



ESTRATÉGIAS E MOTIVAÇÕES DE INVESTIMENTO DIRETO NO ESTRANGEIRO: O CASO DA INAEL DO BRASIL

Leila Vaz da Silva

Faculdade Novos Horizontes

Breyner Estanislau Silva Carvalho

Faculdade Novos Horizontes

Joana D'arc Alves

Faculdade Novos Horizontes

RESUMO

Este trabalho busca identificar os fatores motivacionais e as estratégias adotadas, que impulsionaram o processo de internacionalização da *Inael do Brasil*, empresa de origem espanhola, instalada no Brasil em 1998. Trata-se de estudo de caso de caráter explicativo. Foram utilizados dados secundários por meio da análise de documentos da empresa e realizado entrevistas semi-estruturada com três diretores e um consultor, sendo dois diretores que atuam no Brasil e um atuando na Espanha, todos tendo participado do processo de internacionalização. Optou-se pela metodologia de análise de conteúdo para análise dos dados coletados nas entrevistas e dos documentos disponibilizados pela empresa. Os dados apontam que os principais motivos foram de ordem estratégica, buscando maior participação de mercado e econômica associados à vantagem de localização. Os resultados também apontam que a estratégia adotada para internacionalização foi do tipo *greenfield*, demonstrando também que os negócios internacionais têm sua coordenação centralizada na alta direção.

Palavras-Chave: Investimento direto no estrangeiro e internacionalização.

ABSTRACT

This paper work tries to identify the factors that affect motivation and the strategies adopted in order to drive the internationalization process of a company named *Inael do Brasil*. This is a Spanish company that came to Brazil in 1998. The paper idea is to clarify and explain the internationalization process of Inael do Brasil through document analysis and interviews. The interviewees were basically three directors, who are currently in Brazil and, a consultant that is in Spain. It is important to emphasize that all of them have participated of the internationalization process. To find accurate results, the documents data and the interviews data were collected and carefully analyzed. The results of the documents and interviews analysis show that the main reason of the internalization process were the intention of getting a larger “slice” of the market. The strategy was to have an active participation in a “new” market and its economy and, at the same time, to be in a strategic location. The results also show that the strategy adopted is the Greenfield strategy, which shows that the international business of this company is also centered in the high direction board.

Key Words: Foreign investments and internationalization.

1. INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de uma firma não é algo novo, mas foi após o fim da Segunda Grande Guerra que intensificaram os estudos a respeito do fenômeno em função do aumento das exportações norte-americanas e dos investimentos diretos no estrangeiro, com a necessidade de reconstrução dos países destruídos no conflito. (PARKER, 1999).

Cyrino e Penido (2006) afirmam que são diversas as motivações que levam uma empresa a se expandir para além das fronteiras de seu país de origem, mas ao optar pela internacionalização, as motivações geralmente são associadas aos fatores estratégicos e/ou de ordem econômica.

A inserção em novos mercados, por um lado tem como um dos objetivos a obtenção de economia de escala produtiva, e por outro, o aumento da participação em mercados promissores e emergentes. (SUEN & KIMURA, 1997). Na opinião destes autores, a decisão de instalação da firma em mercados internacionais requer investimentos elevados do ponto de vista econômico e geralmente as organizações optam pelo crescimento dentro do território de origem, antes de optarem pela expansão além das fronteiras nacionais.

Neste artigo busca-se identificar as motivações e as estratégias adotadas, que impulsionaram o processo de internacionalização da *Inael do Brasil*, empresa de origem espanhola, a se instalar no Brasil em 1998.

O artigo está estruturado em seis sessões, sendo a primeira a introdução que contextualiza o caso e apresenta os objetivos. A segunda apresenta revisão da literatura abordando o tema acerca dos motivos para a internacionalização, investimento direto no estrangeiro como estratégia de internacionalização, e histórico de investimento direto no Brasil. A terceira apresenta os aspectos metodológicos. A quarta relata o histórico da Inael do Brasil. A quinta trata da apresentação e análise dos dados. Na sexta sessão são apresentadas as considerações finais limitações do estudo e sugestões.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivos para Internacionalização

A adoção de medidas para o processo de internacionalização das empresas implica a necessidade de conservação, fortalecimento e ampliação do mercado e Júnior e Rodrigues (2002) listam algumas das principais motivações que levam as empresas rumo ao mercado internacional, como o aprendizado sobre os negócios internacionais, a obtenção de novas tecnologias, maior produtividade, redução da dependência das vendas internas e de riscos, aperfeiçoamento dos processos industriais e comerciais, melhoria na imagem da empresa com seus pares e equiparação

com os competidores no mercado interno. Na opinião dos autores, todas as motivações listadas são complexas, mas ao mesmo tempo tornam mais fáceis a decisão de internacionalizar.

Cyrino e Penido (2006) afirmam que são diversas as motivações que levam uma empresa a optar pela atuação além de seu mercado interno, sendo geralmente motivada por fatores estratégicos e ou de ordem econômica.

De acordo com a abordagem econômica, na opinião de Suen e Kimura (1997), a inserção em novos mercados tem como um dos objetivos a obtenção de economia de escala e o aumento da participação em mercados promissores e emergentes. Esses autores afirmam que a decisão de instalação da firma em mercados internacionais requer investimentos elevados do ponto de vista econômico, razão pela qual, geralmente é mais vantajosa para as organizações a busca pela ampliação de sua atuação dentro do mercado interno, antes de decidirem pela expansão externa.

Dentro da perspectiva econômica Dunning (1980) aponta três vantagens que influenciam a inserção de uma empresa no mercado externo. A primeira vantagem está relacionada à **propriedade**, associadas às habilidades e capacidades internas da organização em desenvolver e manter produtos diferenciados neste novo mercado. A segunda vantagem é apontada como sendo a **localização**, associado à atratividade do mercado escolhido, tanto no que diz respeito ao seu potencial quanto ao risco relacionado ao investimento, incluem-se neste tópico a semelhança cultural e menores custos produtivos. A terceira vantagem, denominada de **internalização**, diz respeito a análise racional relativo aos custos de transação, advindos da escolha de produção externa, comparados aos custos de produção interna.

As motivações para a internacionalização, de acordo com a abordagem estratégica na opinião de Porter e Montgomery (1998), estão associadas a competição global, e para que seja possível o alcance de liderança internacional é preciso que as empresas empreguem estratégias que as diferenciem umas das outras tanto do ponto de vista tecnológico, quanto do modo de como executar suas operações no mercado externo.

Com a crescente competitividade, as organizações têm buscado aperfeiçoar a produção de modo a melhor aproveitar a capacidade de cada país onde a empresa atua, usufruindo das vantagens que cada um oferece (VIEIRA; FENSTERSEFER, 1999).

Do ponto de vista estratégico, Root *apud* Honório (2006) sugere a adoção de um plano diretor que contemple objetivos, metas, recursos e políticas que serão básicos para o direcionamento das operações no exterior. No entendimento deste autor, o tempo de maturação deste plano varia entre três e cinco anos, e o corpo gerencial deve neste tempo estar apto a decidir sobre questões relacionadas às estratégias de internacionalização que dizem respeito aos fatores associados à escolha do produto e do mercado-alvo; objetivos e metas para o mercado-alvo; escolha de um modo de entrada para penetração no país-alvo; plano de marketing para penetração no mercado-alvo e sistema de controle para monitoramento do desempenho no mercado-alvo.

2.2 Investimento direto no estrangeiro como estratégia de internacionalização

Na opinião de Saracini e Paula (2006) o investimento direto estrangeiro (IDE), numa abordagem mais extensa, refere-se à transferência da capacidade de produção e de controle de ativos, a partir da instalação de novas plantas que são construídas em outros mercados (*greenfield investment*), resultando em novas filiais e/ou são incorporadas por meio de fusões e aquisições. A forma habitual de investimento abarca o estabelecimento de plantas produtivas em mercados internacionais e a internacionalização se expressa baseada em uma crescente mobilidade do capital atrelada ao desenvolvimento tecnológico e à transferência de conhecimento.

Vernom (1996) foi um dos primeiros estudiosos do tema a realizar uma análise sobre a atuação das empresas transnacionais e sobre o fluxo internacional de capital, destacando a *boom* de

empresas de grande porte¹ em outros mercados por meio da instalação de filiais em pelo menos seis países.

De acordo com Saracini e Paula (2006) abordagens atuais têm destacado o movimento global da moderna corporação, definida como empresa de grande porte, a partir de uma base nacional, cujo desempenho no exterior, por meio da instalação de filiais, reflete uma estratégia idealizada em escala global.

Algumas das peculiaridades da empresa internacionalizada revelam a importância do IDE em suas estratégias de expansão, assim, a) a organização transnacional é fruto do processo de agrupamento e controle do capital que a permitiu atingir o status de grande no plano local; b) normalmente, a organização transnacional sofreu um processo de diversificação da produção antes de iniciar sua internacionalização; c) essa organização tem uma origem nacional, de maneira que suas estratégias e sua competitividade englobam pontos fortes de sua base econômica inicial na qual o apoio do Estado é representativo; d) a organização transnacional, de modo geral, associa-se a um grupo atuando na forma de uma *holding* internacional; e) a atuação dessas organizações ou grupos ocorre em escala mundial, por meio da demarcação de estratégias e da constituição de uma organização específica para esta finalidade (MICHALET *apud* CHESNAIS, 1996).

Um aspecto importante da inserção em mercados externos por meio do IDE se refere à mudança que ela busca, transformando uma organização doméstica em multi ou transnacional. A instalação de uma estrutura desse tipo corresponde à expansão do gerenciamento de ativos de base doméstica incluindo operações no exterior. No contexto atual, o procedimento das organizações de acordo com uma estratégia global ou ponto de vista mundial, sugere obrigatoriamente a centralização do planejamento estratégico e da tomada de decisões a partir da matriz, na forma de um *multidivisional framework* (STOPFORD e WELL *apud* WILLIAMSON, 1981, p.1561).

¹ A definição de grande empresa, além da associação à eficiência econômica, engloba aspectos relativos à expansão das fronteiras de acumulação do capital, considerando três dimensões: a primeira refere-se ao poder econômico que a caracteriza, capacitando-a como empresa líder em vários aspectos; a segunda diz respeito ao tipo de organização administrativa e funcional, dada por um "governo central" que articula as políticas e as atribuições das unidades produtivas; e a terceira dimensão se relaciona à progressiva internacionalização produtiva da grande empresa ao longo da evolução capitalista (MARTINELLI JÚNIOR, 1999, p.9-10).

A competência das grandes organizações em assumir um comportamento global tem impelido o fortalecimento de uma visão sistêmica. Desse modo, as corporações transnacionais passam a ser percebidas por meio da correlação de atividades em torno da agregação de valor. Nesse aspecto, levando em consideração à possibilidade de controle da alocação de recursos por meio de acordos, redes, cooperação, a competência da firma passa a estar sujeita de sua capacidade de interagir sistematicamente suas atividades (DUNNING, 1994)

Na opinião de Vieira e Fenstersefer (1999), a decisão de internacionalização da firma deve ser apropriada para cada organização, existindo diversas maneiras de inserção, podendo tanto ser de acordo com disponibilidade financeira e com os objetivos de cada empresa, variar desde processos menos complexos como exportação, até os que necessitam de maior comprometimento de recursos como o investimento direto no exterior.

Um investimento direto no estrangeiro pode ocorrer por meio de uma aquisição internacional, ocorrendo neste caso a transferência de conhecimentos e habilidades de uma empresa para a outra. Os autores ressaltam que esta estratégia para internacionalização é muito adotada, em virtude do conhecimento de mercado e do ambiente político, econômico e cultural remanescente da empresa adquirida minimizar os riscos do investimento (SUEN; KIMURA, 1997).

Outra modalidade de IDE, apontada por Suen e Kimura (1997), é a fusão entre empresas. Apesar de os autores ressaltarem a semelhança com a estratégia de aquisição internacional, esta modalidade de IDE ocorre entre empresas de dimensões equivalentes, fazendo desaparecer a empresa original, e surgir uma nova empresa que une os ativos materiais e humanos das empresas envolvidas neste processo. Os autores destacam que nestes casos também ocorre a transferência de conhecimentos, habilidades e aprendizado mútuos.

A definição adotada por Suen e Kimura (1997) para conceituarem *Joint-Ventures* Internacionais - outra modalidade de internacionalização - via IDE, como sendo uma sociedade estabelecida entre duas empresas, de nacionalidades diferentes, usualmente adotando uma nova

entidade jurídica autônoma e independente das duas empresas envolvidas no processo, que continuam a operar em seus respectivos países. Os autores afirmam que esta modalidade de IDE apresenta menor risco cultural, já que as empresas envolvidas decidem com que ativos pretendem participar para a criação da nova empresa.

Alianças Estratégicas também são sugeridas por Suen e Kimura (1997) como estratégia de internacionalização via IDE e definem como sendo um acordo por meio do qual duas ou mais empresas se unem para trabalharem juntas, combinando recursos e conhecimento técnico na obtenção de ganhos de inovação, produtividade e eficiência, objetivando novos mercados, representando, na opinião dos autores, uma maneira segura de adquirirem novos conhecimentos e experiências.

Honório (2006, p. 72) define estratégia de entrada via investimento direto no exterior como sendo “[...] a propriedade por uma empresa entrante de unidades ou plantas próprias de manufatura no país-alvo, como também de outras unidades de produção pertencentes a uma firma estrangeira”.

Suen e Kimura (1997) conceituam investimento direto no exterior (IDE) como a transferência de conhecimentos e habilidades apresentadas por uma firma, para um país diferente do seu de origem, por meio de investimento direto, sem auxílio de parceiros. Esses autores apresentam como uma das estratégias adotadas pelas empresas para internacionalização, por meio do IDE, o investimento solo denominado também de projeto *greenfield*, ocorrendo geralmente por meio do estabelecimento de uma subsidiária no país onde a empresa pretende operar, utilizando os recursos de mão de obra locais. Destacam que esta forma de internacionalização ocorre geralmente de forma mais lenta e complexa, apresentando riscos de insucessos maiores, em função de se tratar de novo mercado, com ambientes econômico, político e cultural desconhecido.

Uma das dificuldades que as organizações estrangeiras se deparam incide do conhecimento excepcional das organizações nacionais em relação ao ambiente em que atuam. De qualquer modo, as organizações investem em outros países seduzidas por retornos que acabam por compensar sua

maior exposição aos riscos e incertezas presentes no ambiente externo receptor de seus investimentos (HYMER, 1960)².

Na visão desse autor a estratégia de IDE está associada à detenção de um conjunto de ativos específicos que determinam uma série de vantagens de propriedade em termos de economias de escala, conhecimentos, sistemas de distribuição e às possibilidades de diversificação de produtos. Além disso, as vantagens das organizações internacionalizadas sobre as nacionais se fundamentam na transferência de seus ativos para os mercados de destino, se sobrepondo aos ativos locais. Assim, os ativos exclusivos sob algum aspecto, compõem o diferencial das empresas transnacionais e solidificam vantagens de propriedade, cujo controle ocorre por meio do investimento direto estrangeiro.

2.3 Histórico do investimento direto no Brasil

Gregory e Oliveira (2005) relatam que com o fim do conflito marcado pela 2ª Guerra Mundial, o Brasil tornou-se grande receptor de IDE na América Latina, até o princípio da década de 80, estagnando com a crise de sua dívida externa que inviabilizou o recebimento de investimentos. Da década de 80 até o início da década de 90, os níveis de ingresso de investimentos estrangeiros no Brasil tornaram-se muito baixos e relativamente estagnados. Ainda de acordo com os autores, no início dos anos 90, o governo com o objetivo de promover a abertura comercial ao exterior e a desregulamentação do mercado interno iniciou-se um conjunto de medidas liberais. Havia uma carência de investimentos facilmente percebida na precariedade dos serviços de infra-estrutura como nos setores de energia, telecomunicação, transportes e portos, marco inicial do processo de privatizações. Associado a estas iniciativas que contribuíram para melhorar o ambiente para a realização de investimentos estrangeiros no País, o Governo brasileiro renegociou sua dívida

² Hymer (1960) desenvolveu um trabalho pioneiro, ao centralizar sua análise na empresa transnacional, tratando-a como uma instituição voltada à produção internacional e não ao intercâmbio comercial. Essa mudança de foco significou uma ruptura que somente pode ser dimensionada levando em conta o contexto demarcado pelo predomínio da Teoria Neoclássica do livre comércio, à época em que o autor defendeu sua tese

externa. Mesmo com todas essas medidas, era necessário deter o crescimento inflacionário e o Plano Real foi a estratégia adotada para segurar a ascensão da inflação que fazia parte da economia brasileira.

O Plano Real iniciou em 1994, tendo como lastro reservas acumuladas nos anos anteriores, que somavam o montante de US\$ 40 (quarenta) bilhões, equivalentes, à época, a dezoito meses de importações. A balança comercial também proporcionava o expressivo resultado de cerca de US\$ 13 (treze) bilhões de superávit. Somado a isto, a situação fiscal registrava superávit. Os autores destacam que nesse sentido, as condições macroeconômicas adequadas foram imperiosas para o sucesso do Plano no objetivo de estancar a inflação. Em função de tais medidas, no decorrer dos anos 90 foram registrados valores superiores de ingresso de IDE do que a média anual de, aproximadamente, US\$ 500 (quinhentos) milhões, relativo aos anos 80 e de US\$ 1 (um) bilhão, do início de 1990. Os fluxos se intensificaram, a partir de 1994/95, com a estabilização da economia brasileira. Desta forma, o controle da inflação, que tanto afugentava os investidores estrangeiros, deixou de existir, favorecendo as medidas liberalizantes, a negociação da dívida externa e os processos de privatizações. Outro fator relevante foi o surgimento do MERCOSUL, que representou o alargamento do mercado interno brasileiro.

Ainda de acordo com Gregory e Oliveira (2005) foi a valorização do câmbio que se estendeu até 1999, associado as altas taxas de juros que contribuíram para proporcionar ínfimos índices de crescimento econômico, tornando o País muito dependente de capitais externos para equilibrar seu balanço de pagamentos, provocando uma grande vulnerabilidade no caixa brasileiro. No ano de 2000, os valores de IDE atingiram o ápice, contabilizando cerca de US\$ 32,8 (trinta e dois, oito) bilhões, desses 23 em ingressos no País. Esse fato ocorreu basicamente em nível global, explicado pela ocorrência de uma onda de grandes investimentos em operações de compra e fusão de empresas. Embora esse cenário tenha sido mais presente nos países desenvolvidos, o Brasil também se beneficiou desse movimento, em função do processo de privatização ocorrido na década de 90, que contou com expressiva participação do capital estrangeiro. A partir de 1995, a participação

relativa dos investimentos estrangeiros nas privatizações sobre o total de inversões estrangeiras diretas recebidas pelo Brasil se situou sempre em índice acima de 20%%.

Em 2001 esse cenário começou a apresentar mudança, como reflexo de acontecimentos ocorridos no globo, como a queda nas bolsas dos Estados Unidos, o desaquecimento da economia global em decorrência de atentados terroristas e guerras, escândalos advindos de fraudes descobertas na contabilidade de grandes empresas americanas e multinacionais. Todos esses fatores levaram à queda de cerca de 40% nos níveis de investimento estrangeiro no mundo, tendência também verificada nos ingressos de investimentos no Brasil, nesse período, quando tais valores atingiram apenas o valor de US\$ 22 (vinte e dois) bilhões. Embora a queda verificada nos investimentos em países em desenvolvimento tenha sido de aproximadamente 15%, no caso brasileiro a redução ficou em aproximadamente 33%, agravada pela redução do programa de privatizações, pela crise energética e pela instabilidade política e desconfiança de possíveis mudanças nos rumos das políticas governamentais. Mesmo assim, o Brasil esteve, em 2001, entre os quatro principais países em desenvolvimento receptores de IDE. No entanto, na segunda metade da década de 90, dentre os países em desenvolvimento, o Brasil se destacou, tendo sido superado somente pela China em ingressos de investimentos, o que indica que novos atores foram incluídos na competição por ingresso de IDE, tais como o México e países do leste europeu (GREGORY; OLIVEIRA, 2005).

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho, buscou-se identificar as motivações que impulsionaram o processo de internacionalização e as estratégias adotadas pela *Inael do Brasil*. Trata-se de estudo de caso, e conforme classificação de pesquisa adotada por Vergara (2006), quanto aos fins tem-se uma pesquisa de caráter explicativo, já que busca esclarecer as motivações da empresa na decisão de internacionalização e entender a escolha da estratégia adotada pela empresa.

Para a realização, inicialmente houve levantamento de documentos da empresa relacionados ao processo de internacionalização, e num segundo momento foram realizadas entrevistas semi-estruturadas com três diretores, dois que atuam na subsidiária no Brasil e um atuando na Espanha, sendo que todos tiveram participação no processo de internacionalização. Foi ouvido também um consultor que participa na elaboração do planejamento estratégico desde o início das atividades no Brasil.

Optou-se pela metodologia de análise de conteúdo para análise dos dados coletados nas entrevistas e dos documentos disponibilizados pela empresa. Na opinião de Bardin, (1979) a análise de conteúdo se constitui em um conjunto de técnicas de análise de comunicação, com o objetivo de obter por meio de procedimentos sistemáticos indicadores que permitam a dedução de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção dessas mensagens.

4. HISTÓRICO DA INAEL DO BRASIL

A Inael do Brasil é uma indústria de equipamentos elétricos, de alta e média tensão, especificamente voltada para a produção de dispositivos de proteção de redes de transmissão, sendo a empresa responsável pela comercialização dos seus produtos. Pertencente a um grupo espanhol, cabe comentar que INAEL - INDÚSTRIA DE APARELLAJE ELÉCTRICO S/A iniciou suas atividades em 1977, na Espanha, com suas atividades originando-se em execução de projeto e fabricação de equipamentos elétricos destinados a alta e média tensão.

No Brasil, a instalação da primeira unidade fabril fora da Espanha iniciou suas atividades a partir de junho de 1998. A produção e comercialização de equipamentos elétricos, de alta e média tensão, são as áreas de negócios da Inael do Brasil, sendo os pára-raios e isoladores com revestimento polimérico os principais produtos de seu portfólio. A fabricação dos produtos é realizada em área fabril dentro de seu parque industrial, com utilização de máquinas e equipamentos

tecnologicamente adequados e suficientes para produção, inspeções e ensaios, exigidos conforme Normas Técnicas e Especificações de clientes.

A comercialização de seus produtos é centralizada em sua própria unidade, havendo também profissionais e empresas representando os produtos da Inael do Brasil em quase todo território nacional e alguns países da América do Sul.

Os principais clientes da Inael do Brasil são as concessionárias de energia elétrica do mercado nacional e América do Sul, sendo considerada também como um dos principais clientes privados a Inael Espanha, que importa alguns dos produtos e realiza a distribuição dos mesmos na Europa e outros países.

O projeto de implantação previa alcançar em quatro anos uma participação de mercado de 17% para pára-raios e 8% para os demais produtos. No entanto, os resultados dos dois últimos anos apontam para uma participação de mercado de pára-raios de 8% em 2006 e de 5% em 2007 e para isoladores de 28% em 2006 e 25% em 2007.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A partir dos anos 90, o governo promoveu a abertura comercial ao exterior e a desregulamentação do mercado interno iniciando um conjunto de medidas liberais. Havia uma carência de investimentos facilmente percebida na precariedade dos serviços de infra-estrutura como nos setores de energia, telecomunicação, transportes e portos, marco inicial do processo de privatizações.

Associado a estas iniciativas que contribuíram para melhorar o ambiente para a realização de investimentos estrangeiros no país, o governo brasileiro renegociou sua dívida externa.

As motivações associadas à perspectiva econômica, com base na teoria neoclássica de Dunning, apontam que das três vantagens sugeridas pelo autor que influenciam a inserção de uma empresa no mercado externo, a Inael apresentou ênfase na vantagem relacionada a localização, que

analisa a atratividade do mercado escolhido, tanto no que diz respeito ao seu potencial quanto ao risco relacionado ao investimento.

Destaca-se neste caso o depoimento do superintendente da Inael na Espanha, que aponta como uma das principais motivações para a internacionalização aspectos associados a abordagem econômica, com ênfase na localização.

[...] ao escolhermos o Brasil para instalar nossa nova unidade fabril, há cerca de oito anos, sabíamos a que país estávamos chegando. País de dimensões continentais, economia emergente, com grande capacidade de geração de energia e sobretudo detentor de um dos países com maiores incidências de descargas elétricas. Além disso, a indústria brasileira de geração, transmissão e distribuição de energia está à frente de todas as demais do mundo. Isto, mais que representou uma excelente perspectiva, foi decisivo para que aqui a Inael fizesse um expressivo investimento inicial. A opção por Minas Gerais concretizou-se devido, entre muitos fatores, a sua localização estratégica, já que isto possibilita maior proximidade com os principais consumidores do país.

Outro depoimento que corrobora com a perspectiva econômica, com base na localização, pode ser percebido no depoimento do presidente na Inael na Espanha, transcrito abaixo:

Así pues, dentro del estudio realizado, se há tenido en cuenta países de un mercado potencial elevado, donde nuestros productos son consumidos regularmente por las compañías eléctricas y donde, a su vez, se están implantando compañías eléctricas de distribución españolas [...]
Una vez, terminado el estudio de mercado, Inael há decidido apostar inicialmente por Brasil, donde existe *actualmente um consumo importante y creciente*.

A decisão de internacionalização da Inael surgiu da percepção da existência de oportunidades de crescimento por meio da participação em mercados externos, promissores e emergentes, confirmando a opinião de Suen e Kimura (1997), que afirmam que a inserção em novos mercados tem como um dos objetivos a obtenção de economia de escala e o aumento da participação em mercados promissores e emergentes, e confirmando a afirmação de Porter e Montgomery (1998), que sugerem que a decisão para a internacionalização, de acordo com a abordagem estratégica, está associada à competição global. Esta motivação fica clara no depoimento do superintendente da Inael Espanha, transcrito abaixo:

ao final da década de 90 a Inael Espanha estava consolidada no mercado interno espanhol e procurou abrir-se ao mercado internacional, não somente mais através de representantes e exportações, mas sim através de implantação de nova planta fabril em algum país que tivesse mercado promissor, com expectativa de crescimento.

A estratégia de internacionalização por meio de IDE, de acordo com a perspectiva estratégica adotada pela Inael, com base na definição de Honório (2006), é do tipo projeto *greenfield*, já que a Inael optou pela construção de fábrica no Brasil, utilizando inicialmente 76% de recursos da Inael Espanha e 24% de sócios brasileiros, composto por pessoas físicas.

Todo o conhecimento em tecnologia e projetos dos produtos foi transferido da Inael Espanha, que coordenou o treinamento do pessoal, utilizando mão-de-obra brasileira, com exigência para que para o nível gerencial os conhecimentos e habilidades fossem amplos. As fontes de dados secundários analisados, bem como informações extraídas das entrevistas demonstram que não há departamento específico para coordenar as operações internacionais, ficando a cargo da superintendência e a vice-presidência a responsabilidade pelas áreas internacionais (importação e exportação), tanto nos relacionamentos com a matriz quanto com terceiros.

Os depoimentos apontam que os principais desafios encontrados durante o processo de internacionalização foram as privatizações, ocorridas a partir da década de 90, elevada carga tributária, carência de mão-de-obra qualificada, associada às mudanças ocorridas relativas à grande oscilação cambial e ao acirramento da concorrência.

Com o objetivo de minimizar o grau de desconhecimento sobre o mercado brasileiro, a Inael adotou algumas estratégias como a admissão de sócios brasileiros, que foram importantes na facilitação à entrada nas concessionárias de energia brasileiras e contratação de consultoria para coordenação dos trâmites legais que foram essenciais no fornecimento de informações acerca da cultura local, durante os três anos que antecederam o início da sua instalação no Brasil, confirmando o prazo proposto por Root (1994), que define como tempo de maturação para o processo de internacionalização o período entre três e cinco anos.

Os riscos e dificuldades percebidos e apontados por meio das entrevistas foram a volatilidade do mercado financeiro que degenerou de maneira drástica o capital inicial investido, colocando em risco a continuidade das operações no Brasil, (um investimento de US\$1 milhão em

menos de um ano caiu para U\$500 mil), devido à desvalorização da moeda em janeiro de 1999 e o acirramento da concorrência no mercado brasileiro, associados às excessivas normatizações legais.

Os fatores apontados pelos entrevistados como pontos positivos e que mais pesaram para que o processo de entrada fosse bem sucedido, por ordem de importância, foram:

- a) disponibilidade de recursos próprios;
- b) Ganho de licitação na Cemig (Centrais energéticas de Minas Gerais) logo no início das operações, favorecendo a entrada no mercado e a rápida adaptação aos requisitos locais;
- c) A emergência da economia Brasileira, associada a uma expectativa de crescimento acima da média internacional;
- d) Grande capacidade de geração de energia com muitos recursos naturais, minerais e econômicos;
- e) O Brasil é um país com uma das maiores incidências de descargas elétricas;
- f) O Brasil possuía a liderança tecnológica mundial em geração, transmissão e distribuição de energia.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A decisão de internacionalização que motivou a Inael surgiu da percepção da existência de oportunidades de crescimento por meio da participação em mercados externos, promissores e emergentes, associado à competição global (SUEN; KIMURA, 1997; PORTER, MONTGOMERY, 1998).

A empresa baseou todo seu planejamento estratégico voltado para o processo de internacionalização com base em critérios relacionados à localização, corroborando com a perspectiva econômica de Dunning. Nessa perspectiva, foi analisada a atratividade do mercado brasileiro, em virtude do seu potencial energético, economia emergente, oportunidades em função de sua precária infra-estrutura, grande capacidade de geração de energia e sendo um dos países com

maiores incidências de descargas elétricas. Associado a esses fatores, foi considerado o potencial da indústria brasileira de geração, transmissão e distribuição de energia, estando à frente de todas as demais empresas do mesmo segmento do mundo.

Os resultados também apontam que a estratégia adotada para internacionalização foi do tipo *greenfield*, com participação de 24% do capital inicial com investidores brasileiros, que foram importantes no processo de inserção da empresa no mercado brasileiro. Importante destacar que todo o processo relacionado aos negócios internacionais é controlado pela alta direção, não existindo um departamento exclusivo para este fim.

Os resultados indicam que apesar de estarem atuando no Brasil há aproximadamente dez anos, a previsão de participação de mercado para o produto considerado principal não atingiu o percentual previsto de 17%. Apesar disso, os demais produtos apresentam índices de desempenho de vendas muito superiores aos previstos no projeto inicial.

Como limitações do estudo, por se tratar de estudo de caso ficam suas explicações limitadas a empresa em questão, não podendo ser extraídos dados para outros segmentos ou organizações. Outro ponto importante a ser considerado é o tempo do processo de internacionalização de menos de dez anos, que é entendido pela empresa como estando ainda em fase de maturação.

Os dados financeiros que nos possibilitariam analisar o desempenho financeiro na fase inicial, comparando com o desempenho durante o período não foi disponibilizado, impossibilitando identificar se o percentual de vendas, que atualmente permanecem abaixo do previsto no projeto inicial, é suficiente para permitir um resultado financeiro positivo.

Sugere-se uma análise de mercado, buscando identificar a participação dos principais concorrentes, associado a um estudo comparativo de vendas e desempenho financeiro no período, além de estudo de mercado para identificar novas tecnologias adotadas por empresas do mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org.): **Internacionalização de empresas brasileiras- Perspectivas e riscos**. São Paulo: Editora Campus/Elsevier, 2006. Cap. 3, p.79-117.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Editora Edições 70, 1979. 288p.

CHESNAIS, François. **A mundialização do capital**. 1ª Ed. São Paulo: Editora Xamã, 1996. 335p.

DUNNING, J. H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, n. 11, spring/summer, p. 9-31, 1980.

GREGORY, D., OLIVEIRA, M. F. B. A. **Desenvolvimento de ambiente favorável no Brasil para a atração de investimento estrangeiro direto**. 2005. Disponível em: <http://www.cebri.org.br/09_visualizapdf.cfm>. Acesso em: 03 jan. 2008.

HYMER, Stephen. **The international operations of national firms: a study of direct foreign investment**, 1960. Tese (Doutorado em Filosofia) Massachusetts Institute of Technology,. Cambridge, 1960.

HONÓRIO, L. C. **A internacionalização da firma sob múltiplas perspectivas: um survey com empresas brasileiras de manufaturados**. Belo Horizonte: Cepead, Face, UFMG, 2006.

MARTINELLI JÚNIOR, Orlando. **A globalização e a indústria alimentar**. Marília, Unesp-Marília Publicações; São Paulo: Fapesp, 1999

PARKER, B. Evolução e revolução: da internacionalização a globalização. In.: **Handbook de estudos avançados**. São Paulo: Atlas, 1999. Cap. 15, p. 401-433

PORTER, E. M.; MONTGOMERY, C. A. **Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. São Paulo: Campus, 1998.p. 145-196

ROOT, F.R. **Entry strategies for international markets**. New York: Lexington Books, 1994.

SARACINI, T. e PAULA, N. **Empresas transnacionais e investimento direto estrangeiro: um survey das principais abordagens**. 2006. Acessado em 16/03/08 Disponível em <http://www.boletimdeconjuntura.ufpr.br/Textosdiscussao_pdf/Texto%2021%202006.pdf>

S. JÚNIOR, L. A; RODRIGUES, L. C. A. Internacionalização ou globalização de empresas: uma discussão reflexiva sobre estratégias de marketing. **Revista do Centro de Ciências Administrativas**, Fortaleza, v.8, n.2, p. 142-153, dez. 2002.

SUEN, A, S.; KIMURA, H. Fusão e aquisição como estratégia de entrada (entre mode) no mercado brasileiro. **Caderno de Pesquisas em Administração – Programa de Pós-Graduação da FEA/USP**. São Paulo: 2º sem. 1997.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006. p.96

VERNON, Raymond. International investment and international trade in the product cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, Cambridge: Harvard University, v. 80, n. 2, may 1966.

VIEIRA, L. M.; FENSTERSEFER, J. E. **Configuração e coordenação: os desafios da estratégia internacional de produção**. XXIII Encontro Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração, 1999, Foz do Iguaçu, Paraná.

WILLIAMSON, Oliver. The modern corporation. **Journal of Economic Literature**, V.XIX, p. 1559-1569, DEC. 1981.