi ampliada, através de operações de colocação de ações em que investidores estrangeiros adquiriram expressiva parte do seu capital. O seu custo de capital decresceu e os prazos de dívidas foram alongados, aproximando a Petrobras do padrão da indústria mundial. Adicionalmente, instituições de classificação de risco internacional concederam à Petrobras, em 2001, uma nota três níveis acima do risco soberano, em moeda estrangeira, quebrando paradigma histórico de que o melhor crédito era, necessariamente, o Tesouro Nacional de um país. Nogueira comentava sobre essas mudanças na organização:

Essas conquistas só foram possíveis porque resultam de um pacto muito claro entre o acionista controlador e os minoritários: a empresa deverá estar focada em rentabilidade, com responsabilidade social e ambiental. Para competir em igualdade de condições, ela precisa ter a liberdade de atuação de uma corporação multinacional... Nossos competidores, com regras precisas de disciplina de capital, obtêm dos seus acionistas autonomia para execução de políticas de investimento, comercial, financeira e de recursos humanos. A Petrobrás já avançou muito, mas ainda está longe do padrão de gerenciamento de seus principais concorrentes (NOGUEIRA, 2002).

Com a criação de sua Área de Negócio Internacional, as atividades da Petrobras fora do Brasil expandiram-se de modo significativo, o que contribuiu para a projeção da marca da empresa em nível mundial. A assinatura de um contrato de marketing e desenvolvimento com a escuderia de Fórmula 1 Williams era também uma tentativa de associar a marca Petrobras a uma empresa de visibilidade mundial de alta capacidade tecnológica e competitividade. Investimentos em novas áreas energéticas, tais como biocombustíveis, também visavam criar uma vantagem competitiva para a Petrobras em novas áreas de conhecimento, em um momento em que vários países olhavam essas novas fontes como uma alternativa.

As estratégias de atuação no exterior abrangiam o posicionamento vantajoso em áreas-foco da América do Sul e a atuação seletiva, como operadora ou em parceria, para a exploração e produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas. No continente sul-americano, a Petrobras conduzia o processo de integração energética regional, uma das metas de sua estratégia, visando favorecer a comercialização de gás natural e a monetização das suas

reservas. A aquisição da argentina Perez Companc em 2002 foi um importante passo nessa direção, conforme colocado por um executivo da empresa:

Queremos ser a número dois da Argentina até 2008 na área de energia. Temos todas as condições para fazer parte de uma maior integração regional, através do fortalecimento do Mercosul, fator primordial para que isso ocorra. Já estamos avaliando projetos de integração logística, que passam pela interligação no fornecimento de gás e de energia elétrica na região (BRAÇO, 2003).

O Quadro 12.8 descreve as atividades da Petrobras no exterior em 2006/2007.

País	Forma e Etapas de Entrada
Bolívia	Exploração e produção, refino, transporte por dutos, gás, comercialização, distribuição
Colômbia	Exploração e produção, distribuição de derivados
Equador	Exploração e produção
Estados Unidos	Exploração e produção, refino
Guiné Equatorial	Exploração
Irã	Exploração
México	Produção
Nigéria	Exploração
Líbia	Exploração
Peru	Exploração e produção
Tanzânia	Exploração
Turquia	Exploração
Uruguai	Distribuição de gás natural, transporte por dutos, distribuição de derivados
Paraguai	Distribuição de derivados
Venezuela	Exploração e produção
Angola	Exploração e produção
Argentina	Exploração e produção, refino, transporte por dutos, comercialização, distribuição, gás e energia, petroquímica, energia elétrica
Escritórios	País
Escritórios da área financeira	Estados Unidos e Japão
Escritórios de <i>trading</i>	Argentina, Cingapura, Inglaterra e China

Quadro 12.8 Atividades da Petrobras no Exterior

Fonte: Elaboração própria.

Entretanto, essa expansão cuidadosa e gradual não era feita sem riscos consideráveis. Eventos ocorridos em países como Equador, Bolívia e Venezuela, a partir de 2005, mostraram à empresa novamente os riscos de se operar em mercados externos.

Nacionalização de ativos e alteração de contratos eram apenas alguns dos riscos implícitos nesse processo de internacionalização. Internamente, a partir de 2003, a empresa voltou a ser envolvida por desconfianças de que poderia ser utilizada com fins políticos em várias oportunidades (LEITÃO, 2003).

Conforme descrito, a Petrobras tem seguido uma cuidadosa estratégia de expansão internacional gradual, a partir do momento em que ela se sente tanto apta a compreender novos mercados e modalidades, quanto capacitada para disputar posições com um diferencial competitivo, na maioria das vezes, apoiado em inovações tecnológicas ou de gestão. A aquisição recente de várias empresas e operações no exterior busca diminuir a distância psíquica entre os diversos mercados onde ela atua e trazer novos conhecimentos para dentro da empresa. Essa estratégia estaria em linha tanto com a Escola de Uppsala como com várias das correntes econômicas.

Outro ponto a ser destacado é a questão de empreendedorismo corporativo. Embora a empresa seja uma corporação de natureza conservadora e sujeita, historicamente, a uma série de ingerências externas aos seus interesses, um momento crucial para a sua afirmação como uma empresa internacional se deu no período entre o final da década de 1990 e o início da década de 2000. Esse foi um momento em que a empresa investiu em melhorias de gestão e aprofundou a sua estratégia de expansão internacional, conforme apontado por um pesquisador.

No lado operacional, houve melhora de gestão, a empresa intensificou o investimento em pesquisa e exploração e colheu os frutos de esforços passados. Com isso, conseguiu passar a produção de petróleo de algo como 1 milhão de barris por dia, em 1997, para 2 milhões de barris por dia, em 2007, ao mesmo tempo em que aumentou o estoque de reservas comprovadas e potenciais (apud CANÇADO, 2008).

Embora empresas de óleo e gás como a Petrobras sejam associadas a modelos de gestão hierarquizados e conservadores, a atividade desse setor, notadamente o de exploração e produção, é, historicamente, extremamente empreendedora. É um setor em que grandes volumes de recursos financeiros são alocados em atividades de risco operacional alto, com resultados, quando e se obtidos, materializando-se apenas a médio e longo prazo, localizados em regiões muitas vezes de difícil acesso ou conflagradas, ou sujeitas a governos instáveis e distantes de melhores práticas de governança.

Em uma indústria onde é imperativa a busca contínua por novos recursos, no caso, reservas petrolíferas na sua maioria raras ou de difícil acesso no Brasil e ainda não passíveis de serem substituíveis por outras fontes de energia em escala comercial, a Petrobras tinha uma

necessidade premente de se internacionalizar. A sua baixa capacidade de refino, o que a obrigava a exportar parte do seu petróleo extraído do Brasil, atividade crucial na sua cadeia de valor, também era outro fator que a impulsionava para o exterior.

Em 2007, a consultoria americana PFC Energy apontava a estatal brasileira como a 6ª companhia entre as empresas de energia com maior valor de mercado, um salto em relação ao 11º lugar obtido no ranking de 2006. Em uma comparação incluindo empresas de capital fechado, a Petrobras ocupava a 15ª colocação em 2007, segundo a revista *Petroleum Intelligence Weekly*.

12.3.4 DentalCorp

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), grande parte das pequenas/médias empresas brasileiras na área de serviços é composta por menos de cem funcionários, dedica-se a atividades que visam atender primariamente o potencial periférico da sua região de atuação e tem um faturamento limitado de baixo crescimento, o que impossibilita reinvestimentos. Adicionalmente, essas empresas desenvolviam suas atividades sem programas mercadológicos sofisticados e planejamento estratégico, já que sua existência refletia, na maioria dos casos, uma situação de sobrevivência pessoal de seus fundadores e não uma opção empresarial consciente. Finalmente, em um ambiente que poderia ser considerado hostil diante do limitado acesso a crédito, de uma legislação tributária e trabalhista arcaica e onerosa e de uma ausência de políticas de incentivo, cerca de 50% dessas empresas deixavam de existir ao final do seu primeiro ano de atividade, segundo a instituição.

A DentalCorp seguia o perfil clássico da pequena/média empresa empreendedora brasileira descrito acima: recursos limitados, falta de experiência em praticamente todas as áreas de gestão e a existência de um líder centralizador que era, ao mesmo tempo, “cérebro, coração e braço” da empresa. Criada a partir da experiência pessoal de seu fundador, que tinha trazido a idéia de constituir uma empresa de serviços de saúde odontológicos ao viajar ao exterior e ter contato com outras culturas e realidades empresariais, a DentalCorp, por cerca de 15 anos, crescia com poucos recursos próprios em um mercado fragmentado e desestruturado.

Entretanto, a sua capacidade de associação com potenciais parceiros e grande habilidade comercial, duas características marcantes em quase todos os perfis empreendedores, faziam com que a DentalCorp pudesse lentamente superar suas dificuldades e crescer. Nesse período, Luis Chicani, fundador e presidente da empresa, conduzia pessoalmente as atividades diárias da empresa, assim como era responsável pelo seu planejamento estratégico. Com essas características, a DentalCorp não era, em princípio, uma candidata a se internacionalizar. Na verdade, a empresa tentava sobreviver em um setor que também começava a se consolidar e receber empresas e capitais estrangeiros.

Adicionalmente, a natureza da DentalCorp era a de uma empresa de serviços e não de produtos *commodity* ou manufaturados, tornando etapas iniciais de um processo de internacionalização, como atividades comerciais de exportação, virtualmente impossíveis de serem implementadas. Ademais, por atuar em um setor controlado, como saúde, suas atividades estavam normalmente sujeitas à legislação específica, muitas vezes complexa ou mesmo vedada a empresas estrangeiras. Além disso, a DentalCorp não estava inserida em uma clara cadeia produtiva que pudesse facilitar o seu processo de internacionalização, a exemplo de fornecedores que se expandem para o exterior seguindo os passos de seus clientes, como feito pela Metalfrio.

De acordo com Caldeira (2002 apud OLIVEIRA; TORKOMIAN, 2005),

Enquanto as grandes empresas (com uma dimensão internamente adquirida, algum aprofundamento do negócio internacional, uma mentalidade internacional e conhecimento dos mercados) conseguem ‘ultrapassar etapas’ da internacionalização e lançar-se no investimento direto, as pequenas empresas internacionalizam-se de acordo com as oportunidades detectadas, muitas vezes sem qualquer estratégia definida.

Entretanto, embora menos visível, a internacionalização das pequenas e médias empresas não era menos significativa, do ponto de vista de posição competitiva e da vitalidade inovadora de muitas dessas empresas. Vários estudos têm mostrado que empresas de menor dimensão sobrevivem e prosperam em indústrias e em países desenvolvidos abertos à concorrência internacional. Uma das razões teóricas para a falta de visibilidade dessa força inovadora e empreendedora seria o fato de se ter muitas espécies de empresas sob a mesma tipologia. Entre elas, poder-se-ia apontar: 1) a pequena empresa tradicional que utiliza uma escala e métodos de produção pré-industriais; 2) a empresa de produção flexível, mas que depende e é complementar das empresas grandes, como por exemplo as subcontratadas ou as prestadoras de fornecimentos ou de serviços especializados; e 3) a pequena empresa inovadora que dispõe de uma competência exclusiva no seu campo de especialização, sendo

elemento ativo de um amplo sistema de divisão de etapas produtivas e de aprendizagem onde está fixada.

O modelo de desenvolvimento italiano, fortemente apoiado nas pequenas e médias empresas do país, é um bom exemplo da importância dessas empresas. Em 2001, aproximadamente 55% das exportações italianas eram geradas por essas empresas. Firmemente apoiadas no conceito de redes, traduzidas no formato de distritos industriais especializados, essas empresas alcançam tamanha eficiência produtiva que, juntas, conseguem controlar cotas do comércio mundial comparáveis às de grandes grupos multinacionais de diversos setores. Vale frisar, entretanto, o papel fundamental do Estado italiano como elemento de fomento para a internacionalização dessas empresas.

A DentalCorp se inseria nesse terceiro grupo, atuando e aprendendo dentro de uma ampla rede de fornecedores (dentistas), clientes (empresas e pessoas físicas) e parceiros (planos de saúde). Utilizando-se desse conceito de rede de contatos e de negócios, a empresa conseguia agregar e dividir diferentes competências, recursos e capacidades dos seus vários participantes. Dessa forma, na produção da vantagem competitiva da DentalCorp, não era significativo se a empresa era muito ou pouco internacionalizada. O que realmente importava era o grau de internacionalização da cadeia de valor com que a firma estava relacionada. Ter dentistas em localidades como Miami ou Lisboa, ou fazer parcerias com planos de saúde de grandes operadoras, ou ter entre seus clientes empresas estrangeiras permitiam, portanto, à DentalCorp se capacitar indiretamente. Nesse caso, o fator relevante é o grau de acesso a essa variedade de competências, de recursos e de capacidades que são distribuídas através da economia mundial, mesmo que indiretamente.

Em 2003, com a associação da empresa à Endeavor Brasil, essa exposição a forças internacionais fica mais aguda. O acesso a uma ampla gama de consultores inseridos em grandes empresas e com vasta experiência internacional, a apresentação do caso da empresa em painéis e seminários no exterior, a introdução de melhores práticas empresariais com a profissionalização da empresa e o uso de alunos de MBA de escolas de primeira linha estrangeiras no preparo de estudos de viabilização foram apenas algumas das vantagens adquiridas pela empresa em um curto espaço de tempo.

A formação de um Conselho de Administração com a presença de elementos externos à família, inclusive com a participação de um ex-executivo de uma das maiores firmas mundiais na área de planos de saúde - Grupo Mapfre -, também permitiu a Chicani uma maior exposição a tendências mundiais. Finalmente, visitas ao Chile, algumas delas

utilizando a rede de contatos da Endeavor, acompanhadas de alguns breves estudos de mercado chamaram a atenção da DentalCorp para uma possível oportunidade. Embora menor, o mercado se apresentava promissor e com baixa concorrência.

Conforme descrito no Capítulo 10, na visão empreendedora de Chicani, operar no Chile não impunha barreiras logísticas superiores às encontradas no Brasil. Em muitos casos, a distância física entre a sede em São Paulo e Santiago no Chile era inferior às encontradas em relação a cidades mais remotas no norte do Brasil, onde a DentalCorp operava. Ademais, Chicani via nessa internacionalização uma oportunidade para profissionalizar sua equipe, expondo-a a um ambiente estrangeiro. Com relação à distância psíquica preconizada pela escola de Uppsala, pesquisas conduzidas por Leite (1981) e Rocha (2005), por exemplo, sugeriam que países latinos eram considerados culturalmente mais próximos ao Brasil.

Projeções econômicas mostravam que, embora os resultados advindos de um empreendimento no Chile não seriam expressivos do ponto de vista absoluto, eles se mostravam positivos sob uma ótica de retorno. Entretanto, o esforço a ser despendido em termos de recursos financeiros e humanos seria apreciável para a dimensão da DentalCorp.

Contudo, a despeito de uma série de conselhos, Chicani decide abrir uma empresa no Chile, em parceria com sócios locais, em 2005. Com esse modelo, a DentalCorp minimizava a sua necessidade de aporte de capital, evitando a transferência de recursos importantes para o seu crescimento continuado no Brasil, e também reduzia a distância psíquica, ao poder contar com parceiros com amplo conhecimento desse novo mercado.

Detentor de uma forte personalidade que, a exemplo de outros líderes empresariais, foi forjada também através de esportes competitivos e muitas vezes solitários, Chicani, terceira geração de imigrantes empreendedores no Brasil, tinha na sua vontade e determinação parte da sua força motriz do seu processo de decisão. Processo esse, muitas vezes, aparentemente impulsivo e guiado por elementos tipicamente empreendedores.

12.4. Comparação de Casos

O Quadro 12.9 sintetiza as análises dos casos estudados, enfatizando as questões de empreendedorismo e inovação em cada empresa analisada.

Empresa	Tamanho Relativo		Etapas de Internacionalização	Empreendedorismo	Inovação
	Ramo de Atividade	Local			
Natura	Cosméticos	Grande	Média		
			<ul style="list-style-type: none"> • Iniciou atividades internacionais através de pequenos volumes exportados e acordos com distribuidores em países sul-americanos. Falta de planejamento e recursos adequados alocados levou ao malogro inicial; • Nova investida enfatiza necessidade de instalação de uma estrutura interna dedicada à expansão internacional. Reforço e ampliação das operações existentes na América do Sul; • Decide por uma nova expansão em mercados latino-americanos (México), Europa e EUA. Testa modelo híbrido com vendas em lojas e website; • Sua expansão está calcada na necessidade de crescimento contínuo e diversificação de risco-país. Tem optado por uma expansão gradual, tentando mimetizar suas capacidades locais em outros países. Inicialmente, procurou mercados com uma menor distância psíquica, mas tem adotado uma postura mais agressiva em função da experiência acumulada; • A instalação de plantas industriais no exterior seria a última etapa do processo. 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa tem uma cultura empreendedora, calcada inicialmente nos seus fundadores, mas profundamente incorporada em todos os segmentos da empresa; • A empresa dispõe de uma forte imagem, devidamente associada à sua cultura, que a posiciona como uma empresa com fortes princípios éticos; • O seu modelo de negócio baseado em redes de vendas diretas potencializa o conceito de empreendedorismo na empresa, ao fomentar a idéia, junto à sua força de vendas, de que ela é “dona de seu próprio negócio” e que será remunerada pelo seu esforço; • Entretanto, esse posicionamento monolítico a tem impedido de crescer através de aquisições. A aquisição de redes é rara e complexa e a compra de empresas com outras culturas ou modelos de negócios poderia compuscar a sua cultura atual; • Empresa incentiva o processo de tentativa e erro, o que também está ligado à sua necessidade de inovar. 	<ul style="list-style-type: none"> • A indústria de cosméticos é, por natureza, inovadora, tendo uma alta rotatividade de produtos; • A empresa investe uma parcela expressiva de seu faturamento, para padrões brasileiros, no desenvolvimento de novos produtos; • Busca a criação de produtos que possam unir efetividade e qualidade, com insumos que possam ser associados a vantagens competitivas ou características positivas do Brasil; • Desenvolveu parcerias com universidades e centros de pesquisa no Brasil e no exterior para o desenvolvimento de produtos; • A sua maior exposição a mercados internacionais a força a desenvolver produtos diferenciados ou adaptados a esses novos mercados. Isso serve tanto para a composição dos produtos quanto para a embalagem, passando por suas estratégias de comunicação.

Empresa	Tamanho Relativo		Etapas de Internacionalização	Empreendedorismo	Inovação	
	Ramo de Atividade	Local				Internacional
Metalfrio	Manufatura de máquinas	Média	Grande	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciou suas atividades no exterior de forma clássica, exportando pequenos volumes e, posteriormente, montando redes de distribuição através de distribuidores comerciais ou a instalação de escritórios comerciais; • A sua aquisição pela BSH aprofunda o seu processo de capacitação internacional, ao implementar padrões usados pela empresa globalmente; • A aquisição da Metalfrio por parte da Artesia, a sua abertura de capital e o câmbio favorável potencializam um processo de rápida expansão intemacional, inicialmente com a montagem de uma <i>joint-venture</i> com um grupo turco, rapidamente seguida pela aquisição de várias plantas industriais em diferentes localidades no exterior; 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa teve o empreendedorismo como o seu motor criador, mas depois de sucessivas mudanças de controle tornou-se uma empresa hierarquizada e controlada por grandes grupos internacionais (BSH) e com pouca autonomia; • Entretanto, os novos controladores (Artesia) têm um perfil altamente empreendedor, o que levou a empresa a rapidamente se internacionalizar de fato; • Atualmente, há, aparentemente, um leve conflito entre uma orientação estratégica de perfil empreendedor por parte dos acionistas e uma implementação mais tradicional por parte dos executivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Embora o setor não se caracterize por profundas inovações, sejam de tecnologia ou de gestão, a Metalfrio é uma das líderes mundiais no setor, tendo desenvolvido importantes parcerias com clientes na área de desenvolvimento de produtos; • O recente processo de aquisições de fábricas em várias localidades tem fomentado um maior intercâmbio de informações de produtos e processos, mantendo-a na vanguarda do setor; • O desenvolvimento da sua subsidiária <i>Life Cycle</i> foi claramente um fator de diferenciação, ao oferecer atendimento aos clientes e um mecanismo de retroalimentação que é usado no desenvolvimento de produtos.
				<ul style="list-style-type: none"> • A necessidade de ganhos de escala, redução de custos e proximidade de clientes foram motivadores essenciais no processo. 		

Empresa	Ramo de Atividade	Tamanho Relativo		Etapas de Internacionalização	Empreendedorismo	Inovação
		Local	Internacional			
DentalCorp	Serviços	Pequena	Pequena	<ul style="list-style-type: none"> A empresa não dispunha de nenhum histórico ou experiência no campo da internacionalização que não o contato com alguns parceiros (dentistas) da sua rede de serviços que operavam no exterior; Após a definição estratégica de que seria importante iniciar operações, a DentalCorp abriu uma firma no Chile, saltando todas as etapas tradicionais; O único motivador relevante de expansão internacional para a DentalCorp era o de se posicionar em um novo mercado e treinamento de equipe em um novo ambiente competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Firma altamente empreendedora, focada na sua liderança; Parceria com Endeavor corrobora e potencializa essa característica; 	<ul style="list-style-type: none"> Embora atuando em um setor onde inovação não era, em princípio, um diferencial, a DentalCorp soube explorar parcerias inovativas, utilizando-se de técnicas de <i>bartering</i>, em que trocava, por exemplo, sua carteira de clientes pela possibilidade de utilizar a carteira e infra-estrutura de terceiros; Parceria com Endeavor significou uma mudança de patamar na área de gestão, normalmente um fator crítico em todo o setor.
Petrobras	Oleo e Gás	Grande	Grande	<ul style="list-style-type: none"> Embora o percentual de suas atividades internacionais ainda seja pequeno, em termos do faturamento total da empresa, a Petrobras pode ser considerada como uma empresa internacional; Assumiu uma postura de expansão lenta e gradual, iniciando operações de exportação, montagem de escritórios e subsidiárias externas, acordos comerciais, <i>joint-ventures</i> e, finalmente, aquisições; A Petrobras procura hoje trabalhar a sua imagem externa associando seus produtos a atividades de ponta, como a Fórmula 1; 	<ul style="list-style-type: none"> Embora empresas petrolíferas tendam a ser vistas como empresa conservadoras e burocráticas, a sua atividade-fim é, por sua natureza, extremamente empreendedora. Ela depreende grandes volumes de investimentos em áreas e atividades de grande risco; A Petrobras foi caracterizada, em vários períodos da sua história, como uma empresa com um corpo técnico, embora corporativo, extremamente competente, sujeito a uma direção e ingerência muitas vezes política, o que poderia arrefecer algumas das suas características; 	<ul style="list-style-type: none"> Pela natureza de um de seus negócios - exploração - e dificuldades iniciais de achar áreas economicamente viáveis no país, a Petrobras viu-se obrigada a buscar e desenvolver novas tecnologias para se viabilizar, notadamente, na prospecção de óleo e gás em águas profundas. Hoje a empresa é uma das referências na área; Operando atualmente em vários outros setores energéticos, a Petrobras também tem procurado desenvolver novas tecnologias em setores onde o Brasil pode ter uma vantagem competitiva, notadamente biocombustíveis;

Empresa	Ramo de Atividade	Tamanho Relativo Internacional		Etapas de Internacionalização	Empreendedorismo	Inovação
	Óleo e Gás	Local	Grande			
Petrobras (continuação)	Óleo e Gás	Grande	Grande	<ul style="list-style-type: none"> Sua expansão foi fortemente influenciada por fatores econômicos: pela sua necessidade de buscar novos campos de extração de petróleo e gás e instalar novas unidades de refino; Sua expansão tanto atende quesitos de proximidade psíquica - América Latina - ou quesitos de tecnologia – exploração de águas profundas -, o que a tem levado ao Mar do Norte, Golfo do México e costa africana. 	<ul style="list-style-type: none"> Particularmente no período de 1998 a 2002, a Petrobras dispôs de um corpo diretivo mais alinhado com práticas de mercado, que potencialmente levaram a empresa a uma maior agressividade no plano internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> A sua expansão internacional tem possibilitado a empresa de adquirir práticas de gestão que a capacitam a disputar novos mercados e negócios com suas principais competidoras.

Quadro 12.9 Quadro Comparativo e Descritivo dos Casos Analisados

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 12.10 compara as empresas analisadas com algumas das principais teorias econômicas e comportamentais sobre internacionalização. O quadro mostra que nenhuma teoria individualmente consegue explicar de forma contundente e definitiva o processo. Todavia, a questão do empreendedorismo é presente, em maior ou menor grau, em todas as empresas e tem um papel fundamental para o início do processo de internacionalização

	Metalfrío	Natura	Dental Corp	Petrobras
Teorias Econômicas				
Ciclo do produto (Vernon)	Crescimento	Maturidade	Criação	Maturidade
Vantagem Monopolista (Hyer)	Mercado consumidor e fornecedor em consolidação, comprimindo indústria fragmentada	Tentativa de transferência de produtos e marcas, e de modelo de negócio	Mercado alvo inexplorado com poucas barreiras para a transferência de recursos intangíveis.	Exploração de mercados menos sofisticados e passíveis de ter alta aderência com vantagens competitivas existentes
Operações Internacionais (Buckley e Casson)	Busca de maior aproximação com clientes e ampliação de margens	Aproximação com novos mercados consumidores	Aproximação com novos mercados consumidores	Aproximação com novos mercados consumidores e fornecedores
Teoria Eclética (Dunning)	Marca e processos de ponta, aproximação de mercados consumidores e posicionamento em centros de baixo custo	Marca e produtos diferenciados mas dificuldade em internalizar	Desenvolvimento de mercado inexistente	Tecnologia e processos de ponta, necessidade de novos recursos
Inovação	Aprimoramento de gestão	Busca de inovação que possam trabalhar marcas e conceitos	Aprimoramento de gestão e desenvolvimento de alianças	Busca de inovação tecnológica e aprimoramento de gestão
Teorias Comportamentais				
U-Model (Johanson, Vahlne, Wiedersheim-Paul)	Utilização de sócios ou <i>management</i> local para diminuir distância psíquica	Expansão gradual em países latinos americanos com posterior avanço para o mercado europeu	Utilização de redes locais para redução de distância psíquica	Expansão gradual em países latinos americanos ou com desafios tecnológicos semelhantes ao brasileiro
I-Model (Andersen)	Utilização de diferentes mecanismos (<i>joint-venture</i> , subsidiárias, escritórios comerciais, <i>greenfield</i>)	Busca de alternativas para o modelo de negócio em expansões recentes	Utilização de alianças e redes	Utilização de diferentes mecanismos (<i>joint-venture</i> , subsidiárias, escritórios, etc)
Empreendedorismo	Forte inclinação empreendedora determinando o redirecionamento estratégico	Forte inclinação empreendedora, passando de uma postura individual para uma corporativa	Forte inclinação empreendedora centrada no principal executivo. Associação com Endeavor e utilização de redes	Utilização de corpo diretivo mais empreendedor e voltado para mercado para impulsionar tendência de internacionalização

Quadro 12.10 Quadro Teórico Comparativo e Descritivo dos Casos Analisados

Fonte: Elaboração própria.

13. CONCLUSÕES

Num ritmo cada vez mais acelerado, uma frenética expansão internacional caracterizada por aquisições e fusões internacionais está transformando a face dos negócios mundiais nos últimos anos. Em setores tão diversos como a indústria automobilística, mineração, bebidas e laboratórios farmacêuticos, corporações com escala e vantagens competitivas inéditas têm surgido e alterado significativamente a correlação de forças corporativas. Entretanto, ao contrário dos conglomerados diversificados do século XX, as novas organizações do século XXI são globais e especializadas. Muitas superam, em poder econômico, a maioria dos países do mundo ao responderem por, aproximadamente, dois terços do comércio global, sendo a metade em trocas entre empresas do mesmo grupo.

Ao contrário das primeiras empresas multinacionais que operavam segundo uma nítida divisão entre matriz - onde se situava o cerne da operação - e subsidiárias - satélites com importância relativamente menor -, os novos gigantes internacionais transformaram-se em redes conectadas no mundo todo. Contudo, para que esse novo cenário se materializasse, uma série de fatores se fez presente. De forma não exaustiva, poder-se-ia citar uma maior integração de mercados financeiros, desenvolvimento tecnológico, fluxo de pessoas entre países, liberalização do comércio, quadro mundial macroeconômico estável e a incorporação de novos países consumidores na arena global.

Com relação a se empresas oriundas de mercados emergentes teriam vantagens competitivas para também se internacionalizarem nesse cenário, pode-se argumentar que as difíceis condições às quais essas empresas foram submetidas no seu país ou região de origem criaram um arcabouço sólido para essa tentativa. Condições econômicas e políticas voláteis, a existência de uma demanda altamente sensível a preço, e a necessidade de operar com infraestrutura e serviços logísticos desafiadores seriam apenas alguns dos fatores que capacitariam grupos operando em países como o Brasil para esse movimento de expansão. Entretanto, para serem bem-sucedidas, essas empresas precisariam transferir essas habilidades para o exterior, o que requereria uma excelência em sistema de gestão.

Dessa forma, além dos países desenvolvidos, já devidamente representados por uma miríade de empresas internacionais, alguns países em desenvolvimento, ou mercados emergentes, como Coréia do Sul, Taiwan, México, China e Índia, começaram a participar de um seleto grupo de países que dispunha de grupos empresariais fortes e capacitados para

buscar uma internacionalização de suas empresas. O Gráfico 13.1 mostra que, ao contrário do que várias teorias econômicas previam, mercados emergentes são hoje provedores líquidos de capital para o resto do mundo, uma tendência recente fomentada por exportações crescentes e preços de *commodities* em alta.

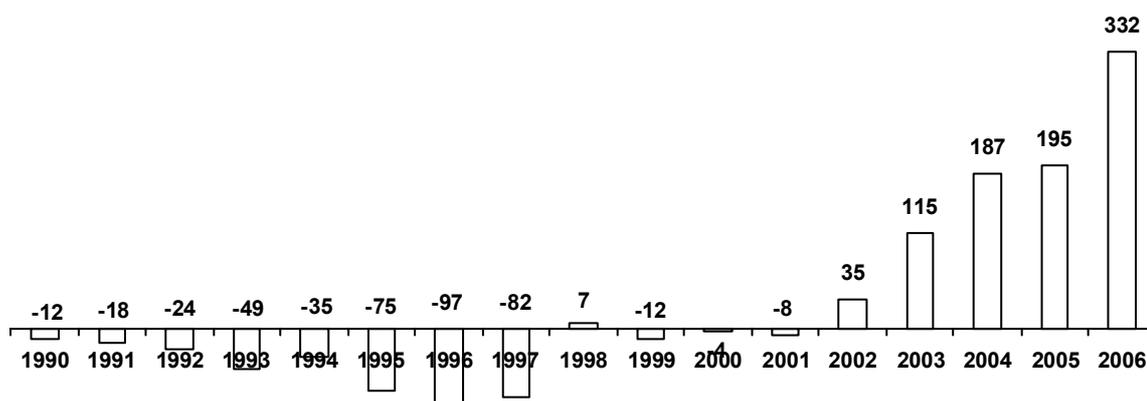


Gráfico 13.1 Fluxo de Capitais Líquidos em Países Emergentes (Saídas menos Entradas de Capital - em US\$ bilhões - em valores constantes de câmbio em 2006)

Fonte: FARREL; FOLSTER; LUND, 2008, p. 8.

Nota: Mercados Emergentes incluindo Argentina, Brasil, China, República Checa, Índia, Indonésia, Filipinas, Polônia, Rússia, Coreia do Sul, Tailândia e Turquia.

Entretanto, apesar de o Brasil dispor de uma economia grande e diversificada, com um sólido parque industrial instalado e um quadro político-institucional, em muitos casos, mais avançado que a maioria dos seus pares, o país não era capaz de apresentar, até meados da década de 1990, uma clara vocação para a internacionalização que não fosse a exportação de algumas *commodities*.

Parte do atraso se explica pelas opções feitas pelo Brasil no passado. O modelo de industrialização foi baseado em substituição de importações e em um severo protecionismo, criando poucos incentivos para que executivos desenvolvessem uma orientação e visão global para uma expansão além de suas fronteiras. A existência de um mercado interno a ser explorado - embora com uma grande parcela de informalidade -, a ausência de um quadro macroeconômico estável e sustentável e de um mercado de capitais desenvolvido, a falta de políticas governamentais que fomentassem uma maior inserção de empresas em mercados externos, e certo distanciamento dos principais eventos geopolíticos mundiais também foram

fatores que fizeram com que o Brasil ficasse à margem de uma maior integração aos mercados internacionais por longos períodos. Durante as décadas de 1970 e 1980, por exemplo, as tentativas de expansão internacional eram, na maioria das vezes, restritas a setores econômicos específicos, tais como bancário, petrolífero e de construção, muitas vezes apenas movimentando recursos financeiros e não humanos ou operacionais.

Contudo, esse cenário de concessão de privilégios e incentivos fiscais também ajudou a desenvolver e consolidar alguns segmentos empresariais, como na área de mineração, siderurgia, construção e petróleo e gás, que passaram a deter uma sólida posição no seu mercado interno, um pré-requisito, na maioria dos casos, para uma futura expansão externa. Uma robusta e sustentável posição interna propicia o ambiente para se criar capacidades distintas e um fluxo de caixa para financiar o que é tipicamente um esforço dispendioso. A Petrobras é um exemplo de empresa que soube desenvolver capacidades e tecnologias que a capacitou a disputar mercados externos como uma plataforma para seu crescimento.

Como decorrência da maior estabilização da sua economia e crescente abertura e integração de seus mercados durante a década de 1990, o Brasil viu aumentar o número de empresas que passaram por um processo de internacionalização. Contudo, esse processo não se deu sem profundas seqüelas para várias delas. Acostumadas a operar em um mercado com baixa exposição a empresas mais profissionais e capacitadas, o choque inicial foi dramático, levando várias delas a encerrar as suas atividades ou terem a sua estrutura acionária alterada por força de fusões ou aquisições. Os setores de autopeças e de varejo são dois exemplos de segmentos que sofreram grande transformação. Outrora controlados por tradicionais grupos familiares nacionais, esses setores têm hoje a presença maciça e dominante de multinacionais como Delphi, TRW, Wal-Mart e Carrefour.

Ademais, eventos como a privatização de empresas, muitas delas localizadas em setores inseridos em cadeias de valor grandes e complexas e tendo sido adquiridas por firmas estrangeiras, fizeram também com que as demais empresas integrantes dessas cadeias se internacionalizassem. No setor de telecomunicações, quando o grupo Telefónica, que adquiriu a Telesp e criou a Vivo, operadoras de telefonia fixa e celular, respectivamente, fornecedores internacionais de produtos e serviços com os quais a Telefónica já tinha relacionamento vieram também se instalar no país, aumentando ainda mais a pressão sobre as empresas locais.

Com este cenário delineado, grupos locais de diversos tamanhos, diferentes estruturas e culturas organizacionais, e operando em indústrias distintas, começaram a explorar mais intensamente as oportunidades inerentes ao processo de internacionalização. Desta forma, vislumbravam não só estratégias defensivas de seus mercados, mas também estratégias agressivas ao decidir pela conquista de novos nichos externos.

Essa internacionalização, portanto, se deu tanto através de empresas que se viram compelidas a disputar os seus mercados locais com multinacionais que tinham acesso diferenciado a recursos diversos, quanto por empresas brasileiras que, por diversos fatores, decidiram ampliar as suas fronteiras e disputar um maior espaço em mercados externos. Empresas como Embraer e CVRD superaram a inércia para estabelecer posições de liderança em suas respectivas indústrias no exterior, enquanto uma eventual fusão da Oi e a Brasil Telecom (BrT), poderia ser vista como uma tentativa de se criar um grupo nacional na área de telecomunicações, forte o suficiente para competir com operadoras estrangeiras, como a Telefônica e a América Móvil. A oferta conjunta da VCP e da Suzano Bahia Sul, pela Ripasa, evitando a entrada de alguma multinacional, também ilustra esse ponto.

Dessa forma, embora recente e ainda incipiente quando comparada com indicadores de países desenvolvidos, a crescente inserção da economia brasileira e, por conseguinte, de suas empresas nacionais na arena global é, portanto, um fato.

As razões desse avanço são inúmeras: uma combinação de ambiente econômico estável com a melhora recente dos principais indicadores econômicos - inflação, dívida pública, juros e balanço de pagamentos - e amadurecimento do mercado de ações no Brasil, crescimento mundial acelerado e gestões eficientes. Entretanto, é importante frisar que parte das companhias brasileiras que optaram por uma expansão internacional negocia *commodities* como minério ou agroprodutos, cujos preços tiveram um aumento expressivo nos últimos cinco anos, pressionados pelo aumento do consumo no mundo, sobretudo na China. Adicionalmente, é importante analisar o peso da variável cambial no crescimento de várias dessas empresas.

A combinação destas condições, indubitavelmente, têm permitido uma melhor percepção do Brasil por parte de investidores e agências de risco. A possibilidade de o país atingir o chamado grau de investimento até o final desta década permitiria um maior acesso de empresas locais aos mercados de capitais internacionais, com custos, termos e prazos semelhantes aos obtidos por seus competidores. O fortalecimento do mercado de capitais interno também tem sido um importante impulsionador de negócios. A introdução de

inovações como o Novo Mercado, que exige práticas de boa governança, reforça essa percepção e interesse. A redução dos múltiplos das ações de empresas brasileiras com relação aos de empresas estrangeiras também permitiria uma maior flexibilidade do seu uso para aquisições externas de empresas.

13.1. Considerações Centrais

Através desta pesquisa podemos antever uma série de implicações com relação ao processo de internacionalização de empresas brasileiras. Conforme exposto anteriormente, apesar do Brasil estar defasado com relação aos países desenvolvidos e mesmo com alguns países chamados de emergentes, o processo existe e há evidências de estar obtendo *momentum*. Tanto as causas para o atraso passado quanto para a aceleração presente do processo são variadas, bem como dispõem de componentes externos e internos as firmas.

A pesquisa mostra que um número crescente de empresas brasileiras tem desenvolvido os meios necessários e desenhado objetivos estratégicos para expandir seus mercados para além de suas fronteiras nacionais.

Em particular, os casos estudados sugerem que tão importante quanto dispor dos recursos para se criar uma vantagem competitiva conforme preconizado por teorias como Resource Based View, por exemplo, é a capacidade das firmas em combinar estes recursos de formas muitas vezes diferentes ou inesperadas, conforme defendido por Sarasvathy (2001, 2002). Neste ponto a questão do empreendedorismo se tornaria fundamental, funcionando como um motor neste processo. Como pessoas ou firmas combinam e usam os seus recursos irá definir os resultados futuros das mesmas e não o simples fato da firma possuir estes recursos.

Se compararmos um dos casos analisados, Natura, por exemplo, com um de seus concorrentes diretos no Brasil - O Boticário-, podemos sugerir que os recursos em termos de matérias-prima, produtos, ou cultura organizacional eram semelhantes na sua origem. Todavia, as duas empresas combinaram seus recursos de forma diversa, levando-as a modelos de negócio, estratégias de internacionalização, resultados e performance diferenciadas.

No caso da Metalfrio, podemos argumentar que os recursos e os meios para a internacionalização da empresa sempre existiram, mas foi necessário a introdução de um forte

componente empreendedor - a entrada de novos sócios-, para que a empresa decidisse estabelecer e implementar uma estratégia nesta direção. De forma similar, a Petrobras também acelerou o seu processo a partir da presença de uma orientação mais empreendedora da sua direção que a levou a combinar uma série de recursos ou condições pré-existentis tais como tecnologia, capacidade de gestão, modelos de governança e instrumentos financeiros.

Uma vez que é um fato que empresas brasileiras estão se internacionalizando, embora em um ritmo mais lento e mais atrasado que outros países comparáveis, é importante entender como elas estão desenvolvendo esse processo. As várias teorias citadas no Capítulo 4, “Teorias em Internacionalização”, não conseguem explicar, de forma satisfatória e isolada, o processo. Teorias econômicas como o Paradigma Eclético de Dunning (1979; 1993; 1995), por exemplo, focam características ligadas às vantagens de propriedade, localização e internalização, mas se ressentem de abordar variáveis como o comportamento dos executivos de uma firma.

Ao analisarmos os casos em questão, concluímos que os dois componentes, econômico e comportamental, agem de forma ativa e, na maioria das vezes, como um catalisador de reações. De forma geral, todas as empresas em processo de internacionalização estudadas responderam a problemas imediatos que requeriam sua atenção estratégica.

A Metalfrio precisava se reposicionar na sua cadeia de produção uma vez que estava colocada cada vez mais entre um seleto grupo de grandes clientes globais e de limitados fornecedores locais, regionais, ou globais. Para a Metalfrio era fundamental aumentar o seu poder de barganha para negociar melhores termos com os diversos elos da sua cadeia e evitar que esses mesmos clientes pudessem trazer, em um dado momento, fornecedores globais para o Brasil. Entretanto, foi necessário haver uma mudança de controle e cultura organizacional para que esse processo fosse disparado.

No caso da Natura, a empresa tinha um mercado local altamente competitivo, mas dependente de um crescimento contínuo. Barreiras no seu crescimento mostravam uma saturação do seu modelo. Para reverter esta situação, as suas opções estratégicas seriam uma expansão internacional ou a alteração do seu modelo de negócios. A busca de novos mercados era imperativa para não se tornar uma empresa de nicho local sujeita cada vez mais a pressões vindas de gigantes multinacionais. Uma cultura empreendedora ligada a valores universais facilitava esse acesso.

Para a Petrobras, a necessidade de expandir as suas reservas e capacidade de refino, ambas próximas do seu limite conhecido no Brasil, aliada ao domínio de uma

tecnologia dominada por apenas alguns competidores, levaram-na a buscar novas oportunidades no exterior. A expansão da Petrobras era movida por economias de escala e busca de novas fontes de recursos, ambos os fatores escassos dentro da sua conjuntura local. A existência de uma orientação mais firme por parte de determinados grupos de gestores, potencialmente, acelerou essa decisão.

Finalmente, embora não pressionada por necessidades econômicas prementes, a DentalCorp via na sua expansão internacional uma forma de aprimorar a sua gestão e desbravar um mercado ainda inexplorado. A DentalCorp via no processo de internacionalização uma oportunidade para acelerar o seu processo de profissionalização, que se movia de um modelo altamente centralizador e focado no seu sócio-fundador para outro mais estruturado.

Com relação ao modo de entrada, com exceção da DentalCorp, que decidiu criar uma empresa no exterior sem nenhuma experiência corporativa prévia, todos os casos optaram por uma expansão gradual, mas com algumas nuances em termos de aceleração de etapas. Desta forma, os preceitos da Escola de Uppsala de expansão gradual parecem se adaptar bem a realidade brasileira. Petrobras, Metalfrio e Natura começaram sua inserção no exterior com pequenas atividades de comércio exterior, na maioria das vezes com países onde a distância psíquica era pequena, notadamente os da América Latina. Essas atividades foram, então, ampliadas para acordos comerciais e parcerias locais. Escritórios de representação foram instalados, *joint-ventures* formadas e plantas industriais instaladas ou adquiridas. A Petrobras percorreu um caminho gradual e constante em mais de 30 anos, enquanto a Metalfrio acelerou o seu processo em apenas 3 anos. A Natura teve uma curva de aprendizado também longa, com cerca de 20 anos, mas de forma descontínua e com várias dúvidas em relação ao melhor modelo de entrada.

Nas empresas analisadas, percebe-se que o grau de internacionalização tanto varia no campo econômico quanto no comportamental. Embora uma empresa como a Metalfrio possa ser considerada por exemplo mais internacional do que a Petrobras, segundo o critério do volume percentual das suas atividades internacionais frente às atividades provenientes do Brasil, a Petrobras tem, claramente, uma maior experiência internacional adquirida, incorporada e sistematizada. Característica essa que é refletida na sua cultura e procedimentos internos, ambos mais avançados e estruturados do que os da Metalfrio.

Evidências nos casos mostram que o conceito de empreendedorismo tem um papel preponderante na forma que as estratégias são desenvolvidas. Esta variável determina como e

quando estas estratégias se desenvolvem. Ela tanto pode ser representada em um extremo pela DentalCorp, com o seu empreendedorismo visionário emanando inteiramente de seu principal executivo e fundador, como no outro extremo pela Natura, onde este conceito está atrelado ao do empreendedorismo corporativo. Neste amplo espectro, encontraríamos a Metalfrio e a Petrobras. A primeira deslocando-se da figura dos empreendedores para o de uma cultura corporativa que detenha esta característica, e a segunda incorporando elementos de empreendedorismo a uma estratégia já estabelecida. O Esquema 13.1 ilustra esta correlação entre estratégia de internacionalização e empreendedorismo ao longo do tempo.

Grau de Envolvimento com Mercados Internacionais	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ● Metalfrio ⁽²⁾ ● Petrobras ⁽²⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> ● Natura ⁽²⁾
	Baixo	<ul style="list-style-type: none"> Petrobras ⁽¹⁾ ● Metalfrio ⁽¹⁾ ● 	<ul style="list-style-type: none"> Natura ⁽¹⁾ ● ● DentalCorp ⁽²⁾ ● DentalCorp ⁽¹⁾
	- Não Observado +	+ Visionário -	- Corporativo +
Empreendedorismo ⁽³⁾			

Esquema 13.1 Internacionalização e Empreendedorismo

Fonte: Elaboração do autor.

⁽¹⁾ Etapas iniciais de internacionalização

⁽²⁾ Etapa atual de internacionalização

⁽³⁾ Consideramos o empreendedorismo visionário como centrado em um ou poucos elementos de uma firma enquanto o corporativo seria parte integrante da cultura da firma, abrangendo um grande número de colaboradores. Não Observado se aplica a empresas sem um fundador, grupo executivo ou cultura organizacional com perfil claramente empreendedor.

Um ponto importante a ser destacado é a correlação do perfil dos fundadores ou executivos envolvidos no processo de internacionalização das empresas analisadas com os perfis apresentados como exemplos no Capítulo 12, “Comparação e Análise dos Casos”. Na sua maioria todos os envolvidos são descendentes de imigrantes a pelo menos três gerações,

tiveram experiências ou treinamento pessoal e/ou profissional no exterior, desempenharam atividades profissionais em ambientes altamente competitivos e sujeita a concorrência com empresas multinacionais. Marcelo Lima e Márcio Camargo da Metalfrio tiveram parte das suas carreiras desenvolvidas sob a liderança de Jorge Paulo Lehmann, enquanto Francisco Gros e Philippe Reichstul da Petrobras eram banqueiros experimentados e que contavam com o apoio de um Conselho de Administração composto por nomes como Jorge Gerdau e Claudio Haddad, este último também um banqueiro egresso de empresas controladas por Lehmann. Alguns como Chicani, a exemplo de Gerdau, Diniz e Lehmann, tinham como hobby atividades esportivas que desenvolviam a perseverança e auto-confiança.

Um fator crítico parece ser como empresas centradas em seus fundadores ou principais executivos, conseguem permear e institucionalizar suas características empreendedoras nos vários níveis de decisão da organização. Empresas brasileiras ainda sofrem, de forma geral, de um problema que é crucial em qualquer estratégia de expansão internacional, mas que parece ser mais agudo em países emergentes: a falta de capacidade de gestão para a transferência de conhecimentos e capacidades para fora de seu país de origem. Na maioria das vezes, esse fato se constitui tanto em um problema quantitativo - ausência de quadros suficientes -, quanto qualitativo - falta de experiência e talentos para tal. Com uma longa tradição de empresas familiares ou de empresas que foram criadas como tal, laços de confiança e lealdade muitas vezes são ainda mais importantes que capacidade técnica e de entrega, fazendo com que várias empresas ainda tenham dificuldades em atrair e manter talentos capazes de conduzir uma firma a uma trajetória internacional bem-sucedida.

Para reduzir esse problema, corporações como Petrobras têm cada vez mais investido na formação de talentos internos, ao mesmo tempo em que buscam recrutar profissionais-chaves em diversas partes do mundo, a exemplo de seus principais concorrentes. A ênfase é cada vez maior em processos formais do que em redes informais de contato. Um caminho que a Metalfrio e a Natura parecem perseguir.

A necessidade de se criar um conjunto de fatores e uma cultura única que seja compreendida através de várias fronteiras é outro desafio. Quando uma empresa se desloca para o exterior, ela precisa decidir quais das suas capacidades devem ser implementadas sem mudanças e quais devem ser alteradas para se adaptar às condições locais. Esse é um ponto crucial em quase todas as estratégias de expansão internacional bem-sucedidas, uma vez que requerem um equilíbrio, na maioria das vezes, dinâmico e não estático. Como colocado em

Garvin e Levesque (2006), “existe apenas uma tênue linha entre empreendedorismo e insurbodinação”.

A Natura, por exemplo, detentora de uma cultura e um código ético bastante rígidos, tem encontrado dificuldades na sua expansão internacional, por ser mais refratária a aquisições que possam colocar em risco a sua cultura ou modelo de negócio. Por outro lado, a Metalfrio parece ter o problema oposto. Tendo decidido crescer através de sucessivas aquisições em localidades tão distintas como México e Rússia, o principal desafio da empresa hoje é unificar os seus diferentes padrões e sistemas e buscar sinergias.

Dos casos estudados, a Petrobras é a empresa mais adiantada nesse quesito. Com uma longa tradição de dispor de executivos e funcionários em postos no exterior, de ter cultivado uma cultura corporativa, embora também corporativista, forjada dentro de um contexto de empresa pública, onde seus funcionários só entravam através de concursos públicos, a empresa dispõe de um modelo de gestão comparável a algumas de suas concorrentes, ainda que pesem ingerências políticas por parte do seu controlador, o governo brasileiro. No extremo oposto, tem-se a DentalCorp, uma pequena empresa ainda em fase de consolidação local, tentando fazer a transição de uma estrutura familiar para uma profissional que decide se expandir, entre outras razões, para reforçar esse processo de profissionalização.

Esses casos demonstram a importância das empresas desenvolverem uma cultura e procedimentos únicos e disporem de executivos detentores de um espírito empreendedor capaz de fazê-los compreender diferentes culturas o suficiente para tomar decisões locais sem ter que se submeter a restrições desnecessárias da matriz, mas também sem perder as vantagens competitivas da matriz que fazem a empresa se diferenciar.

Nesse processo, inovação também constitui um importante fator de diferenciação. Todas as empresas estudadas foram capazes de desenvolver vantagens competitivas, em maior ou menor grau, baseadas em inovação de seus produtos, serviços, tecnologia ou mesmo marca. A Petrobras foi capaz de desenvolver excelência na exploração de óleo em águas profundas; a Metalfrio se distingue de seus concorrentes com um serviço de atendimento diferenciado, o *Life Cycle*; a DentalCorp cresceu ao desenvolver alianças e parcerias heterodoxas para o padrão da indústria; enquanto a Natura se baseava na sua marca e valores a ela associados.

Embora essa seja a tônica das empresas estudadas, inovação continua sendo um gargalo crítico no Brasil e, potencialmente, um dos entraves para uma maior inserção das suas empresas na arena global. Utilizando-se, por exemplo, índices de produtividade como uma

medida para inovação, vê-se que o Brasil tem índices baixos e estagnados. Uma modesta renda *per capita*, que favorece produtos de baixo valor agregado, e um custo do trabalho (com uma enorme parcela de informalidade) inferior ao do capital, o que desencoraja o uso de máquinas e tecnologia modernas, são alguns dos elementos que constituem barreiras para um aumento expressivo de produtividade no Brasil, cerca de 18% da produtividade norte-americana em 2004.

Isso nos mostra a dificuldade de cada empresa em acessar as suas vantagens competitivas, avaliar potenciais oportunidades externas e decidir se ela é capaz de transferir essas vantagens para esses novos mercados. Entretanto, como colocado por Saravastahy e Menon (2002), ao estar pré-disposto a falhar o empreendedor pode amplificar a probabilidade de sucesso futuro. Falhas seriam portanto, inputs importantes no processo de sucesso empresarial, tanto no plano micro quanto macro.

Finalmente, outro ponto a ser mencionado é o chamado “paradoxo de sucesso”, no qual muitas vezes empresas de sucesso, ao se tornarem visíveis, podem se tornar o objeto de atenção de empresas maiores. Talvez o melhor exemplo recente no Brasil tenha sido a aquisição da AmBev por parte da belga Interbrew, para formar a InBev. Esse pode ter sido, também, o caso de empresas como DentalCorp, adquirida por um concorrente maior, e poderá ser o destino de empresas como Metalfrio e Natura. Com larga experiência em mercados voláteis e lidando com consumidores de baixa e média renda, várias empresas brasileiras em processo de internacionalização poderiam ser extremamente atrativas para multinacionais buscando *joint-ventures* para servir tanto mercados regionais quanto globais.

Apesar da distância com relação a outros países, o Brasil tem uma oportunidade de acelerar o seu processo de internacionalização, fazendo com que algumas das suas empresas se tornem gigantes emergentes, competindo na arena global, ao mesmo tempo em que um número maior de empresas locais possa se capacitar para disputar as suas áreas de influência no mercado doméstico. Todavia, isso dependerá de uma maior capacitação de suas empresas, ao mesmo tempo em que o governo deverá criar um ambiente menos protegido e investir em gargalos críticos, como infra-estrutura e educação, por exemplo, acelerando ganhos de produtividade, fomentando o empreendedorismo e a inovação, conforme apontado por Jorge Gerdau (JOHANNPETER, 2008).

A prosperidade de uma sociedade é resultado da sua atitude empreendedora e da sua capacidade de inovação. Ambos os conceitos, portanto, estão intimamente ligados, e a competição no comércio internacional tem sido vencida pelos países que melhor unem essas duas habilidades.... Apesar de os esforços nessa área terem sido intensificados no Brasil, ainda estamos muito aquém nessa corrida.....

Uma das causas desse atraso é o distanciamento histórico entre os meios empresarial e acadêmico...

Sem dúvida, o Brasil ainda tem um longo caminho pela frente. Mas o importante é que a inovação e a inquietação da atitude empreendedora devem estar presentes em cada um de nós.... Afinal, o progresso do conhecimento e o crescimento econômico andam juntos.

13.2. Sugestões para Pesquisas Futuras

O estudo de quatro casos de processos de internacionalização mostra, portanto, que existe um vasto campo para pesquisas adicionais. O fenômeno de internacionalização de empresas brasileiras sinaliza um movimento que tende a se desconectar do tamanho e tipo de indústria em que essas firmas estão inseridas, embora esses fatores ainda sejam facilitadores em vários casos onde ganhos de escala ou a produção de *commodities* seja uma realidade.

Assim sendo, pesquisas adicionais poderiam ser conduzidas, ampliando-se tanto o seu escopo quanto a sua abrangência. A inclusão de novos casos inseridos em outros setores industriais e de serviços poderia contribuir para a confirmação de uma tendência. Trabalhos mais profundos de campo poderiam ser tentados, no sentido de se desenvolver uma clara tipologia de perfil cultural, tanto dos principais executivos quanto da própria organização, para analisarmos, em mais profundidade, a aderência de certos modelos a uma maior ou menor internacionalização de uma empresa. O mesmo poderia se dar na questão da inovação.

A maior democratização do mercado de capitais brasileiro, permitindo a entrada de empresas na Bolsa de Valores com regras de governança mais transparentes e próximas das principais empresas mundiais, o acesso a capitais a custos mais competitivos e uma maior transparência de suas decisões estratégicas também permitiriam uma série de estudos, tanto de fundo qualitativo como quantitativo. Poder-se-ia tentar uma avaliação das empresas listadas em uma ou mais Bolsas de Valores e verificar quantas já estão inseridas em um processo de internacionalização de seus negócios. Esses grupos poderiam ser divididos em *clusters*, para avaliarmos quantas empresas se utilizaram de instrumentos financeiros mais sofisticados como um acelerador, como, por exemplo, CVRD e Petrobras, que já eram empresas em processo de internacionalização, ou empresas como Metalfrio e Friboi, que se utilizaram desse acesso como condição fundamental e primária para esse movimento.

Estudos de performance, tanto comparando empresas internacionais ou em processo de internacionalização com médias da indústria local e mundial, também seriam recomendados. Finalmente, também seria importante aprofundarmos estudos comparativos com outros países emergentes, notadamente China, Rússia e Índia, na avaliação de fatores convergentes no processo.

BIBLIOGRAFIA

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. *Marketing Research*. 6th ed. Nova Iorque: John Wiley & Sons, 1998

ABDIB - Para destravar crescimento e investimentos, Brasil precisa antes melhorar o ambiente de negócios, ABDIB - Sala de Imprensa, 29 nov. 2006, disponível em http://www.abdib.org.br/index/comunicados_imprensa_detalhes.cfm?id_comunicado=3, acesso: 12 abr. 2007

ABIHPEC. *Panorama do Setor*. Disponível em www.abihpec.com.br. Acesso em: 12 jan. 2006.

ADMIX, Dados do Setor, (S.d.), Relatório em papel fornecido pela DentalCorp.

AGTMAEL, A. W. van, 1984. *Emerging Securities Markets: Investment Banking Opportunities in the Developing World*. London: Euromoney Publications

AHARONI, Y. *The foreign investment decision process*. Boston, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1966.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005

ALI, A. (1994). Pioneering versus incremental innovation: Review and research propositions. *The Journal of Product Innovation Management*, 11(1), 46-61.

ALMEIDA, R. M.; LARA, J. E., Estratégias de Internacionalização na Siderurgia: O caso CST-Usinor-Arcelor. *FACEF Pesquisa*, v. 8, n. 2, 2005.

AMBEV. *Relatório Anual 2005*. 31 dez. 2005, Disponível em Website Corporativo <http://www.ambev-ir.com/ambev/index.htm>, acesso: 12 mar. 2007

AMBEV. *Relatório Anual 2006*. 31 dez. 2006, Disponível em Website Corporativo <http://www.ambev-ir.com/ambev/index.htm>, acesso: 17 mar. 2007

AMBEV. *Relatório SEC Form 20-F*, 31 Dec. 2006. Disponível em: <http://www.ambev-ir.com/ambev/index.htm>

AMBEV. *Website Corporativo*, (S.d.), disponível em <http://www.ambev.com.br/>, acesso: 12 mar. 2007

ANAND, B.; KHANNA, T The Structure of Licensing Contracts. *Journal of Industrial Economics*, v. 48, n. 1, p. 103-135, mar. 2000.

ANAND, B.; KHANNA, T. Do Firms Learn to Create Value? The Case of Alliances. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 295-315, mar. 2000.

ANDERSEN, O. Internationalization and market entry mode: A review of theories and conceptual frameworks. *Management International Review*, v. 37, n 2, p. 27-42, 1997

ANDERSEN, O. On the internationalization process of firms: A critical analysis. *Journal of International Business Studies*, v. 24, n. 1, p. 209-231, 1993

ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis, disponível em <http://www.anp.gov.br/>, acessado em 15 dez. 07.

ANS - AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. *Informações sobre Beneficiários, Operadoras e Planos – Dados do Setor*. Fev. 2005. Disponível em: www.ans.gov.br.

ARGENTINE Perez Companc seeks to renegotiate debt, *Reuters News*, 14 de mar. 2002

AVANÇAR ou ... *Época Negócios*, 7 de setembro de 2007. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG78957-8374-7-5,00.html>.

BANBURY, C. M.; MITCHELL, W. The Effect of Introducing Important Incremental Innovations on Market Share and Business Survival. *Strategic Management Journal* v. 16, p. 161-182, 1995.

BANCO CENTRAL DO BRASIL (BC) *Censo de Capitais Brasileiros no Exterior*. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/Rex/CBE/ftp/CBETab2005.xls>.

BANK OF NEW YORK, *Website Corporativo*, (S.d.), disponível em http://www.adrbny.com/home_dr.jsp

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Editora Persona, 1979.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p. 99–120, 1991.

BARNEY, J. B. Types of competition and the theory of strategy: Toward an integrative framework. *Academy of Management Review*, v. 11, n. 4, p. 791-800, 1986.

BARRETTO, A. S. P. *Internacionalização de empresas brasileiras: processos, pessoas e networks no investimento direto no exterior*. 1998. 266f. Tese. (Doutorado em Administração) -COPPEAD da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1998.

BARTLETT, C. A. Building and managing the transnational: The new organizational challenge. In PORTER, M. E. (ed.) *Competition in global industries*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1986, p. 367-401.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Going global: Lessons from late movers. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n. 2, p. 132-142, 2000.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing across borders: New organizational responses. *Sloan Management Review*, v. 29, n. 1, p. 43-53, 1987.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1989.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Transnational management: Text, cases, and readings in cross-border management*. 2nd ed. Chicago: Irwin, 1995.

BATISTA, João Pinheiro Nogueira. Petrobras, empresa estatal ou de Mercado. 17 set. 2002.

BC ataca, Petrobras contra-ataca. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 29 out. 2004.

BC baixa o tom, mas mantém crítica. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 30 out. 2004.

BCB – BANCO CENTRAL DO BRASIL, Censo de Capitais Estrangeiros no País, 2005, disponível em <http://www.bc.gov.br/?CENSOCE>, acesso: 22 ago. 2006

BCB – BANCO CENTRAL DO BRASIL, Séries Temporais – Sistema Gerenciador de Séries Temporais (SGS), disponível em

<https://www3.bcb.gov.br/sgspub/consultarvalores/telaCvsSelecionarSeries.paint>, (S.d.), acesso:12 jan. 08.

BELL, J. & MCNAUGHTON, R. (2000). Born global firms: A challenge to public policy in support of internationalization. Disponível em www.utdt.edu/congresos/empresarial/papers-ama/039.pdf, acessado em 12 fev. 2007.

BELL, Judith. *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*. 2. reimp. Milton Keynes, Inglaterra: Open University Press, 1989.

BHIDE, A. *The origin and evolution of new businesses*. Nova Iorque: Oxford University Press, 2000.

BILKEY W. J.; TESAR, G. The Export Behavior of Smaller-sized Wisconsin Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*. v. 13, n.3, p. 93-99, 1977.

BLECHER, Nelson. As 100 emergentes do mercado global. *Revista Exame*. São Paulo, ed. 870, ano 40, n 12, 21 jun. 2006.

BOTICÁRIO. *Website Corporativo*. Disponível em: www.boticario.com.br/portal/site/home/.

BOUZA, Graziella M.C. *De Bancos De Desenvolvimento a Agências de Fomento: Uma Análise de Processos de Transformação Organizacional*. 2000. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo, 2000.

BRAÇO forte da Petrobras na Argentina. *Gazeta Mercantil*, 3 nov. 2003. Disponível em: <http://infoener.iee.usp.br/infoener/hemeroteca/imagens/75510.htm>.

BRASIL, império do bisturi. *Revista Veja*, São Paulo, 17 de janeiro de 2001.

BRETTHAUER, D. M. Natura. *Santander Investment – Latin American Equity Research*, 25 de junho de 2005. Disponível em: Investext. Acesso em: 12 nov. 2005.

BRETTHAUER, D. M.; CARNEIRO, B. T. Natura: Natural Growth in Brazilian Consumer Sector. *Santander Investment*. 22 fev. 2005. Disponível em: Investext. Acesso em: 12 nov. 2005.

BRITISH PETROLEUM, (S.d.), *Website Corporativo*, Disponível em <http://www.bp.com/sectiongenericarticle.do?categoryId=9010219&contentId=7019491>, acessado em 21 nov. 2007.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. A theory of international operations. In BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. N. (ed.). *The internationalization of the firm: A reader*. Londres: Academic Press, 1993, p. 45-50.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. *The future of multinational enterprise*. Londres: MacMillan, 1976.

BUCKLEY, Peter J.; GHOURI, Pervez (ed). *The Internationalization of the firm*. Oxford: Thomson, 2004

CALOF, J. L.; BEAMISH, P. W. Adapting to foreign markets: Explaining internationalization. *International Business Review*, v. 4, n. 2, p. 115-131, 1995.

CAMPOS, L. O., OdontoPrev: Consolidation is the plan, Credit Suisse, 28 Jun. 2007

CAMPOS, Roberto, AQuarta Globalização, *Pensadores Brasileiros, Artigos e Entrevistas de Roberto Campos*, 11 mai. 1997, disponível em http://pensadoresbrasil.com.br/~pensadoresbrasil/RobertoCampos/a_quarta_globalizacao.htm. Acesso: 12 jun. 2007

CANÇADO, Patrícia. Petrobras se prepara para ser a 5ª do mundo. *Estadão.com*, 3 fev. 2008.

CAPELA, Maurício. O mundo da Natura. *Isto é Dinheiro*, 01 de junho de 2005. Disponível em: <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/403/negocios/natura.htm>.

CARDOSO, O.; BARINI Filho, U. A abordagem cognitiva na formação da competência empreendedora: o caso da Odebrecht. In: XXVII ENANPAD- Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2003. Atibaia-SP, *Anais...* Atibaia: ANPAD, 2003.

CASTRO Filho, R. A.; DIAS, J. L. *Petrobras – O período 1961-1964*. Disponível em: http://www.cpdoc.fgv.br/dhbb/verbetes_hm/6293_5.asp.

CAVALLARI, M. M., O que a Índia fez que o Brasil não fez?, 2007, Revista Época, disponível em <http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG73185-6013,00.html>, acesso: 8 set. 2007

CHRISTENSEN, C. M. *The innovator's dilemma*. Boston: Harvard Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; BOWER, J. L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *Strategic Management Journal*, v. 17, n. 3, p. 197–218, mar. 1996.

CHRISTENSEN, C. M.; JOHNSON, M. W.; RIGBY, D. K. Foundations for growth: How to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, v. 43, n. 3, p. 22-31, 2002.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, Boston, v. 78, n. 2, p. 66–77, mar. 2000.

CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. *The innovator's solution*. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

CHRYSSOCHOIDIS, G.; MILLAR, C.; CLEGG, J. Introduction. In _____ (ed.). *Internationalization strategies*. New York: MacMillan Press, 1997, p. 3-17.

CHUDNOVSKY, D.; LOPEZ, A. Inversión extranjera directa y empresas multinacionales de países en desarrollo: tendencias y marco conceptual. In CHUDNOVSKY, D.; KOSACOFF, B.; LOPEZ, A. (eds.) *Las multinacionales latinoamericanas en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica, 1999

CHUDNOVSKY, D.; LÓPEZ, A.. La inversión extranjera directa em el Mercosur: un análisis comparativo. In: CHUDNOVSKY, D. (Coord.). *El boom de inversión extranjera directa en el Mercosur*. Argentina: Red MERCOSUR, 2000.

COLOMBO Plan, Wikipedia, (S.d.) disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/Colombo_Plan, Acesso: 12 jul. 2007.

COM cenário mundial positivo, empresas latino-americanas avançam em processo de internacionalização. *Valor Online*, 6 de dez. de 2007. Disponível em: <http://economia.uol.com.br/ultnot/valor/2007/12/06/ult1913u80166.jhtm>.

COMPETITIVIDADE se transfere – O Caso Gerdau. *Época Negócios*, ed. 10, dez. 2007.

COPELAND, Michael V.; THOMAS, Owen. Hits & Misses. *CNNMoney*, 1º ago. 2004. Disponível em www.money.cnn.com/magazines/business2/business2_archive/2004/08/01/377376/. Acesso em: 2 dez. 2005.

CORDIOLI, Andréa. Metalfrio quer ser a 1ª do mundo. *Jornal do Commercio Brasil*, , 14 de maio de 2007, Empresas, pág. B3. Disponível em: http://multibras.digiweb.com.br/iportalsrv.dll?pg=noticia.ihtm&tx=Clippings%2F200705141200_Metalfrio_quer_ser_a_1%AA_do_mundo_CA3.htm. Acesso em: 22 jun. 2007.

CORRÊA, D.; LIMA, G. T. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. In: WORKSHOP SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA PAÍSES EMERGENTES, 2006, São Paulo. *Anais Eletrônicos...* São Paulo: FEA-USP, 2006, 1 CD-ROM.

CRETOIU, S. L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, André (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CYRINO, A. B. ; OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M., PROENÇA, E. de R., . Emerging Global Players: Evidences from the Internationalization Processes of Brazilian Firms. Paper presented at the Academy of International Business, Quebec City, Canadá, Jul. 2005.

CYRINO, A. B. ; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda . Rota Inexplorada. *Rae Executivo*, Belo Horizonte - MG, v. 1, n. 2, p. 46-51, 2002

CYRINO, A. B. ; OLIVEIRA JÚNIOR, Moacir de Miranda, . Influência da Acumulação do Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: Um Estudo nas Maiores Empresas Brasileiras.. In: ENANPAD - Encontro Nacional da ANPAD - Associação de Pós-Graduação em Administração, 2002, Salvador - BA. *Anais do 26º Encontro Nacional da ANPAD - Associação de Pós-Graduação em Administração*, 2002

CYRINO, A. B. ; VASCONCELOS, Flávio C . Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas (FGV)*, Belo Horizonte, v. 40, n. 4, p. 20-37, 2000CZINKOTA, M. R. *Export development strategies: US promotion policies*. New York: Praeger Publishers, 1982

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 555–590, 1991.

DEBRUYNE, Marion; REIBSTEIN, David. *Competitor see, competitor do*: incumbent entry in new market niches. *Marketing Science*, ano?.

DECOLAGEM das multinacionais brasileiras. *Fundação Dom Cabral – Notícias*. Disponível em <http://www.fdc.org.br/pt/noticia/detalhamento.asp?CodNoticia=626>.

DEES, J. G. The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’. *Center for the Advancement of Social Entrepreneurship*, 31 Oct. 1998, disponível em http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_sedef.pdf.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Handbook of Qualitative Research*. 2nd ed. California: Sage Publications, 2000.

DESAI, Mihir. Drilling South: Petrobras Evaluates Pecom. *Harvard Business School Case 204-043*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

DIAMOND, J. *Guns, Germs, and Steel – The Fates of Human Societies*. New York. W. W. Norton & Company, 1999.

DIKES, Riad; GALLON, Vincent. Cosmetic trends in transcultural spaces. *Newsletter Beauty-on-line*. Milão, n. 108, 21 jan. 2005. Disponível em: <http://www.beauty-on-line.com/ebn/newsletter.asp?eid=108>. Acesso em: 3 dez. 2005.

DINIZ, A., (S.d.), *Wikipédia*, disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Ab%C3%ADlio_Diniz, acesso: 12 nov. 2007

DINIZ, A., (S.d.) *Isto É*, disponível em <http://www.terra.com.br/istoe/biblioteca/brasileiro/empreendedor/emp4.htm>, acesso: 12 nov. 2007

DOING BUSINESS REPORT, (2006), disponível em www.doingbusiness.org, acesso: 7 mar. 2006

DRUCKER, P. *Sociedade Pós-Capitalista*. Difusão Cultural, 1993.

DRUCKER, P., The theory of the business. *Harvard Business Review*, v. 72, n. 5, p. 96-104, set/out. 1994.

DUNNING, J. H. Explaining changing patterns of international production: In defence of the eclectic theory. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 41, n. 4, p. 269-295, 1979.

DUNNING, J. H. *Explaining international production*. London: Unwin Hyman, 1988.

DUNNING, J. H. Introduction: The nature of transnational corporations and their activities. In _____ (ed.). *The theory of transnational corporations*. v. 1. Londres: Routledge, 1993, p. 1-16.

DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, v. 26, n. 3, p. 461-491, 1995.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. Londres: *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the multinational enterprise: A search for an eclectic approach. In DUNNING, J. H. (Ed.), *The theory of transnational corporations*. London: Routledge, 1993. V.1, p. 183-218.

ECONOMATICA, (S.d.) Versão 15 feb. 2008, disponível através de www.library.hbs.edu, acesso: 7 out. 2007

EDUCAÇÃO põe país entre os últimos em ranking mundial de talentos. *BBC Brasil*. Londres, 28 set. 2007. Disponível em: http://www.estadao.com.br/vidae/not_vid57797,0.htm. Acesso em: 12 out. 2007.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

EIU Economist Intelligence Unit *The Economist EIU Data Services*. Disponível em: <http://secure.alacra.com.ezp2.harvard.edu/cgi-bin/alacraswitchISAPI.dll?app=eiusite&msg=ExecContent&topic=GetSearchOptions&sk=cfeiheanhardjxycrjfmuvincgutq&datasource=countrydata>.

ELLET, Willian *The Case Study handbook: how to read, discuss, and write persuasively about cases*. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

EMBRAER. *Relatório Anual 2005*. 31 dez. 2005, Disponível em Website Corporativo http://www.embraer.com.br/ri/portugues/content/informacoes_financeiras/relatorios_anuais.asp, acesso: 12 mar. 2007

EMBRAER. *Relatório Anual 2006*. 31 dez. 2006, Disponível em Website Corporativo http://www.embraer.com.br/ri/portugues/content/informacoes_financeiras/relatorios_anuais.asp, acesso: 17 mar. 2007

EMBRAER. *Relatório SEC Form 20-F*, 31 Dec. 2006. Disponível em: http://www.embraer.com.br/ri/portugues/content/informacoes_financeiras/arquivadas_na_sec.asp

EMBRAER. *Website Corporativo*, (S.d.), disponível em <http://www.embraer.com.br/portugues/content/empresa/profile.asp>, acesso: 12 mar. 2007

ENCARTA. *Brazil - Encyclopedia Article*. Disponível em: www.encyclopedia.msn.com.

ENDEAVOR BRASIL. *Website Corporativo*. Disponível em: www.endeavor.org. Acesso em: 10 jul. 2005.

ENDEAVOR, Impact Report – 2003-2004, 2004 disponível em <http://www.endeavor.org/>, acesso: 12 dez. 2005

ENDEAVOR, Impact Report – 2004-2005, 2005 disponível em <http://www.endeavor.org/>, acesso: 12 dez. 2005

ESTEVES, Bernardo. Brasil segue em 17o no ranking da ciência mundial. *Instituto Ciência Hoje*. Disponível em <http://cienciahoje.uol.com.br/53244>. Acesso em: 12 jun. 2006.

ETCOFF, Nancy. *Survival of the Prettiest*. Londres: Abacus Books, 2000.

EEMAD, H. *International entrepreneurship in small and medium size enterprises*. London: Edward Elgar, 2004.

EEMAD, Hamid. Internationalization of small and medium-sized enterprises: A grounded theoretical framework and an overview. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 2004.

EUROMONITOR. GMID – Global Market Information Database - Cosmetic and Toiletries in Brazil. [S.l.]: Euromonitor International, 2005(a). Disponível em <http://www.portal.euromonitor.com.ezp1.harvard.edu/portal/server.pt?space=Login&control=RedirectHome>

EUROMONITOR. GMID – Global Market Information Database - Cosmetic and Toiletries in Mexico. [S.l.]: Euromonitor International, 2005 (b). Disponível em <http://www.portal.euromonitor.com.ezp1.harvard.edu/portal/server.pt?space=Login&control=RedirectHome>

EUROMONITOR. GMID – Global Market Information Database - Cosmetic and Toiletries in Russia. [S.l.]: Euromonitor International, 2005 (c) disponível em <http://www.portal.euromonitor.com.ezp1.harvard.edu/portal/server.pt?space=Login&control=RedirectHome> .

EUROMONITOR. GMID – Global Market Information Database - Cosmetic and Toiletries in Venezuela. [S.l.]: Euromonitor International, 2005 (d) disponível em <http://www.portal.euromonitor.com.ezp1.harvard.edu/portal/server.pt?space=Login&control=RedirectHome>.

EUROMONITOR. GMID – Global Market Information Database - The world market for cosmetics and toiletries. [S.l.]: Euromonitor Internacional, 2005 (e) disponível em <http://www.portal.euromonitor.com.ezp1.harvard.edu/portal/server.pt?space=Login&control=RedirectHome>

FACHIN, Odília. *Fundamentos de metodologia*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FALCON, Francisco. *Mercantilismo e Transição*. São Paulo, Brasiliense, 1981, 11ª edição, 1990

FAMA, E.; JENSEN, M. C. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, v. 26, p. 301-325, 1983

FARREL, D.; FOLSTER, C.S.; LUND, S. Long-term trends in the global capital markets. *The McKinsey quarterly – Economic Studies*, fev. 2008.

FAUSTO, Boris. *Immigration*. Disponível no site: <http://www.mre.gov.br/cdbrasil/itamaraty/web/ingles/consnac/imigra/apresent/apresent.htm>. Acesso em: 24 jun. 2005.

FDI World Dental Federation. *Saúde Oral Global*. Disponível em: www.fdiworldental.org/public_health/3_0global_oral.html.

FIDEL, Raya. The case study method: a case study. In: GLAZIER, Jack D.; POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 1992, p.37-50.

FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abr./jun. 1999.

FITCH RATING. Disponível em: <http://www.fitchratings.com>

FLEURY, Afonso. Por que a internacionalização das empresas brasileiras é importante? *Vanzolini em Foco*, ano XV, n. 65, nov./dez. 2006.

FLICK, U. *Uma introdução à Pesquisa Qualitativa*. Tradução: Sandra Netz. Porto Alegre: Bookman, 2004

FORBES, World's 100 Best Small Companies, (2005.), disponível em www.forbes.com/lists/, acesso: 20 oct. 2006

FORTUNE, Fortune 500, 2003, disponível em <http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500/>, acesso: 12 ago. 2004.

FRANCO, Gustavo. Multinacionais Brasileiras. *Estado de São Paulo*, 21 jul. 2002.

GALBRAITH, J.R. *Designing complex organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1973

GARVIN, D. A., LEVESQUE, L. C., Meeting the Challenge of Corporate Entrepreneurship, *Harvard Business Review*, Vol. 84, number 10, Oct. 2006 (pg. 104)

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – Empreendedorismo no Brasil - 2004, Curitiba 2005

GEM – GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR – Entrepreneurship in Brazil - 2003, National Report – Abridged Version – English, 2003

GENTILE, Mary C. Twenty-Five Questions to Ask as You Begin to Develop a New Case Study, *HBS Case 9-391-042*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1990

GERDAU, J., (S.d.) *Wikipédia*, disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Gerdau>, acesso: 12 nov. 2007

GERDAU, J..., (S.d.) *Isto É*, disponível em <http://www.terra.com.br/istoe/biblioteca/brasileiro/empreendedor/emp11.htm>, acesso: 12 nov. 2007

GERDAU. *Relatório Anual 2005*. 31 dez. 2005, Disponível em Website Corporativo http://www.gerdau.com.br/port/ri/inffinanceiras/relatorios_anuais.asp, acesso: 12 mar. 2007

GERDAU. *Relatório Anual* 2006. 31 dez. 2006, Disponível em Website Corporativo http://www.gerdau.com.br/port/ri/inffinanceiras/relatorios_anuais.asp, acesso: 17 mar. 2007

GERDAU. *Relatório SEC Form 20-F*, 31 Dec. 2006. Disponível em: http://www.gerdau.com.br/port/ri/download.asp?cd_idioma=1&categoria=1,44&menu=inffinanceiras_sec

GERDAU. *Website Corporativo*, (S.d.), disponível em <http://www.gerdau.com.br/port/agerdau/index.asp>, acesso: 12 mar. 2007

GHEMAWAT, P. The cross-border integration of markets and international business. *Working Paper* CS5701. Boston: Harvard Business School, 2001

GHEMAWAT, P. The forgotten strategy. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 11, p. 76–85, nov. 2003.

GHEMAWAT, P.; KHANNA, T. The Nature of Diversified Business Groups: A Research Design and Two Case Studies. *Journal of Industrial Economics*, v. 46, n. 1, p. 35-61, mar. 1998.

GHOSHAL, S. Global strategy: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, v. 8, n. 5, p. 425-440, 1987.

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. *Sloan Management Review*, v. 34, n. 2, p. 23-35, 1993.

GILPIN, Robert, *The Challenge of Global Capitalism: The World Economy in the 21st Century*, Princeton University Press, 2002.

GLAESER, Edward L. *The Social Returns to Education*. 2006. Documento apresentado na conferência Ações de Responsabilidade em Educação, 2006. Disponível em <http://www.sribestpractices.com/default.htm?id=1911866F27YF&idioma=pt>.

GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Nova Iorque: Aldine De Gruyter, 1967.

GOIS, Anselmo. Partido da Petrobras. *Jornal O Globo*, 13 de novembro de 2004.

GOLDSTEIN, A. Multinational Companies from emerging Economies: Composition, Conceptualization and Direction in the Global economy. *International Political Economy Series*, Palgrave Macmillan, 2007.

GOODMAN, Nelson, *Fact, Fiction, and Forecast*, Harvard University Press, 4th edition, 2006. In: SARASVATHY, S., *The Entrepreneurial Method: Unleashing the Potential of Human Nature*, PPT Presentation, Disponível em http://www.esbri.se/oh_estrاد_060111.pdf. Acesso: 29 fev. 2008.

GOULART, L.; BRASIL H. V.; ARRUDA, C. A. A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, p. 21-35.

GOVERNO Lula tem restrições à compra da Xstrata pela Vale. *Folha Online*, 25 de janeiro de 2008. Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u366851.shtml>.

GOVINDARAJAN, V., & KOPALLE, P. K. Can incumbents introduce radical and disruptive innovation? *MSI Reports*, v. 04, n. 001, 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. Do you really have a global strategy? *Harvard Business Review*, Boston, v. 63, n. 4, p. 139-148, 1985.

HAMERMESH, D.S.; BIDDLE, J.F. Beauty and the Labor Market. *American Economic Review*, v. 84, n. 5, p.1174-1194, 1994.

HAMERMESH, Richard. DentalCorp. *Harvard Business School Case 806-023*. Boston: Harvard Business School, 2005

HARTLEY, Jean F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherinep; SYMON, Gillian (ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. Londres: Sage, 1994, p. 208-229.

HAUSMANN, R.; PRITCHETT, L.; e RODRIK, D. Growyh accelerations. National Bureau of Economic Research. *Working Paper 10566*, 2004.

HEDLUND, G.; KVERNELAND, A. Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan. *International Studies of Management and Organisation*, v. 15, n.2, p. 41-59.

HEMAIS, C.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a Escola Nórdica. In: ROCHA, Ângela da (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002, p. 15-40.

HEMAIS, C.; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C. (org.). *O desafio dos mercados externos*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

HEMAIS, Carlos; BARROS, Henrique; ROSA, Elizabeth. Technology competitiveness in emerging markets: the case of the Brazilian polymer industry. *Journal of technology transfer*.

HOFSTEDE, G. *Culture's consequences*. Londres: Sage Publications, 1980.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, v. 33, n. 5, p. 429–438, 2004.

HUNG, Shih; CHU, Yee. *Stimulating new industries from emerging technologies: challenges for the public sector*. Technovation

HYMER, S. *The international operations of national firms*. Cambridge, MA: MIT Press, 1976.

IBGE. – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - Síntese de Indicadores – 2004*. Disponível em www.ibge.gov.br.

IBGE. – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - *Síntese de Indicadores Sociais – 2003*. Disponível em www.ibge.gov.br.

IBGE. – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - *Sistema de Contas Nacionais – Brasil – 2000 – 2002*. Disponível em www.ibge.gov.br.

IGLESIAS, R. and VEIGA, P. (2002) *Promoção das Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro*. Relatório Preliminar. Abril. Brasília: FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior.

IMF – INTERNATIONAL MONETARY FUND, *Articles of Agreement of the International Monetary Fund*, (S.d.), disponível em <http://www.imf.org/external/pubs/ft/aa/aa01.htm> , acesso: 22 abr. 2007.

INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. *What role did IFC play in coining the term 'emerging markets?'*. Disponível em http://www.ifc.org/ifcext/50thanniversary.nsf/Content/Postcards_Mar_28_06.

INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION, (2006), disponível em www.ilo.org/global/lang-en/index.htm, acesso: 15 ago. 2007

ISI - INSTITUTE FOR SCIENTIFIC INFORMATION – Thomson Scientific, (S.d.), disponível em <http://scientific.thomson.com/>, acesso: 5 ago. 2007.

IYER, Gopalkrishnan; LAPLACA, Peter; SHARMA, Arun. Innovation and new product introduction in emerging markets: strategic recommendations for the Indian market. *Industrial Marketing Journal*, 2005

JENSEN, M. C. Organization Theory and Methodology. *Accounting Review*, v. 50, abr. 1983.

JENSEN, M. C.; MECKLING, W. H. Theory of firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v. 3, p. 303–360, 1976.

JOHANNPETER, J. G., Inovação e atitude empreendedora, Folha de São Paulo, 30 de março de 2008, disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/dinheiro/fi3003200807.htm>, acesso 30 de março de 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalisation process of the firm. *Journal of International Business Studies*, v. 8, p.23-32, Spring/Summer 1977

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. *International Marketing Review*, v. 7, n. 4, p. 11–24, 1990.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, Oxford, v. 12, n. 3, p. 305-322, out. 1975.

JONES, G. *Multinationals and Global Capitalism from the nineteenth to the twenty-first century*. 1st ed. Oxford: Oxford University Press, 2005a.

JONES, G. *Renewing Unilever*. Oxford: Oxford University Press, 2005b.

JONES, G.; PINHO, R. R. de. Natura: Global Beauty Made in Brazil. *Harvard Business School Case 9-807-029*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006.

KAMBIL, Ajit; LONG, Victor; KWAN, Clarence. The seven disciplines for venturing in China. *MIT Sloan Management Review*.

KANTIS, Hugo; ISHIDA, Masahiko; KOMORI, Masahiko. *Entrepreneurship in Emerging Economies: The Creation and Growth of New Firms in Latin America and East Asia*. Inter-American Development Bank, March 2002.

KASTHOLM, D.R. *Building Investor Confidence*, 15 out. 2002, Fitch Rating - www.fitchratings.com.

KENNEDY, Paul. *Ascensão e queda das grandes potências*. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

KEPP, Michael. Best face forward: Brazil's homegrown cosmetics companies are building global brands, step by step. *Latin Trade*, junho de 2005. Disponível em: Factiva.

KHANNA, T. The Scope of Alliances. *Organization Science*, v. 9, n. 3 p. 340-355, jul. 1998.

KHANNA, T.; FISMAN, R. Is Trust a Historical Residue? Information Flows and Trust Levels. *Journal of Economic Behavior and Organization*, v. 38, n. 1, p. 79-92, jan. 1999.

KHANNA, T.; GULATI, R.; NOHRIA, N. The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation and Relative Scope. *Strategic Management Journal*, mar. 1998.

KHANNA, T.; LANE, D. HSBC Holdings. *Harvard Business School Case 9-705-466*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2006.

KHANNA, T.; PALEPU, K. G.. Policy Shocks, Market Intermediaries, and Corporate Strategy: Evidence from Chile and India. *Journal of Economics and Management Strategy*, v. 8, n. 2, p. 271-310, jun. 1999.

KHANNA, Tarun; FISMAN, Raymond. Facilitating Development: The Role of Business Groups. *World Development*, v. 32, n. 4, p. 609-628, abr. 2004.

KINDLEBERGER, C. P. *American business abroad: Six lectures on direct investment*. New Haven: Yale University Press, 1969.

KNIGHT, F. H. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin, 1921.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. T. The Born Global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, v. 8, p. 11-26, 1996

KOGUT, B. Designing global strategies: Comparative and competitive value chains. *Sloan Management Review*, v. 26, n. 4, p. 15-28, 1985.

KOGUT, B. Research notes and communications: A note on global strategies. *Strategic Management Journal*, v. 10, n. 4, p. 383-389, 1989.

KOGUT, B. The network as knowledge: Generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 3, p. 405-425, 2000.

LAGE, Janaína. Mesmo com investimento, 16% dos brasileiros nunca foram ao dentista. *Folha Online*, 25 de maio de 2005.

LALL, S. The rise of multinationals from the third world. *Third World Quarterly*, v.5, n. 3, 1983.

LAMPRA, P.; NILSSON, L. *Born Globals – A new phenomenon in the field of internatiolisation*. Dissertação (Bachelor Dissertation), Kristianstad University, 2004.

LATIBEX. Latibex LatinoAmerica em Euros, *Website Corporativo*, (S.d.), disponível em <http://www.latibex.com/esp/home.htm>

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and Environments*. Harvard Business School Press, 1967.

LEAL, S. M. R., A Outra Face da Crise do Estado de Bem-Estar Social: Neo-Liberalismo e os Novos Movimentos da Sociedade do Trabalho, UNICAMP – Núcleo de Estudos de Políticas Públicas - Cadernos de Pesquisa n. 13, 1990

LEHMANN, J. P., (S.d.), *Wikipedia* disponível em http://pt.wikipedia.org/wiki/Jorge_Paulo_Lehman, acesso: 12 nov. 2007

LEITÃO, Míriam. Petrobras do PT. *Panorama Econômico*, 10 jan. 2003.

LEITE, H. M. C. B. *Afinidades culturais do executivo e a seleção de mercados externos nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados*. 1981. 151f. Dissertação (Mestrado em Administração) - COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro, 1981

LÉVESQUE, M.; SHEPHERD, D. A. Etrepreneurs'choice of entry strategy in emerging and developed markets. *Journal of Business Venturing*, v. 19, p. 29-54, 2004.

LEVITT, T. The globalization of markets. *Harvard Business Review*, p. 92–102, mai/jun 1983.

LINDER, Jane. Writing Cases: Tips and Pointers. *HBS Case 9-391-026*. Boston: Harvard Business School Publishing, 1994.

LLOYD, Mark Sheldon, An Elective with a top plastic surgeon in Brazil, *BMJ Career Focus*, disponível em www.carreerfocus.bmjournals.com, acesso: 19 fev. 2006

LU, Quing; HWANG, Peter; WANG, Clement. Agency risk control through reprisal. *Journal of Business Venturing*

LUCCHESI, Cristiane Perini. Guerra por talentos terá novo round. *Valor Econômico*, 19 de dez. de 2007. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?cod=428724>.

MADSEN, Tage K.; SERVAIS, Per. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? *International Business Review*, v. 6, n. 6, p. 561-583, 1997

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing*. Porto Alegre: Bookman, 1999

MARSH, Peter. Multinacionais emergentes – Natura pretende se expandir internacionalmente. *Financial Times*, 29 de dez. de 2006.

MARSHALL Plan, Wikipedia, (S.d.) disponível em http://en.wikipedia.org/wiki/Marshall_Plan, Acesso: 12 jul. 2007.

MASLOW, A. H. *Maslow no gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

McCLELLAND, David. *The Achieving society*. Nova Iorque: VanNostrand, 1972.

McDOUGALL, P. P.; COVIN, J. G.; ROBINSON, R. B.; HERRON, L. The effects of industry growth and strategic breadth on new venture performance and strategy content. *Strategic Management Journal*, v. 15, p. 537–554, 1994.

McDOUGALL, Patricia P.; OVIATT, Benjamin M. International entrepreneurship: The intersection of two research paths. *Academy of Management Journal*, v. 43, n. 5, p. 902-906, 2000.

McELVAINE, Robert S. *The Great Depression*. New York Times Books, 1984

McGANN, F. J.; SEQUEIRA, M. Perez Companc: Can it weather the storm? *Merrill Lynch*, 3 jun. 2002 (a).

McGANN, F. J.; SEQUEIRA, M., Petrobras: The music is still playing, but will somebody change the tune? *Merrill Lynch*, 24 set. 2002 (b).

McKINSEY & CO. Emerging Exporters. *Australia's High Value-Added Manufacturing Exporters*. Melbourne: McKinsey & Company; the Australian Manufacturing Council, 1993.

MEDEIROS, Jander; ARRUDA, Guilherme. Metalfrio – Colder is better; initiating with buy2. *UBS Investment Research*, 5 jun. 2007.

MELHORES E MAIORES: As 500 maiores empresas do Brasil. *Revista Exame*, São Paulo, 2004. Edição Especial.

MELHORES E MAIORES: As 500 maiores empresas do Brasil. *Revista Exame*, São Paulo, 2006. Edição Especial.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal*, v. 13 Special Issue Winter, p. 99-118, 1992.

MELO, Leonel I. *História Moderna e Contemporânea*. São Paulo. Scipione. 1993

MESQUITA, Marcelo; BRITO, Márcio; Barroso, Tina. Natura Cosméticos: The Brazilian Beauty. *UBS Investment Research*, 6 jul. 2004. Disponível em: Investext. Acesso em: 12 nov. 2005.

METALFRIO é a nova multinacional brasileira. *Ginebra*, 25 jul. 2006. Disponível em <http://ginebra.incubadora.fapesp.br/portal/tarefas/metalfrio-e-a-nova-multinacional-brasileira/>.

METALFRIO *Prospecto de Oferta Pública Inicial de Ações da Metalfrio Solutions* de 26 de março de 2007. Disponível em: <http://www.metalfrio.com.br/ri/index.htm>.

MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael; *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications. 1994.

MINER, J. B. *Os quatro caminhos para o sucesso empresarial*. São Paulo: Futura, 1998.

MINER, J. B.. Evidence of the existence of a set of personality types defined by psychological tests that predict entrepreneurial success. *Frontiers of Entrepreneurship research*, 1996.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOBIUS, M.M.; ROSENBLAT, T.S. Why Beauty Matters. *American Economic Review*. No prelo.

MOODY'S, Moody's Statistical Handbook May 2007,

MORRIS, Michael H.; KURATKO, Donald F.; SCHINDEHUTTE, Minet. Towards Integration: Understanding entrepreneurship through frameworks. In: *Entrepreneur Innovation*. Fev. 2001.

NATURA busca crescimento na internacionalização. *Cosméticos BR*, 16 de janeiro de 2008. Disponível em <http://www.cosmeticosbr.com.br/conteudo/noticias/noticia.asp?id=1572>.

NATURA fatura R\$3,89 bilhões em 2006 e foca em expansão na América Latina. *Clipping Express*, 2 de março de 2007. Disponível em: http://www.clippingexpress.com.br/noticia_abhipec.php?x=MjAzMTA4MjgzNw%3D%3D&zs=NjQwMQ%3D%3D. Acesso em: 3 set. 2007.

NATURA passa a operar no México e na Europa. *NEC Network*, 11 de abril de 2005. Disponível em: http://www.necnet.net/artigo.php?id_artigo=2694&item=0. Acesso em: 12 dez. 2007.

NATURA, Anúncio Argentina, 2002

NATURA, Natura's Vision and Principles. *Site Corporativo da Natura*. Disponível em: www.natura.net/portal_ri/ing. Acesso em: 14 out. 2005

NATURA. *Relatório Anual 2004*. Disponível em: http://www.natura.net/port/universo/resp_corporativa/2004/rap/index.asp

NATURA. *Relatório Anual 2005*. Disponível em: http://www.natura.net/port/universo/resp_corporativa/2005/rap/index.asp

NATURA. *Relatório Anual 2006*. Disponível em: http://www.natura.net/port/universo/resp_corporativa/2006/rap/index.asp

NEUMANN, Robert W.; HEMAIS, Carlos A. Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: podem as teorias explicar o comércio internacional? In: HEMAIS, Carlos A. (org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005, v. 2, p. 15-64.

NOHRIA, N.; GOSHAL, S. *The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1997.

NOHRIA, Nitin; GHOSHAL, Sumantra. *The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation*. Jossey-Bass Publisher

NONNENBERG, Marcelo José B.; MENDONÇA, Mário Jorge C. de. Determinantes dos investimentos diretos externos em países em desenvolvimento, *IPEA – Texto para discussão* n. 1016, 2004.

NORTH, D. C. Economic performance through time. *The American Economic Review*, v. 84, n.3, p. 359-368, 1994.

NORTH, D. C. Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, v.5, n.1, p.97-112, 1991.

ODEBRECHT, N., (S.d.) *Isto É*, disponível em <http://www.terra.com.br/istoe/biblioteca/brasileiro/empreendedor/emp10.htm>, acesso: 12 nov. 2007

ODONTOPREV, (S.d.), disponível em www.odontoprev.com.br, acesso: 12 dez. 2005

ODONTOPREV. *Website Corporativo*. Disponível em: www.odontoprev.com.br. Acesso em: 15 jun. 2005.

OECD – Organization for Economic Co-operation and Development, Education at a Glance 2007 – OECD Indicators, 18 sep. 2007.

OECD. *Organization for Economic Co-Operation and Development*. Disponível em: http://www.oecd.org/home/0,2987,en_2649_201185_1_1_1_1_1,00.html.

OLIVEIRA, M. F.; TORKOMIAN, A.L.V. Aglomerações produtivas e internacionalização de pequenas empresas. *Revista Ciência Administrativa*, v. 11, p. 93-102, ago. 2005

OVERY, R., *The Inter-war Crisis 1919-1939 (Seminar Studies in History Series)* - Longman, 2nd edition, 2007

OVIATT, Benjamin; MCDOUGALL, Patricia. Global start-ups: Entrepreneurs on a worldwide stage, *Academy of Management Executive*, v. 9, n. 2.

PAVLOVA, Anna. Empresas investem na saúde bucal. *Revista Vencer*, n. 47. Disponível em: www.vencer.com.br.

PEISS, Kathy. *Hope in a Jar*. Nova Iorque: Metropolitan Books, 1998.

PENROSE, E. T. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley, 1959.

PENROSE, E. T., *Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise*. Neuilly-sur-Seine : Editions Hommes et Techniques, 1959; 1963.

PERDIGÃO. *Relatório Anual 2005*. 31 dez. 2005, Disponível em Website Corporativo http://www.perdigao.com.br/ri/web/conteudo_pt.asp?tipo=3565&id=4765&idioma=0&conta=28&submenu=3&img=3562&ano=2005, acesso: 12 fev. 2007

PERDIGÃO. *Relatório Anual 2006*. 31 dez. 2006, Disponível em Website Corporativo http://www.perdigao.com.br/ri/web/conteudo_pt.asp?tipo=3565&id=4765&idioma=0&conta=28&submenu=3&img=3562&ano=2006, acesso: 12 fev. 2007

PERDIGÃO. *Website Corporativo*, (S.d.), http://www.perdigao.com.br/ri/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28, disponível em acesso: 12 fev. 2007

PEREZ COMPANC. *Relatório SEC Form 20-F*, 2001. 31 dec. 2001, disponível em: <http://www.sec.gov/index.htm>

PEREZ COMPANC. *Relatório SEC Form 20-F*, 2002. 31 dec. 2002, disponível em: <http://www.sec.gov/index.htm>

PETROBRAS sai 'à caça' de refinarias nos EUA. *BBC Brasil.com*, 14 fev. 2006. Disponível em: http://www.bbc.co.uk/portuguese/reporterbbc/story/2006/02/060214_pressreview.shtml.

PETROBRAS. *Oferta Pública de Debêntures*, ago.. 2002. Apresentação para Investidores, Relatório Impresso, pg. 21

PETROBRAS. *Relatório Anual 2002*. 31 dez. 2002, disponível em: http://www2.petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp&lang=pt&area=ri

PETROBRAS. *Relatório Anual 2003*. 31 dez. 2003, Disponível em: http://www2.petrobras.com.br/portal/frame_ri.asp?pagina=/ri/port/index.asp&lang=pt&area=ri

PETROBRAS. *Relatório SEC Form 20-F*, 31 Dec. 2002. Disponível em: <http://www.sec.gov/index.htm>

PETROBRAS. *Relatório SEC Form 20-F*, 31 Dec. 2003. Disponível em: <http://www.sec.gov/index.htm>

PINCHOT, Gifford. *Intrapreneuring*. Por que você não precisa deixar a empresa para tornar-se um empreendedor. São Paulo: Harbra, 1989.

POMERANZ, L., A Economia Russa: Evolução Recente e Perspectivas, *Panorama da Conjuntura Internacional*, n. 22, ano 6, jul./set. 2004)

POMERANZ, L., A Nova Rússia: Resultados da Transformação Sistêmica, *Semiário FEA - USP*, n. 29/2004, ano 6, 18 nov. 2004

POMERANZ, L., A Transformação Sistêmica da Rússia, *Problemas Brasileiros*, n. 360, Nov./dez. 2003

POMERANZ, L., Questões em Discussão sobre a Rússia de Putin, *Economia Política Internacional: Análise Estratégica*, n.7, out./dez. 2005

PORTER, M. *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 1985

PORTER, M. E. *Competition in Global Industries*. MA: Harvard Business School Press. p. 15-60, 1986.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 14 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, M. What is Strategy? *HBR OnPoint Enhanced Edition*. Fev. 2000.

PORTER, Michael E. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*. Boston, v. 68, p. 73-93, 1990.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. *The multinational mission*. Nova Iorque: The Free Press, 1987.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, Boston, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, Boston, v. 81, n. 8, p. 109-120, ago. 2003.

PRATES, JP.; HESTER, A. *The new petroleum industry: status and perspectives*. 19 mai. 2001

PROCHINIK, Victor. Por que é baixa a presença das formas brasileiras no exterior? *Valor Econômico*, São Paulo, 28 jun. 2007. Multinacionais Brasileiras, p. F4.

QUEBRA de monopólio divide interesses empresariais e nacionalistas. *ComCiência*. Disponível em: <http://www.comciencia.br/reportagens/petroleo/pet04.shtml>. Acesso em: 22 set. 2007.

QUINTELLA, T. M. M., O Segundo Mandato do Presidente Putin, *Panorama da Conjuntura Internacional*, n. 22, ano 6, jul./set. 2004)

REFORMAS inovadoras começam pela própria liderança, declara Jorge Gerdau. *Intelog*, 19 jun. 2006. Disponível em: http://intelog.net/site/default.asp?TroncoID=907492&SecaoID=508074&SubsecaoID=627271&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=713819&Titulo=Reformas%20inovadoras%20come%E7am%20pela%20pr%C3%93pria%20lideran%E7a%2C%20declara%20Jorge%20Gerdau. Acesso em: 14 nov. 2007.

REID, S. D. The decision-maker and export entry and expansion. *Journal of International Business Studies*, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.

RESGATE da saúde bucal. *Isto é Dinheiro*. Disponível em: http://www.terra.com.br/istoedinheiro/especiais/saude/resgate_saude_bucal.htm. Acesso em: 29 jun. 2005.

RIALP-CRIADO, A; RIALP-CRIADO, J; KNIGHT, G.A. *The Phenomenon Of International New Ventures, Global Start-Ups, And Born-Globals: What Do We Know After A Decade (1993-2002) Of Exhaustive Scientific Inquiry?* Universitat Autònoma de Barcelona: Department d'economia de l'empresa, 2002. Disponível em <http://selene.uab.es/dep-economia-empresa/documents/02-11.pdf>.

RICARDO, D. *Princípios de Economia Política e de Tributação*. 4ª ed. Lisboa: Ed. Calouste Gulbenkian, 2002.

RICART, Joan Enric; ENRIGHT, Michael J.; GHEMAWAT, Pankaj; HART, Stuart; KHANNA, Tarun. New Frontiers in International Strategy. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 3, mai. 2004.

RICHARDSON, Roberto J. *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROBERTO, Michael A. McDonald's: Super-Sized Troubles (A). *Harvard Business School Case 9-303-098*., Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

ROBERTS, Michael J. Developing a Teaching Case. *HBS Case 901055*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2001.

ROCHA, A. da, O construto da distância psicológica: componentes, mediadores e assimetria. In: HEMAIS, C. A. (org.). *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005. v. 1, p. 13-28.

ROSS, S. A. The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem. *The American Economic Review*, v. 63, n 2, p. 134-139, 1973.

ROTHER, Larry. Letter from Brazil: She who controls her body can upset her countrymen. *The New York Times*, 27 abr. 2006. Disponível em: www.nytimes.com. Acesso em: 27 abr. 2006.

ROZENBAUM, Juliana; SIQUEIRA, Iram Yuji de. More than a pretty face. *Itaú Corretora*, 6 jul. 2004. Disponível em: Investext. Acesso em: 12 nov. 2005.

RUMELT, R. P. How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, v. 12, n. 3, p. 167-185, 1991.

RUMELT, R. P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In LAMB, R. B. (ed.). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984, p. 556-570.

RUMELT, R.P. Towards a Strategic Theory of the Firm. In LAMB, R.B. (ed). *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, 1984.

SAGEMO, G., MIELKE, E., CHEONG, W. F., BROWN, M., CRENIAN, R., Energy Valuation in Emerging Markets. *Dresdner Kleinwort Wasserstein Research*, 30 mar. 2001

SAGEMO, G.; MIELKE, E. Petrobras: Riding the Storm. *Dresdner Kleinwort Wasserstein Research*, 1 ago. 2001.

SAHLMAN, William A.; ROBERTS, Michael J. Endeavor – Determining a Growth Strategy, *Harvard Business School Case 9-803-126*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2003.

SALEHIZADEH, Medhi. Venture capital investments in emerging economies: an empirical analysis. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 1 dec. 2005.

SALTER, M. S. OAO YUKOS Oil Company. *Harvard Business School Case 9-902-021*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.

SALTER, Malcolm S. OAO YUKOS Oil Company. *Harvard Business School Case 9-902-021*. Boston: Harvard Business School Publishing.

SARASVATHY, S. D. & MENON, A. R. (2002) Failing firms and successful entrepreneurs: Serial entrepreneurship as a simple machine *Presented at the 2002 Academy of Management Conference in Denver, CO*. (abstract)

SARASVATHY, S. D. (1997) How do firms come to be? Toward a theory of the pre-firm *Frontiers of Entrepreneurship Research-1997*. (abstract)

SARASVATHY, S. D. (2001A) Causation and Effectuation: Toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency. *Academy of Management Review*, 26(2): 243-28

SARASVATHY, S. D. (2002C) Making it happen: Beyond theories of the firm to theories of firm design Keynote address presented at the *ETP Conference on Entrepreneurial Cognition* at University of Victoria (abstract)

SARASVATHY, S. D., DEW, N., VELAMURI, R., VENKATARAMAN, S. (2002a) Three Views of Entrepreneurial Opportunity In *International Handbook of Entrepreneurship*, Audretsch and Acs, (eds). Forthcoming. (abstract)

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico*. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SERRA, Lore; WERTHEIMER, Robert. Natura: Great Company; suggest waiting for better entry point. *Morgan Stanley*, 24 de maio de 2005. Disponível em: Investext. Acesso em: 12 nov. 2005.

SINGER, B., ANDRADE, T., *Goldman Sachs Equity Report on Petrobras*, 7 mar. 2002.

SMITH, A. *A Riqueza das Nações*. 4ª ed. Lisboa: Ed. Calouste Gulbenkian, 1999

STAKE, Robert E. The Case Study Method in Social Inquiry. In: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. *The American Tradition in Qualitative Research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

STANLEY, Morgan. *Positioned for sustained profitable growth*. Nova Iorque, 22 fev. 2006. Apresentação. Disponível em <http://www.cvr.com.br/cvr/media/060222morganstanley.pdf>.

STROMMER, A. Petrobras S.A. – Muscle and Brains. *J.P. Morgan Securities Inc.* 16 jul. 2002.

SULLIVAN, D. Measuring the degree of internationalization of a firm. *Journal of International Business Studies*, California, p. 325-42, abr./jun. 1994.

TEIXEIRA, Alexandre. Os desafios que esperam as (novas) multi brasileiras ... e os exemplos de sucesso das empresas que chegaram lá. *Época Negócios*, Edição 10, 10 de dez. de 2007. Disponível em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG80422-8386-10,00.html>.

TEIXEIRA, Alexandre; KÊNIA, Míriam. O brinde da número 1. *Isto é Dinheiro*. Disponível em <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/382/financas/AmBev.htm#fila>. 29 dez. 2004

TEREPINS, F. M., Responsabilidade Social Empresarial do Varejo no Brasil: Um Estudo Multicasos em empresas de Grande Porte, Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas EAESP, São Paulo, 2005

TERZIAN, F., A Importância do inglês para empresas de offshore outsourcing, 2007, *Innovation Business Communication*, disponível em http://www.innovationonline.com.br/noticias.asp?cod_noticia=17, acesso: 5 set. 2007

THOMAS, D.; KANJI, A. IBM's Diversity Strategy: Bridging the Workplace and the Marketplace. *Harvard Business School Case 9-405-044*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.

THUROW, L.C., *The Future of Capitalism: How Today's Economic Forces Shape Tomorrow's World*, Penguin (Non-Classics), 1997

TIMMONS, J. A. *New venture creation, entrepreneurship for the 21st century*. 4th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill, 1994.

TRAVESSO, D., Os Desafios da Internacionalização, Desafios do Desenvolvimento, IPEA/PNUD, Ed. 13, 1 ago. 2005

TURNBULL, P. W. A challenge to the stages theory of the internationalization process. In: ROSSON, P. J.; REED, S. D. (ed.). *Managing export entry and expansion*. Nova Iorque: Praeger, 1987, p. 21-40.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY III, C. A. *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1997.

UPTON, D. McDonald's Corporation (Abridged). *Harvard Business School Case 9-603-041*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2005.

VALE deve fazer oferta pela Xstrata esta semana. *Estadão.com.br*, 28 jan. 2008. Disponível em http://www.estadao.com.br/estadaodehoje/20080128/not_imp116045,0.php.

VALE. *Relatório Anual 2005*. 31 dez. 2005, Disponível em Website Corporativo http://www.vale.com/vale/templates/htm/vale/hot_sites/ra/2006/Relatorio2005.html, acesso: 12 mar. 2007

VALE. *Relatório Anual 2006*. 31 dez. 2006, Disponível em Website Corporativo http://www.vale.com/vale/templates/htm/vale/hot_sites/ra/2006/Relatorio2006.html, acesso: 17 mar. 2007

VALE. *Website Corporativo*, (S.d.), disponível em <http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home>, acesso: 12 mar. 2007

VAMPEL, Daniella. As revendedoras entram em cena. *Revista Exame*, 1 dez. 2005.

VARGA, László. Beleza Amazônica. *Isto É Dinheiro Online*, 10 fev. 2008.

VENKATARAMAN, S. 1997. The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. In *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, Volume 3, pages 119-138. JAI Press.

VENKATARAMAN, S., SARASVATHY, S. D. (2001) Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an untold story In *Handbook of Strategic Management*, Michael Hitt, Edward Freeman, and Jeffrey Harrison, Eds. Blackwell Publishers: 650-668. (abstract)

VERNON, R. E. International Investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, p. 190-207, 1966.

VERNON, R.; WELLS, L. T. *The manager in the international economy*. 6th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall International, 1991.

VOTORANTIM. *Website Corporativo*, (S.d.), disponível em <http://www.votorantim-cimentos.com/>, acesso: 12 mar. 2007

WATSON, A., *The evolution of international society*. Routledge, 1992

WEG. Prospecto Oferta Pública de Ações Secundárias, 6 set. 2004, disponível em <http://investidores.weg.com.br/asp/empty.asp?P=64&C=11547>, acesso: 18 nov. 2006

WEG. *Relatório Anual* 2005. 31 dez. 2005, Disponível em Website Corporativo <http://investidores.weg.com.br/asp/empty.asp?P=1&C=11480>, acesso: 12 fev. 2007

WEG. *Relatório Anual* 2006. 31 dez. 2006, Disponível em Website Corporativo <http://investidores.weg.com.br/asp/empty.asp?P=1&C=11480>, acesso: 12 fev. 2007

WEG. *Website Corporativo*, (S.d.), <http://www.weg.com.br/asp/system/empty.asp?P=2&VID=default&SID=539737416013598&S=1&C=21442>, disponível em acesso: 12 fev. 2007

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a concept. *Journal of General Management*, v. 14, n. 2, p. 34-55, 1988.

WELLER, L., Aderência: liberalismo econômico e política comercial Britânica em 1820-1913, *Revista de Economia Contemporânea*, vol. 10, n. 3, 2006

WERNERFELT, B. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, v. 5, p. 171-180, 1984.

WILLIAMSON, O. (1975) *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York: The Free Press.

WILLIAMSON, J. The Political Economy of Policy Reform. *Institute for International Economics*, jan. 1994.

WILSON, C., COLEMAN, D.C., *Mercantilism*. London: Sussex Publications, 1982

WILSON, Dominic; PURUSHOTHAMAN, Roopa, O'NEILL, J., STUPNYTSKA, A., How Solid are the BRICs?, *Goldman Sachs - Global Economics Paper*, n. 134, 1 dec. 2005.

WILSON, Dominic; PURUSHOTHAMAN, Roopa. Dreaming with BRICs: The path to 2050, *Goldman Sachs - Global Economics Paper*, n. 99, out, 2003.

WIPO *Patent Report: Statistics on Worldwide Patent Activity (2007 Edition)*. Disponível em: http://www.wipo.int/ipstats/en/statistics/patents/patent_report_2007.html#P860_44691.

WORLD BANK. (S.d.), *Data & Research*. Disponível em: <http://econ.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTDEC/0,,menuPK:476823~pagePK:64165236~piPK:64165141~theSitePK:469372,00.html>. Acesso em: 12 out. 2007

WORLD BANK. Brazil: Inequality and Economic Development. [S.l.], 2003, v. 1. Disponível em [http://wbln0018.worldbank.org/LAC/LACInfoClient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/6bdf1e43f715655785256df2005afa04/\\$FILE/Brazil%20Inequality%20Report_Main_doc.pdf](http://wbln0018.worldbank.org/LAC/LACInfoClient.nsf/d29684951174975c85256735007fef12/6bdf1e43f715655785256df2005afa04/$FILE/Brazil%20Inequality%20Report_Main_doc.pdf). Acesso em: 10 abr. 2006.

WORLD BANK. Challenge (S.d.), disponível em <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/EXTABOUTUS/0,,contentMDK:20040565~menuPK:1696892~pagePK:51123644~piPK:329829~theSitePK:29708,00.html>, Acesso: jun. 2007

WORLD BANK. Knowledge Assessment Methodology. 2005. Disponível em: <http://info.worldbank.org/etools/kam2005>. Acesso em: 12 out. 2006

YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Tradução Daniel Grassi. Consultoria, supervisão e revisão técnica Cláudio Damacena. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2005.

ZAHRA, S.A.; GEORGE, G. *Strategic Entrepreneurship: Creating an Integrated Mindset*, 2002. Disponível em: < <http://instruction.bus.wisc.edu/ggeorge/research/IE.pdf> >.

ZOU, S.; STAN, S. The determinants of export performance: a review of the empirical literature between 1987 and 1997. *International Marketing Review*, v. 15, n. 5, p. 333-356, 1998.

APÊNDICE A - ROTEIRO GERAL DE QUESTÕES PARA ENTREVISTAS

O roteiro das questões foi preparado para ter uma conotação pré-estruturada, conduzindo o entrevistado nos tópicos centrais a serem explorados, mas deixando-o livre para desenvolver o tema. De forma genérica, as questões têm uma natureza aberta. Dependendo do interlocutor e desenvolvimento da entrevista, um determinado tópico poderia ser mais ou menos enfatizado. Várias das perguntas tinham como objetivo checar consistência das respostas. O tema internacionalização era colocado em várias etapas da entrevista e, portanto, não ficou limitado a apenas um bloco de perguntas.

Questões de fundo

1. Como a firma poderia ser definida?
2. Qual a missão e objetivos da firma?
3. Qual a estrutura organizacional da firma?
4. Qual é o modelo de negócios da firma?
5. Qual a sua experiência como executivo? Descreva responsabilidades atuais e passadas, linha de reporte, etc.
6. Descreva as suas atividades diárias em uma rotina. O quão freqüente é a sua rotina? Em que tipos de crises você é freqüentemente envolvido?
7. Quais são os seus principais desafios? Como você gerencia esses desafios?
8. Quais são os principais desafios da organização? Quais são os principais indicadores de temas ou problemas (por exemplo, perda de mercado, redução de margens, volatilidade nos preços das ações, inabilidade de reter talentos, etc.)?
9. Como você descreveria a estratégia da sua firma? Outros executivos percebem e participam dessa estratégia? Quais são os objetivos corporativos da organização (por exemplo, ROE, EBITDA, *Free Cash Flow*, participação de mercado, vendas)? Como o sucesso é medido?

Estrutura

1. Em que setor ela está inserida e como ela se posiciona com relação aos seus competidores nacionais e internacionais?
2. Quais são as principais tendências da sua indústria? Como elas afetam o negócio da firma?

3. Como poderiam ser avaliadas as condições de demanda para os seus produtos e serviços? Descreva o mercado local. Descreva mercados internacionais.
4. Como poderiam ser avaliadas as condições dos fatores de produção? Quais são as principais matérias-primas? Descreva o processo de produção das principais linhas de produtos.
5. Como poderiam ser avaliadas as condições de suporte da firma, tais como cadeia de suprimentos, alianças e parcerias comerciais?
6. Qual o grau de independência da firma com relação a políticas de governo? Dê exemplos.
7. Como a firma encara mudanças? Dê exemplos.
8. Quais são as vantagens competitivas da firma? Que ativos na firma são considerados valiosos, raros, imperfeitamente imitáveis ou não substituíveis?

Cultura

1. Descreva os seus sistemas de avaliação de performance. Existem *links* entre eles? Eles estão alinhados com os objetivos corporativos da firma? Como você compara os seus sistemas aos da competição?
2. Como é o processo de formulação da estratégia da firma? Quem faz as decisões-chave? Dê exemplos. O papel dos principais executivos da firma está claramente definido?
3. Descreva a cultura da sua firma. O quão receptiva é a organização a mudanças? O quão rápido a organização responde a mudanças de mercado, organizacionais e estratégicas?
4. Por que pessoas escolhem trabalhar na firma?

Liderança

1. Qual o modelo de liderança da firma?
2. Quais são os principais valores da firma? Como são transmitidos?
3. Como as decisões são tomadas? Como a informação circula? Quais são os critérios utilizados pelos executivos da firma para decidir o que deve e o que não deve ser feito (o que é bom e o que não é)? O quão consistentes são esses critérios através da firma?
4. Qual o papel dos principais executivos/fundadores nesse processo?
5. O que a firma entende como empreendedorismo?
6. O quanto a firma se julga empreendedora? Como isso é medido? Como é incentivado? Dê exemplos.
7. Descreva as principais lideranças “empreendedoras” da firma.

Inovação

1. Por que o seu cliente é seu cliente?
2. Como inovação poderia ser descrita na firma?
3. Quais critérios podem fomentar ou impedir inovação na firma? Dê exemplos.
4. O quão vital é inovação para a empresa? Ela é incremental ou se dá em saltos?
5. Quais são as oportunidades para diferenciação no negócio da firma?

Internacionalização da Firma

1. Como se deu o processo de internacionalização da firma? Descreva histórico e importância relativa da área internacional com relação à firma como um todo.
2. Quem esteve envolvido no processo? Qual a experiência prévia desses indivíduos em processos semelhantes?
3. Quais foram os principais fatores de tomada de decisão para a internacionalização da firma?
4. O que a firma espera obter com esse processo?
5. Quais são os fatores competitivos da firma na arena internacional?
6. O quanto do modelo de negócios da empresa pode ser transferido para o exterior? O quanto ele tem que ser adaptado? Dê exemplos.
7. Como explorar novos modelos de negócios em diferentes mercados externos?
8. Quais foram as etapas de internacionalização da firma? Quais as dificuldades? Quais os acertos? Como essas experiências são acumuladas e transmitidas?
9. Como a firma lida com diferenças culturais? O quanto elas implicam na decisão de como explorar um novo mercado? Como a firma lida com incerteza e o que faz para minimizá-la?
10. Descreva qualquer problema cultural, operacional e econômico que a firma teve no seu processo de internacionalização.
11. Que papel o empreendedorismo teve nesse processo? Qual a importância do modelo de liderança e da cultura organizacional?
12. Que papel tem inovação nesse processo?
13. Que impactos a internacionalização trouxe para a firma?
14. Quais são os desafios? Quais foram os fracassos? Quais foram os acertos?
15. Que lições a firma obteve nesse processo?
16. O que você julga como vital para o sucesso da firma no futuro?
17. Quais são as opções estratégicas para que isso se realize? Quais são as barreiras?