

# A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo\*

Beky Moron de Macadar\*\*

Doutora em Administração pelo PPGA da UFRGS e Economista da FEE

## Resumo

*Este artigo analisa os fluxos mundiais de investimentos diretos no exterior (IDE) e a participação brasileira nesses fluxos. Além disso, descreve os principais motivos que induzem as empresas a investirem no exterior e discute as características das mais destacadas transnacionais brasileiras e gaúchas. O trabalho conclui que a lenta internacionalização produtiva das empresas industriais brasileiras de capital nacional pode estar relacionada com as características de homogeneidade dos produtos produzidos, além da maior atratividade do mercado interno. Os “cases” de duas multinacionais brasileiras — a Gerdau e a Marcopolo — são analisados à luz das teorias comportamental e eclética, mostrando as semelhanças e as diferenças entre os dois processos de internacionalização.*

## Palavras-chave

**Internacionalização; Grupo Gerdau; Marcopolo.**

## *Abstract*

*The article analyses world flows of Foreign Direct Investment (FDI) and Brazil's participation in these flows. Furthermore, it describes the main motives that lead firms to invest abroad and discusses the principal characteristics of the most*

---

\* Artigo recebido em jul. 2008 e aceito para publicação em out. 2008.

\*\* E-mail: macadar@fee.tche.br

*important transnational companies from Brazil and from the state of Rio Grande do Sul. It concludes that the slow productive internationalization of the Brazilian firms of national capital could be related to the homogeneous characteristics of the products manufactured, besides a preference for the internal market. The cases of two Brazilian multinationals—Gerdau and Marcopolo—are analyzed using the Uppsala model and the eclectic paradigm, showing the differences and the similarities between both internationalization processes.*

### ***Key words***

***Internationalization; Gerdau Group; Marcopolo.***

**Classificação JEL: F21; F23**

## **Introdução**

O processo de internacionalização de empresas transformou-se em um fenômeno crescente nas últimas décadas. De acordo com Bennett (2007), no período entre 1984 e 1998, o fluxo total do investimento direto no exterior (IDE) mundial aumentou 10 vezes, enquanto o crescimento da produção mundial foi muito modesto, e as exportações mundiais praticamente duplicaram. Como a tendência dessas variáveis continua a mesma, Bennett (2007) conclui que uma das principais transformações ocorridas na economia internacional foi na localização das atividades produtivas.

Durante décadas, as empresas dos países emergentes foram vistas essencialmente como exportadoras. A novidade, hoje, é que essas empresas estão assumindo uma participação crescente na produção mundial, inclusive a partir da operação de fábricas no exterior, em decorrência de investimentos *greenfield* (novas plantas), fusões, aquisições, ou *joint-ventures*.

O objetivo deste artigo é responder algumas questões relacionadas com a internacionalização das empresas brasileiras. Qual é a representatividade do investimento direto brasileiro no exterior em nível mundial? Quais são as empresas brasileiras mais internacionalizadas? Como foram as experiências de internacionalização das principais empresas industriais gaúchas?

Para tanto, a metodologia utilizada consistiu em uma revisão e uma integração dos resultados de estudos empíricos realizados no Brasil e no exte-

rior sobre o processo de internacionalização das empresas nacionais de capital brasileiro. As fontes consultadas incluem dissertações, estudos de caso, artigos, anais de congressos, documentos de trabalho, bem como artigos de jornal e páginas *web* das empresas.

O trabalho está dividido em quatro seções, além desta **Introdução**. A primeira trata das principais teorias que explicam quais os motivos que levam as empresas a realizarem investimentos diretos no exterior. A segunda analisa a participação dos países desenvolvidos e em desenvolvimento nos IDEs mundiais e identifica os países de origem das maiores empresas transnacionais (ETNs) dos países em desenvolvimento (PEDs). A terceira seção aborda, especificamente, os investimentos diretos brasileiros no exterior, e a quarta analisa os casos de duas empresas gaúchas: a Gerdau, empresa com uma grande experiência de internacionalização e que integra a lista das 100 maiores transnacionais dos países em desenvolvimento, e a Marcopolo, com uma longa tradição exportadora e com várias plantas produtivas no exterior. Por último, as **Considerações finais** discutem as principais lições da internacionalização das empresas brasileiras e gaúchas.

## 1 Fundamentação teórica

Esta seção visa analisar as razões e as motivações que levam uma firma a exportar, a abrir escritórios comerciais, armazéns, centros de distribuição, a montar ou finalizar um produto no mercado de destino, ou a produzir no exterior.

O tema da internacionalização da firma é tratado tanto na literatura da área da administração e de negócios como na análise econômica. Na área de administração, predomina o modelo comportamentalista, que considera o processo de internacionalização como sendo gradual ou evolutivo. Na análise econômica, o paradigma principal é o da teoria eclética da internacionalização, que utiliza o conceito de custos de transação para explicar as decisões de internacionalização da firma.

### 1.1 O modelo tradicional da Escola de Uppsala

A Escola de Uppsala, hoje conhecida como Escola Nórdica de Negócios Internacionais, foi o berço do modelo comportamentalista, com base em estudos do processo de internacionalização de empresas suecas. Johanson e Vahlne (1977; 2001) destacam-se como os principais expoentes desse enfoque. Nesse modelo, que se baseia na teoria comportamental da firma (Cyert; March, 1963)

e na teoria do crescimento da firma de Penrose (1959), a internacionalização da empresa é vista como um processo no qual o envolvimento internacional é gradual. A interação entre a aquisição de conhecimentos sobre os mercados externos, por um lado, e o crescente comprometimento de recursos nesses mercados, por outro, dita a evolução do processo.

Um pressuposto fundamental é que o conhecimento do mercado, inclusive sobre as oportunidades e os problemas, é adquirido principalmente através da experiência proporcionada pelos negócios em andamento. Entretanto, como o conhecimento fruto da experiência também é uma forma de reduzir a incerteza, espera-se que, à medida que a experiência da firma aumente em relação à forma de operar em um determinado país, seu comprometimento de recursos também aumente gradualmente.

Conforme Johanson e Wideersheim-Paul (1975), o modelo sobre o processo de internacionalização consegue explicar dois padrões na internacionalização da firma. O primeiro deles é que o seu comprometimento em um determinado país evolui num processo seqüencial, ou seja, inicialmente não existem atividades de exportação para o mercado; depois, a exportação faz-se através de representantes independentes; a seguir, através de uma subsidiária de vendas; e, eventualmente, poderá chegar-se à produção local. Essa evolução gradativa denota um comprometimento cada vez maior de recursos relacionado com a aprendizagem e a redução da incerteza decorrente de um melhor conhecimento do mercado.

O segundo padrão explicado é o de que as firmas entram em novos mercados que apresentam uma distância psíquica cada vez maior. A distância psíquica é definida como a soma de fatores que interferem na corrente de informações entre a firma e o mercado (Johanson; Vahlne, 1977). A distância manifesta-se, por exemplo, nas diferenças de idioma, de educação, de cultura, de sistemas políticos, de práticas de negócios e de desenvolvimento industrial. Por isso, as empresas que se internacionalizam iniciam o processo preferencialmente naqueles mercados que mais se assemelham aos do país de origem.

Um dos pressupostos subjacentes ao modelo da Escola é que a internacionalização da firma é uma consequência de seu crescimento. Quando o mercado interno fica saturado para o produto da firma, as oportunidades lucrativas para ampliar a produção local diminuem, e a firma vê-se compelida a buscar novos segmentos de produção ou novos locais para se expandir. Descartada a expansão vertical, ela deverá procurar sua expansão geográfica (Hilal; Hemais, 2001).

Uma das principais críticas à Escola de Uppsala é a de ser muito determinista, não reconhecendo que uma determinada empresa possa querer manter-se em um estágio sem avançar para o seguinte, ou que uma empresa

faça uma escolha diferente quanto aos modos de entrada e expansão no mercado internacional. Para justificar as discrepâncias, os formuladores do modelo alegam que não é possível determinar um tempo-padrão entre o início da exportação e a realização do investimento no exterior. O não-comprometimento de recursos adicionais pode refletir a continuação das incertezas, ou a não-redução da distância psíquica e cultural (Iglésias; Veiga, 2002).

## 1.2 A teoria eclética da internacionalização da firma

A teoria eclética da internacionalização da firma foi desenvolvida principalmente por Dunning (1979; 1988; 2001), através do seu paradigma eclético, e tenta explicar por que uma empresa toma a decisão de produzir no exterior. Essa proposta considera que determinadas falhas de mercado, tais como custos de informação e de transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos, conduziriam uma empresa a optar pelo investimento direto no exterior, ao invés de atender a um determinado mercado através de exportações ou licenciamento. Para tanto, a hipótese principal é que, para a empresa comprometer-se com um IDE, três condições devem ser satisfeitas (Dunning, 1979):

- i. deve possuir **vantagens de propriedade** em comparação com as empresas de outras nacionalidades para atender a um determinado mercado. Essas vantagens de propriedade geralmente estão relacionadas com ativos intangíveis, tais como patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de gestão, habilidade para a diferenciação de produtos;
- ii. supondo-se que a primeira condição seja satisfeita, deve ser mais benéfico para a empresa explorar esses ativos diretamente do que vendê-los ou cedê-los na forma de leasing para empresas estrangeiras, ou seja, deve valer a pena **internalizar** as vantagens como parte de suas atividades, ao invés de externalizá-las a outras empresas através de licenciamento ou algum outro tipo de contrato;
- iii. supondo que as duas condições anteriores sejam satisfeitas, deve ser mais lucrativo para a empresa fazer uso dessas vantagens em associação com algum fator externo ao país doméstico (por exemplo, recursos naturais, mão-de-obra de baixo custo, mercado protegido), para que seja mais vantajoso produzir no exterior do que exportar (**vantagens de localização**).

Para Dunning (2001), haveria quatro conjuntos de motivações ou estratégias para as empresas decidirem instalar unidades produtivas no exterior:

- busca de recursos (*resource seeking*) - o investimento tem como objetivo explorar vantagens locacionais de menores custos, tais como mão-de-obra mais barata, recursos naturais abundantes, ou capacidades comerciais e tecnológicas;
- busca de mercados (*market seeking*) - o IDE volta-se para o atendimento do mercado interno do país hospedeiro e, marginalmente, para a exportação a outros países da região. Esse tipo de investimento é muito influenciado pelo crescimento dos mercados locais, pelas barreiras ao comércio, pelos custos do transporte e pelas semelhanças ou diferenças entre o país de origem e o país de destino;
- busca da eficiência (*efficiency seeking*) - com essa estratégia, procura-se racionalizar os investimentos já realizados, concentrando a produção para a exportação em alguns mercados, aproveitando as economias de escala e de escopo, e diversificando riscos. A intenção é explorar racionalmente as diferenças entre os diversos países hospedeiros quanto a políticas econômicas, ambiente institucional, benefícios fiscais, fornecedores, etc. Em um grau mais avançado de internacionalização, a empresa busca distribuir as várias etapas de sua cadeia produtiva entre países diferentes, que possuam vantagens para a produção de uma fase específica do processo produtivo;
- busca de capacidades (*asset/capability seeking*) - os IDEs são realizados com base em considerações estratégicas de longo prazo. Os ativos adquiridos viabilizam, por exemplo, a entrada em um novo mercado, a ampliação das sinergias comerciais e tecnológicas, ou a redução de custos. As fusões e aquisições (F&A), por sua vez, podem ampliar o poder de mercado para enfrentar os concorrentes e aumentar a participação de mercado.

## 2 Fluxos de investimentos diretos no exterior e as empresas transnacionais dos PEDs

Os fluxos mundiais de entrada de investimento direto no exterior cresceram 38% em 2006 e atingiram a soma de US\$ 1.306 bilhões, muito próximo do valor excepcionalmente elevado do ano 2000, que foi de US\$ 1.411 bilhões. Como em anos anteriores, as fusões e aquisições continuaram representando

parcela importante dos fluxos de IDE, mas os novos investimentos também aumentaram, principalmente nos países em desenvolvimento e nas economias em transição<sup>1</sup>. No mesmo ano, os fluxos de saída de IDE das empresas transnacionais originárias dos países desenvolvidos representaram 84,1% das saídas mundiais de investimento direto, enquanto as saídas dos PEDs e das economias em transição atingiram, conjuntamente, 15,8% do total mundial (World Invest. Rep., 2007).

De acordo com a UNCTAD (World Invest. Rep., 2007), as fusões e aquisições transfronteiras são responsáveis pela elevação nos valores registrados de IDE mundiais, a ponto de terem sido contabilizadas, em 2006, 172 transações por valores acima de US\$ 1,0 bilhão cada, as quais representaram cerca de duas terças partes do total das F&A globais.

Apesar da predominância das transnacionais dos países desenvolvidos, o número de empresas dos países em desenvolvimento que passaram a integrar a lista das 100 maiores ETNs não financeiras mundiais classificadas conforme seus ativos no estrangeiro — publicada pela UNCTAD (World Invest. Rep., 2007) — aumentou de cinco para sete em 2005, em relação a 2004. Das sete listadas, apenas a empresa mexicana Cemex não é asiática, o que expõe o atraso relativo das transnacionais latino-americanas em relação às asiáticas.

No que se refere às 100 maiores ETNs não financeiras dos países em desenvolvimento, os dados da UNCTAD (World Invest. Rep., 2007) para o ano de 2005 também revelam o predomínio das transnacionais de origem asiática, com 78 empresas, enquanto apenas 11 empresas da África e 11 da América Latina integram a listagem. O Quadro 1 contém a relação das 20 maiores ETNs não financeiras dos países em desenvolvimento.

Dentre as empresas brasileiras de capital nacional que se internacionalizaram, apenas três estão relacionadas na lista das 100 maiores empresas transnacionais não financeiras dos países em desenvolvimento (World Invest. Rep., 2007) e classificadas por ativos no exterior, enquanto sete ETNs mexicanas e uma venezuelana também foram incluídas na lista das maiores. As três transnacionais brasileiras listadas são a Petrobrás, a Companhia Vale do Rio Doce e a Metalúrgica Gerdau, ocupando o décimo terceiro, o décimo oitavo e o trigésimo terceiro lugares respectivamente (World Invest. Rep., 2007).

---

<sup>1</sup> Os países da Europa sul-oriental e da Comunidade de Estados Independentes (CEI) são considerados economias em transição.

Quadro 1

As 20 principais empresas transnacionais não financeiras dos países em desenvolvimento em ordem decrescente de ativos externos — 2005

RANKING POR			EMPRESAS	PAÍSES DE ORIGEM	INDÚSTRIA
Ativos externos	ITN (1)	Índice de Internacionalização (2)			
1	19	12	Hutchinson Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversificada
2	83	33	Petronas – Petroliam Nasional Bhd	Malásia	Exploração, refino e distribuição de petróleo
3	20	3	Cemex S/A	México	Produtos minerais não-metálicos
4	30	4	Singtel Ltd.	Cingapura	Telecomunicações
5	52	17	Samsung Electronics Co. Ltd.	República da Coreia	Equipamento elétrico e eletrônico
6	46	10	LG Corp.	República da Coreia	Equipamento elétrico e eletrônico
7	28	18	Jardine Matheson Holdings Ltda.	Hong Kong, China	Diversificada
8	90	80	CITIC Group	China	Diversificada
9	89	21	Hyundai Motor Company	República da Coreia	Veículos automotivos
10	59	67	Formosa Plastic Group	Taiwan	Químicos
11	60	75	China Ocean Shipping (Group) Company	China	Transporte e armazenamento
12	84	62	Petróleos de Venezuela	Venezuela	Exploração, refino e distribuição de petróleo
13	98	76	Petróleo Brasileiro S/A (Petrobrás)	Brasil	Exploração, refino e distribuição de petróleo
14	73	79	CLP Holdings	Hong Kong, China	Eletricidade, gás e água
15	37	51	Capitaland Limited	Cingapura	Propriedades imobiliárias
16	50	66	América Móvil	México	Telecomunicações
17	76	63	China State Construction Engineering Corp.	China	Construção
18	64	88	Companhia Vale do Rio Doce	Brasil	Mineração
19	94	96	Oil and Natural Gas Corporation	Índia	Petróleo e gás natural
20	42	26	Hon Hai Precision Industries	Taiwan	Equipamento elétrico e eletrônico

FONTE: WORLD INVESTMENT REPORT, 2007: transnational corporations, extractive industries and development. New York: UNCTAD, 2007.

(1) O ITN é calculado pela média das razões ativos externos sobre ativos totais, vendas externas sobre vendas totais e emprego estrangeiro sobre emprego total. (2) O Índice de Internacionalização (II) é calculado como o número de filiais estrangeiras dividido pelo número total de filiais (as filiais referem-se somente àquelas com posse da maioria dos ativos).

As grandes ETNs dos países emergentes estão internacionalizando-se de forma acelerada, o que se reflete no aumento das vendas e do emprego gerado no exterior das 100 maiores ETNs desses países; no entanto, são menos internacionalizadas que as 100 principais ETNs do mundo, estão presentes em um número menor de países estrangeiros e crescem, principalmente, em suas próprias regiões. Por outra parte, o crescimento do IDE Sul-Sul constitui uma forte tendência recente, e a proximidade geográfica é um componente importante no direcionamento dos investimentos diretos e das F&A transfronteiras.

De acordo com o World Investment Report de 2006, em todas as regiões dos países em desenvolvimento surgiram grandes transnacionais no Setor Primário (petróleo, gás, mineração) e na produção de manufaturados com base em recursos naturais (metais, aço). Outro conjunto de empresas concentrou-se em vários serviços e produtos, tais como cimento, alimentos e bebidas. Um terceiro grupo de empresas opera em setores cujas atividades estão muito expostas à concorrência global, tais como automóveis, eletrônicos, vestuário e serviços de tecnologia da informação.

Os fluxos de saída de IDE como proporção da Formação Bruta de Capital Fixo (FBCF) e os estoques de saída de IDE como proporção do Produto Nacional Bruto (PNB) são dois indicadores de algumas das mudanças que estão ocorrendo nos países em desenvolvimento com relação à internacionalização de suas empresas (Tabela 1). Embora não exista a menor dúvida de que o estoque de IDE está concentrado nos países desenvolvidos, muitas empresas dos países em desenvolvimento estão agindo globalmente e passando a disputar um espaço em todas as regiões do mundo, inclusive nos países mais desenvolvidos. Desse modo, a Tabela 1 mostra que, de 2004 a 2006, houve uma elevação na proporção entre os fluxos de saída de IDE e a FBCF, em todo o mundo, de 10,1% para 11,8%, apesar de o aumento ter sido maior entre os países desenvolvidos (19,5%) do que entre os PEDs (16,4%). Contudo dados muito consolidados ocultam diferenças entre países. Na África, a proporção IDE/FBCF é modesta no período em estudo, mas o crescimento na relação foi de 200%, e, na África do Sul, o país de maior desenvolvimento relativo da região, o aumento foi de 261%.

Já na América Latina e Caribe, o indicador passou de 7,2% para 8,9% no período, apresentando uma variação de 23,6%. Tanto a Argentina como o México exibem uma baixa proporção IDE/FBCF, enquanto o Chile e o Brasil estão acima da média da região, mas, neste último país, as variações anuais são mais acentuadas.

O segundo indicador da Tabela 1 é a proporção entre os estoques de saída de IDE como proporção do Produto Nacional Bruto, nos anos 1990, 2000 e 2006. Essa informação torna evidente o elevado crescimento dos IDEs no mun-

do, uma vez que, em menos de duas décadas, a proporção dos estoques em relação ao PNB passou de 8,7% para 26,1%. Esse resultado reflete a concentração dos estoques nas mãos dos países desenvolvidos, que, em 2006, mantinham uma relação estoque/PNB de 30,7%, enquanto essa proporção para os PEDs era de 13,9%. Na África, o destaque novamente é a África do Sul, com 17,1% em 2006, e, na América Latina e Caribe, a média é de 13,2%, sendo o Chile o país que apresenta a relação mais elevada, de 18,4% em 2006, condizente com sua condição de pioneiro, na região, na internacionalização de suas empresas. A proporção declinante registrada pelo Brasil nesse indicador (9,4%, 8,6% e 8,2% em 1990, 2000 e 2006 respectivamente) pode ser parcialmente explicada pela valorização do real, que teve como resultado a elevação do PIB em dólar. Em vista das tendências mundiais e do tamanho da economia brasileira, é possível inferir que ainda existe potencial para o aumento dos fluxos de saída de IDE.

Tabela 1

Fluxos de saída de IDE como proporção da Formação Bruta de Capital Fixo, em 2004-06, e estoques de saída de IDE como proporção do Produto Nacional Bruto, em 1990, 2000 e 2006, por regiões e países selecionados

(%)

REGIÕES E PAÍSES	FLUXOS DE SAÍDA DE IDE COMO PROPORÇÃO DA FORMAÇÃO BRUTA DE CAPITAL FIXO			ESTOQUES DE SAÍDA DE IDE COMO PROPORÇÃO DO PRODUTO NACIONAL BRUTO		
	2004	2005	2006	1990	2000	2006
<b>Mundo</b> .....	10,1	9,2	11,8	8,7	19,7	26,1
Países desenvolvidos.....	11,8	11,1	14,1	9,7	21,7	30,7
Países em desenvolvimento	5,5	4,7	6,4	4,2	13,3	13,9
África.....	1,7	1,6	5,1	4,4	8,1	6,3
África do Sul.....	3,9	2,3	14,1	13,4	24,3	17,1
<b>América Latina e Caribe</b> .....	7,2	7,7	8,9	5,6	10,4	13,2
Argentina.....	1,5	2,9	4,0	4,3	6,8	11,2
Brasil.....	8,6	1,8	15,8	9,4	8,6	8,2
Chile.....	8,5	9,0	10,2	3,4	14,8	18,4
México.....	3,3	4,4	3,4	1,0	1,4	4,2
<b>Ásia e Oceania</b> .....	5,3	4,2	5,8	3,3	15,4	15,1
China.....	0,7	1,5	1,9	1,2	2,6	2,8
Índia.....	1,2	1,4	5,0	-	0,4	1,5
<b>Europa do Sudeste e CEI</b>	7,6	6,1	6,1	0,3	5,3	11,2
Rússia.....	12,8	9,2	10,2	...	7,8	16,0

FONTE DOS DADOS BRUTOS: WORLD INVESTMENT REPORT, 2007: transnational corporations, extractive industries and development. New York: UNCTAD, 2007.

## **3 Os investimentos diretos brasileiros no exterior**

### **3.1 Histórico da internacionalização das empresas brasileiras**

A maior parte das empresas brasileiras que realizaram investimento direto no exterior o fizeram a partir de 1990. Anteriormente, porém, algumas poucas empresas pioneiras já dispunham de subsidiárias no exterior, nas décadas de 60 e 70, como as estatais Petrobrás e Companhia Vale do Rio Doce, alguns conglomerados financeiros e algumas grandes empresas exportadoras, mas o objetivo primordial dos investimentos era dar suporte comercial e logístico às operações de comércio exterior (Rocha; Silva; Carneiro, 2007).

Na década de 80, permaneceu a importância dos setores financeiros e de petróleo, mas aumentou a participação das empresas manufatureiras. Entre os novos entrantes, estavam as empresas de engenharia e construção, que tinham acumulado conhecimento no desenvolvimento de grandes obras públicas e que, com a redução dos contratos no Brasil, passaram a atuar internacionalmente.

Com as reformas instituídas a partir do início da década de 90 — abertura da economia, privatizações e desregulamentação —, o ambiente onde se desenvolvia a atividade econômica mudou radicalmente, levando à reestruturação da indústria brasileira e à busca da competitividade. Assim, muitas empresas procuraram atualizar-se tecnologicamente, inovar em produtos e processo, qualificar seus quadros de profissionais e captar recursos no exterior. A criação do Mercosul também desempenhou um importante papel nesse processo, facilitando os negócios com os países vizinhos<sup>2</sup> e reduzindo a distância psíquica.

A estabilização monetária a partir de 1994 facilitou o planejamento estratégico, mas não resolveu o problema do acesso a financiamento (Tavares, 2006). A ausência de um mercado de capitais desenvolvido e a escassez de crédito de longo prazo agiam como um freio (Rocha; Silva; Carneiro, 2007). A crise cambial de 1999 permitiu aumentar a competitividade dos produtos brasileiros no exterior e motivou os IDEs de apoio às exportações, tais como instalações comerciais, de distribuição e de armazenagem (Iglesias; Veiga, 2002; Macadar, 2008).

---

<sup>2</sup> Bianco; Moldovan e Porta (2008) constataram que, no período 1995-06, o IDE brasileiro na Argentina totalizou US\$ 7,4 bilhões, sendo três setores responsáveis por 58,7% do total: petróleo e gás (28,0%), alimentos e bebidas (15,8%) e material de construção (14,9%).

Mas foi na primeira metade da presente década que deslanchou com maior intensidade o processo de internacionalização de algumas das maiores empresas brasileiras.<sup>3</sup>

### 3.2 Motivos para a internacionalização

Uma vez que os ambientes interno e externo se tornaram propícios à internacionalização, um número cada vez maior de empresas brasileiras dispôs-se a realizar investimentos diretos no exterior. Uma síntese dos principais motivos mencionados por Rocha, Silva e Carneiro (2007) é apresentada na continuação. Verifica-se que, freqüentemente, os motivos estão relacionados com os setores em que atuam as empresas:

- o desejo de crescimento inspirou empresas que já haviam conquistado elevada parcela do mercado brasileiro, como a Weg e a Marcopolo. As empresas de engenharia e construção, como Odebrecht, Andrade Gutierrez, Carmargo Corrêa e Queiroz Galvão, foram atraídas para o mercado internacional, para manterem suas taxas históricas de crescimento. As siderúrgicas (Gerdau, Usiminas, CSN) buscaram participar do processo de reestruturação global do seu setor. Do mesmo modo, Votorantim e Camargo Corrêa tentaram acompanhar a consolidação internacional da indústria de cimento;
- outro grupo de empresas investiu no exterior, em instalações comerciais e de distribuição e armazenagem, visando dar apoio a suas atividades de exportação. Essa motivação mobilizou empresas dos mais diversos setores — de mineração (Companhia Vale do Rio Doce), de aves (Sadia, Perdigão), de chapas de madeira (Duratex, Eucatex), têxtil e de calçados (Hering, São Paulo Alpargatas), de máquinas e equipamentos (Weg, Romi), de aeronaves (Embraer), de cerâmica (Portobello) e de utensílios (Tramontina) —;
- um outro motivo de expansão internacional foi o acompanhamento do cliente. O caso mais conhecido é o dos fabricantes de autopeças (DHB, Embraco, Sabó), que se internacionalizaram em função da reestruturação global da indústria automobilística;
- o acesso a recursos e ativos estratégicos motivou a internacionalização de outro grupo de empresas. Empresas como a Votorantim Cimentos fo-

---

<sup>3</sup> Ver Macadar (2008) para uma análise dos dados do estoque e dos fluxos do IDE brasileiro constantes no **Censo de Capitais Brasileiros no Exterior** elaborado pelo Banco Central do Brasil.

ram atraídas pelo acesso a capitais baratos. A Petrobrás e a Companhia Vale do Rio Doce interessaram-se pelo acesso a matérias-primas. O acesso à tecnologia e a *know-how* atraiu a Petrobrás e a Oxford Cerâmica, enquanto os canais de distribuição motivaram a Gradiente e a Sadia.

### 3.3 As 20 maiores transnacionais brasileiras

Um estudo que trata especificamente das transnacionais brasileiras foi realizado pela Fundação Dom Cabral (MG) em conjunto com a Columbia Program on International Investment (CPII), da Columbia University, em Nova Iorque (FDC, 2007). O trabalho apresenta o *ranking* das 20 maiores transnacionais brasileiras em termos de ativos externos para o ano de 2006<sup>4</sup> (Quadro 2) e contém algumas observações relevantes do ponto de vista das características comuns e dos ativos dessas empresas no exterior:

- com a única exceção da Petrobrás, são todas empresas privadas;
- metade das empresas incluídas na lista está sediada em São Paulo;
- as três primeiras empresas da lista (CVRD, Petrobrás e Gerdau) respondem por mais de três quartos de todos os ativos no exterior;
- muitas das empresas listadas iniciaram sua internacionalização na década de 90, o que as caracteriza como jovens transnacionais;
- o ativo das transnacionais brasileiras no exterior mais do que dobrou entre 2005 e 2006, mas essa disparada no crescimento do ativo pode ser atribuída à compra da empresa canadense Inco pela CVRD, no valor de US\$ 17,2 bilhões;
- oito das 10 primeiras empresas do ranking estão listadas na Bolsa de Valores de Nova Iorque e têm acesso facilitado a recursos dos mercados internacionais de capitais;
- existe uma grande variabilidade entre as empresas no que diz respeito à proporção de ativos no exterior em relação aos ativos totais das Top 20, mas, mesmo incluindo a compra da Inco pela CVRD, em 2006 os ativos no exterior do conjunto de empresas representaram apenas 20% do total de ativos. Considerando-se que, em 2005, o percentual dessa variável para as 100 maiores empresas transnacionais não financeiras dos países em desenvolvimento listadas no World Investment Report de 2007 era de 33%, a distância a percorrer pelas transnacionais brasileiras ainda é muito grande;

---

<sup>4</sup> A lista é muito semelhante à elaborada por Tavares (2006) para o biênio 2004-05.

- quanto à distribuição por setor, dado que a CVRD e a Petrobrás representam mais de dois terços dos ativos no exterior da lista das Top 20, há uma grande concentração na exploração de recursos naturais. Aproximadamente 19% das empresas são fornecedoras de insumos para outras empresas, cerca de 6% produzem bens acabados, e outras 6% são empresas de serviços, enquanto uma única produz bens de consumo;
- a ampla abrangência geográfica das Top 20 juntas levou a que o número de países onde pelo menos há uma afiliada dessas empresas se elevasse para 51; no entanto, metade do seletor grupo concentra suas atividades na América Latina.

O critério de inclusão e a ordem no ranking das Top 20 privilegiam a variável ativos no exterior ao invés do Índice de Transnacionalidade (ITN)<sup>5</sup> da UNCTAD (World Invest. Rep., 2007), para evitar distorções ao classificar grupos empresariais que atuam em diferentes setores e apresentam um grau de internacionalização diferenciado quando os segmentos são tratados isoladamente. Por exemplo, com base no ITN, a ordem das cinco primeiras empresas passaria a ser: Gerdau, CVRD, Sabó, Marcopolo e Odebrecht. O estudo da Fundação Dom Cabral (2007) acrescenta que, à parte das empresas inseridas no ranking, há muitas pequenas e médias que têm investimentos no exterior e estão fazendo o correspondente esforço de internacionalização para tornarem-se competitivas nos mercados interno e externo.

Analisando-se o Quadro 2, é visível a importância das empresas de recursos naturais — Petrobrás e CVRD — e de materiais básicos, como aço, cimento, papel e celulose. Um outro aspecto que resulta dessa análise é que várias das empresas listadas são ex-estatais (CVRD, Embraer, CSN, Usiminas), sendo a Petrobrás a única estatal.

Tavares (2006) consta que, quando as empresas se dedicam a produtos primários e a produtos ou serviços intermediários, os investimentos são realizados em todas as regiões do mundo, mas, quando se trata de investimentos em bens e serviços de consumo de massa, estes, via de regra, são feitos em nível regional. Essa maior facilidade para o investimento regional pode ser decorrente da maior proximidade psíquica ou da maior familiaridade com ambientes turbulentos, institucionalmente precários e com infra-estrutura deficiente.

No ano de 2006, o Brasil, excepcionalmente, tornou-se o segundo maior exportador de investimentos diretos dentre os países em desenvolvimento, atrás apenas de Hong Kong (China). Pela primeira vez desde que o Banco Central do Brasil disponibilizou, em 2002, as estatísticas do **Censo de Capitais Brasilei-**

---

<sup>5</sup> Ver descrição no Quadro 1.

**ros no Exterior**, o fluxo de saída de investimentos diretos brasileiros no exterior superou o ingresso de IDE — US\$ 28 bilhões e US\$ 19 bilhões respectivamente. Esse fato está relacionado à transação de compra da mineradora de níquel canadense Inço pela CVRD, uma das maiores aquisições transfronteiras do mundo (ver nota 4).

Quadro 2

*Ranking* das 20 maiores transnacionais brasileiras em termos de ativos externos — 2006

POSIÇÃO	NOME	SETOR
1	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	Mineração
2	Petrobrás S/A (Petróleo Brasileiro S/A)	Petróleo e gás
3	Gerdau S/A	Aço
4	EMBRAER — Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A	Aviação
5	Votorantim Participações S/A	Diversificado
6	Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	Aço
7	Camargo Corrêa S/A	Diversificado
8	Odebrecht S/A	Construção e petroquímica
9	Aracruz Celulose	Celulose e papel
10	Weg S/A	Eletromecânico
11	Marcopolo S/A	Transportes
12	Andrade Gutierrez S/A	Diversificado
13	Tigre S/A Tubos e Conexões	Construção
14	Usinas Siderúrgicas de Minas Gerais S/A — Usiminas	Aço
15	Natura Cosméticos S/A	Cosméticos
16	Itautec S/A	Tecnologia da informação
17	América Latina Logística S/A	Logística
18	Ultrapar Participações S/A	Diversificado
19	Sabó Indústria e Comércio de Autopeças Ltda..	Peças de automóveis
20	Lupatech S/A	Eletromecânico
Total de ativos no exterior das 20 maiores (US\$) 56,4 bilhões		

FONTE: FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **A decolagem das multinacionais brasileiras**. Belo Horizonte: 2007. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros>>. Acesso em: 06 fev. 2008.

## 4 A internacionalização de empresas gaúchas e as experiências da Gerdau e da Marcopolo

Várias empresas do Rio Grande do Sul estão-se destacando não apenas por serem exportadoras, mas também por terem investimentos diretos no exterior. Em alguns casos, trata-se de empresas que exportam de longa data, em outros, são empresas que iniciaram suas operações mais recentemente. Seguem alguns comentários sobre empresas gaúchas que se destacaram por seus investimentos no exterior.

No setor de transportes, a Marcopolo, a Randon e a Guerra, as três de Caxias do Sul, iniciaram exportando suas linhas de produtos no sistema CKD, ou seja, inteiramente desmontados, e hoje têm parcerias, *joint-ventures* e plantas industriais em diversos países da América Latina e em outras regiões do mundo. Na siderurgia, destaca-se o Grupo Gerdau, que, na seqüência, será objeto de um estudo de caso mais detalhado.

A Artecola, de Campo Bom, produz um leque diversificado de insumos químicos e suprimentos industriais, tais como adesivos e laminados industriais, chapas para os setores automotivo e da construção civil, cabedais para calçados e bordos plásticos para móveis. A empresa surpreende pela celeridade com que fez aquisições em outros países da América Latina — alvo inicial do processo de expansão desde 2006 — e que a levaram a ter sete plantas no exterior. Também chamam atenção as elevadas taxas de crescimento da Artecola a partir de uma série de acordos comerciais e de transferência de tecnologia fechados com empresas européias para o upgrading de seus produtos.

Outras empresas que anunciaram investimentos diretos no exterior são a Medabil, de Nova Bassano (RS), especializada na fabricação e na montagem de estruturas e sistemas metálicos para a construção civil; a Lupatech, de Caxias do Sul, que é a maior fabricante brasileira de válvulas industriais para o setor de petróleo e gás e para a construção civil; e as fabricantes de calçados Azaléia, Paramount, Paquetá, West Coast, dentre outras, que optaram por terceirizar a produção de uma parcela de seus calçados principalmente para fabricantes da China e da Argentina, ou abriram novas plantas no país vizinho para atender a esse mercado. A internacionalização das empresas calçadistas constitui o que Kupfer (2006) chama de “internacionalização às avessas”, isto é, não se trata de um movimento em busca de sinergias que reforcem e ampliem os ativos de propriedade. Trata-se, sim, de uma estratégia defensiva, na qual a empresa substitui a produção doméstica pela produção no exterior com o intuito de reduzir os custos de produção e preservar clientes em terceiros mercados.

Na seqüência, são detalhadas as experiências de duas empresas gaúchas de grande porte, a Gerdau e a Marcopolo, no processo de internacionalização.

## 4.1 O caso Gerdau

A Gerdau é uma empresa centenária, que iniciou suas operações em 1901. Conforme as informações contidas no **Relatório Anual 2007**, o Grupo Gerdau ocupa atualmente a posição de décimo quarto maior produtor de aço do mundo e é líder no segmento de aços longos, nas Américas. Possui 272 unidades industriais e comerciais, além de cinco *joint-ventures* e duas empresas coligadas, e participa ativamente do processo de consolidação do setor siderúrgico global. As atividades do Grupo desenvolvem-se no Brasil, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru, no Uruguai, no México, na República Dominicana, na Venezuela, nos Estados Unidos, no Canadá, na Espanha e na Índia. Sua capacidade instalada é de 24,8 milhões de toneladas de aço por ano e fornece o produto para os setores de construção civil, indústria e agropecuária. Em 2007, o faturamento do Grupo foi de R\$ 34,2 bilhões e contava com cerca de 37.000 empregados.

A etapa do investimento direto no exterior do Grupo Gerdau iniciou em 1980, através da aquisição de uma pequena planta fabril no Uruguai, a Siderúrgica Laisa. Essa experiência foi considerada um projeto-piloto que tinha como finalidade principal testar a capacidade de adaptação da empresa a outros mercados (Cerceau; Tavares, 2002). Nessa estratégia de internacionalização, a empresa não percorreu as etapas descritas pela Escola de Uppsala (Johanson; Vahlne, 1977), mas passou diretamente de uma condição de exportadora para a realização de IDE. O esgotamento das oportunidades de crescimento no mercado interno foi um forte estímulo para a busca de mercados externos. Entretanto esse movimento foi bastante tímido no início, transcorrendo nove anos antes da próxima aquisição, dessa vez, na América do Norte. Em 1989, foi comprada a siderúrgica Courtice Steel, no Canadá, que hoje leva o nome de Gerdau Ameristeel. Mas o objetivo de longo prazo, do ponto de vista estratégico, era o mercado siderúrgico dos Estados Unidos, para aumentar as possibilidades de crescimento e obter economias de escala (Lannes, 2005).

Na década de 90, ocorreram novas aquisições na América do Sul, com a compra da siderúrgica AZA, no Chile, e de parte do capital social da laminadora Sipar, na Argentina, da qual posteriormente, em 2005, o Grupo assumiria o controle. São mercados que se assemelham ao brasileiro, e, apesar da diferença de idioma, a distância psíquica é bem menor, quando comparados com outras regiões do mundo. A experiência adquirida em termos de atuação internacional e a consolidação do Mercosul incentivaram a atuação regional.

Em 1999, a Gerdau entrou nos Estados Unidos com a aquisição do controle da Ameristeel, mas foi a partir do ano de 2002 que aumentou de forma acelerada sua presença no exterior. Até esse momento, sua penetração na América do Norte tinha sido marginal, comprando pequenas minimills, ou seja, usinas construídas para atender à demanda local de uma determinada região com o uso de recursos e matérias-primas locais. Em 2002, o Grupo Gerdau e a Co-Steel realizaram a fusão de suas operações siderúrgicas na América do Norte, criando a Gerdau Ameristeel, na época, com 11 usinas siderúrgicas e 29 centros de beneficiamento de aço. Com a fusão, o Grupo Gerdau iniciou suas operações no mercado de aços planos. A transposição das barreiras tarifárias constituiu um forte estímulo para o ingresso e a ampliação da sua presença no mercado norte-americano.

Em 2004, continuou a expansão do Grupo Gerdau nas Américas. Na Colômbia, foi anunciado o acordo para a aquisição do controle de duas empresas, a Diaco e a Sidelpa, e, na América do Norte, foram adquiridos os ativos da North Star Steel. Também suas ações passaram a serem listadas na Bolsa de Nova Iorque (New York Stock Exchange), abrindo a porta para a captação de recursos mais baratos através de emissões.

Em 2005, pela primeira vez, foi anunciada uma operação de compra no continente europeu, com a aquisição de 40% do capital social da empresa espanhola Sidenor, que, por sua vez, possui uma participação de 58,0% na Aços Villares (Brasil). A aquisição da GSB Acero, situada em Guipúzcoa, Espanha, por parte da Sidenor, no ano de 2006, atende à estratégia da Gerdau de crescer em aços longos e especiais, produtos siderúrgicos de alto valor agregado demandados, principalmente, pela indústria automotiva para a produção de autopeças. Desse modo, a participação na Sidenor trouxe benefícios em dose dupla, tanto no mercado interno, com a participação majoritária na Aços Villares, como no mercado externo, com o ingresso nos aços especiais para a indústria automotiva.

Os anos de 2006 e 2007 também foram intensivos em aquisições no Peru, no México, na Venezuela e na República Dominicana, mas a operação de maior peso foi nos Estados Unidos, com a compra da Chaparral Steel por US\$ 4,2 bilhões. A Chaparral agrega uma nova linha de produtos — os chamados aços estruturais, como barras e perfis pesados — e de maior valor agregado que os tradicionais vergalhões usados em obras, na construção civil (Ribeiro, 2007). E, em 2007, foi dado o primeiro passo para a conquista da Ásia, ao formar uma *joint-venture* com a empresa indiana Kalyani Steels.

Conforme entrevistas realizadas por Cerceau e Tavares (2002, p.13) com dois executivos do Grupo, as vantagens competitivas da Gerdau repousam em fatores internos à firma: “[...] a existência, na empresa, de recursos humanos

qualificados, recursos físicos e infra-estrutura, além de uma base científica, técnica e de mercado sólida, necessários para competir”.

Algumas das vantagens obtidas pelo Grupo, ao longo da sua trajetória, que facilitaram sua penetração nos mercados externos são as seguintes (Lannes, 2005):

- uma linha de produtos diversificada que atende às necessidades de diferentes segmentos de mercado, tais como a construção civil, a indústria e a agropecuária, o que permite uma diferenciação do Grupo frente aos concorrentes;
- o desenvolvimento de competências na distribuição de produtos aos consumidores finais;
- o desenvolvimento de uma técnica própria de separação da sucata, conforme diversos graus de composições metálicas;
- a estratégia inicial de aquisição de pequenas unidades de produção, que permitiu ir testando a gestão e o controle de estruturas organizacionais no exterior sem grandes riscos.

Verifica-se a presença de vantagens de propriedade (linha de produtos, técnica de separação da sucata), de vantagens de internalização (distribuição de produtos) e de vantagens de localização (pequenas unidades de produção), de acordo com o paradigma eclético de Dunning (1979).

Um outro benefício da internacionalização é a difusão do conhecimento tecnológico por todo o Grupo, inclusive aquele produzido nas subsidiárias do exterior. Conforme o **Relatório Anual 2007** (p. 28):

Nos próximos anos, a competitividade da organização será reforçada com a consolidação de quatro pólos tecnológicos de aços especiais, segmento de alto valor agregado. Esses centros, instalados na Gerdau Aços Especiais Piratini (Brasil), Aços Villares (Brasil), Sidenor (Espanha) e Macsteel (Estados Unidos), permitirão a intensificação das trocas de experiências e a transferência de conhecimentos para as demais operações.

A incorporação de novas empresas e o aquecimento dos mercados, especialmente no Brasil, fizeram com que, em 2007, a produção do Grupo Gerdau aumentasse em 13,6%, para 17,9 milhões de toneladas de aço, das quais 45,3% foram produzidas no Brasil; 38,1%, nos Estados Unidos e no Canadá; 10,5%, na América Latina (exceto Brasil); e 6,1%, na Europa. Ou seja, em função do montante dos investimentos (US\$ 4,8 bilhões) realizados no exterior, em 2007, a produção do Grupo passou a ser maior no resto do mundo do que no próprio Brasil.

De acordo com declarações do Presidente da organização, André Gerdau, a estratégia de compra de unidades nos países da América Latina visa atender à demanda dos respectivos mercados internos, aproveitando o crescimento

econômico regional em elevação. “Nesses países e nos EUA, temos maior domínio do mercado, da cultura, da língua e pessoal capacitado.” (Ribeiro, 2007). Mas, com a obtenção do grau de investimento dado pela agência de classificação de risco Fitch Rating em janeiro de 2007, ampliou-se a capacidade do Grupo de tomar decisões de risco, uma vez que esse *rating* pode reduzir os custos de financiamento para projetos de expansão na China, na Índia e no Leste Europeu (Moreira, 2007).

## 4.2 O caso Marcopolo

A empresa Marcopolo é uma das maiores fabricantes de carrocerias de ônibus do mundo e, recentemente, passou a atuar também nos segmentos de veículos comerciais leves (LCV), de peças e componentes e de produtos plásticos. É líder no Brasil, com mais de 40% de participação no mercado. A Marcopolo foi fundada em 1949, em Caxias do Sul (RS), e, hoje, está presente com fábricas próprias no Brasil, em Portugal, na Argentina (temporariamente desativada), no México, na Colômbia e na África do Sul, além de transferir tecnologia para a China. Em 2007, 63,6% da sua produção total era fabricada no Brasil, e 36,4% era produzida no exterior. A partir de 2009, estará produzindo ônibus no Egito, em função de uma *joint-venture* com a empresa egípcia GB Auto S. A. E.

As primeiras exportações da Marcopolo, realizadas para o Uruguai, foram no sistema de unidades completamente montadas (ônibus prontos). Esse sistema é conhecido como Completely Built Unit (CBU). Já na década de 70, a Marcopolo começou a exportar carrocerias completamente desmontadas na forma de *kits* — sistema CKD (Completely Knocked Down) — para alguns países da América Latina e da África. Neste último caso, a empresa proporciona assistência técnica ao comprador para a montagem das carrocerias. As exportações para os Estados Unidos iniciaram mais tardiamente, apenas no ano de 1988.

Finalmente, em 1991, foi instalada a primeira fábrica da empresa no exterior, em Portugal. O objetivo desse investimento era, de um lado, propiciar um *upgrade* tecnológico para a Marcopolo, já que a Europa era conhecida pela avançada tecnologia de ônibus, e, de outro, usufruir da proximidade com os principais fabricantes europeus como fonte de aprendizagem.

Apartir da segunda metade dos anos 90, o processo de internacionalização da Marcopolo acelerou-se, e foi adotada uma estratégia de inserção em países-membros de blocos econômicos regionais. A fábrica argentina foi instalada em 1998 e desativada em 2001, sem previsão de retomada; a mexicana foi inaugurada em 1999, inicialmente com a constituição da Polomex S/A e, mais

tarde, formando uma *joint-venture* com a Daimler Chrysler, a qual participa com 26% do empreendimento. No ano 2000, foi constituída a empresa Superpolo, na Colômbia, uma *joint-venture* em partes iguais com a Superbus, fábrica de ônibus do grupo Fanalca. A fábrica da África do Sul (2001) é 100% de propriedade da Marcopolo. Em 2001, a Marcopolo iniciou uma parceria de produção na China, com a venda de tecnologia para a Iveco e planos para futuramente instalar uma montadora.

Em 2006, a empresa concretizou uma *joint-venture* com a principal montadora da Índia, a Tata Motors, onde a participação da Marcopolo é de 49%, e a da Tata Motors, de 51%. A produção da nova empresa para atender ao mercado da Índia e ao de exportação é de responsabilidade da Marcopolo e consiste em uma linha diversificada: ônibus rodoviários, urbanos, miniônibus e microônibus. A Tata Motors fornece os chassis e fica responsável pela venda dos ônibus completos (Transporte..., 2006). Portanto, a Marcopolo deve concentrar-se na sua competência essencial, que é a produção de carrocerias, e a Tata Motors complementa as carrocerias com os chassis e ainda proporciona os canais de comercialização, reduzindo o risco da Marcopolo nesse mercado. Ao mesmo tempo, a *joint-venture* permite sua entrada no mercado de um país que protege as encarroçadoras locais com elevados impostos de importação.

Na Rússia, foi feita uma *joint-venture* com a empresa Ruspromauto, a líder no mercado de ônibus, com um *market share* que oscila entre 70% e 75% e uma produção anual de 18.500 unidades em 2007. Inicialmente, a produção conjunta é modesta: 175 unidades em 2007, 400 a 500 em 2008 e 750 a 1.000 em 2009, o que configura apenas um primeiro passo no relacionamento com a principal fabricante de ônibus da Rússia. Evidentemente, o fato fortalece a rede de relacionamentos da Marcopolo e faz parte da estratégia de crescimento no exterior, ao mesmo tempo em que reforça o prestígio da marca.

Do ponto de vista da teoria comportamental, a experiência exportadora, o assessoramento técnico proporcionado aos importadores de *kits* CKD para sua montagem, e a proximidade psíquica parecem ter influenciado na escolha dos países onde foram realizados investimentos diretos. Por exemplo, a primeira fábrica a ser instalada no exterior foi em Portugal, onde o idioma é o mesmo e existe uma afinidade cultural com o Brasil. A seguir, foram instaladas fábricas na Argentina, no México e na Colômbia, todos eles países latino-americanos, geográfica e culturalmente próximos. A partir de 2001, foram escolhidos mercados mais distantes, como os da África do Sul, da China, da Índia e da Rússia, depois de a empresa ter ampliado a experiência com mercados mais distantes através de exportações e com fábricas já instaladas no exterior.

Os modos de entrada em mercados externos também obedecem à seqüência gradual e progressiva prevista na teoria comportamental, onde as

empresas iniciam com as operações de menor comprometimento. A Marcopolo iniciou com exportações em 1961 e, a seguir, aumentou seu comprometimento através da nomeação de representantes. Dez anos mais tarde, fechou contratos de licença e assistência técnica e, finalmente, foi abrindo subsidiárias no exterior. Conforme Rosa e Rhoden (2007), exceto na fábrica argentina, em todos os outros países onde a empresa instalou fábricas houve, anteriormente, acordos de produção, *joint-ventures* com empresas locais, ou aquisição de encarregadora já existente no mercado, o que facilitou a instalação, mas a orientação estratégica da direção da empresa também exerceu um papel fundamental na aceleração do processo.

As vantagens competitivas da Marcopolo baseiam-se nos seguintes fatores (World Invest. Rep., 2006; Rosa; Rhoden, 2007):

- seu sistema flexível de produção, que permite produzir ônibus sob medida para seus clientes;
- o foco nas competências essenciais — o segmento de carrocerias responde por 70% do faturamento. As demais partes do ônibus são obtidas de outros fabricantes de partes, e os chassis são comprados de grandes fabricantes, como a Mercedes-Benz;
- a produção em localidades que oferecem clusters de fornecedores locais, tais como Argentina, México e outros países latino-americanos, que lhe permitem reduzir custos e exportar para clientes de outros países em desenvolvimento a preços competitivos;
- a rede de relacionamentos empresariais montada pela empresa, inicialmente no mercado interno e posteriormente levada ao e ampliada no mercado externo;
- esforços para manter a lealdade dos clientes à marca.

O paradigma eclético também pode ser utilizado para analisar o processo de internacionalização da empresa. A Marcopolo possui os três tipos de vantagens consideradas fundamentais por essa teoria: as vantagens de propriedade, as de internalização e as de localização. As primeiras estão relacionadas ao domínio tecnológico de produtos e processos — que, no caso da empresa, se trata de tecnologia de ponta —, à disponibilidade de uma linha de produtos completa, às economias de escala na produção de componentes e à marca mundialmente reconhecida.

As vantagens de internalização decorrem da preocupação de transferir suas vantagens de propriedade através da própria organização, instalando fábricas no exterior, no lugar do licenciamento de tecnologia. Desse modo, evita-se o risco de perder o poder sobre sua tecnologia. Entretanto uma mudança recente está tendo um efeito contrário ao da internalização: em decorrência da valorização do câmbio, a empresa está acelerando o *global sourcing*, montando uma

cadeia mundial de fornecedores. Com isso, eleva os níveis de nacionalização dos produtos montados no exterior, reduzindo o envio de ônibus completos e de componentes a partir do Brasil (Collet; Moraes; Arruda, 2007). Essa mudança de estratégia leva, inclusive, ao aumento da importação de partes e peças do exterior, anulando a vantagem de internalização anteriormente ligada à produção integrada de quase todas as peças no Brasil. O efeito líquido é o aumento da eficiência da empresa, mas, do ponto de vista do País, ocasiona um impacto negativo na balança comercial.

As vantagens da localização estão relacionadas com a dispersão geográfica de suas fábricas no exterior, que facilita o acesso a terceiros mercados, além de permitir contornar as barreiras protecionistas impostas por alguns países e facilitar o acesso a insumos.

Em síntese, tanto a teoria comportamental como o paradigma eclético contribuem para interpretar o processo de internacionalização da Marcopolo: a primeira, através da hipótese gradualista e da influência da distância psíquica no comportamento da empresa, o segundo, pela influência das vantagens de propriedade, de internalização e de localização e da evolução destas no tempo.

## 5 Considerações finais

O investimento direto no exterior de empresas brasileiras de capital nacional ainda é muito incipiente, quando comparado com os IDEs originários dos países em desenvolvimento da Ásia, característica que também é compartilhada por outros países latino-americanos, como a Argentina e o México. Por serem empresas entrantes tardias (*late movers*) em relação às ETNs dos países desenvolvidos, enfrentam condições de mercado bem diferentes daquelas vividas anteriormente pelas empresas que entraram primeiro no processo de internacionalização (*early movers*).

Além disso, uma particularidade dos IDEs brasileiros é a concentração de ativos em empresas de recursos naturais (Petrobrás, CVRD) e em empresas produtoras de determinados bens manufaturados, principalmente siderurgia, material de transporte e bens intermediários. Outrossim, cerca de 40% das empresas exportadoras brasileiras de capital nacional vendem produtos que se caracterizam por serem pouco diferenciados, não requerem instalações no exterior para efetuar controle de qualidade, dar atendimento especializado por parte do representante ou realizar serviços pós-venda (Iglesias; Veiga, 2002), portanto, o número de empresas interessadas em realizar IDE no exterior é limitado. Os produtos mais diferenciados, de modo geral, são feitos pelas empresas multinacionais aqui instaladas. Um desestímulo adicional consiste no baixo co-

eficiente de exportação da maioria das firmas industriais exportadoras de capital nacional, muito mais voltadas ao mercado interno, tornando a internacionalização produtiva pouco atraente.

Um outro obstáculo para a expansão mais acelerada dos investimentos diz respeito ao modo de entrada. Quando as empresas industriais de capital nacional finalmente tomam a decisão de investir no exterior, preferem fazê-lo através de plantas novas inteiramente de sua propriedade (*greenfield*), ou, então, adquirir plantas já existentes. Frequentemente, essa preferência pelo controle integral constitui um freio ao crescimento, dada a maior exigência de recursos próprios e as limitações na captação de recursos de terceiros. Empresas como a Gerdau e a Marcopolo somente deslancharam no processo de internacionalização quando aprenderam, com a experiência, que poderiam avançar mais rapidamente, se adquirissem competência no estabelecimento de relacionamentos cooperativos por meio de alianças e *joint-ventures*.

Contudo, a despeito de serem late movers, considerando a reestruturação global que atinge alguns setores, como o da siderurgia, bem como a maior discussão, na sociedade, em relação aos custos e benefícios do IDE, a tendência é que as empresas brasileiras continuem liderando o processo mais localizado de fusões e aquisições transfronteiras na América Latina. Os exemplos da Gerdau e da Marcopolo mostram que algumas empresas brasileiras e gaúchas já estão bem adiantadas no processo de internacionalização.

No caso da Gerdau, diante da redução das possibilidades de crescimento no mercado interno, a escolha foi pela expansão internacional, ao invés da expansão vertical no Brasil. Para tanto, inicialmente, ela optou pela aquisição integral de pequenas plantas já existentes no exterior, concentrando suas compras nas Américas e aproveitando as vantagens de propriedade, de internalização e de localização descritas pela teoria eclética. O gradualismo sugerido pela teoria comportamental não se manifesta no seguimento à risca da seqüência das etapas de internacionalização proposta pela Escola de Uppsala, mas na estratégia de ter iniciado pela compra de uma unidade fabril em um país vizinho, onde a distância geográfica e psíquica era menor, e pelo aprendizado via aquisição de pequenas unidades de produção no Canadá e nos Estados Unidos, antes de partir para a compra de empresas de grande porte neste último país.

A entrada da Gerdau no mercado da América do Norte e na Espanha pode ser associada não só à busca de mercados — visando contornar as barreiras protecionistas dos países desenvolvidos —, mas também à busca de capacitações na produção de aços planos, longos e especiais, sendo ambas motivações amplamente discutidas pela teoria eclética. Esses investimentos no exterior viabilizaram o ingresso da empresa na produção de produtos siderúrgicos de maior valor agregado e, portanto, portadores de avanço tecnológico. O

conhecimento adquirido está sendo repassado a outras plantas do Grupo, configurando, assim, um claro exemplo de como o País pode ganhar com a internacionalização de suas empresas, já que a expansão da Gerdau no exterior, além de permitir a transferência de tecnologia para o mercado interno, não a impediu de continuar crescendo no Brasil.

Vê-se, pois, que o modelo de internacionalização adotado pela Gerdau inicialmente se insere na teoria comportamental, mas, com o passar do tempo, predominam traços da teoria eclética, principalmente quando a concorrência e a reestruturação internacional induzem a acelerar as fusões e as aquisições do Grupo. A mudança pode ser atribuída ao tipo de produto, mais “commoditizado” no início e mais sofisticado quando entra nos segmentos de maior valor agregado, como os aços especiais para a indústria automotiva.

O caso da Marcopolo é bem diferente do da Gerdau, pois se filia mais nitidamente à escola comportamental pelo gradualismo da internacionalização, exportando primeiro, dando assistência técnica aos importadores, aprendendo com a experiência exportadora, instalando-se em países culturalmente próximos e, inclusive, aprendendo com os erros, como o da instalação de uma fábrica em Portugal achando que, desse modo, estaria abrindo as portas da Europa a suas carrocerias. A diferença entre a estratégia da Gerdau e a da Marcopolo pode ser atribuída ao tipo de produto produzido, muito mais diversificado no caso desta última, e, portanto, precisando de associados locais familiarizados com o mercado-alvo para adequar o produto e reduzir os riscos do investimento.

A estratégia de ampliar sua inserção produtiva para todos os continentes e blocos, adotada a partir da segunda metade dos anos 90, inicialmente se consolidou na América Latina. Mais tarde, na atual década, levou a Marcopolo a estabelecer *joint-ventures* com importantes empresas da China, da Índia e da Rússia, países onde teria sido temerário entrar isoladamente. Essa trajetória, ainda que mais acelerada nos últimos anos, continua inserida na teoria comportamental, mas, como já foi demonstrado no trabalho, o paradigma eclético permite analisar com maior profundidade os motivos do sucesso ou do fracasso da internacionalização produtiva de uma determinada empresa, verificando se possui, ou não, vantagens de propriedade, de internalização e de localização e se está à procura de recursos, de mercados, de eficiência ou de capacidades. É por esse motivo que, nesse caso, ambas as teorias complementam-se e esclarecem diferentes aspectos do mesmo objeto de estudo.

## Referências

BANCO CENTRAL DO BRASIL — BACEN. **Capitais brasileiros no exterior**, 2006. Disponível em:

<<http://www4.bcb.gov.br/rex/CBE/Port/ResultadoCBE2006.pdf>> Acesso em: 06 mar. 2008.

BENNETT, David. Gestão de operações internacionais: conceitos fundamentais. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

BIANCO, Carlos; MOLDOVAN, Pablo; PORTA, Fernando. **La internacionalización de las empresas brasileñas en Argentina**. Buenos Aires: CEPAL, 2008. (Documento de proyecto).

CEPAL. **La inversión extranjera en América Latina y el Caribe**. Santiago de Chile: CEPAL, 2006.

CERCEAU, Júnia; TAVARES, Mauro Calixta. **Estratégias de internacionalização: um estudo comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2002. (Caderno de idéias; 220).

COLLET, Luciana; MORAES, Sonia; ARRUDA, Guillermo. Investimentos — gigantes brasileiras contra-atacam. **Jornal do Brasil**, Rio de Janeiro, 3 dez. 2007.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A behavioral theory of the firm**. Englewood Cliffs, 1963.

DUNNING, John H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International Journal of the Economics of Business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, John H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

DUNNING, John H. Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics & Statistics**, v. 41, n. 4, p. 269-295, nov. 1979.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **A decolagem das multinacionais brasileiras**. Belo Horizonte: 2007. Disponível em:

<<http://www.fdc.org.br/parcerias/upload/outros/>>. Acesso em: 06 fev. 2008.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos Alberto. Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de negócios internacionais: uma revisão analítica. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Campinas, 2001. **Anais ...** Campinas, 2001.

IGLÉSIAS, R. M.; VEIGA, P. da M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. O desafio das exportações. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. p. 368-446.

JOHANSON, Jan.; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v. 7, n. 4, p. 11-24, 2001.

JOHANSON, J.; WIDEERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, p. 305-22, 1975.

KUPFER, David. Internacionalização às avessas. **Valor Econômico**, p. A15, 31 maio 2006.

LANNES, José. A internacionalização do Grupo Gerdau. In: GROS, Denise, et al. (Org.). **Empresas e grupos empresariais: atores sociais em transformação**. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2005. (IV Workshop Empresa, Empresários e Sociedade).

MACADAR, Beky Moron de. Os investimentos diretos no exterior dos países em desenvolvimento e a experiência brasileira recente. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 35, n. 3, p. 29-36, fev. 2008.

MOREIRA, Assis. Gerdau afirma que agora poderá tomar mais decisões de risco. **Valor Econômico**, 28 jan. 2007.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. London: Basil Blackwell, 1959.

PINHO, M. S. **Grupo Gerdau — Projeto: grupos econômicos da indústria brasileira e a política econômica: estrutura, estratégia e desafios**. Campinas: Unicamp; IE, 1995.

RELATÓRIO ANUAL 2007. Porto Alegre: Grupo Gerdau, 2007. Disponível em: <<http://www.gerdau.com.br/RelatorioGerdau/2007/ra-br/>>. Acesso em: fev. 2008.

RIBEIRO, Ivo. Com Chaparral, Gerdau produzirá mais aço nos EUA do que no Brasil. **Valor Econômico**, 12 jul. 2007.

ROCHA, Ângela da; SILVA, Jorge Ferreira; CARNEIRO, Jorge. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROSA, Patrícia Rodrigues da; RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. Internacionalização de uma empresa brasileira: um estudo de caso. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, n. 3, set./dez. 2007.

TAVARES, Márcia. **Investimento brasileiro no exterior: panorama e considerações sobre políticas públicas**. Santiago de Chile: CEPAL, 2006. (Desarrollo productivo, n.172).

TRANSPORTE — Marcopolo amplia negócios e chega à Índia. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 09 maio 2006.

TRAVESSO NETO, David. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização. In: ALMEIDA, André (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

UNCTAD. **Outward FDI from Brazil: poised to take off?** New York, 2004. (Occasional note: UNCTAD/WEB/ITE/IIA/2004/16).

VIEIRA, Fabio Henrique Cavalcante. **Análise da trajetória de crescimento do Grupo Gerdau**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2007. Dissertação (Mestrado) — Universidade Federal do Rio de Janeiro/COPPEAD, 2007.

WORLD INVESTMENT REPORT, 2006: FDI from developing and transition economies: implications for development. New York: UNCTAD, 2006.

WORLD INVESTMENT REPORT, 2007: transnational corporations, extractive industries and development. New York: UNCTAD, 2007.