

CASOS DE INSUCESSO EM INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

CASES OF FAILURE IN INTERNATIONALIZATION OF BRAZILLIAN COMPANIES

*Fernando Thiago*¹
USCS

*Edson Keyso de Miranda Kubo*²
USCS

*Denise Gutierrez Castro*³
USCS

¹ Doutor em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (2017), Mestre em Ciências Ambientais pela Universidade do Estado de Mato Grosso (2011), possui especialização (pós-graduação Lato Sensu) em Gestão Pública pela Universidade do Estado de Mato Grosso (2013) e em Magistério do Ensino Superior pelo Instituto Brasileiro de Pós-Graduação e Extensão (2004) e graduação em Administração pela Unifimes (2003). Atualmente é Professor da Educação Superior do Campus do Pantanal da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. Atua nos seguintes temas: Gestão Pública, Gestão de Pessoas e Gestão do Agronegócio.

² Doutor em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP) em 2011; Mestre em Administração pela Kobe University, Japão em 2001 e Bacharel em Administração Pública pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) em 1997. Atualmente é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade Municipal de São Caetano do Sul (USCS), atuando nos cursos de Mestrado e Doutorado, além de ser Professor Titular II da Universidade Cruzeiro do Sul (Cruzeiro do Sul) em São Paulo. É membro da Associação dos Bolsistas do Governo Japonês- Monbusho (ABMON) e avaliador de projetos de pesquisa no Consulado Geral do Japão em São Paulo, para seleção de candidatos Brasileiros à bolsa MEXT. Também é filiado e participante ativo do EGOS (European Group for Organizational Studies) e dos eventos da ANPAD. É revisor do periódico Total Quality Management & Business Excellence (Qualis A1), International Journal of Human Resource Management (Qualis A1), Rausp Management Journal (A2), Cadernos EBAPE (A2) e do evento Academy of Management (AoM) na área de Gestão de Pessoas. Foi coordenador da área de Gestão de Pessoas do SEMEAD da FEA/USP de 2012 a 2015. Os resultados de suas pesquisas têm sido publicados em periódicos nacionais e internacionais de impacto. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Estudos Organizacionais, atuando principalmente nas seguintes áreas: gestão intercultural, gestão de pessoas e comportamento organizacional.

³ Mestre em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Bacharel em Administração Pública pela Universidade Federal de Lavras (2013). Tecnóloga em Automação de Escritórios e Secretariado com ênfase em Marketing pela Faculdade de Tecnologia de São Paulo (2008). Atualmente é Secretária Executiva do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal do ABC.

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar as falhas de multinacionais brasileiras na realização de Investimento Direto Estrangeiro - IDE, com base nas teorias de internacionalização de empresas. Para que a organização seja considerada internacional, ela precisa ter pelo menos parte seu faturamento provenientes do exterior, como em operações de importação e exportação, licenças, franquias, alianças, *joint venture*, aquisições de empresas no exterior, implantação de subsidiárias e *greenfield*. A abordagem utilizada foi a qualitativa por meio das técnicas de pesquisa documental e bibliográfica. Os dados foram coletados de matérias jornalísticas, documentos e relatórios das empresas e artigos científicos. As operações analisadas foram das empresas: O Boticário, Habib's e WEG. Os dados foram tratados por meio de análise de conteúdo. Verificou-se que as falhas mais frequentes nas organizações analisadas são relacionadas à adaptação de processos, produtos, serviços e observação das leis e normas do mercado de destino. Outra dificuldade verificada foi o pouco incentivo das políticas brasileiras para internacionalização, as que existem estão voltadas mais para as atividades de exportação. Neste aspecto, a internacionalização de empresas pode alçar grandes oportunidades para as organizações brasileiras, mas também grandes ameaças, sugerindo melhor observação dos processos de adaptação local para formulação dos planejamentos estratégicos de internacionalização.

Palavras-chave

Internacionalização de empresas. Multinacionais Brasileiras. Falhas de Internacionalização.

Abstract

This article aims to analyze the failures of Brazilian multinationals in making Foreign Direct Investment - FDI, based on theories of internationalization of companies. For the organization to be considered international, it needs to have at least part of its revenue from abroad, as in import and export operations, licenses, franchises, alliances, joint venture, acquisitions of companies abroad, implementation of subsidiaries and greenfield. The approach used was qualitative through documentary and bibliographic research techniques. The data were collected from journalistic articles, documents and reports from companies and scientific articles. The operations analyzed were from the companies: O Boticário, Habib's and WEG. The data were treated through content analysis. It was found that the most frequent failures in the analyzed organizations are related to adapting processes, products, services and observing the laws and regulations of the target market. Another difficulty found was the little incentive of Brazilian policies for internationalization, those that exist are more focused on export activities. In this regard, the internationalization of companies can bring great opportunities for Brazilian organizations, but also great threats, suggesting a better observation of the local adaptation processes for the formulation of strategic internationalization plans.

Keywords

Internationalization of Companies. Brazilian Multinationals. Internationalization Failures.

1 INTRODUÇÃO

A análise realizada por este artigo mostra a estratégia e o posicionamento no mercado dos processos de internacionalização de empresas brasileiras, com enfoque nos erros ocasionados principalmente em seus Investimentos Direto Estrangeiros (IDE), observando as estratégias de entrada, dentro do cenário cultural e mercadológico do país anfitrião. Assim, o recorte utilizado neste trabalho é a análise de três multinacionais brasileiras, relevantes para descrever os principais erros de estratégia e das decisões realizadas dentro de suas atividades internacionais, importante para a competitividade das empresas.

Após a segunda guerra mundial se intensifica o comércio internacional dando origem ao grande surto de globalização. Foram criados organismos internacionais com objetivos de desenvolver o comércio internacional como o Bird, FMI, Gatt que foi transformado em Organização Mundial do Comércio, Nafta, Mercosul e outros, alguns facilitando os fluxos financeiros entre países, outros trabalhando para redução de barreiras alfandegárias e outras restrições ao comércio internacional (MARIOTTO, 2007).

No Brasil este processo se intensificou com a redução das barreiras protecionistas para importação de produtos e serviços, ocorrida no início dos anos 1990. Sob esse contexto as empresas brasileiras foram pressionadas pelo mercado internacional a se tornarem mais eficientes e eficazes nos seus processos internos, com reformulação dos planos estratégicos, que em muitos casos incluíram um olhar para o mercado externo, com vistas à novos negócios.

Neste sentido, ações de empresas tiraram proveito de oportunidades no mercado internacional, fazendo com que outras empresas do mesmo ramo ou de ramos relacionados as acabassem

seguinte, impulsionando a globalização e a expansão de empresas em territórios internacionais, ou em outros casos, empresas buscaram atuar em outro país com objetivos de expandir suas vendas, uma vez que no país de origem o mercado esteja atendido, aproveitando economias em escalas e de escopo na produção (MARIOTTO, 2007; STOCKER; ABIB, 2019).

Outro ponto relevante nas estratégias de internacionalização a ser considerado é a adaptabilidade local, tanto no fornecimento de produtos e serviços como nos processos internos, no caso de investimento direto estrangeiro (AZEVEDO, 2008).

Além desses, as políticas internas dos países também são relevantes para a decisão de internacionalização de empresas. Nestas, os governos que receberão as empresas devem apresentar condições de infraestrutura, proporcionando uma sinergia entre a alavancagem governamental e a inovação das empresas, fatores chaves para as vantagens competitivas no mercado internacional (STEL, 2007).

A não observação destes aspectos nas decisões e formação dos planos estratégicos das organizações, contribuem para a ineficiência dos processos de internacionalização de empresas, conforme será apresentado neste artigo.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO E SEUS DETERMINANTES DE SUCESSO E INSUCESSO

A influência relevante para os processos de internacionalização de empresas tem como base a globalização, comumente referenciado pelo avanço tecnológico da informação e comunicação, e pelas trocas financeiras entre organizações, causando interdependência entre países. Segundo Suen (1997), trata-se de um fenômeno complexo e dinâmico, em quatro perspectivas: econômica, política, legal e cultural.

Contudo, a globalização não é um fenômeno atual, mas que nas últimas décadas, sofreu um aumento na velocidade das

dinâmicas das trocas entre os mercados, além do aumento em seu volume (GARCIA; LIMA; CARVALHO, 2010). Diante disso, as organizações têm enfrentado inúmeros desafios para se inserirem nesta dinâmica de trocas no mercado global e em alguns casos, a internacionalização têm sido uma das estratégias utilizadas.

De acordo com a Fundação Dom Cabral (2002) e Mariotto (2007), para uma empresa ser internacional ela deve ter parte ou totalidade do faturamento provenientes de suas operações internacionais, por meio de importação e exportação, licenciamento, franquias, contrato de gestão, alianças estratégicas, *joint venture*, aquisições de empresas em outros países ou implantação de subsidiárias e investimento de carteira.

Para Mariotto (2006) atuar no mercado local é mais simples do que em outro, uma vez que a empresa que atua num mercado estrangeiro tem, logo de saída, desvantagens em relação a uma concorrente desse mercado: ela está menos familiarizada com a cultura, os costumes, as preferências, a legislação, enfim, com as instituições do país.

Contudo, as organizações tem se lançado em outros mercados motivadas pela expansão de suas vendas que o mercado local não consegue suportar; pela exploração de economia de escala e escopo; busca de recursos em um país estrangeiro, tanto recursos naturais ou um fator de produção mais barato; busca por conhecimento especializado, como por exemplo participação em clusters ou aglomerações industriais; redução do risco para não depender de um único mercado que garanta sua receita (MARIOTTO, 2007).

Segundo a UNCTAD (2006), as empresas buscam acender à outros mercados para acessar: outros consumidores; eficiência pela redução de custos, principalmente por mão-de-obra mais barata; matérias-primas; ativos existentes, nos casos de *joint*

ventures, fusões e aquisições; e fatores relacionados à estratégias e políticas, redução de riscos e *hedging* anticíclico.

Para tanto, alguns aspectos precisam ser analisados pelas organizações para que tenham sucesso nos processos de internacionalização, dentre eles destacam-se: adequação dos mecanismos de gestão, desenvolvimento das competências internas, identificação e utilização do conhecimento proveniente de outro país, otimização do relacionamento com concorrentes, fornecedores e clientes. Além destes, a realização de processos e estudos que visem a adaptação à realizada local, entendendo e gerando diferencial competitivo a partir das diferenças culturais, econômicas, legais e linguísticas, são de relevância ímpar nestes processos (CALDEIRA, 2002; STOCKER; ABIB, 2019).

Neste aspecto, diversas teorias tem sido criadas para explicar os processos de internacionalização das organizações. A primeira delas, a teoria do Poder de Mercado, formulada por Hymer (1960) enfatiza que os Investimentos Diretos Estrangeiros (IDE) seguem uma lógica das operações internacionais da empresa, não se comportando conforme o fluxo de capitais atraídos pela taxa de juros maior. As organizações buscam explorar vantagem de *ownership* e do controle das operações, pois a presença física inibe a concorrência dos exportadores para o mercado do IDE, além de permitir a correção das imperfeições oriundas do mercado, com aperfeiçoamento do modelo do negócio.

Na teoria do Ciclo do Produto de Vernon (1966, 1979), as inovações são comercializadas e produzidas primeiramente nos países desenvolvidos, enquanto há um domínio do mercado e a partir do surgimento de concorrência, ocorre a migração para países de fatores produtivos mais baratos.

A teoria da Escola de Uppsala foi idealizada por meio de estudos em organizações internacionais da Suécia e defende que as organizações vão se internacionalizando em etapas sequenciais de acordo com o grau de aprendizagem adquirida no processo. Estas etapas são: exportação; licenciamento; estabelecimento de filial de vendas e subsidiária de produção no exterior. A velocidade

da evolução entre esses estágios estão relacionados com a distância psíquica entre o país de origem da matriz e o país anfitrião.

Esta distância psíquica consiste de diferenças relacionadas aos valores, práticas gerenciais e cultura. Uma menor diferença psíquica entre os países pressupõe menor grau de incerteza nos processos de internacionalização. Neste aspecto, conhecimento e comprometimento são fatores mencionados neste teoria que tem relação com a distância psíquica. O conhecimento está relacionado com as operações atuais no mercado externo enquanto que o comprometimento está relacionado com as decisões de investimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

No Paradigma Eclético de Dunning (1980) que preconiza o modelo OLI (*Ownership-Location-Internalization*), a internacionalização de empresas é explicada por um conjunção de teorias. Inicialmente se observa a vantagem de propriedade (*ownership*) da teoria do Poder de Mercado de Hymer. Em países com imperfeições em alguns aspectos organizacionais, como modelos de gestão, ou produtos, a empresa assume aquela atividade, ou seja, “internaliza” estes processos para obter vantagens competitivas. Em tempo, Buckley e Casson (1998) reforçam também estes aspectos na formulação de sua teoria intitulada como “internalização”, em que há uma integração/incorporação das atividades frágeis do mercado por meio de verticalização, para assim diminuir os custos de transação. O terceiro aspecto do paradigma Eclético é a vantagem de localização, na qual as empresas buscam vantagens nos fatores locais (DUNNING, 1980).

Barney (1991) desenvolveu a teoria da Visão Baseada em Recursos, que também é aplicada à internacionalização de empresas. Nesta, o enfoque das organizações é em adquirir, explorar e manter recursos internos valiosos que lhes possibilitam vantagens competitivas. Os recursos mais importantes possuem

características de serem insubstituíveis, raros, difícil de imitação e outros que geram valor.

E, por fim, Kogut e Zander (2003), com a teoria do Fluxo de Conhecimento explicam que os fatores de eficiência na transmissão do conhecimento nos processos internos das empresas são os elementos que explicam o sucesso e as decisões de internacionalização. Os elementos são: codificabilidade, complexidade e força de transmissão. Diante disso, a tendência de internacionalização por aquisição ou *greenfield* depende do grau de conhecimento tácito existente.

Mariotto (2007) mostra ainda que os estímulos governamentais também são relevantes na decisão de internacionalização de empresas, contribuindo com o status competitivo das empresas no mercado estrangeiro. Assim, são cruciais as políticas governamentais de incentivo à educação e treinamento, financiamento para inovações, garantia de estrutura logística, energética e telecomunicações, além de subsídios para este fim.

Contudo, existe uma lacuna nas teorias que não conseguem explicar os processos de internacionalização de empresas de países emergentes (GUIMARAES; AZAMBUJA, 2018). Neste ponto, para Amatucci e Avrichir (2008, p. 235) “as teorias são sensíveis aos contextos econômicos”, ao analisarem o caso brasileiro, as mais explicativas fora a de Hymer e Dunning, especialmente por momentos de imperfeições de mercado específico na história econômica brasileira e pelas vantagens de localização, uma vez que sempre haverá alguma vantagem específica.

Diante disso, as teorias oriundas de países desenvolvidos são relevantes para elucidar os fatores motivadores das empresas ao se internacionalizarem, mas seria relevante considerar vieses e lacunas e/ou adaptação correta de seus pressupostos ao contexto das Multinacionais de economias emergentes.

Neste ponto, em um estudo realizado pelo Governo Federal Brasileiro por meio de diversas entidades estatais,

levantaram-se os desafios para os entrantes tardios (*late movers*) no processo de internacionalização, conforme Quadro 1:

Quadro 1: Desafios dos entrantes tardios brasileiros no mercado internacional.

N.	Desafio	Descrição
1	Capacidade produtiva internacional	Excesso de capacidade de produção em nível mundial em alguns setores, gerando aumento da competição e necessidade constante de inovação.
2	Redesenho organizacional	Redesenho organizacional das empresas multinacionais tradicionais, com redes globais de produção e foco nos produtos e serviços de alta qualidade.
3	Interferência dos governos de outros países	Forte interferência dos governos no processo de internacionalização, inserida no contexto dos planos de desenvolvimento nacional (como os "campeões nacionais", da China, ou os zaibatsus e keiretsus, conglomerados no Japão)
4	Regulamentação do comércio internacional	Os países, blocos e organismos supranacionais consolidam os mecanismos de regulamentação do comércio internacional, criando entraves a novos investimentos e aumentando as restrições para acesso a mercados.
5	Competência em gestão	Novas exigências na competência em gestão, política de recursos humanos, estratégias de inovação, habilidade em relações trabalhistas, adequação às regulamentações ambientais; exigências

		nem sempre aplicadas ou conhecidas no país sede da empresa.
6	Vantagens não transferidas	Muitas vantagens das empresas de países emergentes não são passíveis de transferência no processo de internacionalização, pois são baseadas em fatores locais, como mão-de-obra barata e matéria-prima abundante e acessível.
7	Estrutura de capital	No caso do Brasil, poucas empresas nacionais estão listadas no mercado internacional de capitais; muitas delas não figuram nem no mercado de capitais brasileiro
8	Governança Corporativa	Ainda é possível observar certo despreparo dos dirigentes, como membros do Conselho Diretor e altos gerentes de muitas empresas que possuem pouca ou nenhuma experiência internacional; poucos estrangeiros nesses espaços de decisão

Fonte: Brasil (2009).

Na mesma linha, Mariotto (2007) traz uma importante contribuição, apresentando alguns aspectos desafiadores para os gestores a serem observados nos processos de internacionalização, que podem conferir sucesso ou insucesso.

O primeiro aspecto é o atendimento aos costumes, gostos e necessidade que podem variar muito de país para país, este aspecto tem relação com a teoria da Escola de Uppsala, em que a distância psíquica entre os países deve ser considerada nos processos de internacionalização. Outro aspecto é em relação à padronização de processos e produtos, sempre que possível, para aproveitar as economias de escala. Nem sempre é possível a combinação destes dois aspectos, uma vez que variação e padronização algumas vezes podem ser objetivos conflitantes (MARIOTTO, 2007; STOCKER; ABIB, 2019).

Um terceiro desafio é conseguir criar e cultivar valores organizacionais comuns, em ambientes de trabalho com pessoas de diversas localidades do mundo, com diferentes culturas emergindo e conflitando dentro das relações organizacionais (MARIOTTO, 2007; STOCKER; ABIB, 2019).

Por último, “conferir autonomia às subsidiárias para que elas possam se adaptar aos costumes e normas locais”. Neste ponto, estratégias que combinam operações centralizadas e descentralizadas tem sido frequentemente observadas nas organizações internacionais (MARIOTTO, 2007, p. 10; STOCKER; ABIB, 2019).

Como observado, os desafios da internacionalização enfrentados pelas organizações brasileiras tem sido superados em muitos casos, mas em outros não. A próxima seção desenhará o modelo metodológico utilizado nesta pesquisa e na sequência, serão apresentados os casos analisados de insucesso nos processos de internacionalização de organizações brasileiras.

3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo bibliográfico e documental a partir de dados secundários obtidos em artigos científicos publicados em periódicos de impacto e artigos jornalísticos veiculados em mídias eletrônicas.

Segundo Gil (2018), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material elaborado, como livros e artigos científicos. Constituem-se de pesquisas cujo objetivo é analisar diversas posições acerca de um problema.

A pesquisa documental, muito semelhante à bibliográfica, tem como fonte documentos que não recebem nenhum tratamento analítico, são documentos expedidos por organizações como cartas, diários, memorandos, boletins, matérias

informativos. Em ambos os casos, constituem-se como fontes ricas e estáveis de dados.

Os dados foram coletados em artigos científicos e matérias jornalísticas que tratavam de empresas brasileiras que enfrentaram algum tipo de dificuldade nos processos de internacionalização, formando o conjunto de dados secundários.

A análise dos dados será por meio de Análise de Conteúdo descrita por Bardin (2011), consistindo de 3 etapas: pré-análise na qual se seleciona o material; exploração do material que envolve a classificação e enumeração de temas; e por fim, o tratamento dos dados e interpretação.

4 ORGANIZAÇÕES ANALISADAS E SEU PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1 BREVE DESCRIÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

O Boticário

A Hudson José Botica Comercial Farmacêutica Ltda., foi fundada por Krigsner e sócios em 1977, como farmácia de manipulação no município de Curitiba/PR. Krigsner e seus sócios iniciaram pesquisas e produções de cosméticos com fins estéticos a base de produtos naturais, comercializados com a marca O Boticário. Somado à isso, o protecionismo à importação à época manteve a baixa concorrência no mercado nacional e a grande onda do naturalismo e preocupação com o corpo a partir dos anos 1970, favoreceram o crescimento da empresa em seus anos iniciais. Diante disso, em 1979, abriu uma loja no aeroporto Afonso Pena, em Curitiba, que divulgou a marca em diversas regiões do país, visto o grande número de pessoas de outras localidades que passavam por lá (MORAIS, 2002; RIBEIRO; MELO, 2007).

A partir de 1980, a empresa adota o sistema de franchising, que devido à grande procura, foi a forma de expandir a rede. Em 1982 foi construída a fábrica de cosméticos em São José

dos Pinhais em substituição aos pequenos laboratórios de manipulação (MORAIS, 2002).

Em 1984 inicia-se o processo de merchandising e campanhas publicitárias em cadeia nacional, especialmente na Rede Globo de Televisão, o que contribuiu para a expansão da rede em todo o território nacional. Contudo, a partir de 1989 visando padronizar as campanhas publicitárias e estruturar a marca, a empresa passou por uma reestruturação, com campanhas com novo direcionamento e padronizadas, melhores critérios de qualidade e seleção de franqueados. Estabeleceu-se a expansão para cidades distantes dos grandes centros e limitação da concorrência entre as unidades franqueadas (MORAIS, 2002; RIBEIRO; MELO, 2007).

Atualmente O Boticário contém 1.500 funcionários e uma rede de mais de 2.500 lojas, com 66 em países como Portugal, Estados Unidos, Japão, Arábia Saudita, Paraguai, México, Peru, Bolívia, Emirados Árabes, Moçambique, Jordânia, El Salvador, Angola, Nicarágua, Austrália, Uruguai e Angola (MORAIS, 2002; RIBEIRO; MELO, 2007).

Habib's

A rede Habib's tem sua história pelas mãos de Alberto Saraiva que após o falecimento de seu pai, assumiu a padaria da família concomitantemente com seus estudos universitários. Na época já realizava política de preços baixos, vendendo o pão a 30% mais barato do praticado na década de 1970. Contudo acabou vendendo a padaria e entrou em negócios de comida (MORAIS, 2002; ISTO É, 2013).

Associando-se ao empresário Della Croce, fundador do Grupo Sergio, em 1988, abriram a primeira unidade do Habib's em São Paulo. Atualmente é terceira colocada na rede de *fast food*

brasileira, perdendo apenas para o McDonalds e Bob's. Possui 180 restaurantes, 81 próprios e 99 por meio de franchising, empregando mais de 7 mil funcionários (MORAIS, 2002).

A rede Habib's atende principalmente famílias das classes econômicas B a D, com cardápio baseado na culinária árabe, com as modificações necessárias para atender aos brasileiros. Oferece sanduíches, pizzas, fritas, sorvetes, lanches combinados e batatas. Pratica a política de preços baixos e boa qualidade (SOUZA; ROCHA, 2003).

WEG

A empresa foi criada por um eletricista, um administrador e um mecânico em 16 de setembro de 1961 no município de Jaraguá do Sul/SC, na época chamada de Eletromotores Jaraguá. Inicialmente a empresa produzia motores elétricos, mas na década de 1980 começou a fornecer “produtos para automação industrial, transformadores de força e distribuição, tintas líquidas e em pó e vernizes eletroisolantes e é reconhecida por “fornecer sistemas elétricos industriais completos” (MELO, 2017; WEG, s/d; SAES; GRANDI; MORAES, 2018).

Sempre primando pela qualidade dos produtos e serviços oferecidos, logo na primeira década de funcionamento, criou o Centro de Treinamento e foi instituída a primeira Comissão Interna de Prevenção de Acidentes. Na década de 1970 a empresa abre seu capital e inicia sua participação na bolsa de valores. Na década de 1980 amplia sua atuação com a criação da WEG Transformadores, WEG Energia, WEG Química e WEG Automação (MELO, 2017; WEG, s/d).

Na década de 1990, recebe o primeiro prêmio de qualidade, evidenciando que sua cultura do início da empresa se mantinha e, no final desta década, chega a atender 79% do mercado brasileiro em motores elétricos. Na década seguinte, expande suas operações no Brasil com a aquisição da empresa Trafó Hidráulica Industrial S/. e na década de 2010 adquire outras empresas como a Instrutech, Injetel Indústria e Comércio de Componentes Plásticos

Ltda., Stardur Tintas Especiais Ltda., Indústria de Tintas e Vernizes Paumar S.A., adquire também o controle acionário da Voltran, e, além disso, inaugura unidade em Linhares-ES (WEG, s/d).

Esta década representa uma importante fase da empresa, alinhada com sua preocupação com a qualidade e sustentabilidade ambiental, fornece em 2012 equipamentos de 90MW para parque aeólico do nordeste brasileiro (WEG, s/d).

Trata-se de uma grande multinacional brasileira com atuação em eficiência energética, soluções digitais, energia e energia solar, geração com resíduos sólidos, agronegócio, mineração, açúcar e etanol, construção civil, siderurgia, água, papel e celulose, óleo e gás, naval, mobilidade elétrica e smart grid.

Portanto, os casos representam grandes empresas brasileiras que tiveram sucesso nos setores que atuam, produzindo resultados e contribuindo com a sociedade. A seção seguinte mostra os processos de internacionalização destas organizações, por meio de uma perspectiva histórica.

4.2 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O Boticário

O processo de internacionalização da empresa O Boticário teve início em 1986 com a abertura de um fraqueado em Portugal. Na época a empresa acreditava que Portugal seria o grande passo para a expansão da marca, sendo este uma prioridade (RIBEIRO; MELO, 2007).

Como loja exclusiva, a primeira experiência foi a abertura de uma unidade nos Estados Unidos em 2004. Foi realizada em parceria com Klaus B. Zensen, alemão que viveu no Brasil e conhecia os produtos da empresa. A loja foi aberta no

município de Newark (NJ), cujos público-alvo inicial os brasileiros e descendentes, mas os produtos tinham vantagem no mercado americano por ser de excelente qualidade e preços mais baixos quando comparado ao dos mercado local (RIBEIRO; MELO, 2007).

A loja em terras americanas teve no primeiro ano a abertura de duas unidades inseridas em Shoppings Centers, uma para atender público não brasileiro e outro numa área onde estava contido 40% de consumidores brasileiros. Contudo, essas unidades foram fechadas, alterando o modelo de negócio, na qual os produtos eram distribuídos a partir de pequenos varejistas, apoiados por publicidade televisiva e outras mídias (RIBEIRO; MELO, 2007).

Neste caso, a empresa iniciou sua internacionalização com a abertura de uma unidade, no modelo Franchising em Portugal aproveitando do que seria uma menor distância psíquica do modelo da Escola Uppsala (JOHANSSON; VAHLNE, 1977), mas não iniciando como um modelo evolutivo começando com exportação. Na teoria de Poder de Mercado de Hymer (1960), a vantagem de *ownership* pode mitigar a desvantagem de ser estrangeiro (*liability of foreignness-LOF*), especialmente no mercado norte-americano, como veremos na próxima seção.

Habib's

O processo de internacionalização do Habib's, assim como O Boticário, foi por investimento direto estrangeiro na forma de *greenfield*, com objetivos de se tornar um dos players do *fast food* do mundo. O Habib's inaugurou no ano de 2000 a primeira unidade na Cidade do México. Na época, tinha 650 m² de área, considerada a maior da rede (MORAIS, 2002; ISTO É, 2013). A teoria que mais se enquadra no caso é a do Poder de Mercado de Hymer (1960), principalmente pela vantagem de *ownership*, que inclusive, previa a implantação de fábricas de fornecimento para os restaurantes, já que a previsão era a expansão para 150 lojas no México.

Além destes, a Visão Baseada em Recursos de Barney (1991), também é aplicado ao caso, uma vez que o processo produtivo interno é uma das vantagens competitivas da organização e poderia ser levada para outros países.

A Cidade do México foi escolhida por ter características similares às de São Paulo, tais como: trata-se de uma das maiores metrópoles do mundo, as pessoas trabalham cada vez mais, além da proximidade das línguas portuguesa e espanhola (MORAIS, 2002).

Em 2001, a rede estava pronta para expandir para o mercado norte-americano, que, devido aos atentados em 11 de setembro, não seria adequado lançar as unidades do Habib's naquele país, devido a aparência e utilização da cultura árabe no visual e cardápio da empresa (MORAIS, 2002).

WEG

De acordo com Melo (2017), o processo de internacionalização da WEG está dividida em três fases:

Primeira: Décadas de 1960 e 1970 com o início das exportações. A empresa inicialmente foi procurada para vender seus produtos a outros países como Guatemala, Uruguai, Paraguai, Equador e Bolívia. Este período teve um processo exponencial e em 1973 registravam exportações para 20 países.

Após esta intensificação, a WEG passou a se preocupar mais com as regulamentações e normas para exportação, pois até então, a empresa não vislumbrava o mercado externo (MELO, 2017).

Com objetivos de superar as dificuldades e normas, especialmente sobre especificações dos produtos, um dos esforços importantes foi a abertura do primeiro escritório na Alemanha em 1976, em parceria com a Motores Jara.

A segunda fase é reconhecida como conquista de novos mercados a partir da década de 1980, fase esta de estruturação da empresa para atender estes clientes, como o oferecimento de suporte técnico aos seus produtos e a criação do Departamento de comércio exterior (MELO, 2017).

Na década de 1990, início da terceira fase: internacionalização. A expansão da empresa neste período pode ser explicado primeiro por sua entrada no mercado externo e, segundo pelo uso de conhecimento na fabricação de produtos de alta qualidade. Além disso, outros fatores contribuíram para a internacionalização da WEG, como o crescimento da concorrência e a instabilidade no mercado doméstico e a oportunidade do uso de mercados estrangeiros como referencial para a tomada de decisões estratégicas (LUEDERS; MATTZ, 2016).

Diante disso, a empresa abre sua filial nos EUA, Alemanha, Inglaterra, França, Espanha e Suécia e em 1999 chega a exportar 29% de sua produção para cerca de 55 países. Na década de 2000 em diante, inicia seu processo de expansão por aquisição abrindo operações por meio de fábricas na África do Sul, Alemanha, Argentina, Áustria, China, Colômbia, Dinamarca, Espanha, Equador, Estados Unidos, Índia, México, Peru, Portugal e abre uma filial na Rússia. Um importante período de resultados foi em 2012 com as vendas no mercado externo alcançando 51% (ROL) do faturamento da WEG que em 2017, este indicador chegou a 56% (WEG, s/d.; SAES; GRANDI; MORAES, 2018).

4.3 PROBLEMAS E FALHAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Na concessão do primeiro franqueado em Lisboa, no ano de 1986, havia por parte dos executivos de O Boticário que este passo seria o grande salto na empresa, para se tornar uma grande multinacional brasileira. Contudo não se consolidou

conforme planejado, levando 19 anos para o negócio ser consolidado (EXAME, 2007).

As principais falhas verificadas são as referentes à adaptabilidade local, inicialmente pela utilização do mesmo material publicitário utilizado no Brasil em Portugal, o que não funcionou, uma vez que, apesar de os dois países terem como língua oficial o Português, muitas palavras tem sentido diferente. Assim, precisaram refazer o material publicitário (EXAME, 2007).

Outro problema ocasionado foi em relação às cores das maquiagens, perfumes que são desenvolvidos para o mercado brasileiro, visto que não agradaram o público-alvo dos outros países (EXAME, 2007).

Neste sentido, Azevedo (2008) e Caldeira (2002) explicam o cuidado com as diferenças culturais, econômicas, políticas e administrativas que cada país possui. Mariotto (2007) ainda apresenta a necessidade de dar autonomia suficiente às subsidiárias para participar das estratégias de adaptação dos produtos, serviços e processos.

Além disso, retornando à reportagem da revista Exame (2007), ocorreram problemas com os fraqueados que reclamavam de falta de assistência e por não entender alguns problemas locais.

No mercado estadunidense as principais dificuldades foram com as normas legais, tanto do governo como da Food and Drugs Administration (FDA), dificuldade para o registro da marca, limitações com a logística pela fiscalização do governo neste tipo de produto e problemas com treinamento de funcionários devido à dificuldades com a língua inglesa (EXAME, 2007).

Habib's

Apesar do grande sucesso do empreendimento no mercado brasileiro, o caso da internacionalização do Habib's no

México não logrou êxito e acabou sendo encerrado. No ano 2000, abriu seis pontos por meio de *franchising*, cujo planejamento estabelecia a implantação de 150 em 5 anos.

Este empreendimento exigiu um investimento na ordem de 2 milhões de reais para a implantação de um grande centro de produção de alimentos, uma vez que a logística de exportação de matérias primas do Brasil não era favorável. Este grande centro tinha a amplitude para atender a 200 unidades no México (MORAIS, 2002).

Os problemas encontrados pela rede foram os relacionados à adaptabilidade local, assim como em O Boticário, por exemplo, o grande carro chefe do Habib's, a esfiha, de grande sucesso no Brasil, não era conhecida pelos mexicanos e que, diante disso, tentaram modificar a estrutura de marketing definindo a esfiha como um taco mexicano, o que não deu certo e começaram a ter problemas com os franqueados nas definições de suas estratégias (EXAME, 2007).

De acordo com Isto é (2013), a esfiha é o produto de entrada para os clientes, pois os clientes são atraídos pela qualidade e baixo valor deste produto e acabam consumindo outros produtos da rede. Devido o principal produto da rede não ter tido sucesso entre os mexicanos, apesar do baixo preço em relação ao taco, por exemplo, em 2005, as unidades foram fechadas.

Neste caso, a rede havia atendido muito bem o mercado interno e teve como estratégia atuar em outro país para expandir suas vendas. Segundo Mariotto (2007), trata-se de uma estratégia de economias de escopo e escala, que no caso da empresa, se daria com a instalação da central de produção de alimentos naquele país.

Contudo, a não observação das diferenças culturais entre os países, especialmente em relação à cultura alimentar, tanto no fornecimento dos produtos, como nos serviços, como mostra Azevedo (2008), levou a introduzir no mercado mexicano um produto que acabou por não cair no gosto do público-alvo.

WEG

Em 1994, a WEG se consolida como líder em motores elétricos no Brasil e além ter aberto suas filiais fora do país, inicia suas primeiras operações fabris em terras estrangeiras. A primeira foi o estabelecimento uma *joint venture* com a Corradi, empresa argentina fabricante de motores elétricos (MELO, 2017).

A Corradi nesta época era uma das três maior fabricante de motores elétricos da Argentina (DIEGUES; BRUNO, 2009), possuía conhecimento do mercado local e com amplo domínio de canais de distribuição. Neste acordo, a WEG ficou com 51% das operações (GOULART; MACHADO; VEIGA, 1995).

De acordo com Melo (2017, p. 40), a decisão de realizar operações neste país foi fundamentada pela proximidade cultural, geográfica e pelos custos calculados para a produção. Contudo, passado dois anos, ocorre o rompimento desta parceria. A empresa argentina passa por problemas e segundo interpretações em relação às leis trabalhistas argentina daquele período, “a Weg teve que se defender judicialmente do passivo trabalhista deixado por sua ex-associada”. Cita ainda que ocorreram problemas com questões sindicais, como greve, e com colaboradores.

4.4 LIÇÕES A SEREM APRENDIDAS

Ao observar as empresas analisadas, as lições a serem aprendidas são relacionadas à não observação dos processos de adaptabilidade local, uma vez que as empresas por acreditarem demasiadamente na proximidade cultural entre os países, aplicaram cegamente as mesmas técnicas de gestão, operação e produtos.

Neste aspecto, a falta de observação prévia, permitiu que tanto O Boticário quanto o Habib's utilizassem seus grandes sucessos brasileiros em terras estrangeiras sem o mínimo de adaptação e observação dos costumes locais. O Boticário com produtos de beleza, verificou que o gosto dos portugueses não era o mesmo dos brasileiros e o Habib's no México se precipitou com uma culinária até então desconhecida pelos locais.

Além disso, ocorreu também o problema de adaptação da língua portuguesa no caso do O Boticário, que foi posteriormente solucionado. No caso desta empresa, ela obtém grande sucesso nos países de língua portuguesa, como em Angola, onde os produtos são bem aceitos e a imagem do Brasil é bem vista.

Em termos de adaptação, no caso da WEG com a *joint venture* com a Corradi na Argentina, embora o *know-how*, os aspectos culturais e geográficos proporcionassem uma grande vantagem, os aspectos legais e sindicais causaram transtornos que culminaram no encerramento da parceria.

Neste aspecto, resgatam-se as lições de Mariotto (2007), Azevedo (2008) e Caldeira (2002), em que a adaptação local torna-se imprescindível nos planejamentos estratégicos das empresas, analisando as diferenças e similaridades presentes nos quatro aspectos da globalização destacados por Suen (1997) como econômico, político, legal e cultural. Dentre estes, talvez o cultural seja o mais delicado, contudo, os outros também são de observação relevante e causam obstáculos para as organizações, como os enfrentados pelo O Boticário e WEG no legal, com as normas americanas e argentinas.

Mariotto (2006) indica que de início, atuar no mercado estrangeiro se trata de uma desvantagem, especialmente pelos aspectos ligados à adaptação aos costumes, preferências, normas, que as concorrentes locais já dominam.

Neste aspecto, Caldeira (2002) mostra a necessidade das organizações nos processos de internacionalização adequarem seus mecanismos de gestão, com alterações necessárias nos

processos e competências internas e utilização dos conhecimento do país de destino.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as aberturas dos mercados locais para intercâmbios comerciais, econômicos e culturais, especialmente observado no Brasil após a década de 1990, ocorreram trocas de informações, tecnologias e processos de gestão que contribuíram para o aquecimento do mercado brasileiro como também para a dinamização dos processos de internacionalização das empresas brasileiras e nos últimos 30 anos isso vêm se desenvolvendo.

A Fundação Dom Cabral (2017), em sua última publicação, apresenta o ranking das multinacionais brasileiras que estão presentes em 87 países. Das 65 empresas listadas, 54 são multinacionais que atuam no exterior por meio de subsidiárias e 11 por franquias. Destas 42,3% planejam entrar em novos países, mostrando o desenvolvimento e interesse nas empresas partirem para novos mercados.

Contudo, dificuldades de diversas ordens ocorrem nestes processos, especialmente as relacionadas à adaptação local de processos de gestão, normas, cultura e política, nas diversas formas de internacionalização: exportação, licenciamento, *greenfield*, franquias ou *joint venture*.

Outra dificuldade observada é a escassez de políticas públicas brasileiras de incentivo à internacionalização, apesar de existir políticas públicas, como as linhas de fomento/crédito do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e Banco do Brasil, juntamente com os acordos internacionais. Além dos programas como a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior e a Política de

Desenvolvimento Produtivo, que são ainda muito voltadas para as atividades de exportação.

Diante deste contexto, as organizações brasileiras continuam suas atividades de internacionalização, adequando suas estratégias para obtenção de sucesso no mercado exterior, uma vez que a expansão internacional pode ser uma questão de sobrevivência da organização, com fins de acompanhamento das principais concorrentes.

Outro motivador para o IDE se mostrou como o caso de saturação do mercado local, como é o caso das empresas analisadas, que, com o mercado brasileiro bem atendido, foram buscar oportunidades de expansão em outros territórios fora das fronteiras brasileiras.

As organizações analisadas são exemplos de sucesso de superação de desafios da internacionalização para países de economia emergente, configurando referências de práticas e experiências com o IDE. Neste aspecto do insucesso, verificou-se nas análises que a grande dificuldade é a adaptação local. Neste ponto, as empresas de sucesso no mercado brasileiro acreditaram que suas práticas e produtos teriam o mesmo resultado em mercados semelhantes, o que não aconteceu.

Os processos de internacionalização de empresas podem trazer grandes oportunidades para as organizações brasileiras, contudo, existem algumas armadilhas que devem ser analisadas previamente, para que não inviabilizem projetos correntes e futuros.

REFERÊNCIAS

AMATUCCI, M.; AVRICHIR, I. “Teoria dos negócios internacionais e a entrada de multinacionais no Brasil de 1850 a 2007”. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. São Paulo, v. 10, n. 28, p. 234-248, jul./set., 2008.

AZEVEDO, Guilherme. “Brasil e China”. **GVExecutivo**, São Paulo, v. 50, n. 5, p. 050-055, set/out, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. “Firm resources and sustained competitive advantage”. **Journal of Management**. Newbury Park, CA, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRASIL. Governo Federal. **Termo de referência: internacionalização de empresas brasileiras**. Brasília: Governo Federal, 2009.

BUCKLEY, P.; CASSON, M. “Models of the multinational enterprise”. **Journal of International Business Studies**, London, v. 29, n. 1, p. 21-44, 1998.

CALDEIRA, C. “Os desafios da internacionalização: como as empresas portuguesas dão o salto”. **Revista Público 500**, ed. especial, p. 10-15, 2002.

DIEGUES, S.; BRUNO, L. **Eggon João da Silva: ideias e caminhos: a trajetória de um dos fundadores da WEG**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

EXAME. “Vinte e um anos de erros”. **Revista Exame**, v. 903, Out., 2007. Acesso em: 24/02/2015, de: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/903>.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Sumário executivo. Belo Horizonte: FDC, 2002.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017**. Belo Horizonte: FDC, 2017.

GARCIA, S. F. A.; LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. “Redes interorganizacionais de cooperação para a internacionalização”. **Revista de Gestão de Empresas**, v. 17, n. 2, p. 209-224, abr./jun., 2010.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GOULART, L.; MACHADO, J. B. M.; VEIGA, P. M. **Monitoramento do processo de integração do Cone Sul**. Acompanhamento trimestral (Nº 4). Rio de Janeiro: Funcex, 1995.

GUIMARAES, Sonia Karam; AZAMBUJA, Lucas Rodrigues. “Internacionalização de Micro, Pequenas e Médias Empresas Inovadoras no Brasil: Desafios do novo paradigma de desenvolvimento”. **Rev. bras. Ci. Soc.**, São Paulo, v. 33, n. 97, p. 1-20, 2018. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-69092018000200507&lng=en&nrm=iso, acesso em 24 de março de 2020. <https://doi.org/10.1590/339708/2018>.

HYMER, S. H. “The international operations of national firms: a study of direct foreign investment”. **Thesis**. Cambridge, MA: MIT, 1960.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. “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.

KOGUT, B.; ZANDER, U. “Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation”. **Journal of International Business Studies**, Washington, v. 34, n. 6, p. 516-529, 2003.

LUEDERS, D. P.; MATTTZ, Q. R. S. “Strategic organizational adaptation under multiple theoretical lenses: study of Weg Between 1961-2013”. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 9, n. 2, p. 182-197, 2016.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia Internacional da Empresa**. São Paulo: Thomson, 2007.

MELO, G. T. Como, por que e para onde vamos? O caso de internacionalização da WEG. **Métodos e Pesquisa em Administração**, v. 2, n. 1, p. 37-41, 2017.

MORAIS, S. L. C. “A internacionalização do *franchising* brasileiro como alternativa de exportação para pequenas e médias empresas”. **Pensam. Real.**, v. 5, n. 11, p. 62-81, 2002.

RIBEIRO, F. C. F.; MELO, P. L. R. “O processo de internacionalização da rede de franquias “O Boticário” no mercado norte-americano”. **Facef Pesquisa**, v. 10, n. 3, p. 299-308, 2007.

SAES, A. M.; GRANDI, G.; MORAES, F. F. “The internationalization of WEG”. **Journal of Evolutionary Studies in Business**, v. 3, n. 2, p. 57-91, jul.-dez., 2018.

STEL, E. Inovação à Brasileira. **GV Executivo**, São Paulo. v. 6, n. 1, p. 33-37, jan./fev. 2007.

STOCKER, Fabricio; ABIB, Gustavo. “Gerenciamento de Riscos em Born globals: o caso das Cervejarias Artesanais Brasileiras”. **BBR, Braz. Bus. Rev.**, Vitória, v. 16, n. 4, p. 334-349, Agosto, 2019. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-

23862019000400334&lng=en&nrm=iso, acessado em 24 de março de 2020, <https://doi.org/10.15728/bbr.2019.16.4.2>.

SUEN, A. S. **Negociação intercultural**: um estudo exploratório. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, São Paulo, 1997.

UNCTAD. **World Investment Report 2006**. FDI from developing and transition economies: implications for development. New York: United Nations, 2006.

VERNON, R. “International investment and international trade in the product cycle”. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.

VERNON, R. “The product cycle hypothesis in a new international environment”. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**. Oxford, v. 41, n. 4, p. 255-267, 1979.

WEG. **Conheça os acontecimentos que marcaram a história de sucesso da WEG**. s/d. Disponível em <https://www.weg.net/institucional/BR/pt/history/timeline>, acessado em 19 de março de 2020.