

FUNDAÇÃO DOM CABRAL



DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

# Ranking Transnacionais Brasileiras 2009

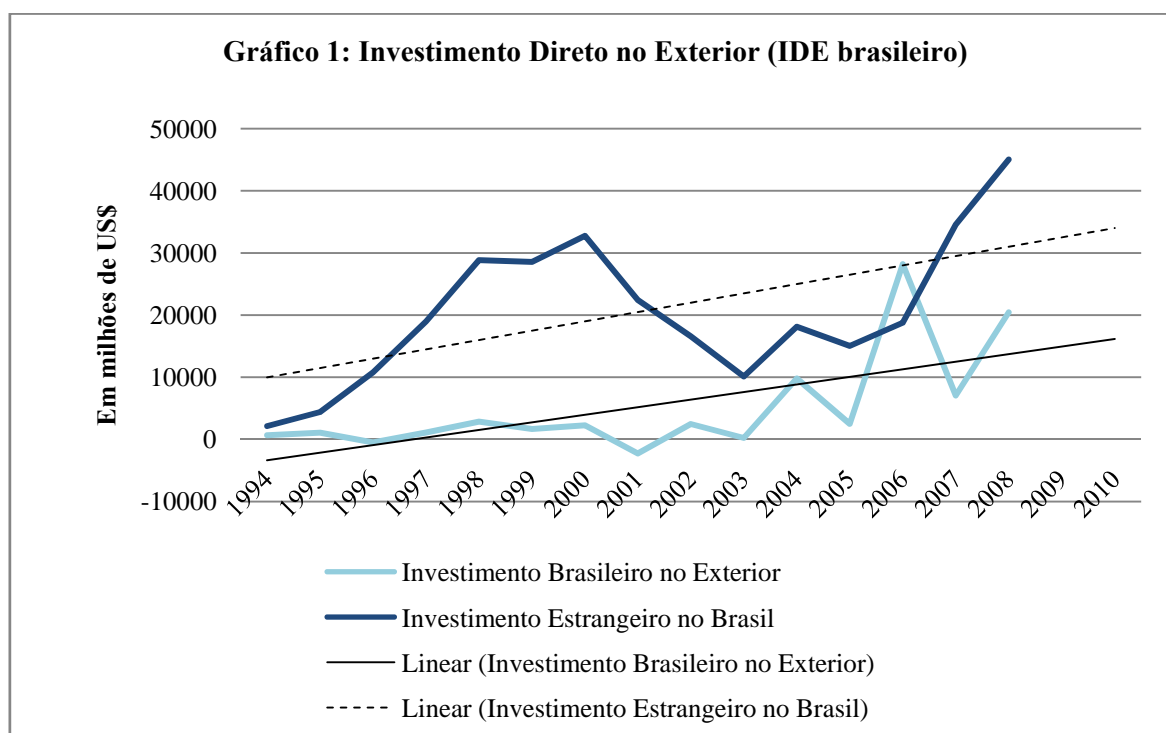
*Investimentos no exterior crescem, apesar da crise mundial*

PATROCÍNIO



## O TESTE DE RESISTÊNCIA PARA AS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS: A INTERNACIONALIZAÇÃO SOB OS EFEITOS DA CRISE<sup>1</sup>

Esta edição do Ranking das Transnacionais Brasileiras é baseada nos resultados de 2008, ano em que as remessas de investimento direto no exterior – IDE – atingiram o segundo nível mais alto na história brasileira (veja no gráfico 1). Em função do colapso financeiro global que começou no último trimestre de 2008, o IDE a partir do Brasil reverteu a tendência favorável: de US\$5,05 bilhões no quarto trimestre de 2008 para US\$392 milhões negativos no primeiro trimestre de 2009<sup>2</sup>.



Fonte: Balanço de Pagamentos – Banco Central do Brasil.

Enquanto a crise financeira desabrocha, as transnacionais brasileiras encaram o primeiro teste de dificuldade desde o *boom* de seus investimentos internacionais em meados de 1990. Algumas das maiores transnacionais brasileiras viram a demanda por seus produtos encolher e os mercados retraírem, em particular os de aço, construção, minerais e petróleo. Além disso, muitas empresas brasileiras tiveram suas exportações afetadas por medidas protecionistas, principalmente na América Latina. Enquanto a crise impactou severamente as empresas brasileiras operando em mercados internacionais, os resultados da pesquisa mostram que as transnacionais não descartam seu comprometimento com a internacionalização. Com isso em mente, é possível prever que o fluxo de investimento estrangeiro direto irá continuar crescendo de acordo com a tendência mostrada no gráfico 1.

<sup>1</sup> Baseado no Ranking das Transnacionais Brasileiras 2009, realizado pela Fundação Dom Cabral.

<sup>2</sup> BANCO CENTRAL DO BRASIL. Balanço de pagamentos, 2009.

## METODOLOGIA

Para a edição de 2009 do Ranking, foram feitas algumas modificações com o objetivo de refinar a metodologia do estudo e possibilitar comparações com os rankings realizados por outros países emergentes.

O primeiro passo foi a realização de uma listagem das potenciais empresas para o estudo, incluindo todas as sociedades anônimas listadas ou não na Bovespa e as empresas limitadas, num total de 400 empresas. Contudo, constatou-se que a maior parte delas não possui atividades no exterior, desqualificando-as para a amostra. Dessa forma, foi retornado um total de 58 questionários, 41 válidos. Os 17 questionários não utilizados são: (1) unidades empresariais integrantes de grupos respondentes; (2) grupos não controlados por brasileiros e (3) empresas que apenas exportam.

Além disso, o Ranking 2009 considerou os grupos empresariais, em vez de empresas individuais. Dessa forma, os dados serão apresentados levando em conta valores consolidados dos conglomerados brasileiros. Enquanto essa medida dificulta a comparação de unidades empresariais do mesmo setor, alinha a pesquisa com os rankings produzidos por instituições de outros países.

Para a construção do questionário, foi realizado um levantamento bibliográfico na área de negócios internacionais, com o objetivo de adotar um índice que reflita a transnacionalidade das empresas e seja aplicável ao contexto brasileiro. Assim, o índice é baseado na metodologia da United Nations Conference on Trade and Development – UNCTAD –, adotado em mais de dez países e usado na pesquisa visando sua comparação mundial.

O índice consiste na avaliação de três indicadores empresariais, que, agregados, compõem o grau de internacionalização das empresas brasileiras:

- **Receitas/Vendas:** Receitas brutas de subsidiárias no exterior/receitas totais.

- **Ativos:** Valor dos ativos no exterior/valor total dos ativos da empresa.

- **Funcionários:** Número de funcionários no exterior/número de funcionários total.

Para cada um dos três indicadores utilizados, é calculado um índice que reflete a proporção do exterior sobre o total. Posteriormente, calcula-se a média dos três índices para se compor o índice geral de transnacionalidade de cada empresa.

As empresas foram contatadas por uma equipe de pesquisadores da Fundação Dom Cabral e solicitadas a responderem um questionário com informações sobre suas atividades internacionais referentes ao ano de 2008. Os questionários foram encaminhados aos principais executivos, em versão eletrônica e impressa.

Visando compreender a fundo o processo de internacionalização das empresas brasileiras e explicar as principais mudanças no cenário internacional em 2008, foram feitas entrevistas com oito grandes grupos empresariais selecionados a partir de seu grau de internacionalização

ou por apresentarem destaques nos movimentos globais em 2008. Dessa forma, o relatório contém não só os resultados quantitativos coletados pelos questionários enviados às empresas, como também informações qualitativas obtidas através de entrevistas semiestruturadas.

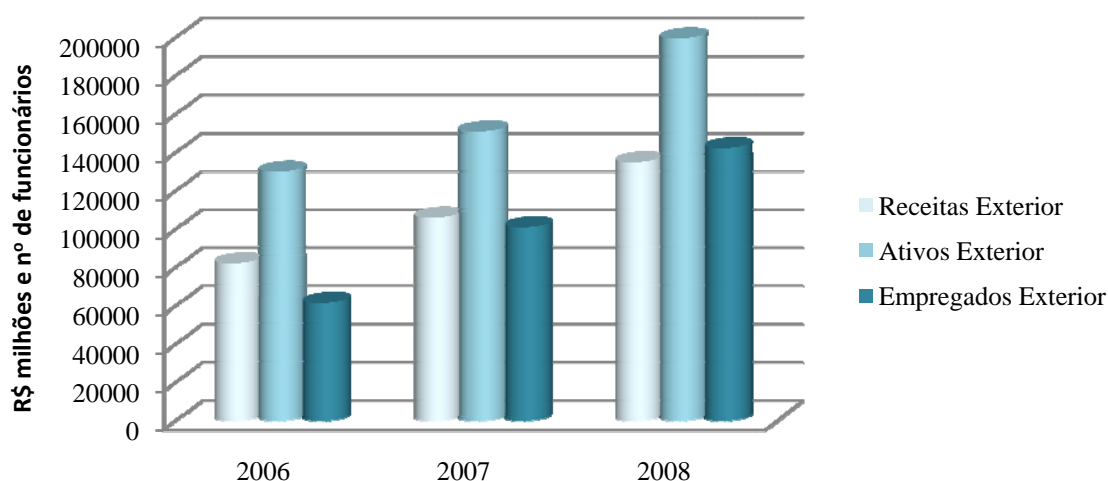
## RESULTADOS

Apesar dos resultados financeiros desanimadores do 4T, o ano de 2008 como um todo foi marcado por fortes avanços das empresas brasileiras nos mercados globais. As vinte maiores transnacionais brasileiras aumentaram significativamente seus níveis de internacionalização, medidos pelos indicadores receitas, ativos e funcionários (veja tabela 1).

<b>Tabela 1</b>				
<b>Soma das 20 mais transnacionais (R\$ bilhões e nº empregados)</b>				
	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>	<b>Δ08/07</b>
<b>Receitas</b>				
Total	532,76	438,66	381,31	21,45%
Exterior	134,92	105,96	82,15	27,33%
% exterior/total	25,32%	24,16%	21,54%	
<b>Ativos</b>				
Total	721,44	605,54	492,44	19,14%
Exterior	199,52	151,00	129,97	32,13%
% exterior/total	27,66%	24,94%	26,39%	
<b>Funcionários</b>				
Total	517.048	452.178	365.098	14,35%
Exterior	142.300	100.979	61.509	40,92%
% exterior/total	27,52%	22,33%	16,85%	

*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

A proporção das receitas no exterior sobre o total é crescente desde 2006. Em 2008, 25,32% das receitas das 20 maiores transnacionais brasileiras vieram de suas operações com o exterior. Esse aumento foi gerado por maiores investimentos fora do Brasil, como indica o total de ativos no exterior de R\$199,52 bilhões, o equivalente a 27,66% do total de ativos dessas empresas. Com isso, a necessidade de mão de obra estrangeira cresceu 40,92% em relação a 2007, tendo as transnacionais 27,52% de seus funcionários no exterior em 2008 (ilustrado pelo gráfico 2).

**Gráfico 2. Evolução das receitas, ativos e funcionários no exterior**

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Outro ponto interessante é que o aumento das receitas, ativos e funcionários, em relação ao ano de 2007, foi maior em operações internacionais do que nacionais. Portanto, é possível perceber que as empresas brasileiras cresceram mais no exterior em 2008 do que no mercado interno. Isso pode se dever a uma possível saturação do mercado nacional, frente a oportunidades de negócios crescentes no cenário internacional.

**Tabela 2**  
**Taxa de Crescimento  $\Delta 08/07$**

	Nacional	Internacional
Receitas	19,58%	27,33%
Ativos	14,82%	32,13%
Funcionários	6,71%	40,92%

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Essa é uma visão geral da internacionalização das empresas brasileiras em 2008. Os resultados detalhados do Ranking das Transnacionais Brasileiras podem ser vistos nos tópicos a seguir, organizados numa abordagem cronológica (cenário atual e, em seguida, a perspectiva para o futuro). Primeiramente, é apresentado o cenário de 2008, incluindo o ranking das transnacionais brasileiras propriamente dito, o índice de regionalidade, as principais aquisições de 2008, o ranking por ativos no exterior, a evolução da internacionalização no Brasil e uma avaliação da satisfação dessas empresas com o desempenho dos negócios no ano passado. Finalmente, são discutidas tendências futuras, levando-se em conta a mais recente crise financeira mundial.

## Cenário Atual

### ■ O Ranking das Transnacionais Brasileiras 2009

A tabela a seguir apresenta o ranking final das 40 empresas mais internacionalizadas do Brasil em 2008.

Tabela 3						
Ranking 2009 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas por índice						
Posição	Empresa	Setor Principal	Índice de Transnacionalidade	Vendas	Ativos	Empregados
1	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	<b>0,570</b>	0,577	0,634	0,500
2	Sabó <sup>(1)</sup>	Autopeças	<b>0,408</b>	0,401	0,489	0,334
3	Marfrig	Alimentos	<b>0,407</b>	0,456	0,354	0,412
4	Vale	Mineração	<b>0,385</b>	0,392	0,516	0,247
5	Metalfrío	Metal-mecânica	<b>0,378</b>	0,423	0,132	0,578
6	Odebrecht <sup>(2)(5)</sup>	Construção	<b>0,357</b>	0,315	0,196	0,561
7	Aracruz Celulose	Papel e Celulose	<b>0,302</b>	0,877	0,016	0,011
8	Tigre <sup>(2)</sup>	Material de Construção	<b>0,296</b>	0,205	0,455	0,227
9	Artecola <sup>(2)</sup>	Química	<b>0,259</b>	0,257	0,306	0,215
10	Suzano Papel e Celulose	Papel e Celulose	<b>0,257</b>	0,728	0,000	0,044
11	Lupatech	Metal-mecânica	<b>0,234</b>	0,250	0,185	0,267
12	Marcopolo	Veículos e peças	<b>0,207</b>	0,199	0,163	0,259
13	Embraer	Aeronáutica	<b>0,203</b>	0,096	0,389	0,123
14	Itautec	Software e Serviços de TI	<b>0,181</b>	0,271	0,197	0,074
15	Camargo Corrêa <sup>(5)</sup>	Construção	<b>0,177</b>	0,177	0,162	0,192
16	Weg	Motores	<b>0,172</b>	0,233	0,179	0,106
17	América Latina Logística	Serviços de Transporte	<b>0,165</b>	0,060	0,026	0,410
18	Stefanini IT Solutions <sup>(2)</sup>	Tecnologia e Computação	<b>0,141</b>	0,125	0,175	0,124
19	Votorantim <sup>(5)</sup>	Commodities	<b>0,130</b>	0,165	0,103	0,121
20	Petrobras <sup>(5)</sup>	Energia	<b>0,126</b>	0,155	0,131	0,091

**Cont.Tabela 3**  
**Ranking 2009 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas por índice**

Posição	Empresa	Setor	Índice de Transnacionalidade	Vendas	Ativos	Empregados
21	Natura	Higiene e Cosméticos	<b>0,125</b>	0,059	0,085	0,230
22	Tam <sup>(3)(4)</sup>	Transporte aéreo	<b>0,121</b>	0,306	0,000	0,057
23	DHB	Componentes automotivos	<b>0,069</b>	0,178	0,025	0,003
24	Portobello	Material de Construção	<b>0,050</b>	0,103	0,034	0,012
25	Ultrapar <sup>(5)</sup>	Distribuição de Combustíveis	<b>0,050</b>	0,009	0,098	0,042
26	Andrade Gutierrez <sup>(5)</sup>	Construção	<b>0,041</b>	0,091	0,032	0,000
27	Totvs <sup>(4)</sup>	Software e Serviços de TI	<b>0,038</b>	0,023	0,000	0,090
28	Localiza	Aluguel de carros e frotas	<b>0,036</b>	0,022	0,040	0,045
29	Cia Providência	Borracha e Plásticos	<b>0,023</b>	0,000	0,068	0,000
30	M. Dias Branco	Alimentos	<b>0,018</b>	0,000	0,054	0,000
31	Randon	Veículos especiais e autopeças	<b>0,018</b>	0,017	0,010	0,027
32	Perdigão	Alimentos	<b>0,016</b>	0,020	0,018	0,009
33	Marisol	Confecção	<b>0,014</b>	0,015	0,026	0,001
34	Porto Seguro	Seguros	<b>0,010</b>	0,009	0,009	0,014
35	Sadia	Alimentos	<b>0,007</b>	0,001	0,009	0,011
36	Oi	Serviços de Comunicação	<b>0,003</b>	0,003	0,004	0,001
37	Cedro	Têxtil	<b>0,002</b>	0,002	0,004	0,000
38	Arezzo <sup>(2)</sup>	Calçados	<b>0,002</b>	0,003	0,002	0,000
39	Cemig	Energia	<b>0,001</b>	0,000	0,002	0,000

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>(1)</sup> Empresas constituídas como sociedade limitada.

<sup>(2)</sup> Empresas constituídas como sociedades anônimas não listadas na Bovespa.

<sup>(3)</sup> Valores de vendas da TAM correspondem a vendas de passagens internacionais. O valor do ativo da subsidiária no Paraguai não pode ser divulgado.

<sup>(4)</sup> Valor dos ativos no exterior não divulgado.

<sup>(5)</sup> Conglomerados diversificados.

A Gerdau foi a empresa que apresentou maior índice de transnacionalidade no Ranking 2009. A empresa possui o maior índice de ativos no exterior, equivalente a 63% do total de ativos, além de mais de 50% de suas vendas e empregados no exterior. Em relação a 2008, a Gerdau teve um aumento de 49% na receita de suas subsidiárias no exterior, 52% nos ativos estrangeiros e 24% dos funcionários em 13 países.

Em segundo lugar, a Sabó apresenta 40% de suas vendas, 49% de seus ativos e 33% de seus empregados no exterior, como resultado de suas operações em seis países.

Em terceiro lugar, a Marfrig foi a empresa que mais aumentou seus ativos no exterior: um crescimento de 358%, se comparado a 2007. Isso foi devido à aquisição de ativos de mais de 20 subsidiárias na Europa e na América do Sul, como parte da estratégia de diversificação da empresa.

Outro ponto interessante é a proporção das vendas no exterior sobre as vendas totais para as empresas do setor de papel e celulose. A Aracruz e a Suzano apresentam mais de 70% de sua receita proveniente do exterior. Isso se deve ao fato de sua extração e produção no Brasil ser na maior parte destinada para o exterior, através dos escritórios de vendas dessas empresas na América do Norte, Europa e Ásia.

Como a metodologia utilizada em outros países não considera instituições financeiras, devido ao seu aspecto diferenciado da função econômica de seus ativos, apresentamos separadamente as informações dos bancos que responderam à pesquisa.

Tabela 4 Ranking das transnacionais 2009 – Bancos					
Posição	Empresa	Índice de transnacionalidade	Vendas <sup>(1)</sup>	Ativos	Empregados
23	Itaú Unibanco	<b>0,101</b>	0,066	0,188	0,050
30	Banco do Brasil	<b>0,029</b>	0,079	0,007	0,000

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>(1)</sup>Vendas correspondem a receitas das dependências no exterior, excluindo-se operações com a matriz.

Caso estivessem na listagem, o Itaú Unibanco e o Banco do Brasil estariam na 23ª e 30ª posição, respectivamente, a partir do seu grau de internacionalização.

## ■ Regionalidade

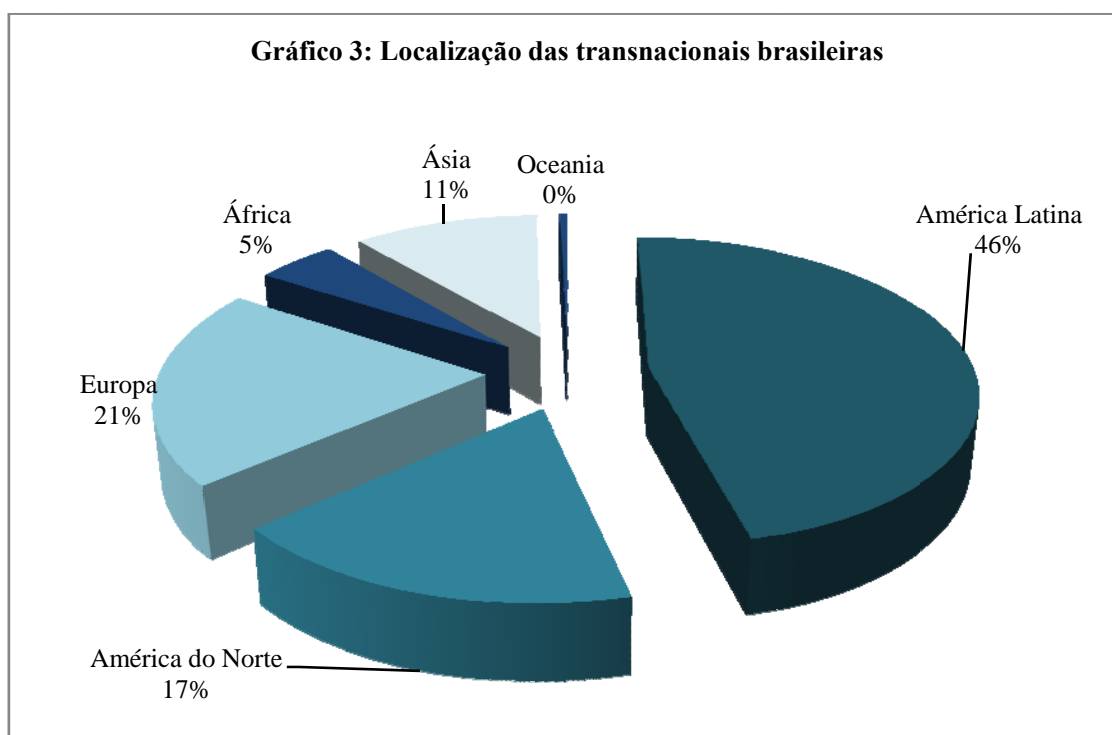
A tabela a seguir mostra a localização das subsidiárias das transnacionais brasileiras:

Tabela 5 – Índice de regionalidade							
Empresa	Total de países	América Latina	América do Norte	Europa	África	Ásia	Oceania
Vale	33	15%	6%	15%	21%	39%	3%
Petrobras	25	44%	4%	8%	24%	20%	0%
Weg	22	23%	5%	36%	0%	32%	5%
Camargo Corrêa	17	71%	6%	6%	18%	0%	0%
Odebrecht	16	38%	6%	13%	31%	13%	0%
Stefanini IT Solutions	14	50%	14%	29%	0%	7%	0%
Gerdau	13	69%	15%	8%	0%	8%	0%
Itautec	11	55%	9%	36%	0%	0%	0%
Andrade Gutierrez	11	9%	9%	45%	18%	18%	0%
Votorantim	10	50%	20%	10%	0%	10%	10%
Randon	10	30%	10%	0%	40%	20%	0%
Tigre	9	89%	11%	0%	0%	0%	0%
Marcopolo	9	33%	0%	11%	22%	33%	0%
Itaú Unibanco	8	50%	13%	25%	0%	13%	0%
Localiza	8	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Marfrig	7	43%	0%	57%	0%	0%	0%
Natura	7	86%	0%	14%	0%	0%	0%
Sabó	6	17%	17%	50%	0%	17%	0%
Banco do Brasil	6	50%	0%	17%	17%	17%	0%
Metalfrio	5	40%	20%	20%	0%	20%	0%
Artecola	5	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Ultrapar	5	60%	20%	20%	0%	0%	0%
Aracruz Celulose	4	0%	25%	50%	0%	25%	0%
Embraer	4	0%	25%	50%	0%	25%	0%
Totvs	4	75%	0%	25%	0%	0%	0%
Perdigão	4	25%	0%	75%	0%	0%	0%
Suzano	4	25%	25%	25%	0%	25%	0%
Lupatech	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
M. Dias Branco	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
Oi	3	67%	33%	0%	0%	0%	0%
DHB	2	0%	50%	0%	0%	50%	0%
Marisol	2	50%	0%	50%	0%	0%	0%
Sadia	2	0%	0%	50%	0%	50%	0%
América Latina Logística	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Tam	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Portobello	1	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Cia Providência	1	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Porto Seguro	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
Cedro	1	0%	0%	100%	0%	0%	0%
Arezzo	1	0%	100%	0%	0%	0%	0%
Cemig	1	100%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Índice Médio de Regionalidade 2008</b>		<b>46,23%</b>	<b>17,31%</b>	<b>20,61%</b>	<b>4,66%</b>	<b>10,75%</b>	<b>0,43%</b>

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Em 2008, as transnacionais brasileiras estavam localizadas principalmente em países da América Latina, com índice médio de regionalidade de 46% nessa região. É possível que, com a crise financeira, muitas empresas tenham preferido concentrar suas atividades em países geograficamente próximos. Isso pode ser devido a menores custos de logística, maior semelhança cultural e facilidades de acordos comerciais<sup>3</sup>.

O crescente movimento em direção à internacionalização na América Latina é observado também no setor de energia. A Cemig, por exemplo, vem atuando desde 2005 no Chile, através de uma *joint venture*, para a implantação de uma linha de transmissão de energia, como parte da estratégia de crescimento da companhia.



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>3</sup> PKATAK, A.; BHAGAT, R.; KASHLAK, R. *International management: managing in a diverse and dynamic global environment*. New York, McGraw-Hill Irwin, 2005.

## ■ Principais aquisições

Em 2008, houve um grande fluxo de investimento brasileiro no exterior pelas transnacionais, num total de R\$10,8 bilhões, em operações de fusões e aquisições, de acordo com relatório divulgado pela Associação Nacional dos Bancos de Investimento – Anbid.

A tabela a seguir sumariza as maiores aquisições realizadas pelas empresas brasileiras em 2008. As operações de maior relevância foram a aquisição da operação siderúrgica da MacSteel, da Quanex Corporation, pela Gerdau, e da alemã LWB Refractories GmbH & Co. K, pela Magnesita.

**Tabela 6**  
**Principais aquisições realizadas em 2008**

	Adquirente	Adquirida	País	Valor da transação (US\$ milhões)	Setor
1	Gerdau	Gerdau Macsteel Inc.	EUA	1458	Metalurgia
2	Magnesita	LWB Refractories GmbH & Co. K	Alemanha	952	Manufatura
3	Marfrig <sup>(1)</sup>	Moy Park Ltd; Kitchen Range Foods Ltd.	Irlanda; Reino Unido	680	Alimentos
4	JBS-Friboi	Smithfield Beef Group Inc.	EUA	565	Alimentos
5	JBS-Friboi	National Beef Packing Company, LLC	EUA	560	Alimentos
6	Petrobras	Esso Chile Petrolera Ltda.	Chile	400	Gasolina
7	Vale	Mina de Carbón	Colômbia	300	Minério
8	Votorantim	US Zinc Corp.	EUA	295	Zinco
9	Gerdau	Sidenor S/A	Espanha	287	Aço
10	JBS-Friboi	Tasman Group Services	Austrália	148	Alimentos
11	Votorantim	Cia Minera Atacocha	Peru	145	Minério
12	Gerdau	Corsa Controladora	México	101	Aço

Fonte: COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2009; FOREIGN INVESTMENT IN LATIN AMERICA AND CARIBBEAN, 2008.

(1) Valores incluem aquisição das empresas brasileiras Braslo Produtos de Carne Ltda., Penasul Alimentos Ltda. e Agrofrango Indústria.

## ■ O ranking 2009 por ativos

As vinte maiores transnacionais brasileiras, em termos de ativo, acumularam um volume de R\$201 bilhões de ativos no exterior, um crescimento de 32% em relação a 2007.

Tabela 7				
As vinte maiores transnacionais brasileiras por ativos no exterior				
	Empresa	Setor	Ativos no exterior (R\$ mil)	% de ativos no exterior
1	Vale	Mineração	R\$95.831.000	52%
2	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	R\$37.429.390	63%
3	Petrobras	Energia	R\$26.529.000	13%
4	Votorantim	Commodities	R\$13.642.000	10%
5	Odebrecht	Construção	R\$8.145.000	20%
6	Embraer	Aeronáutica	R\$8.044.740	39%
7	Marfrig	Alimentos	R\$3.243.190	35%
8	Camargo Corrêa	Construção	R\$3.184.296	16%
9	Ultrapar	Distribuição de combustível	R\$946.247	10%
10	Weg	Motores	R\$871.021	18%
11	Tigre	Material de construção	R\$721.254	46%
12	Andrade Gutierrez	Construção	R\$648.970	3%
13	Marcopolo	Veículos e peças	R\$396.243	16%
14	América Latina Logística	Serviços de Transporte	R\$307.590	3%
15	Lupatech	Metal-mecânica	R\$298.611	18%
16	Itautec	Software e serviços de TI	R\$238.991	20%
17	Sabó	Autopeças	R\$230.000	49%
18	Oi	Serviços de comunicação	R\$218.000	0%
19	Perdigão	Alimentos	R\$198.309	2%
20	Aracruz Celulose	Papel e Celulose	R\$192.845	2%

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

A Vale é a primeira empresa do ranking por ativos externos, principalmente devido às subsidiárias de níquel e carvão Vale Inco (Canadá) e Vale Austrália, respectivamente. Ainda, a empresa possui mais da metade do total de seus ativos no exterior (52%) em 2008. A Vale fez aquisições recentemente na Argentina, Colômbia e República Democrática do Congo.

Entretanto, a Gerdau é a empresa que possui o maior índice de ativos no exterior, equivalente a 63% dos seus ativos totais. A empresa apresentou um aumento de 52% nos ativos no exterior em relação a 2007, o que se deveu às aquisições de subsidiárias nos Estados Unidos, na Espanha e no México, no total de US\$1,84 bilhão.

A tabela 8 mostra os ativos das instituições financeiras:

<b>Tabela 8</b>		
<b>Bancos por ativos no exterior</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Ativos no exterior (R\$ mil)</b>	<b>% de ativos no exterior</b>
1 Itaú Unibanco	R\$118.745.852,00	19%
28 Banco do Brasil	R\$70.500,00	1%

*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Se estivesse na listagem das 20 maiores, o Itaú Unibanco seria a empresa com o maior volume de ativos no exterior, totalizando mais de R\$100 bilhões. Isso é resultado da fusão de dois bancos internacionalizados: o Itaú e o Unibanco se uniram no final de 2008, tornando-se o maior banco do hemisfério Sul<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> *Fonte:* HOMEPAGE DO ITAÚ/UNIBANCO. Disponível em: <<http://www.itauunibanco.com.br/>>.

## ■ Evolução das transnacionais

Tabela 9				
Índice de Transnacionalidade – Evolução nos últimos 3 anos				
Empresa	Setor Principal	Índice de Transnacionalidade		
		2008	2007	2006
Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	0,570	0,541	0,486
Sabó	Autopeças	0,408	0,372	0,361
Marfrig	Alimentos	0,407	0,273	0,172
Vale	Mineração	0,385	0,419	0,321
Metalfrío	Metal-mecânica	0,378	0,249	0,108
Odebrecht	Construção	0,357	0,255	0,277
Aracruz Celulose	Papel e Celulose	0,302	0,371	0,372
Tigre	Material de Construção	0,296	0,206	0,202
Artecola	Química	0,259	0,268	0,118
Suzano Papel e Celulose	Papel e Celulose	0,257	0,201	0,143
Lupatech	Metal-mecânica	0,234	0,207	0,069
Marcopolo	Veículos e peças	0,207	0,176	0,192
Embraer	Aeronáutica	0,203	0,237	0,253
Itautec	Software e Serviços de TI	0,181	0,167	0,149
Camargo Corrêa	Construção	0,177	0,231	0,175
Weg	Motores	0,172	0,198	0,216
América Latina Logística	Serviços de Transporte	0,165	0,152	0,109
Stefanini IT Solutions	Tecnologia e Computação	0,141	0,087	0,070
Votorantim	Commodities	0,130	0,074	0,060
Petrobras	Energia	0,126	0,128	0,139
Natura	Higiene e Cosméticos	0,125	0,093	0,089
Tam	Transporte aéreo	0,121	0,124	0,102
DHB	Componentes automotivos	0,069	0,019	0,029
Portobello	Material de Construção	0,050	0,088	0,152
Ultrapar	Distribuição de Combustíveis	0,050	0,042	0,093
Andrade Gutierrez	Construção	0,041	0,055	0,042
Totvs	Software e Serviços de TI	0,038	0,026	0,027
Localiza	Aluguel de carros e frotas	0,036	0,031	0,031
Cia Providência	Borracha e Plásticos	0,023	0,000	0,000
M. Dias Branco	Alimentos	0,018	0,035	0,052
Randon	Veículos especiais e autopeças	0,018	0,014	0,013
Perdigão	Alimentos	0,016	0,001	0,000
Marisol	Confecção	0,014	0,013	0,009
Porto Seguro	Seguros	0,010	0,011	0,011
Sadia	Alimentos	0,007	0,000	0,000
Oi	Serviços de Comunicação	0,003	0,002	0,007
Cedro	Têxtil	0,002	0,002	0,003
Arezzo	Calçados	0,002	0,007	0,010
Cemig	Energia	0,001	0,000	0,000

Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

A despeito da crise financeira que abalou o mundo no último trimestre de 2008, algumas empresas aumentaram a internacionalização em relação a 2007 e 2006. A Metalfrio teve o maior aumento da internacionalização, em função de aquisições como de uma empresa na Turquia, no mês de março de 2008. Já a Perdigão iniciou seu processo de expansão exterior em 2008, através de aquisições em quatro países. Ambas as empresas expandiram a internacionalização no ano passado como parte de metas do planejamento estratégico.

Contudo, muitas empresas tiveram suas operações internacionais negativamente afetadas pela crise. Quatorze empresas de um total de 40 (35%) diminuíram o índice de internacionalização.

No Grupo Camargo Corrêa sentiu-se uma redução de demanda em alguns setores em que atua no exterior, em especial nos EUA e na Argentina, porém em menor escala se comparada com a retração do consumo dos mercados desenvolvidos em geral. Ainda assim, o desempenho geral da empresa em 2008 foi sensivelmente superior ao de 2007, demonstrando a grande capacidade do grupo em administrar os negócios durante a crise financeira.

A tabela 10 mostra a evolução do índice de transnacionalidade para as instituições financeiras:

<b>Tabela 10</b>			
<b>Índice de transnacionalidade – evolução nos últimos três anos</b>			
<b>Bancos</b>	<b>Índice de transnacionalidade</b>		
	<b>2008</b>	<b>2007</b>	<b>2006</b>
Itaú Unibanco	0,101	0,104	0,072
Banco do Brasil	0,029	0,054	0,072

*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

Nota-se que os bancos também diminuíram o grau de internacionalização em 2008, em relação a 2007. Mesmo com o desempenho relativamente reduzido, diversas empresas fecharam o ano de 2008 satisfeitas com o desempenho dos negócios. É o que mostra o tópico a seguir.

## ■ Desempenho dos negócios nacionais x internacionais

Enquanto muitas empresas aumentaram sua internacionalização, os resultados econômico-financeiros das operações no exterior ainda ficam abaixo dos alcançados no mercado doméstico.

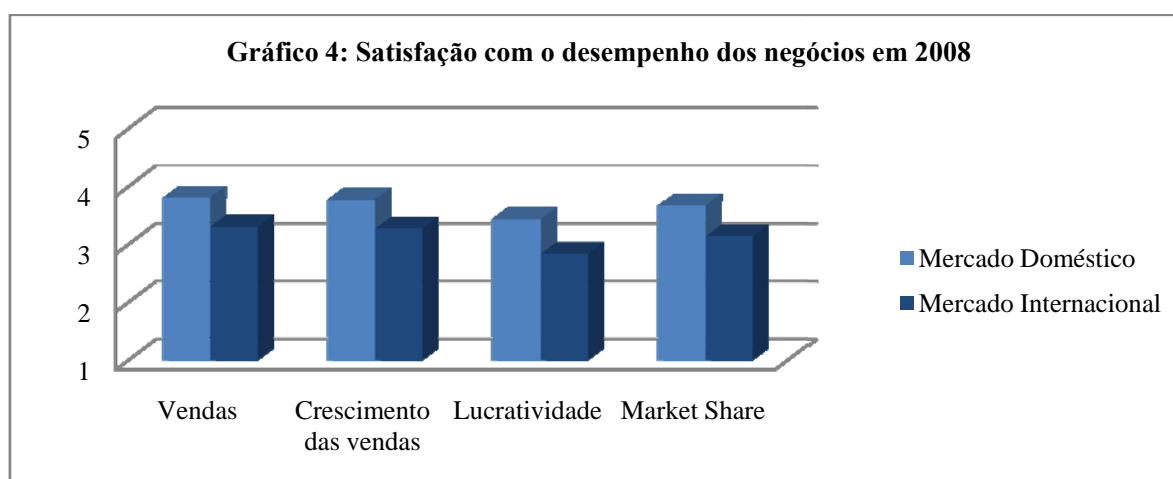
A margem EBITDA das operações externas, para as empresas que responderam a essa questão (42,5% da amostra), foi, em média, de 10,8%. Já para as operações totais, a margem média de EBITDA foi de 16,5%. Isso demonstra que, embora os resultados econômico-financeiros internacionais sejam, em geral, positivos (quatro das empresas alegaram resultados negativos), o desempenho externo ainda é inferior aos resultados obtidos no Brasil.

É importante ressaltar que pode haver vieses nesse número, uma vez que as empresas que obtiveram EBITDA negativo geralmente são mais relutantes em responder a essa questão do que empresas com lucro positivo. Portanto, esse resultado pode ser considerado otimista.

Com isso em mente, a alta gestão das transnacionais brasileiras está mais satisfeita com os negócios domésticos do que internacionais (veja o gráfico 4). Os executivos estão mais satisfeitos com as vendas internacionais em comparação com o crescimento das vendas, a lucratividade e o *market share*.

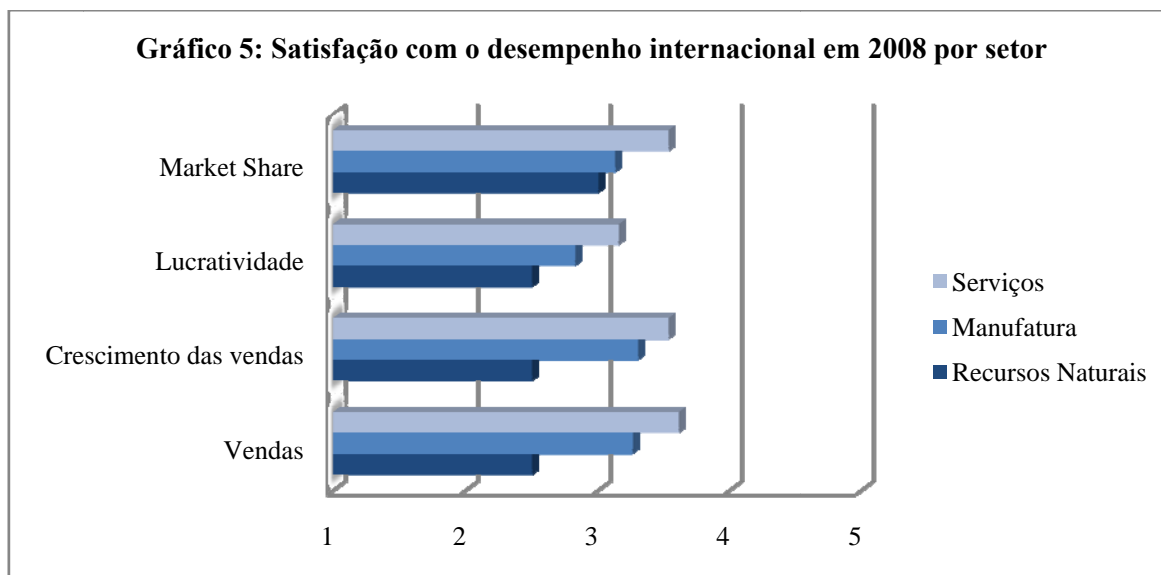
Além disso, os gestores estão menos satisfeitos com a lucratividade (2,83) externa, dentre os aspectos avaliados. O valor 3,0 nessa escala representa “neutro, refletindo que, em geral, a administração não está satisfeita nem insatisfeita com os resultados internacionais.

Por fim, muitas empresas alegam que se apoiaram nos negócios do mercado brasileiro para superar os efeitos da crise financeira, o que é mostrado no gráfico a seguir.



*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras. Pergunta baseada nos estudos de AL-KHALIFA; PETERSON, 2004.

O gráfico 5 mostra que o setor de serviço teve a maior satisfação com o desempenho internacional, em todos os quesitos. Ainda as empresas manufatureiras possuem índices mais moderados de satisfação, principalmente no quesito lucratividade (2,83). O setor de recursos naturais apresenta-se o menos satisfeito com o desempenho em todas as categorias.



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras. Pergunta baseada nos estudos de AL-KHALIFA; PETERSON, 2004.

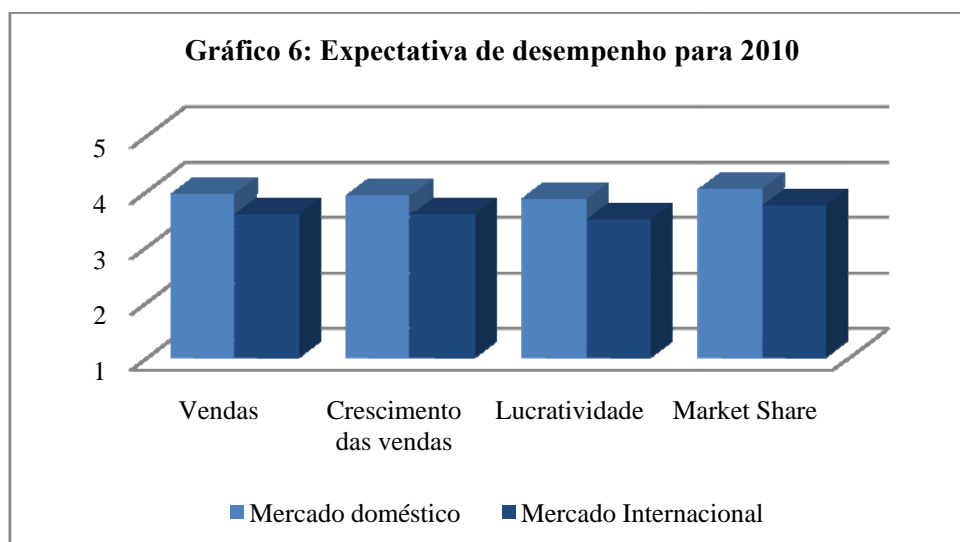
## Tendências futuras

A pedido dos altos executivos das empresas participantes, neste ano o escopo do ranking das transnacionais foi estendido. Especificamente, a pesquisa passou a focar não só o progresso da internacionalização das empresas ao longo dos últimos anos, mas também tendências futuras considerando o cenário global. A questão na mente das pessoas é: “As transnacionais brasileiras terão bons resultados no próximo ano?”. Sendo assim, as empresas foram questionadas sobre sua expectativa de desempenho tanto nacional quanto internacional em 2010. Em seguida, aprofundamos a questão perguntando de que forma elas pretendem expandir a internacionalização (por exemplo, através de fusões e aquisições) e em quais aspectos (exemplo: ativos e/ou funcionários).

### ■ Expectativa de desempenho

A despeito dos níveis moderados de satisfação com o desempenho dos negócios em 2008, as empresas brasileiras apresentam níveis ligeiramente maiores de expectativa de desempenho para o ano de 2010. Essa esperança apóia-se na recuperação da economia e retomada da demanda em 2010.

Enquanto um relatório recente do Banco Central mostra que as empresas privadas acreditam que haverá uma contração de 0,3% na economia em 2009, elas esperam um crescimento de 4,5% em 2010. Além disso, tanto o ministro da Fazenda, Guido Mantega, quanto o presidente do Banco Central, Henrique Meirelles, preveem um aumento de 5% em 2011<sup>5</sup>. Assim os executivos brasileiros têm uma boa razão para esperar um bom desempenho no mercado nacional em 2010. Contudo, conseguirá o resto do mundo se recuperar tão rapidamente e as empresas melhorarem os resultados internacionais?



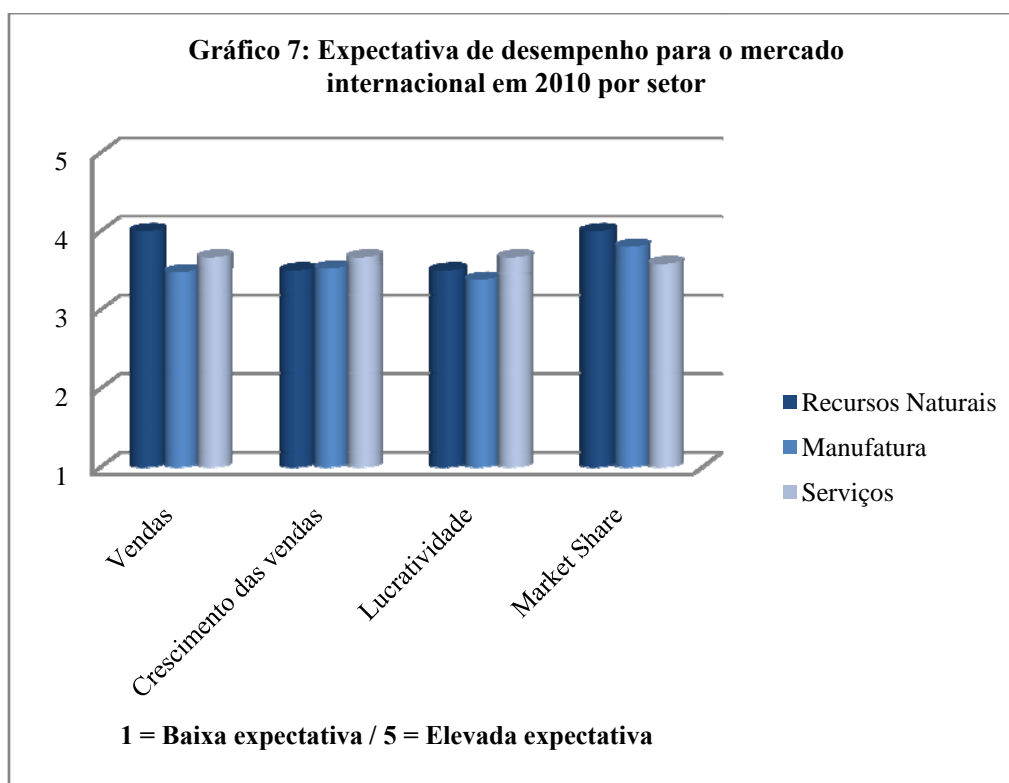
*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras. Pergunta baseada nos estudos de AL-KHALIFA; PETERSON, 2004.

1 = Baixa expectativa de desempenho / 5 = Alta expectativa de desempenho

As empresas mostram a maior expectativa de desempenho em relação ao *market share* tanto nacional (4,03) quanto internacional (3,74). Em consonância com os índices de satisfação em 2008, a lucratividade é o fator que gera menos expectativas nas empresas participantes (3,86 para o mercado doméstico e 3,49 para o mercado internacional).

Surpreendentemente, apesar dos baixos níveis de satisfação em 2008, as empresas de recursos naturais apresentam os maiores níveis de expectativa em relação às vendas (4,00) e *market share* (4,00) em 2010 (veja no gráfico 7). Contudo, o setor de serviços é o que espera o maior crescimento nas vendas (3,70) e lucratividade (3,70) no próximo ano.

<sup>5</sup> Homepage da OREGON. Disponível em: <<http://www.oregonlive.com/>>.



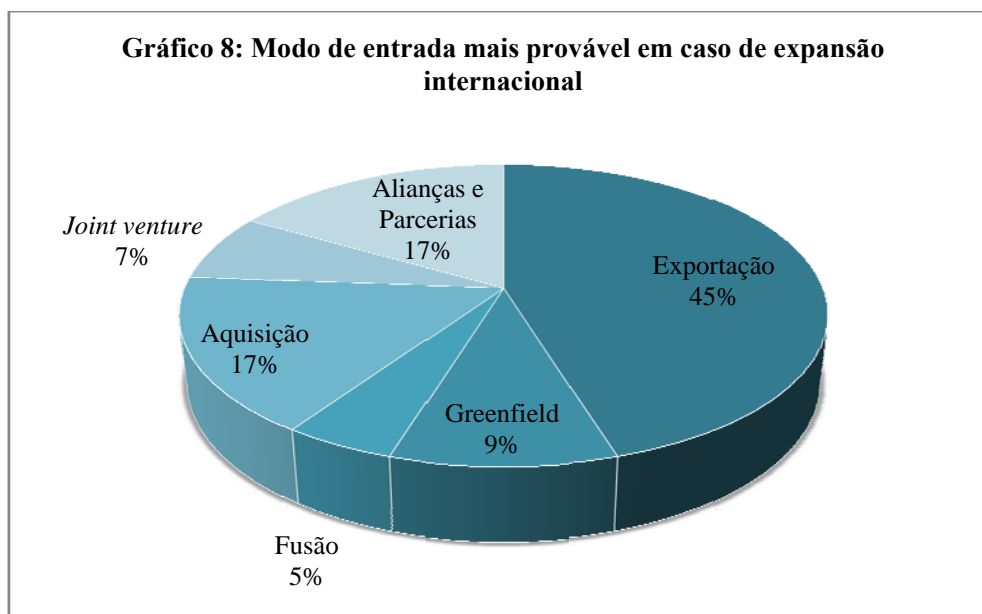
*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras. Pergunta baseada nos estudos de AL-KHALIFA; PETERSON, 2004.

As empresas manufatureiras estão mais otimistas em relação ao *market share* (3,80) do que em termos de lucratividade (3,38).

É animador o fato de que as empresas esperam melhor desempenho em 2010 do que os níveis obtidos no ano passado. As transnacionais apostam na recuperação da economia e no futuro crescimento das vendas, da lucratividade e do *market share* tanto nacional quanto internacional em 2010.

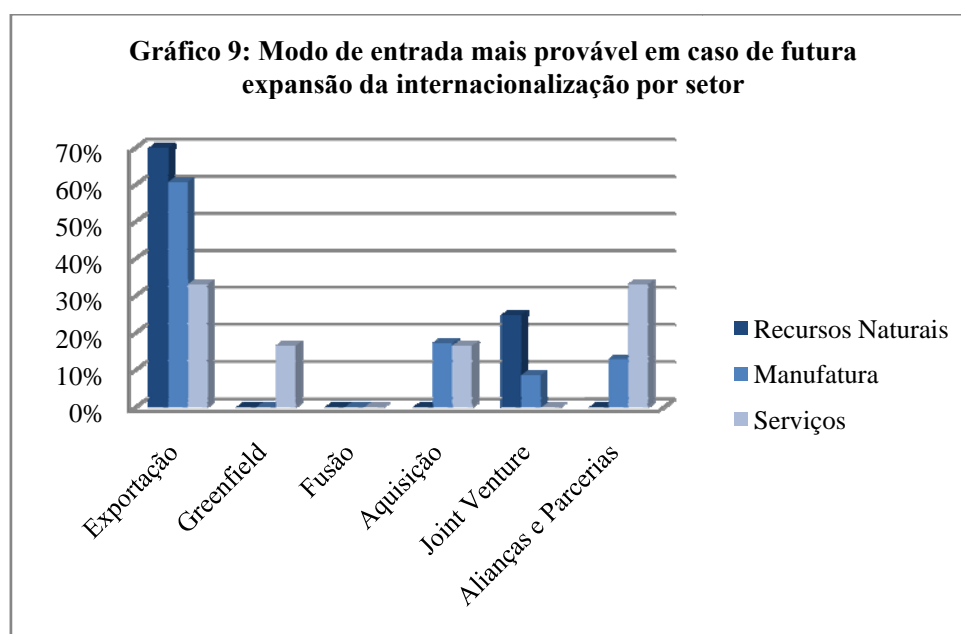
## ■ Modos de entrada em novos mercados

O modo de entrada mais fortemente considerado pelas empresas brasileiras no caso de futura expansão é a exportação. Isso se deve ao fato de ser uma estratégia pouco dispendiosa e que envolve menos riscos do que através de subsidiárias<sup>6</sup>.



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

As empresas do setor de manufatura são as que mais priorizam a exportação como estratégia de entrada em mercados globais (veja o gráfico 9).



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>6</sup> PKATAK, A.; BHAGAT, R.; KASHLAK, R. *International management: managing in a diverse and dynamic global environment*. New York, McGraw-Hill Irwin, 2005.

As empresas do setor de recursos naturais, além das exportações, consideram mais provável a entrada em outros países através de *joint ventures*. Já as empresas do setor de serviços consideram como a primeira opção de modo de entrada tanto a exportação (caso de empresas diversificadas que também produzem *commodities* ou softwares) quanto através de alianças e parcerias, o que permite que elas conheçam melhor o mercado e compartilhem riscos<sup>7</sup>.

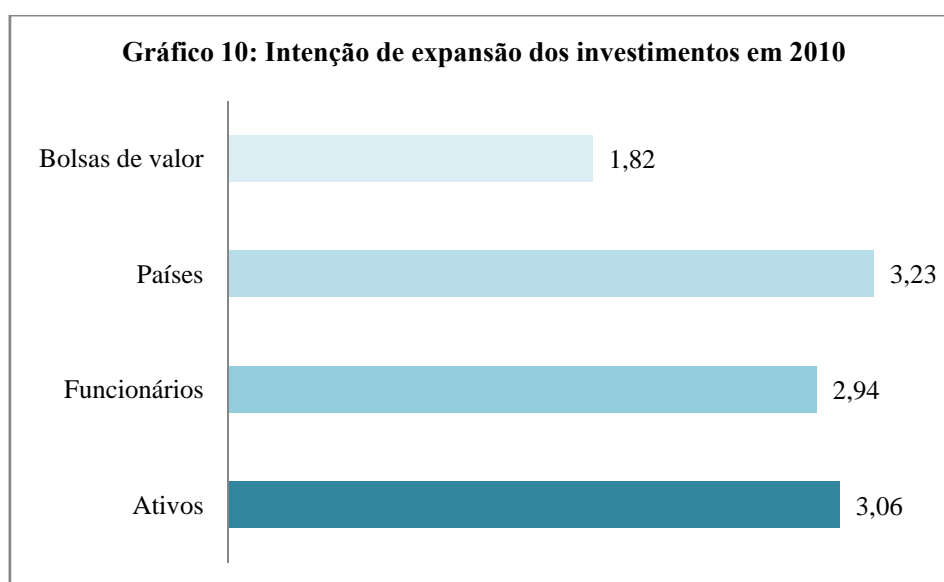
Um ponto interessante é que as empresas do setor de serviços têm aumentado a intensidade de sua participação no exterior nos últimos anos. Sendo assim, 50% delas já consideram as aquisições como segundo modo de entrada mais provável em caso de futura expansão.

Em geral, modos de entrada de equidade (aquisições e *joint ventures*) são preferidos pelas empresas manufatureiras. Alianças/parcerias e *greenfields* são preferidos por prestadoras de serviço.

Um fato relevante a ser considerado é que, em função da crise, algumas empresas não estão pensando em futura expansão internacional. Quatro transnacionais responderam que não irão intensificar sua presença no exterior no futuro próximo. Essa questão será mais bem explorada no tópico a seguir.

## ■ Expansão dos investimentos no exterior

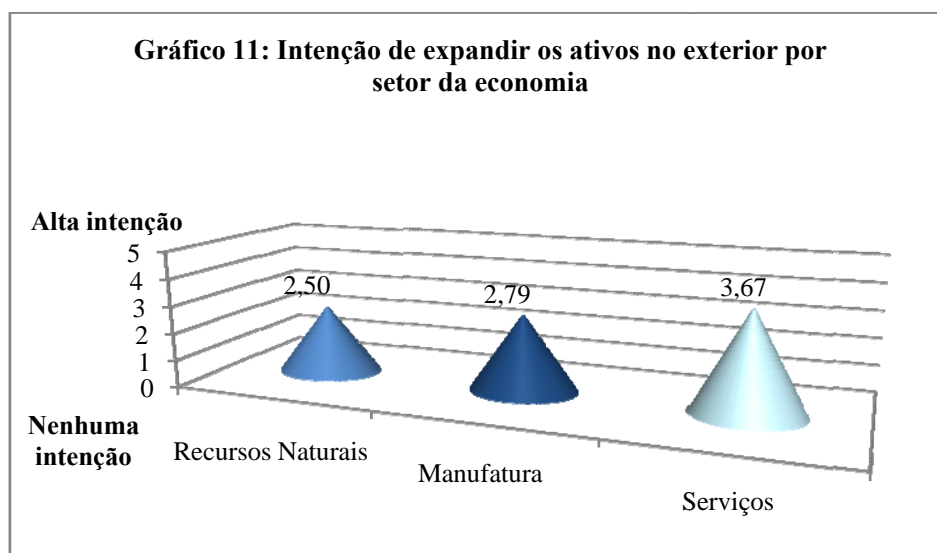
Ao pensarem no futuro, as transnacionais brasileiras mostram intenção moderada em aumentar a quantidade de países, ativos e funcionários no exterior. Surpreendentemente, as empresas mostram-se pouco intencionadas a aumentar o número de bolsas de valores em que estão listadas.



Fonte: Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras. Questão adaptada dos estudos de AJZEN; FISHBEIN, 1985; JAFF; PASTERNAK, 1994.

<sup>7</sup> PKATAK, A.; BHAGAT, R.; KASHLAK, R. *International management: managing in a diverse and dynamic global environment*. New York, McGraw-Hill Irwin, 2005.

A intenção de expandir os ativos no exterior é mais expressiva para as empresas do setor de serviços. Para o Grupo Camargo Corrêa, por exemplo, a crise financeira pode proporcionar oportunidades de aquisições de ativos no exterior, em geral em condições mais favoráveis do que anteriormente. As transnacionais prestadoras de serviços possivelmente irão intensificar sua presença no exterior através de um maior número de subsidiárias (veja o gráfico 11).



*Fonte:* Pesquisa FDC sobre as transnacionais brasileiras. Questão adaptada dos estudos de AJZEN; FISHBEIN, 1985; JAFF; PASTERNAK, 1994.

As empresas do setor manufatureiro em geral mostram-se indecisas em relação a aumentar os ativos no exterior em 2010. Segundo a Metalfrío e a Marfrig, 2009 é um ano de cautela e consolidação das aquisições feitas em 2008. As incertezas a respeito da recuperação mundial da economia são responsáveis pelo receio em aumentar o volume de ativos no exterior em 2010.

Já as empresas de recursos naturais mostram-se menos intencionadas do que outros setores a respeito da expansão de seus ativos no exterior em 2010. Para essas empresas, o aumento da internacionalização ocorre muito em função de oportunidades surgidas no contexto global, difíceis de serem previstas em momentos de instabilidade econômica, como atualmente.

## CONCLUSÃO

### ■ O ranking 2009 e a crise financeira

A crise financeira tem afetado as transnacionais brasileiras assim como qualquer *player global*. Apesar dos grandes investimentos durante os primeiros três trimestres de 2008, as empresas vivenciaram a diminuição da demanda internacional, o que resultou em menores margens após setembro.

Em resposta à crise, a Gerdau diminuiu seus investimentos no exterior e se concentra agora na prospecção de caixa, sem, contudo, perder de vista oportunidades de investimento em médio prazo.

As vendas da Metalfrio caíram 50% no leste e centro europeu. Contudo, a elevada qualidade de seus produtos permitiu que eles se mantivessem como o único produtor brasileiro de refrigeradores comerciais na Rússia.

O impacto da crise variou entre os setores da economia. A Marfrig (setor alimentício), por exemplo, afirma que a demanda por carne é relativamente inelástica e, portanto, não foi fortemente afetada. Apesar de a Rússia ter reduzido significativamente a importação de carne brasileira (fala-se em medidas protecionistas)<sup>8</sup>, a Marfrig limita suas exportações a 20% para cada país como eficaz medida para diminuir os riscos de dependência.

Esta edição do “Ranking das Transnacionais Brasileiras” mostrou que as empresas estão mais satisfeitas com o desempenho do mercado doméstico do que com o do internacional. No caso do Grupo Camargo Corrêa os resultados alcançados no mercado doméstico mais do que compensaram as reduções da demanda internacional devido ao forte crescimento de alguns mercados domésticos em que atua (como construção e cimento).

Os resultados da indústria de mineração parecem ir contra o restante das empresas do Ranking. Como os preços são negociados uma vez ao ano, geralmente em abril, para os próximos 12 meses, os valores de minério de ferro permaneceram estáveis por todo o ano, não sendo afetados pela crise. Isso permitiu que empresas como a Vale mantivessem margens lucrativas, amenizando a crise. O grande desafio para essa indústria agora é assegurar resultados similares nas próximas negociações.

Por fim, a crise tem criado novas estratégias de negócios para algumas empresas. A Perdigão e a Sadia, por exemplo, fundiram suas operações, visando ao seu fortalecimento na arena internacional, a partir da entrada em países difíceis de serem atingidos separadamente. Outra mudança é que a crise também vem criando crescentes oportunidades de expansão no exterior devido aos preços relativamente baixos dos ativos.

Em resumo, as transnacionais brasileiras têm sido bem-sucedidas em sobreviver à crise financeira mundial e estão continuamente revendo seu planejamento estratégico como forma de adaptar-se ao novo contexto global.

---

<sup>8</sup> MERCADO ÉTICO. Disponível em: <<http://mercadoetico.terra.com.br/arquivo/politicas-e-rastreabilidade-interferem-na-exportacao-do-gado-brasileiro/>>.

## ■ Perspectivas para 2010

No curto e médio prazo, as transnacionais brasileiras podem ser consideradas “cautelosamente otimistas”. As empresas apostam na possível oportunidade de negócios em função do crescimento contínuo da China, atualmente a terceira maior economia do mundo. A China se tornou parceira comercial do Brasil este ano, após a drástica redução de suas vendas para os Estados Unidos, com a recessão global. Além disso, relatórios recentes indicam que o Banco de Desenvolvimento da China, o banco gerido pelo governo para projetos públicos, planeja abrir uma filial no Brasil em meados de 2010, para investir em portos, siderurgia e energia<sup>9</sup>. A China e o Brasil são naturalmente parceiros, devido ao elevado consumo chinês de recursos naturais.

De fato, os executivos brasileiros indicam que estão se preparando para a recuperação mundial da demanda pelos nossos produtos. Por exemplo, a Vale, a maior mineradora, pode abrir sua mina Gongo Soco na região central brasileira, nos próximos meses, em resposta aos primeiros sinais de recuperação mundial, segundo o CEO Roger Agnelli<sup>10</sup>.

Os outros dois países dos BRICs são menos prioritários para o Brasil neste momento. Enquanto os políticos estão mais entusiasmados com os BRICs, previsões de crescimento recente questionam se a Rússia será uma fonte viável de demanda no curto prazo. Além do mais, a China e a Índia permanecem como motores da economia global, com previsão de crescimento para este ano de 7,5% e 5,8%, respectivamente.

Já em relação ao Brasil, é esperado um declínio de 1,0%. A Rússia responde mais lentamente, com estimativas de encolhimento de 4,5% da economia<sup>11</sup>. Enquanto as estimativas de crescimento para 2009 variam entre os países do BRIC, os esforços dos políticos (por exemplo, a primeira cúpula dos BRICs realizada na Rússia este ano) e dos acadêmicos/executivos (por exemplo, a Five Diamond Conference, que acontecerá no Brasil em agosto) demonstram entusiasmo contínuo para os países de crescimento rápido<sup>12</sup>. O Ranking das Transnacionais do próximo ano vai mostrar se esse entusiasmo se confirmou.

---

<sup>9</sup> BLOUNT, J.; ESPINOSA, V. China Development Bank plans to open branch in Brazil (Update 2). *Bloomberg*, 30 jun. 2009.

<sup>10</sup> THE WEST AUSTRALIAN, 8 jul. 2009. Vale may restart Brazil iron ore ops.

<sup>11</sup> FINANCIAL TIMES, 15 jun. 2009. Russia's recovering Market.

<sup>12</sup> <<http://www.fivediamondconference.org/>>.