

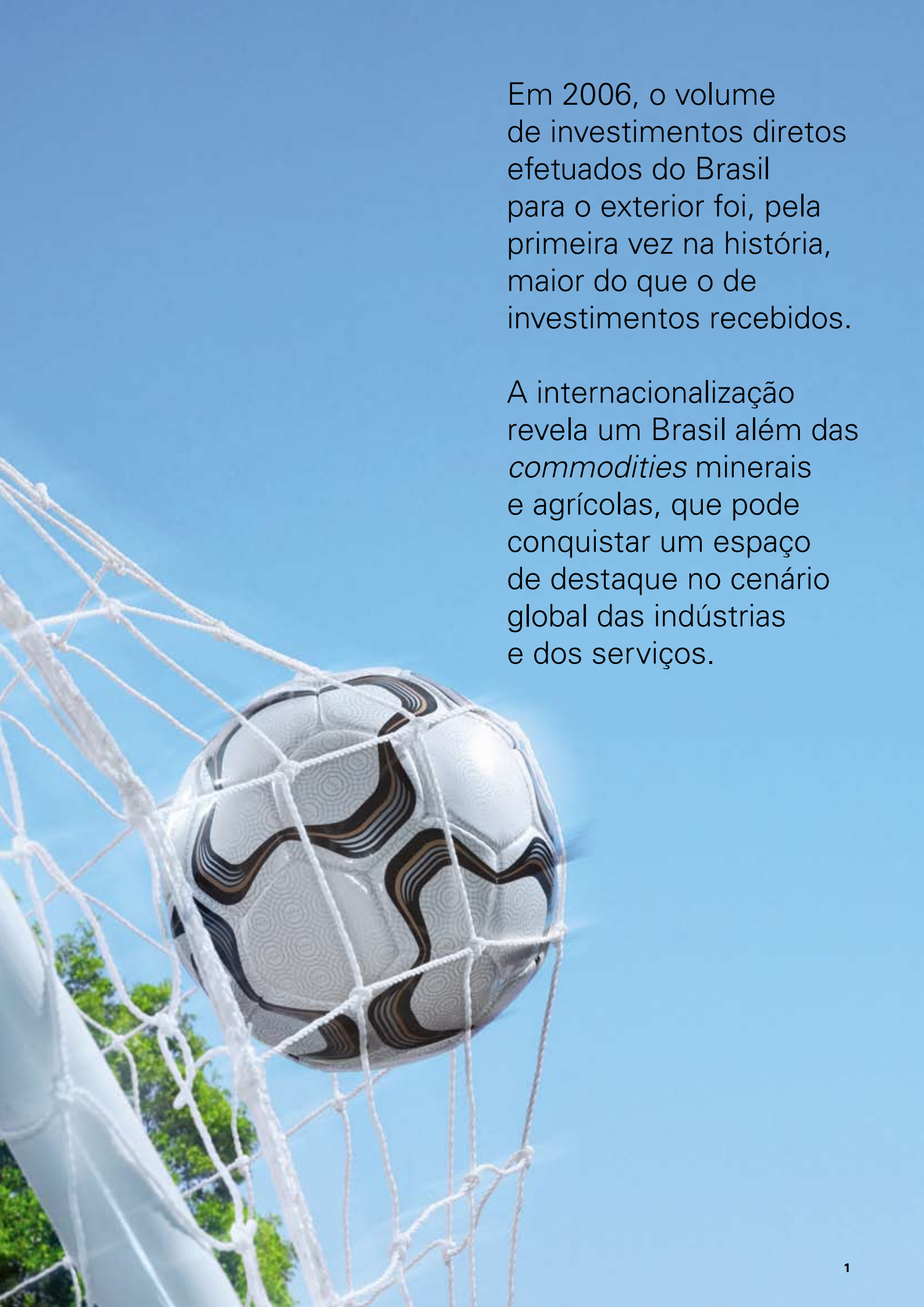
Multinacionais Brasileiras

A Rota dos Investimentos Brasileiros no Exterior

KPMG no Brasil

Conteúdo

Sobre este relatório	3
A trajetória das transnacionais brasileiras	4
Principais destinos dos investimentos	10
Top 20	12
Destino dos negócios	14
Investimentos de destaque	15
Estratégias para o sucesso	16
Desafios e Oportunidades	17

A soccer ball with a white and black pattern is caught in a white goal net. The background is a clear blue sky with some green foliage visible in the lower left corner.

Em 2006, o volume de investimentos diretos efetuados do Brasil para o exterior foi, pela primeira vez na história, maior do que o de investimentos recebidos.

A internacionalização revela um Brasil além das *commodities* minerais e agrícolas, que pode conquistar um espaço de destaque no cenário global das indústrias e dos serviços.



Sobre este relatório

Este relatório retrata o processo cada vez mais comum e crescente da internacionalização das empresas brasileiras. O estudo que segue foi elaborado pela KPMG no Brasil com base em dados e estudos públicos disponibilizados pelo Banco Central do Brasil, pela UNCTAD (*United Nations Conference on Trade and Development*), Fundação Dom Cabral e notícias divulgadas pela mídia brasileira.

As informações foram atualizadas até 31 de janeiro de 2008. A KPMG no Brasil não se responsabiliza pela acuracidade de tais informações, cujas fontes encontram-se devidamente citadas.

Este material está disponível no *Website* www.kpmg.com.br, nas versões em português e em inglês.

US\$152 Bilhões

É o total de investimentos brasileiros acumulados no exterior

US\$97 Bilhões

É o total de investimentos brasileiros diretos acumulados no exterior¹

49,4%

É o percentual de aumento do investimento direto em relação a 2005

US\$32 Bilhões

Foi o volume adicional de investimento direto em relação a 2005¹

Fonte: Banco Central do Brasil - Levantamento de Capitais Brasileiros no Exterior (CBE) 2007

¹ Data-base: 31 de dezembro de 2006. Não inclui empréstimos entre companhias e somente considera participações societárias superiores a 10% do capital da empresa receptora. Participações inferiores a 10% foram consideradas na modalidade "Portfólio".



A Trajetória das Transnacionais Brasileiras

Muito embora a maior parte das grandes empresas transnacionais do mundo tenha origem na União Européia, Estados Unidos e Japão, tem sido observada nos últimos anos uma mudança significativa neste cenário. De fato, nota-se um aumento expressivo no número de empresas de economias em desenvolvimento na lista das empresas exportadoras de capital².

No Brasil, a multinacionalização aconteceu com quase um século de atraso em relação a empresas européias e americanas, que tiveram seu processo iniciado após a primeira Guerra Mundial. Todavia, este processo vem crescendo vigorosamente nos últimos anos, impulsionado principalmente pelos cenários econômicos nacional e internacional favoráveis e pela valorização do Real.

Tardiamente ou não, o fato é que se pode afirmar que fronteira já não mais representa uma barreira para a expansão das empresas brasileiras. Ao contrário, trata-se de uma

estratégia de mercado e talvez até questão de sobrevivência. A pressão cada vez maior pela liberalização do comércio internacional, o fortalecimento dos blocos econômicos formados por países ricos e as aquisições internacionais tornaram o mercado muito mais competitivo. Em muitos setores, a presença global e o tamanho dos grupos econômicos podem decretar seu sucesso ou fracasso.

Os pioneiros iniciaram tal processo na década de 70, mas em 2006, pela primeira vez na história, o volume de investimentos brasileiros diretos no exterior ultrapassou o volume de investimentos estrangeiros no País.

Do total de US\$152,2 bilhões de ativos brasileiros declarados como localizados no exterior no ano de 2006, o destaque ficou para a modalidade "Investimento Direto" (investimentos superiores a 10% do capital da investida)³, que totalizou um montante acumulado de US\$97,7 bilhões (sendo US\$91 bilhões associados ao setor terciário).

O Brasil figura como 19º maior receptor de investimentos do mundo. Só em 2006, o Brasil recebeu US\$19 bilhões em investimentos, um aumento de 20% em relação a 2005 e figura como um dos principais destinos de investimentos internacionais. Mas além de ser um dos principais destinos dos investimentos internacionais (como demonstram os gráficos a seguir), o Brasil tornou-se também um forte exportador de capitais.

Segundo dados divulgados em 2007 pelo Banco Central do Brasil com base nas declarações de Capitais Brasileiros no Exterior (CBE 2007), os investimentos diretos brasileiros (IDB) no exterior atingiram a incrível marca de US\$32,3 bilhões no ano de 2006. Esta marca colocou o Brasil na 12ª posição no ranking dos maiores investidores do mundo, superando países como Austrália, China, Rússia e Suécia, entre outros⁴.



A marca de investimentos brasileiros no exterior em 2006 colocou o Brasil na 12^a posição no ranking dos maiores investidores do mundo.

² UNCTAD, World Investment Report 2007

³ Data-base: 31 de dezembro de 2006. Não inclui empréstimos entre companhias e somente considera participações societárias superiores a 10% do capital da empresa receptora. Participações inferiores a 10% foram consideradas na modalidade "Portfolio".

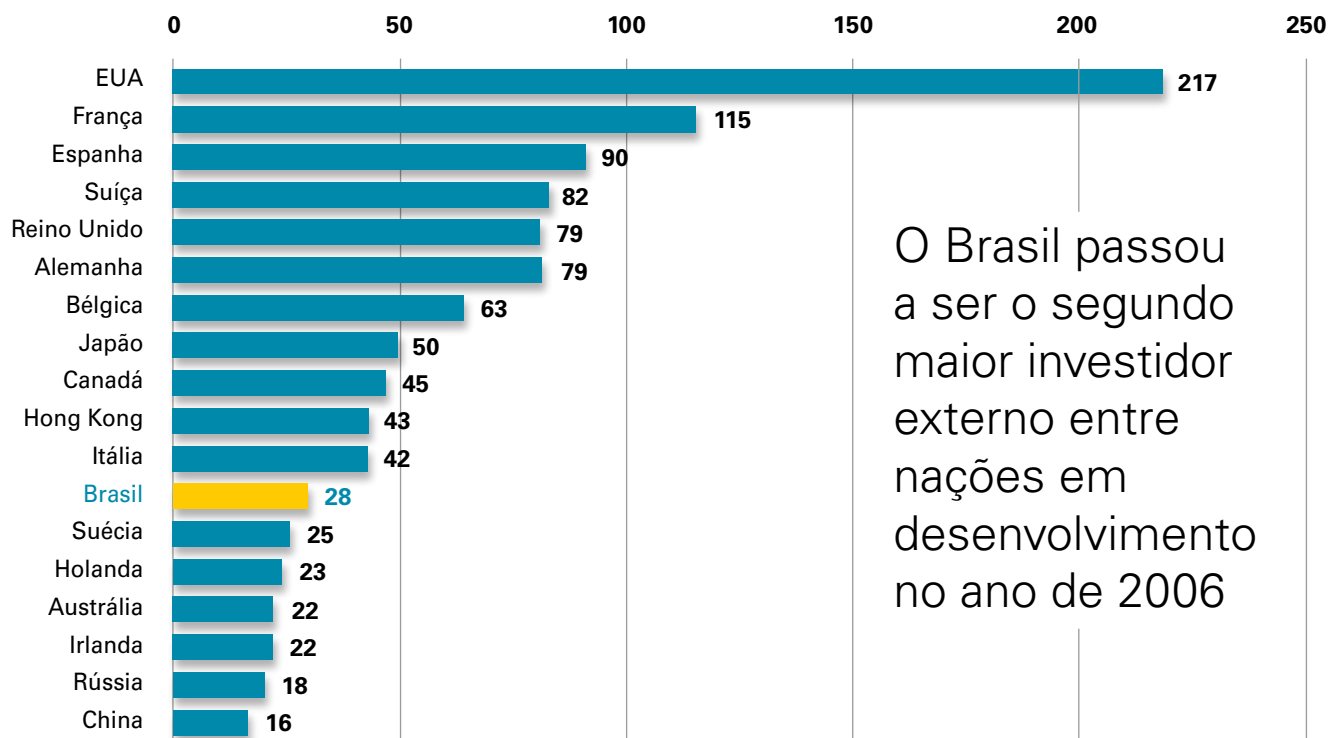
⁴ UNCTAD, World Investment Report 2007



Ranking

Em bilhões de dólares

Maiores investidores do mundo em 2006

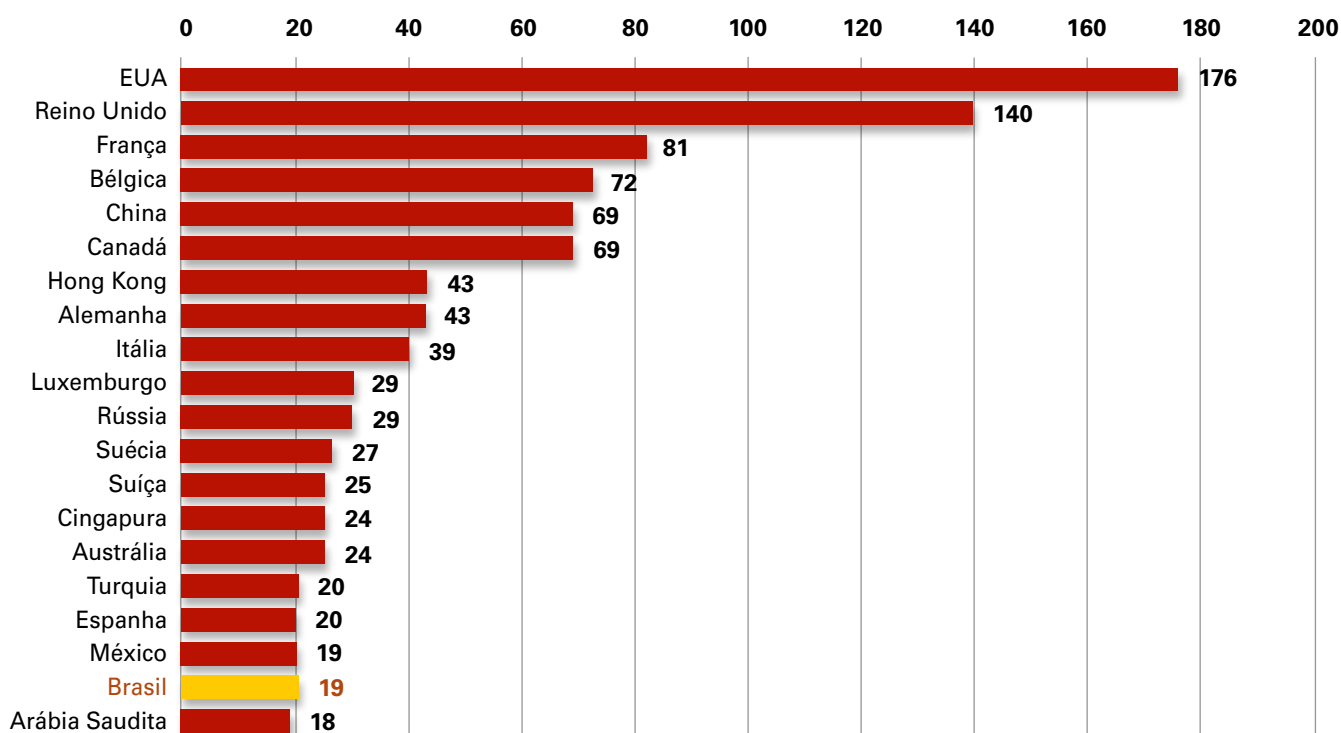


O Brasil passou a ser o segundo maior investidor externo entre nações em desenvolvimento no ano de 2006

Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2007
Com relação ao Brasil, o valor efetivo em 2006 de investimento direto brasileiro no exterior conforme CBE - 2007 foi de US\$ 32 bilhões.

FDI em bilhões de US\$

Maiores receptores de investimentos em 2006



Fonte: UNCTAD, World Investment Report 2007

FDI em bilhões de US\$

Os recursos que saíram do País a título de investimento externo direto no ano de 2006 aumentaram 49,4% em relação ao montante do ano de 2005 e 129,46% em relação a 2001, quando o estudo do Banco Central foi conduzido pela primeira vez.

Evolução do volume de investimentos diretos brasileiros (IDB) ao longo dos últimos anos:

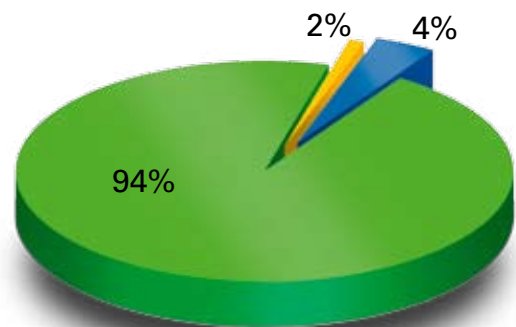
Estoque dos ativos (em US\$ milhões)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Investimento direto	42.584	43.397	44.769	54.027	65.418	97.715

Fonte: Banco Central do Brasil – Levantamento de Capitais Brasileiros no Exterior (CBE) 2007

Com relação à primeira destinação dos investimentos diretos, predominou o setor terciário da economia, como segue:

IDB por ramo de atividade

Setor Primário	2.394
Setor Secundário	4.266
Setor Terciário	91.055



Evolução do volume de investimentos diretos brasileiros (IDB) por ramo de atividade:

Volume investido (em US\$ milhões)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Setor Primário	1.671	119	259	1.040	3.422	2.394
Setor Secundário	3.433	3.366	1.906	1.832	2.400	4.266
Setor Terciário	37.480	39.912	42.604	51.155	59.595	91.055
TOTAL	42.584	43.397	44.769	54.027	65.418	97.715

Fonte: Banco Central do Brasil – Levantamento de Capitais Brasileiros no Exterior (CBE) 2007



Principais atividades receptoras dentro do setor terciário:

Total (em US\$ milhões)	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Serviços Prestados Principalmente a Empresas	14.306	13.945	17.811	20.013	23.627	50.630
Intermediação Financeira	13.171	15.083	13.856	15.137	17.234	20.517
Atividades Auxiliares de Intermediação Financeira, Seguros e Previdência Complementar	7.536	8.469	8.477	12.887	14.898	16.498
Comércio por Atacado e Representantes Comerciais e Agentes de Comércio	1.724	1.806	1.868	2.235	2.871	2.734
Extração de Petróleo e Serviços Relacionados	1.556	78	182	566	2.808	2.319
Construção	1.129	1.504	695	544	568	1.088
Fabricação de Artigos de Borracha e Plástico	52	548	143	186	236	784
Fabricação de Produtos de Metal – Exceto Máquinas e Equipamentos	118	145	152	468	478	668
Fabricação de Produtos Alimentícios e Bebidas	119	129	209	211	512	469
Fabricação de Produtos Têxteis	36	24	37	38	52	439
Fabricação de Máquinas e Equipamentos	111	101	104	94	153	286
Metalurgia Básica	6	6	6	8	7	190
Subtotal	39.864	41.838	43.540	52.387	63.444	96.622
Demais Atividades	2.720	1.559	1.229	1.640	1.962	1.093
Total	42.584	43.397	44.769	54.027	65.406	97.715

Fonte: Banco Central do Brasil – Levantamento de Capitais Brasileiros no Exterior (CBE) 2007

Na análise dos dados acima (setor terciário), deve-se considerar que muitos investimentos diretos são efetuados por intermédio de empresas *holding*, que tem por objeto social a participação societária em outras empresas. O resultado dos dados estatísticos acima poderia ser distinto, caso se considerasse o ramo de atividade das investidoras e não das investidas ou, ainda, das empresas operacionais detidas pelas *holdings*.

Principais Destinos dos Investimentos

De acordo com o levantamento do Banco Central do Brasil de Capitais Brasileiros no Exterior 2007, grande parte dos capitais brasileiros tem como destino os chamados “paraísos fiscais”, principalmente Ilhas Cayman, Ilhas Virgens Britânicas e Bahamas. Os Estados Unidos da América também destacam-se no destino de capitais brasileiros. A partir de 2004, a Dinamarca juntou-se ao grupo dos maiores receptores de investimento direto e, em 2006, as Bermudas também ganharam importância como destino inicial de investimentos diretos de residentes no País.

As Ilhas Cayman permaneceram na liderança, com US\$20,3 bilhões, seguidas por Bermudas (US\$15,1 bilhões), Dinamarca (US\$10,4 bilhões), Ilhas Virgens Britânicas (US\$10,3 bilhões) e Bahamas (US\$9,3 bilhões). Os cinco países responderam por 66,8% do total da conta de Investimento Externo Direto (participações acima de 10% do capital da investida).

Ranking dos países que mais receberam investimentos diretos brasileiros em milhões de US\$:

Países	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Ilhas Cayman	14.785	16.465	15.097	13.930	15.113	20.284
Bermudas	990	1.103	593	397	690	15.061
Dinamarca	16	8	10	6.460	9.466	10.361
Ilhas Virgens Britânicas	7.109	5.416	6.314	6.254	7.333	10.345
Bahamas	5.954	6.958	6.565	7.825	7.449	9.259
Espanha	1.657	2.953	1.775	2.934	3.324	4.221
Estados Unidos	1.401	1.830	2.100	2.552	4.163	3.942
Luxemburgo	584	402	2.055	3.114	3.512	3.918
Áustria	21	106	324	397	659	3.819
Países Baixos	208	247	599	1.095	2.936	3.195
Argentina	1.625	1.503	1.549	1.722	2.068	2.136
Uruguai	3.121	1.547	2.810	1.657	1.748	1.743
Subtotal	37.471	38.538	39.791	48.337	58.461	88.284
Demais países	5.113	4.859	4.978	5.690	6.957	9.431
Total	42.584	43.397	44.769	54.027	65.418	97.715

O destino primário dos investimentos estrangeiros nem sempre é o país no qual se localiza a empresa operacional a ser constituída ou adquirida. Muitas vezes o investimento transita por empresas que possuem por objeto social a participação societária em outras empresas (holdings) localizadas em países europeus ou paraísos fiscais. Os atrativos de tais jurisdições compreendem condições tributárias favoráveis, regras simplificadas, estabilidade financeira e política, além de permitir melhor administração dos investimentos estrangeiros, consolidação para fins contábeis e financeiros, etc.

Paraísos Fiscais

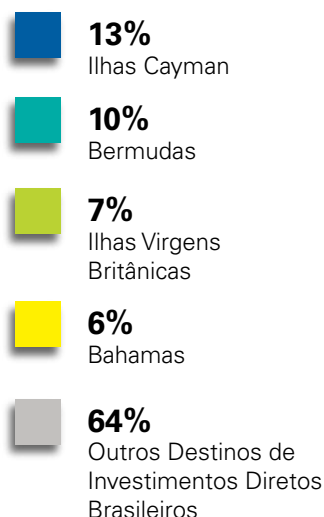
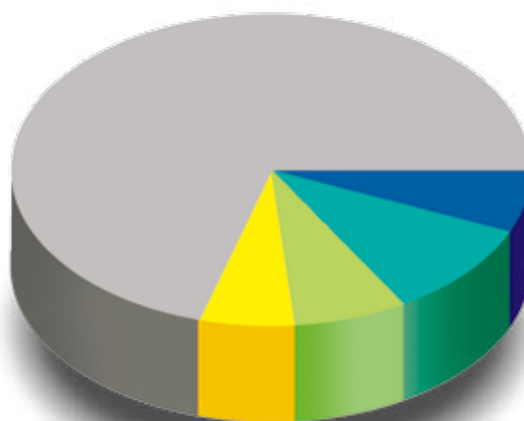
Conforme as informações do Banco Central do Brasil, dos atuais US\$152 bilhões aplicados no exterior, US\$75,7 bilhões destinaram-se a jurisdições conhecidas como paraísos fiscais. Deve-se considerar que além da possibilidade de utilização dos paraísos fiscais para a constituição de empresas holdings, muitos investimentos efetuados em paraísos fiscais são de natureza financeira.

O valor destinado aos paraísos fiscais aumentou 55% no ano de 2006 em relação ao ano anterior. Este aumento foi superior ao percentual de crescimento dos investimentos diretos brasileiros (36%)⁶. A Receita Federal do Brasil considera como paraísos fiscais os países ou dependências que não tributam a renda ou que a tributam à alíquota inferior a 20% ou, ainda, cuja legislação interna oponha sigilo relativo à composição societária de pessoas jurídicas ou à sua titularidade⁷.



Representatividade do percentual de investimentos diretos nos principais paraísos fiscais em relação ao total de investimentos de US\$97,7 bilhões:

Principais Paraísos Fiscais



Fonte: Banco Central do Brasil – Levantamento de Capitais Brasileiros no Exterior (CBE) 2007

⁶ Fonte: Folha de São Paulo. Sábado, 05 de janeiro de 2008

⁷ São considerados paraísos fiscais, nos termos da Instrução Normativa/SRF no. 188 de 6 de agosto de 2002: Andorra; Anguilla; Antígua e Barbuda; Antilhas Holandesas; Aruba; Comunidade das Bahamas; Bahrein; Barbados; Belize; Ilhas Bermudas; Campione D'Italia; Ilhas do Canal (Alderney, Guernsey, Jersey e Sark); Ilhas Cayman; Chipre; Cingapura; Ilhas Cook; República da Costa Rica; Djibouti; Dominica; Emirados Árabes Unidos; Gibraltar; Granada; Hong Kong; Lebuân; Líbano; Libéria; Liechtenstein; Luxemburgo (no que respeita às sociedades holding regidas, na legislação luxemburguesa, pela Lei de 31 de julho de 1929); Macau; Ilha da Madeira; Maldivas; Malta; Ilha de Man; Ilhas Marshall; Ilhas Maurício; Mônaco; Ilhas Montserrat; Nauru; Ilha Niue; Sultanato de Omã; Panamá; Federação de São Cristóvão e Nevis; Samoa Americana; Samoa Ocidental; San Marino; São Vicente e Granadinas; Santa Lúcia; Seychelles; Tonga; Ilhas Turcas e Caicos; Vanuatu; Ilhas Virgens Americanas; e Ilhas Virgens Britânicas.

Top 20

Ranking por ativos externos em 2006

Posição	Nome	Setor
1	Vale (antiga - CVRD)	Mineração
2	Petrobras	Petróleo e gás
3	Gerdau	Aço
4	Embraer	Aviação
5	Votorantim	Diversificada
6	CSN	Aço
7	Camargo Corrêa	Diversificada
8	Odebrecht	Construção e Petroquímica
9	Aracruz	Celulose e Papel
10	Weg	Mecânica
11	Marcopolo	Transportes
12	Andrade Gutierrez	Diversificada
13	Tigre	Construção
14	Usiminas	Aço
15	Natura	Cosméticos
16	Itautec	Tecnologia da Informação
17	ALL	Logística
18	Ultrapar	Diversificada
19	Sabó	Peças de automóveis
20	Lupatech	Eletro-mecânica

Total de Ativos no exterior das 20 maiores: US\$ 56.426 milhões

Fonte: FDC-CPPII Pesquisa das Multinationais Brasileiras

Ranking por vendas, ativos e funcionários fora do Brasil, em relação ao total⁸

	Empresas	Vendas (%)	Ativos (%)	Empregados (%)	Média (%)
1	Gerdau	53,9	39,1	46,1	46,4
2	Vale	17,8	46	23,8	29,2
3	Sabó	42,8	15,8	26,8	28,5
4	Marcopolo	30,3	29,8	22,2	27,4
5	Odebrecht	20,2	15,2	46,5	27,3
6	Embraer	12	45,1	13	23,3
7	Weg	30,1	24,4	11	21,8
8	Tigre	17,1	26,9	16,7	20,2
9	Camargo Corrêa	13	26,2	17,8	19
10	Duas Rodas	5,5	40,2	7	17,6
11	Andrade Gutierrez	6,7	3,6	41,2	17,2
12	Artecola	12,3	27,9	10,3	16,9
13	CSN	28	17,5	3,2	16,2
14	Metalfrio	1,4	19,3	26,7	15,8
15	Itautec	20,3	18,5	5,9	14,9
16	Portobello	23,9	13,4	6,7	14,6
17	Natura	3,4	22	15	13,5
18	Petrobras	12,2	12,5	11	11,9
19	ALL	10,5	1,5	23,1	11,7
20	Perdigão	32,8	-	0,1	11

Fonte: FDC-CPPII Pesquisa das Multinationais Brasileiras

De acordo com a Fundação Dom Cabral, cerca de 885 empresas brasileiras investem em 52 países distintos. Os principais motivos que justificariam a forte expansão seriam a aproximação e ampliação dos mercados de consumo, a valorização da moeda nacional (R\$) e a valorização da marca.



Um estudo coordenado pela Fundação Dom Cabral em conjunto com o Columbia Program on International Investment (CPII), da Columbia University, sobre o fluxo de investimentos estrangeiros diretos (IED) concluiu sobre as multinacionais brasileiras que⁹:

- Os ativos de companhias brasileiras mais que dobraram no exterior entre 2005 e 2006.
- O Brasil passou a ser o segundo maior investidor externo entre nações em desenvolvimento no ano de 2006 (somente atrás de Hong Kong).
- As multinacionais brasileiras ainda são empresas regionais. Das 20 maiores, dez concentram suas atividades na América Latina.
- A internacionalização tem sido liderada pela Vale, Petrobras e outras companhias de recursos naturais, que detêm 70% do estoque total de investimentos estrangeiros diretos brasileiros, de US\$108 bilhões no exterior.
- A lista das 20 maiores investidoras inclui grupos industriais, empresas de construção civil e de tecnologia, como Embraer, Odebrecht e Itautec.
- A Gerdau lidera com 54% o “índice de transnacionalidade” das empresas do País. O resultado seria outro se a Odebrecht tivesse sido considerada sem a petroquímica Braskem. Sem a Braskem, a Odebrecht possui índice de 57% de transnacionalidade, o mais elevado entre as brasileiras.
- As 20 principais multinacionais do País têm US\$56 bilhões de ativos no exterior, mais da metade do total de fluxo de investimentos diretos brasileiros. Isso representou 20% de seus ativos totais em 2006 (12% no ano anterior). A média das 200 maiores empresas de países emergentes é de 33%, o que reflete a ainda tímida presença brasileira no exterior comparativamente a concorrentes asiáticos.
- As empresas brasileiras empregam 77 mil pessoas no exterior - cifra idêntica ao total de empregados do grupo farmacêutico suíço Roche no exterior.
- Três firmas têm mais de 10 mil empregados fora do País, representando, na média, 19% do total dos empregados. Já as maiores multinacionais dos grupos de nações em desenvolvimento têm em média 33% dos empregados no exterior.
- Oito das vinte maiores brasileiras declararam que espanhol e/ou inglês são língua oficial, juntamente com o português.
- 885 empresas brasileiras investem em 52 países, o que indica que também pequenas e médias companhias começam a se instalar no exterior. As multinacionais brasileiras estão presentes em, em média, três diferentes países.

⁸ Ranking publicado em um estudo coordenado pela Fundação Dom Cabral e pela Columbia University apontando as 20 empresas mais internacionalizadas.

⁹ Estudo publicado pelo Valor Econômico em 3 de dezembro de 2007 - Dobram os ativos no exterior de companhias brasileiras.

Destinos dos negócios



- 1 Companhia Vale do Rio Doce
- 2 Petrobrás S.A.
- 3 Gerdau S.A.
- 4 Embraer
- 5 Votorantim
- 6 CSN
- 7 Camargo Corrêa
- 8 Odebrecht
- 9 Aracruz
- 10 Weg

O processo de multinacionalização vem crescendo vigorosamente nos últimos anos, impulsionado, principalmente, pelos cenários econômicos nacional e internacional favoráveis e pela valorização do Real.

Investimentos de Destaque

De acordo com pesquisa da KPMG Corporate Finance Brasil, as transações anunciadas de fusões e aquisições envolvendo empresas Brasileiras continuaram a crescer em 2007 e estabeleceram novo recorde anual, com crescimento expressivo de 48% em relação ao ano anterior.

De janeiro a dezembro, foram realizadas 699 transações, 226 a mais do que no ano anterior.

A conjuntura econômica local favoreceu o nível de atividade desses setores em virtude da expansão do consumo, aumento da oferta de crédito, redução das taxas de juros ao longo do ano, redução do Risco País e o aumento das reservas internacionais.

Além disso, a continuidade do desenvolvimento do mercado de capitais deixou as companhias nacionais capitalizadas para investir. Os últimos anos foram representados por um marco importante no processo de internacionalização de empresas do País, pois, o fluxo de investimentos para o exterior é cada vez maior e mais intenso.

As transações anunciadas em que empresas brasileiras adquiriram empresas no exterior registraram crescimento de 40% em 2007. As transações desta natureza triplicaram nos últimos 4 anos, tendo sido registradas 22 operações em 2004, 24 em 2005, 47 em 2006 e 66 operações em 2007.

Aquisição da argentina Mirab pela Marfrig em 2008¹⁰

Aquisição da americana Swift Foods Company pela Friboi em 2007¹¹

Aquisição da Chaparral Steel Company pela Gerdau em 2007¹²

Aquisição da colombiana Acerías Paz del Rio, da americana U.S. Zinc e a compra de 27% do capital da argentina Aceros de Bragado (AcrerBrag) pelo Grupo Votorantim em 2007¹³

Construção de fábrica na Rússia pela Sadia em 2007¹⁴

Aquisição da canadense INCO em 2006 e da australiana AMCI Holdings em 2007 pela Vale¹⁵

Joint venture com Tata Motors em 2006 para construção da maior fábrica de ônibus do mundo na Índia pela Marcopolo¹⁶

Aquisição da argentina Loma Negra pela Camargo Corrêa em 2005¹⁷



¹⁰ Fonte: Estado de São Paulo, 3 de janeiro de 2008

¹¹ www.jbs.com.br

¹² www.gerdau.com.br

¹³ Fonte: Valor Econômico, 27 de dezembro de 2007 e 21 de novembro de 2007

¹⁴ Fonte: Valor Econômico, 3 de dezembro de 2007

¹⁵ www.vale.com.br

¹⁶ www.marcopolo.com.br

¹⁷ www.camargocorrea.com.br

Estratégias para o Sucesso



A internacionalização é um processo que exige planejamento. Porém, um estudo da Universidade de São Paulo, publicado pela Revista Época Negócios, revelou que em um grupo de empresas, no qual 96% possuem planos de internacionalização, apenas 43% afirmam ter efetuado estudos criteriosos para sair do País¹⁸.

As oportunidades são muitas e compreendem redução de custos logísticos e de mão-de-obra, obtenção de recursos financeiros em condições mais favoráveis, conquista de novos mercados etc. Por outro lado, há que se administrar diferenças culturais, idiomáticas e, em alguns países, instabilidade cambial, política e econômica. Questões como recrutamento de profissionais, treinamento, flexibilidade na gestão, entre outras, devem ser analisadas antes da implementação do investimento.

Tarefa importante para o investidor é a obtenção de recursos para a expansão internacional. As opções são muitas e abrangem financiamento com recursos próprios, empréstimos bancários, incluindo as linhas de crédito disponibilizadas pelo BNDES, financiamentos no exterior e captação no mercado de capitais.

Os custos tributários do investimento devem ser cuidadosamente analisados. Deve-se entender os tributos cobrados no país de destino do investimento, os impactos tributários no Brasil e verificar a existência de tratados para evitar a dupla tributação¹⁹ e potenciais benefícios fiscais deles decorrentes. É importante considerar não só as relações da investidora brasileira com as subsidiárias estrangeiras, mas também o tratamento fiscal das operações e relações entre as subsidiárias.

Depois de efetuado o investimento, um desafio importante é transferir o conhecimento não só da matriz para o exterior, mas estar atento às oportunidades de aprendizado com a experiência estrangeira. De fato, principalmente em casos de aquisições internacionais, as empresas brasileiras tendem a maximizar os benefícios da internacionalização quando ao invés de impor sua forma de atuação à empresa estrangeira, criam um novo modelo a partir da experiência acumulada por ambas.

A integração das operações e processos pós-aquisição e o grau de autonomia das subsidiárias

estrangeiras também é outro fator que merece atenção. As multinacionais devem definir qual é o nível de autonomia das filiais em relação à matriz. Por falta de políticas claras, pode-se acabar delegando menos do que deveria, resultando no enfraquecimento das subsidiárias, perda de seu empreendedorismo e sobrecarga da matriz, desestimulando os executivos estrangeiros. Deve-se buscar o ponto de equilíbrio tanto na questão da centralização ou descentralização das operações e funções administrativas, a fim de se evitar duplicação de tarefas ou ineficiência por atribuição errônea de responsabilidades.

Na pesquisa citada acima, participantes apontaram a gestão de recursos humanos como uma das principais preocupações das empresas. Expatriar executivos da matriz é uma prática comum entre as companhias. Porém, excessos e a falta de organização neste processo podem produzir impactos negativos. As equipes ideais devem ser heterogêneas, compostas de conhecedores da cultura, missão e valores da empresa e de conhecedores do novo mercado, que possam contribuir com informações da cultura local e do funcionamento do mercado alvo, sem as quais a maior parte das iniciativas está fadada ao fracasso. É imprescindível que os profissionais tenham a capacidade de conviver e aceitar idéias e formas de trabalho diferentes daquelas com as quais estejam habituados.

¹⁸ Época Negócios – dezembro 2007 – Os 7 pecados das maiores empresas - Estudo coordenado pelos professores Afonso e Maria Tereza Fleury

¹⁹ Países com os quais o Brasil possui Acordos para Evitar a Dupla Tributação: África do Sul, Argentina, Austrália, Bélgica, Canadá, Chile, China, Coréia, Dinamarca, Equador, Espanha, Filipinas, Finlândia, França, Holanda, Hungria, Índia, Israel, Itália, Japão, Luxemburgo, México, Noruega, Portugal, República Checa e Eslováquia, Suécia e Ucrânia (<http://www.receita.fazenda.gov.br/Legislacao/AcordosInternacionais/AcordosDuplaTrib.htm>)

Desafios

- Diversidade cultural
- Impasses políticos e religiosos
- Domínio do idioma estrangeiro
- Dificuldade na introdução dos valores da matriz
- Mão-de-obra despreparada
- Dificuldades na integração de estratégias, operações, sistemas e pessoas
- Burocracias locais
- Falta de transparência e instabilidade econômica em alguns países
- Corrupção
- Infra-estrutura
- Volatilidade cambial
- Estudos e custos de planejamento e implementação

Oportunidades

- Redução de custos (mão-de-obra, logística)
- Valorização do Real em relação ao Dólar
- Valorização e fortalecimento da marca
- Vantagens fiscais
- Novos mercados
- Busca de novos canais de distribuição e aprimoramento de eficiência
- Competitividade internacional
- Obtenção de recursos financeiros a taxas mais competitivas

As fronteiras já não mais representam uma barreira para a expansão das empresas brasileiras. Ao contrário, ultrapassá-las representa uma estratégia de mercado.



Contatos:

International Corporate Tax

Marienne Shiotá Munhoz
11 2183.3182
mmunhoz@kpmg.com.br

Audit

Pedro A. Melo
11 2183.3135
pmelo@kpmg.com.br

Corporate Finance

Cláudio R. L. Ramos
11 3245.8313
crramos@kpmg.com.br

China Desk

Hsieh Yuan
11 2183.3112
hyuan@kpmg.com.br

Human Resources Advisory Services

Patrícia Molino
11 3245.8021
pmolino@kpmg.com.br

Capital Markets Group

Rogério Andrade
11 2183.3166
randrade@kpmg.com.br

Risk Advisory Services

Pieter Van Dijk
21 3515.9444
pdijk@kpmg.com.br

Todas as informações apresentadas neste documento são de natureza genérica e não têm por finalidade abordar as circunstâncias de nenhum indivíduo específico ou entidade. Embora tenhamos nos empenhado em prestar informações precisas e atualizadas, não há nenhuma garantia de sua exatidão na data em que forem recebidas nem de que tal exatidão permanecerá no futuro. Essas informações não devem servir de base para se empreender qualquer ação sem orientação profissional qualificada, precedida de um exame minucioso da situação em pauta.
O nome KPMG e o logotipo KPMG são marcas comerciais registradas da KPMG International, uma cooperativa suíça.

© 2008 KPMG Tax Advisors - Assessores Tributários Ltda., uma sociedade brasileira e firma-membro da rede KPMG de firmas-membro independentes, afiliadas à KPMG International, uma cooperativa suíça. Todos os direitos reservados. Impresso no Brasil.