



*"Pegue um turbante, João. Vamos pegar a onda da globalização!"*

# O passo certo para a internacionalização

Por Gabriele Zuccarelli, Fernando Martins e Daniel Becker

**BAIN & COMPANY**

**O passo certo para a internacionalização****O passo certo para a internacionalização**

No final de outubro de 2006, a CVRD concluiu a aquisição da INCO no Canadá, tornando-se a segunda maior mineradora do mundo. Poucos dias depois, a CSN - que já controla vários ativos nos EUA e na Europa - iniciava uma acirradíssima disputa pela siderúrgica europeia Corus. A Gerdau já tem mais da metade de seu faturamento proveniente de ativos fora do Brasil. A Sadia investe na Rússia. O Itaú tem operações de varejo na Argentina. O grupo Votorantim tem investimentos nos Estados Unidos, Canadá, Peru e Bolívia, além de escritório na Europa e Ásia. A lista de empresas brasileiras internacionalizadas é crescente. Em 2006, pela primeira vez na história, os investimentos brasileiros no exterior foram maiores que os investimentos estrangeiros no Brasil<sup>1</sup>.

Até o início da década de 1990, poucas empresas brasileiras aventuravam-se além da simples exportação de seu excedente de produção. Adquirir ou iniciar operações fora do Brasil eram sonhos distantes de algumas poucas empresas pioneiras. De lá para cá, muito mudou: a abertura comercial forçou grupos industriais brasileiros a cortar custos e ajustar seus core businesses, enquanto privatizações geraram novas empresas ágeis e competitivas. Ao mesmo tempo, o baixo crescimento da economia brasileira e o elevado custo de capital interno 'forçaram' muitas empresas a procurarem oportunidades além das fronteiras brasileiras.

Certamente, a mídia brasileira nos trará, nos próximos meses e anos, muitas outras histórias de internacionalização, seja por estas empresas já mencionadas ou por 'novas entrantes'. Muitas serão as histórias bem-sucedidas, mas certamente as empresas brasileiras terão também suas doses de dificuldades, como é normalmente

o caso nas expansões internacionais.

Uma recente pesquisa internacional da Bain mostra que três em cada cinco expansões geográficas falham completamente, e somente uma em cada seis empresas alcançam crescimento internacional rentável (Figura 1). A experiência destas empresas pode trazer lições valiosas para os pretendentes brasileiros à internacionalização.

Os riscos da internacionalização são grandes, porém, para os bem-sucedidos, os retornos podem ser altos. A Nike recentemente superou a Adidas como líder em chuteiras na Europa. O seu negócio de artigos para futebol que representava US\$45M em 1994 cresceu para US\$1B ao redor do mundo através de uma estratégia eficaz. Entre outras jogadas, ela equipou a seleção brasileira na Copa de 2002 com suas chuteiras prateadas que brilharam na vitória contra a Alemanha, território que sempre pertenceu à Adidas.

Assim como a Nike, outras empresas da amostra que conseguiram um crescimento internacional sustentado ao longo de vários anos tendem a superar significativamente o desempenho do mercado acionário (Figura 2).

Mas como é possível obter êxitos semelhantes competindo fora de casa? Nossas análises apontam três grandes fatores que estão intimamente ligados à rentabilidade das expansões internacionais: uma posição doméstica sólida; uma estratégia de entrada adequada; e capacidade de execução. Identificando esses fatores é possível prever se a empresa está dando o passo certo para sua internacionalização (Figura 3).

**Posição doméstica sólida**

Uma empresa com um fraco core business doméstico dificilmente consegue vencer lá fora. Em nossas pesquisas, nove em cada

---

*Gabriele Zuccarelli, Partner, Fernando Martins, Manager, e Daniel Becker, Consultor, todos do escritório da Bain & Company em São Paulo.*

---

*1 Investimentos externos diretos no Brasil: US\$18,8B; Investimentos brasileiros no exterior: US\$27,3B  
Fonte: Banco Central do Brasil*

O passo certo para a internacionalização

dez empresas com crescimento internacional rentável começaram com uma posição sólida dentro de casa. Isso porque expansões internacionais demandam investimentos para estruturar as operações até que elas sejam auto-suficientes. Esse fluxo de caixa terá de sair do negócio doméstico, portanto, é necessário que ele seja suficiente para "suportar o mergulho sem exaurir o oxigênio". Para garantir essa solidez, é necessário que o negócio doméstico já esteja perto do seu potencial total, ou seja, a empresa já deve ter esgotado as oportunidades de otimização de seus ativos atuais e explorado as adjacências domésticas mais atrativas antes de partir para horizontes internacionais.

A Gerdaui iniciou sua expansão para a América do Norte e América Latina nos anos 90. Após aquisições e inúmeros projetos de expansão no Brasil, a empresa constituiu porte e fluxo de caixa suficientemente robustos para sustentar vôos internacionais expressivos com aquisições nos EUA, Canadá, Argentina, Colômbia, Uruguai e Chile, tornando-se a

maior produtora de aços longos da América.

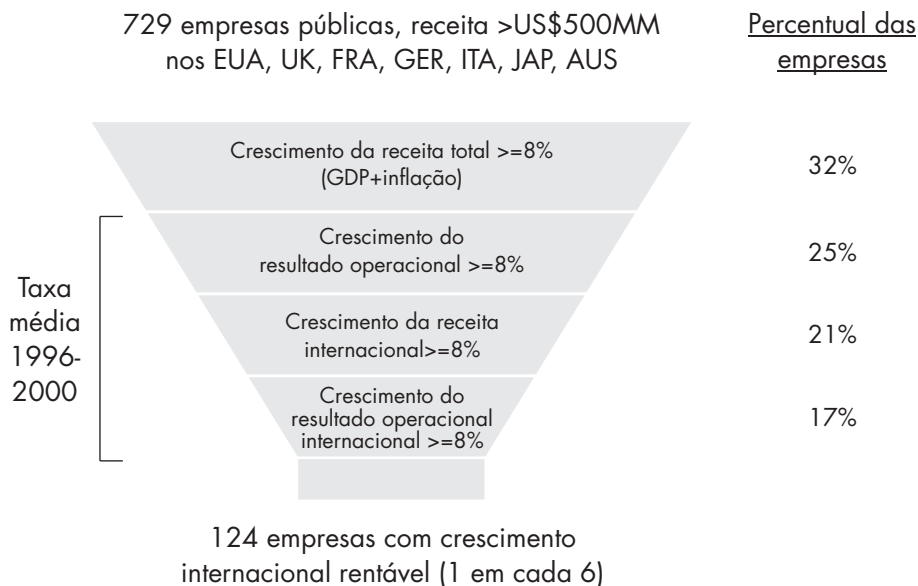
Outro exemplo interessante é o da Vodafone. O incansável foco no seu core a levou de uma pequena provedora britânica de telefonia celular à líder mundial do segmento em uma década. Percebendo que não poderia competir contra os players de telefonia fixa já estabelecidos, a Vodafone persistiu na telefonia móvel. Com uma base forte no Reino Unido, fez aquisições e replicou suas vantagens competitivas, construindo posições de liderança nos mercados em que entrava. Enquanto isso, as companhias de telefonia fixa da Europa se diversificavam, investindo em comunicação móvel e, ao mesmo tempo, em serviços de linha fixa e Internet. Enquanto os outros se atrapalhavam com as dívidas e a complexidade trazida pelos diversos investimentos, a Vodafone subia ao topo do mercado da telefonia móvel.

**Estratégia de entrada adequada**

O sucesso na expansão internacional também depende de uma boa estratégia de entrada. O primeiro passo é a escolha do(s)

O fluxo de caixa para o investimento inicial nas expansões internacionais terá de sair do negócio doméstico, portanto, é necessário que ele seja suficiente para "suportar o mergulho sem exaurir o oxigênio".

Figura 1: Somente 1 em cada 6 empresas obtém crescimento internacional rentável



**O passo certo para a internacionalização**

mercado(s) alvo(s), levando-se em consideração o tamanho relativo de cada mercado, o lucro gerado disponível e sua distribuição entre os players existentes, e a capacidade da empresa de competir com os players já estabelecidos no país de destino. Para tanto, é preciso entender claramente a dinâmica da indústria em cada uma das geografias-alvo.

Uma vez priorizados os mercados-alvo, deve-se determinar qual é a melhor estratégia de entrada, que pode variar desde o estabelecimento de um escritório comercial para venda de produtos ou serviços exportados a partir do Brasil, até a aquisição ou construção de ativos produtivos locais.

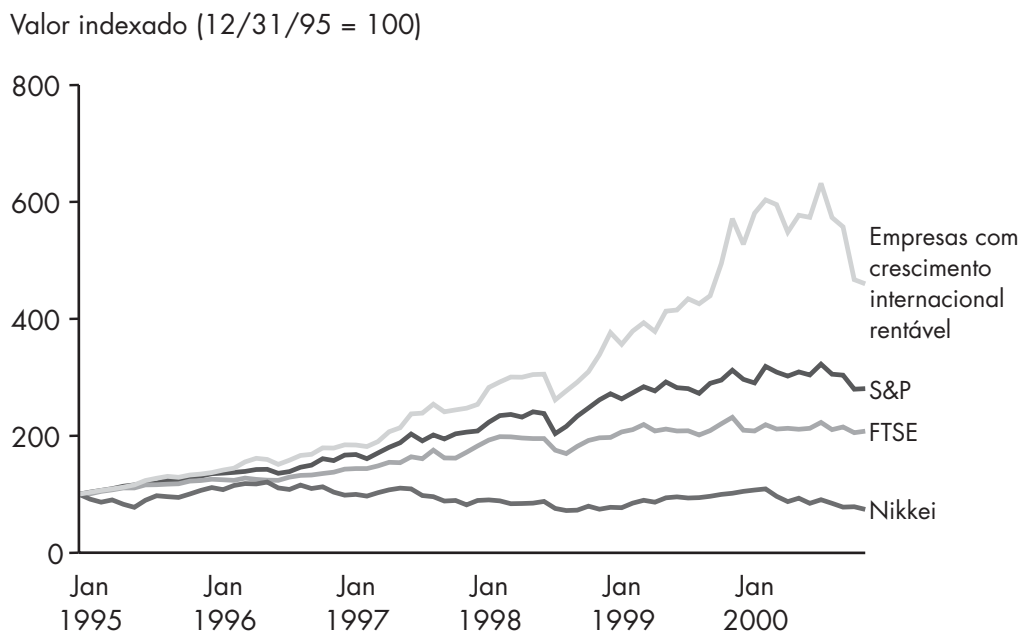
Na experiência da Bain & Company, a decisão da estratégia deve ser uma função de duas dimensões: a dificuldade de penetração comercial no mercado-alvo, que pode ser medida pelo nível de concentração da concorrência e pelo grau de integração vertical dos players existentes, entre outros fatores; e a posição competitiva da base de

produção no Brasil, determinada pelo custo de se produzir no Brasil e exportar ao mercado-alvo vs. o custo e nível de serviço da produção local. A Figura 4 apresenta as possíveis soluções de entrada conforme a situação de mercado nestas duas dimensões.

A expansão das cervejarias da InBev no mundo cai no quadrante 2 da Figura 4 (aquisição de players locais nos mercados-alvo). O transporte intercontinental de cerveja é caro, o que inviabilizaria a exportação a partir do Brasil. As preferências locais de sabor, as marcas estabelecidas e as redes de distribuição dos players já estabelecidos nos países-alvo são barreiras de entrada para novos players. Isso leva a InBev (e outros grandes grupos cervejeiros internacionais) a crescer globalmente através de aquisições e alianças.

A aquisição, pela CSN, de ativos de laminação nos EUA também é um bom exemplo de aplicação da estratégia prevista no quadrante 2 da matriz: por um lado, a

Figura 2 - Valor das empresas com crescimento internacional sustentável



## O passo certo para a internacionalização

vantagem competitiva brasileira está principalmente nas etapas anteriores da fabricação do aço, que são a mineração e a fabricação das placas de aço. Ao mesmo tempo, os EUA impõem restrições na importação de bobinas laminadas. A laminadora da CSN nos EUA garante acesso a um mercado de difícil entrada e, ao mesmo tempo, volume cativo para a exportação de placas a partir da fábrica brasileira.

Um outro caso interessante é o da Sabó. O fabricante nacional de auto-peças perseguiu uma estratégia mista. Nos EUA, país de fácil acesso comercial e onde a posição competitiva brasileira era forte, a empresa abriu uma filial em 1994 (quadrante 4 da matriz), que passou a absorver ~60% das exportações da empresa. Já na Europa, a empresa adquiriu em 1993 um player local, o fabricante alemão Kaco (quadrante 3). A partir desta base, a empresa investiu em uma fábrica própria na Hungria.

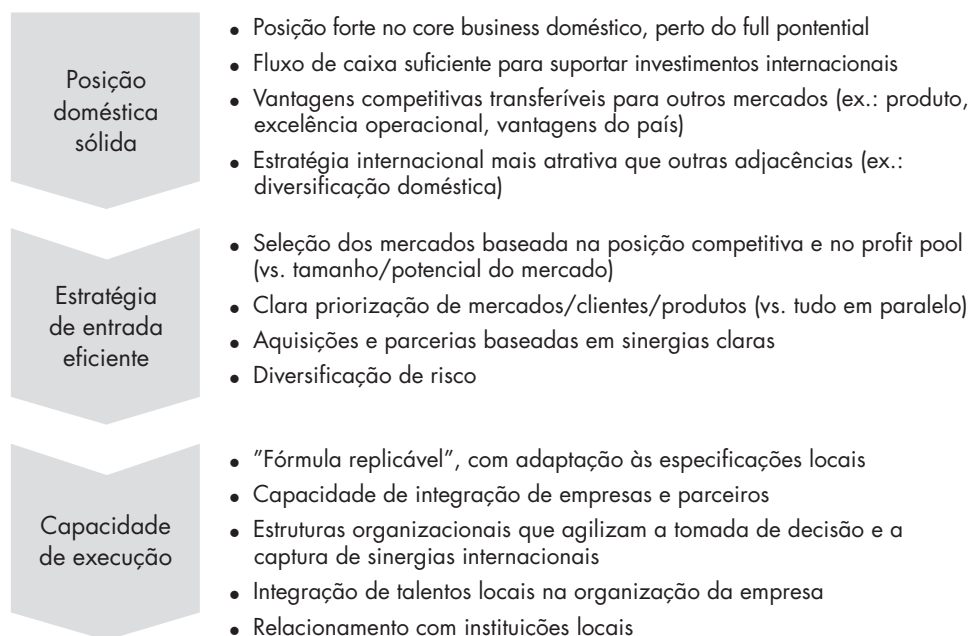
### Capacidade de execução

Após ter determinado e executado

adequadamente a estratégia de entrada, a empresa está comprometida com o novo mercado. O sucesso da empreitada, a partir daí, vai depender fortemente de sua habilidade de executar: negociar adequadamente com os parceiros comerciais, capturar sinergias operacionais de aquisições e fusões, identificar e integrar talentos locais à organização, e criar processos decisórios que deleguem suficientemente as decisões às operações internacionais, de forma a não engessá-las, são alguns dos fatores que fazem (ou desfazem) uma expansão internacional de sucesso.

Ter um modelo de negócios que pode ser replicado em vários mercados também ajuda. Repetindo uma fórmula inúmeras vezes (mesmo que com algumas adaptações às características de cada local), as empresas adquirem experiência e desenvolvem sua capacidade de execução. A repetição adiciona previsibilidade ao processo que é geralmente experimental e caótico, ajudando as empresas a diminuir o

Figura 3 - Os três passos para uma internacionalização bem-sucedida



O passo certo para a internacionalização

Figura 4 - A estratégia de entrada depende do segmento e do mercado em questão

|   |              | Estrutura comercial fora do Brasil  | Ativos de produção fora do Brasil   |
|---|--------------|---|---|
| <b>Dificuldade de penetração comercial</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de concentração vertical (mercado cativo)</li> <li>• Brand equity</li> <li>• Custos de troca</li> <li>• Relações privilegiadas</li> </ul> | <b>Alta</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de distribuidora/parcerias comerciais</li> <li>• Aquisição de empresas para compra de cota de mercado</li> <li>• Reestruturação dos ativos de produção</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>• Aquisição de player para compra de participação de mercado e ativos de produção</li> <li>• Sinergias operacionais e financeiras (acesso ao mercado de capitais)</li> </ol>   |
|   | <b>Baixa</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecimento de filiais e desenvolvimento de competências no local (ex.: desenvolvimento de produto, marketing, ponto-de-venda, etc.)</li> <li>• Adaptação das operações no Brasil (ex.: logística/supply chain, qualidade, mix de produtos, etc.)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>• Cadeia produtiva parcialmente ou totalmente fora do Brasil</li> <li>• Definição do melhor local para ativos de produção</li> <li>• Aquisição de empresas para compra de ativos vs. investimentos greenfield em capacidade produtiva</li> </ol> |
|   |              | <b>Forte</b>  | <b>Fraco</b>  |

**Posição competitiva da produção no Brasil (por segmento de produto)**

- Posição de custo relativa (com frete e impostos)
- Nível de serviço
- Qualidade/especificações de produto

A repetição adiciona previsibilidade ao processo que é geralmente experimental e caótico, ajudando as empresas a diminuir o risco e a complexidade de uma operação que historicamente falha três em cada cinco vezes.

risco e a complexidade de uma operação que historicamente falha três em cada cinco vezes.

Foi uma fórmula 'repetitiva' que ajudou a Avon a crescer em muitos mercados emergentes entre 1994 e 2004. A entrada nesses mercados, disse a CEO Andrea Jung, "é a principal competência da Avon". A Avon leva gerentes experientes a um novo mercado, dá a eles três anos para que montem uma equipe regional, e então partem para um novo mercado. Ela também envia times com experiência em mercados emergentes, que ensinam os executivos regionais a lidar com situações inusitadas, como precificação de produtos durante períodos de hiperinflação.

Já a Nike foca os consumidores de artigos esportivos em diversas geografias, sempre

com a mesma proposta: calçados esportivos, roupas e equipamentos endossados por um atleta famoso. Quando estava se preparando para conquistar o mercado global de futebol, a Nike repetiu a fórmula dos segmentos de corrida e basquete. Construiu uma posição de liderança em calçados esportivos e lançou uma linha de roupas, ambas endossadas pela estrela do futebol Ronaldo e pelo Manchester United, time mais popular do Reino Unido. Depois de estabelecer sua marca e seus canais de distribuição, começou a vender bolas de futebol. A Nike, que era a sétima no mercado mundial de futebol, está agora na cola da Adidas, número um do segmento, vendo seu negócio internacional sobrepujar o doméstico, representando mais de 60% de suas receitas.

A fabricante brasileira de cosméticos Natura

---

**O passo certo para a internacionalização**

também tem seguido o roteiro da replicabilidade. Presente em 4500 municípios brasileiros, a empresa também tem operações no Chile, Argentina, Bolívia e Peru. Ao todo, são mais de 9500 consultoras de vendas diretas nesses países. A Natura tem tido taxas de crescimento significativas nesses mercados, e, no Peru, foi eleita uma das empresas mais admiradas do país.

No entanto, por vezes a fórmula também precisa de adaptações para ser replicada em mercados estruturalmente diferentes. É o caso da expansão da Natura na França. Por ser um dos mercados mais sofisticados no segmento de cosméticos, a empresa precisou construir a diferenciação da sua marca com uma loja em Paris (a Natura não opera lojas no Brasil).

O Wal-Mart também precisou de uma pitada de adaptação em seu modelo de negócios ao entrar no mercado brasileiro. A rede varejista amargou alguns anos de prejuízos e baixo crescimento até que reconheceu que algumas das práticas e ofertas de produtos bem-sucedidos no mercado americano (como artigos de golfe) não tinham apelo no mercado local. Hoje em dia, a empresa, já mais ajustada à realidade brasileira, apresenta bons índices de crescimento.

A estrutura organizacional das empresas bem-sucedidas na internacionalização também precisa ser flexível e adaptada para a tomada de decisões. Algumas empresas possuem níveis de decisão muito centralizados, que acabam por amarrar a ação dos executivos regionais, tornando a nova filial um competidor lento frente aos seus ágeis concorrentes locais. Um exemplo extremo é o caso de uma empresa multinacional com dificuldades no Brasil, publicado recentemente na mídia de negócios por ter passado por sucessivas trocas de CEO. Nesta empresa, a centralização é tal que até a compra de um automóvel de passeio precisa da aprovação da matriz.

No caso de aquisições fora do país, uma rápida integração é primordial para garantir

os resultados esperados. Um bom exemplo disso foi a Inbev, resultado da fusão da Ambev com a belga Interbrew. Lá, os executivos oriundos da operação brasileira "assumiram" o controle, apesar de deterem apenas 25% das ações da companhia. A idéia inicial era dividir o comando por igual com os europeus, porém, como o modelo de gestão da Ambev mostrou-se mais eficiente, os executivos brasileiros acabam assumindo cargos-chave e lideraram uma transformação na companhia, com rápidos resultados no aumento nas vendas e na lucratividade. Hoje, a empresa combinada já tem um market cap similar ao da Anheuser-Busch, que é o maior grupo cervejeiro do mundo.

### **Qual será o futuro da internacionalização das empresas brasileiras?**

Das três condições para uma internacionalização bem-sucedida (Figura 3), as empresas brasileiras que, até o momento, se aventuraram a expandir fora de suas fronteiras, certamente têm a primeira condição: posição doméstica sólida. Talvez pelas dificuldades inerentes à economia brasileira (elevada tributação, custos de capital elevados e dificuldades de infraestrutura), somente as empresas mais fortalecidas têm a chance e a capacidade de se aventurarem no exterior.

Mas será que todas elas estão preparadas para este grande passo? Estas empresas estão estudando adequadamente seus mercados-alvo, desenhando estratégias de entrada que realmente garantam um início com o 'pé direito'? E, finalmente, será que elas garantirão os recursos necessários para uma execução de alta qualidade? Os próximos anos certamente nos oferecerão muitas lições sobre a capacidade do empresariado brasileiro de imprimir a sua marca no resto do mundo. 🚀



## **O negócio da Bain é auxiliar empresas a aumentarem seu valor**

Fundada em 1973, sob o princípio de que os consultores devem medir seu sucesso com base nos resultados financeiros de seus clientes, a Bain trabalha com times de alta gestão e acionistas para superar competidores e gerar impactos financeiros substanciais e duradouros. Nossos clientes têm superado o índice de desempenho do mercado de ações historicamente numa proporção de 4:1 em termos de valorização.

## **Para quem trabalhamos**

Nossos clientes são tipicamente líderes obstinados e ambiciosos. Eles têm o talento, a vontade e a abertura necessários para serem bem-sucedidos. Eles não estão satisfeitos com o status quo.

## **O que fazemos**

Ajudamos empresas a identificar suas fontes de valor, criar mais valor, fazê-lo mais rapidamente e sustentar estratégias de crescimento por mais tempo. Auxiliamos os acionistas e a alta direção a tomar as grandes decisões: em estratégia, organização, operações, tecnologia, fusões e aquisições. Quando apropriado, trabalhamos em conjunto com os clientes para fazer acontecer.

## **Como fazemos**

Reconhecemos que ajudar uma empresa a mudar requer mais do que uma recomendação. Então, tentamos nos colocar no lugar de nossos clientes e focar em ações.

# **BAIN & COMPANY**

Rua Olimpíadas, 205 - 12º andar

04551-000 - São Paulo - SP

Fone: 55 11 3707 1232

email: gabriele.zuccarelli@bain.com

Para maiores informações, por favor visite [www.bain.com.br](http://www.bain.com.br).

AMSTERDAM • ATLANTA • BEIJING • BOSTON • BRUSSELS • CHICAGO • DALLAS • DUSSELDORF • HONG KONG • JOHANNESBURG • LONDON  
LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • PALO ALTO • PARIS • ROME  
SAN FRANCISCO • SÃO PAULO • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM • SYDNEY • TOKYO • TORONTO • ZURICH