



Universia Business Review

ISSN: 1698-5117

ubr@universia.net

Portal Universia S.A.

España

Fleury, Afonso; Leme Fleury, Maria Tereza; Glufke Reis, Germano  
El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas  
Universia Business Review, núm. 25, 2010, pp. 34-55  
Portal Universia S.A.  
Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43312280003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



**Afonso Fleury<sup>1</sup>**  
Production Engineering  
Department  
University of São Paulo,  
Brazil  
✉  
acfleury@usp.br

# El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileñas

## The Path is Made by Walking: The Trajectory of Brazilian Multinationals

### I. INTRODUCCIÓN

La presencia creciente de empresas de países emergentes, especialmente del grupo BRIC (Brasil, Rusia, India y China), en el panorama mundial, es una característica que marca la «tercera oleada» de internacionalización. Las dos primeras oleadas se produjeron por la expansión de las empresas norteamericanas y europeas (en los años 50 y 60) y de las empresas japonesas (en los años 80). Se observa, ahora, la presencia de una diversidad más amplia de nuevas piezas globales, las multinacionales de los países emergentes (Goldstein, 2007; Ramamurti y Singh, 2009).

El rápido avance de estos países ha sorprendido a formuladores de políticas, administradores de empresas e investigadores, entre otros. Empresas que estaban consideradas retardatarias, que actuaban en contextos menos desarrollados, han pasado a desafiar a los líderes globales. Este fenómeno ha provocado nuevas preguntas: ¿las multinacionales de los países emergentes tienen características diferentes a las multinacionales clásicas? ¿Qué factores justifican su competitividad en los mercados globales? Esas preguntas han originado nuevos abordajes que han buscado capturar las características comunes de las nuevas multinacionales (Mathews, 2006; Cuervo-Cazurra, 2007; Guillén y García-Canal, 2009).



**Maria Tereza Leme Fleury**  
Getulio Vargas Foundation  
(FGV – EAESP) and  
University of São Paulo,  
Brazil  
✉  
mtereza.fleury@fgv.br



**Germano Glufke Reis**  
General Administration  
and Human Resources  
Department  
Getulio Vargas Foundation  
(FGV – EAESP), Brazil  
✉  
germano.reis@fgv.br



### RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo analiza las ventajas de las multinacionales de países emergentes. Examina el proceso de internacionalización de 12 multinacionales brasileñas en base a una contextualización histórica e identifica las ventajas y desventajas comparativas del país. Destaca que lo que se distingue en la internacionalización de las empresas brasileñas —y que caracteriza su forma propia de «caminar»— es el modelo de gestión que llevan a cabo, fundamentado en una combinación original de competencias organizacionales y estilo de gestión.

### EXECUTIVE SUMMARY

This paper analyzes the advantages of emerging market multinationals. It analyzes the internationalization process of 12 Brazilian multinational firms within a historical context and identifies the comparative advantages and disadvantages. It highlights that what distinguishes the internationalization of Brazilian firms —and that characterize their way of doing things— is their management model use, which is based on a unique combination of organizational competencies and management style.

Este artículo procura responder a las cuestiones anteriormente mencionadas con relación al caso de las multinacionales brasileñas. Seis de ellas están clasificadas por la revista *Fortune* entre las 500 mayores del mundo. *The Boston Consulting Group* (2009) señala a 14 empresas brasileñas entre los 100 nuevos rivales globales. Para Ernst & Young (2009), las grandes compañías brasileñas han mejorado su posición en la clasificación de las 300 mayores empresas del planeta y han sido las que mayor valorización de mercado han presentado en el primer semestre del 2009. El *World Investment Report* incluye tres multinacionales brasileñas entre las 50 mayores empresas multinacionales de países emergentes (UNCTAD, 2008).

36

***Lo que se distingue en la internacionalización de las empresas brasileñas es el modelo de gestión que llevan a cabo, fundamentado en una combinación original de competencias organizacionales y estilo de gestión***

La década de 1990 marcó el cambio en el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas, con una expansión considerable de inversiones directas en el exterior (IDE). Esto también ocurrió en el caso de otros países latinoamericanos. En el caso brasileño, si en esa década la media anual de inversiones era de 1.048 millones de dólares, solamente en el año 2006 —un momento especialmente efervescente para los negocios— las inversiones ascendieron a 8.202 millones de dólares (Frischtak, 2008).

De cualquier modo, lo que se distingue en la internacionalización de las empresas brasileñas es el modelo de gestión que llevan a cabo, fundamentado en una combinación original de competencias organizacionales y estilo de gestión.

Así, este artículo procura describir y analizar el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas observando sus trayectorias, las ventajas comparativas y el desarrollo de ventajas competitivas por medio del modelo de gestión. Al principio se realiza una breve retrospectiva histórica que recupera los principales hitos de dicho proceso. A continuación, se presentan los segmentos en los que se sitúan las multinacionales brasileñas y se detallan las ventajas organizacionales y nacionales. Por último, se delinean características generales del modelo de gestión de las multinacionales brasileñas, el estilo de gestión y las competencias organizacionales. El trabajo es fruto del análisis longitudinal de las multinacionales brasileñas, apoyado por un estudio que involucró

a 30 sedes centrales y 68 subsidiarias, y fundamentada en 12 estudios de caso en profundidad.

## 2. REHACIENDO EL CAMINO: UNA BREVE RETROSPECTIVA HISTÓRICA

Hasta la década de 1930, Brasil era un país esencialmente agrícola. Los primeros proyectos industriales, creados por inmigrantes europeos y empresarios brasileños ligados al comercio del café, y las pequeñas subsidiarias de empresas extranjeras que se instalaron en Brasil desde muy temprano (tal como Rhodia y Ford, en 1919) eran excepciones. Desde entonces, los marcos históricos que han caracterizado la industrialización de Brasil han sido los siguientes:

- Tras la revolución de 1930, comenzó la «era Vargas», que debilitó las oligarquías vinculadas al sector agrícola (que ya se enfrentaban al declive del sector cafetero) y desarrolló una infraestructura industrial. Entre 1941 y 1953, se crearon grandes organizaciones estatales dedicadas a la explotación de los recursos naturales del país, a saber: Companhia Siderúrgica Nacional (siderurgia), Companhia Vale do Rio Doce (minería) y Petrobras (petróleo). Privatizadas en 1990, esas organizaciones desempeñan actualmente un papel importante en el panorama de la internacionalización brasileña.
- Con la crisis mundial (1929-1930) y la segunda guerra mundial, se redujeron las importaciones, lo que estimuló la industria local. En ese período, algunas industrias locales de bienes de consumo se fortalecieron; este fue el caso de la industria textil y del calzado que, a principios de los 70, empezó a realizar exportaciones.
- Entre las décadas de 1950 y 1960, Brasil se convirtió en un gran receptor de IDE, principalmente de Estados Unidos y de países europeos. Especialmente en el período del presidente Juscelino Kubitschek (1955-1960) se produjo una aceleración del proceso de industrialización y se impulsaron varios sectores; entre ellos, destacaron las industrias de bienes de consumo duraderos (automóviles y electrodomésticos). Varias multinacionales aumentaron significativamente su presencia en Brasil, especialmente GM, Ford, Whirlpool, Volkswagen, Mercedes-Benz (camiones), Bosch, Scania o Volvo, entre

### PALABRAS CLAVE

Ventaja competitiva, empresas multinacionales, Brasil, internacionalización, modelo de gestión, multilatinas

### KEY WORDS

Competitive advantage, multinational firms, Brazil, internationalization, management model, multilatinas

otras. En ese proceso, fueron portadoras de los nuevos modelos de organización y gestión que se estaban desarrollando en sus países de origen.

- En la década de 1960, se instaló el régimen militar y, con él, una política de «soberanía y seguridad nacional» que dirigió recursos a la infraestructura, echando mano de financiaciones extranjeras. Fue un período marcado por la inversión interna y por la sustitución de importaciones. Algunas empresas brasileñas tuvieron un crecimiento expresivo en ese contexto, en el sector de bienes de capital (Villares, Jaraguá y Confab) y en el sector de servicios de ingeniería (Camargo Correa, Odebrecht, Andrade Gutierrez). Aunque muchas de las industrias de bienes de capital hayan desaparecido con la apertura de mercado, desde los años 90, las empresas de ingeniería vienen actuando con éxito en los mercados internacionales. El énfasis nacionalista llevó a la creación de empresas ligadas a la industria aeroespacial. Embraer (creada en 1969) es fruto de ese período.
- Todavía en los años 60, por medio de alianzas entre capital estatal, capital privado y socios extranjeros (modelo tripartito), se desarrolló la industria petroquímica. De entre los diversos grupos empresariales que se implicaron en ese proyecto, destacaron Oxiteno (Grupo Ultra) y Braskem (Grupo Odebrecht); hoy son multinacionales brasileñas.
- En las décadas de 1960 y 1970, el «milagro brasileño» trajo tasas de crecimiento significativas (un 7 % al año), pero vino acompañado de un sustancial endeudamiento del país. Por otra parte, se puso en evidencia el agotamiento del modelo de sustitución de importaciones y se fortaleció el proceso de apertura del mercado, que tuvo lugar años más tarde.
- La década de 1980 está considerada como la «década perdida»: un período inflacionario, de desequilibrio comercial y de bajo crecimiento. Buscando el equilibrio de la balanza de pagos, el gobierno improvisó un programa para promocionar las exportaciones, con resultados desastrosos debido a problemas relacionados con la calidad de los productos exportados, entre otros factores. Esto trajo repercusiones negativas para todo lo «Made in Brazil».
- Fue a finales de esa década cuando se delineó, gradualmente, el contexto propicio para una mayor apertura política y

para fortalecer la democracia en Brasil: en 1985 se celebraron elecciones directas que marcaron el fin del régimen militar que había comenzado en 1964. Se dieron, asimismo, las condiciones para la apertura comercial que tuvo lugar a principios de la siguiente década.

Se puede afirmar que el panorama que predominó hasta finales de los años 80 estuvo caracterizado por un gran mercado interno, protegido y fuertemente influenciado por las decisiones políticas del gobierno. Esto contribuyó a la creación de una mentalidad «parroquial», es decir, un perfil empresarial poco emprendedor, dependiente de las instituciones locales y, por ello, excesivamente dirigido hacia el propio país, por lo que se perdía de vista la perspectiva global. Y así fue como las empresas brasileñas caminaron hasta principios de los años 90.

### 3. ¿EXISTE UN MODO BRASILEÑO DE CAMINAR?

Hasta finales de la década de 1990, la literatura especializada caracterizaba a las empresas de países emergentes como: empresas maduras e integradas que se desarrollaban en mercados protegidos y sin competencia (Ghoshal y Bartlett, 2000); basadas en recursos naturales y aprovechando mano de obra barata; sin ninguna capacidad tecnológica (Dunning, 1993); rezagadas en términos de capacidades de dirección (Ghoshal y Bartlett, 2000). Por eso, esas empresas se habrían apoyado más en ventajas de propiedad del país que en ventajas específicas de la firma (Dunning, Kim y Park, 2008). Esas características, típicas de rezagados, se han relacionado también con las multinacionales brasileñas.

No obstante, también varios autores brasileños han analizado las características de la «gestión al modo brasileño», asociándolas a trazos de la cultura brasileña que tendrían raíces en períodos iniciales de la historia del país. Serían resultantes del propio proyecto de colonización de los portugueses, que aplicaron un rígido control jerárquico, mermaron las riquezas naturales y explotaron las tierras por medio de un régimen esclavocrata, entre otros (Caldas, 2006). Esas características configuraron un proyecto de colonización bastante distinto del adoptado por los españoles, y especialmente por los ingleses en Norteamérica. La influencia de los elementos sociales introducidos allí sobre la formación de una sociedad brasileña rural y agrícola y, después, urbana e industrial (y los reflejos de ese proceso sobre las organizaciones) viene siendo



discutida por diferentes autores (Barros y Prates, 1996; Tanure, 2005; Caldas 2006). Dichos autores admiten en esas herencias remotas las raíces de una «gestión al modo brasileño», las cuales fueron citadas así por Hickson y Pugh (1995):

- Centralización de decisiones en niveles de jerarquías superiores, con una clara incompatibilidad entre responsabilidad y autoridad;
- Visión inmediatista, centrada en resultados a corto plazo y enfocada hacia soluciones para la crisis;
- Falta de planificación estratégica o importantes huecos entre los niveles de gestión táctica y operacional;
- Búsqueda de soluciones reactivas y adaptativas (soluciones de corto plazo), valorizando la «improvisación creativa», «jeitinho» en portugués o «the Brazilian way around», como fue traducido por Hickson y Pugh (1995:85).

Al mismo tiempo, para bien y para mal:

- Apertura a lo nuevo; interés y admiración por prácticas de gestión importadas de otros países (Caldas y Wood Jr., 1998; Chu y Wood, 2008).

Esas características, influidas por el pasado colonial y raíces ibéricas, podrían dificultar significativamente la competitividad de las empresas brasileñas. En la práctica, mientras tanto, no han impedido que muchas de ellas pudieran competir, con éxito, al principio en el mercado nacional y más tarde en los mercados internacionales. ¿Qué otros factores hicieron surgir esa trayectoria?

#### **4. CREANDO UNA NUEVA FORMA DE CAMINAR: LAS MULTINACIONALES BRASILEÑAS**

Los fracasos de la década de 1980 y la experiencia negativa de las primeras internacionalizaciones fueron lecciones duras que provocaron acciones reparadoras que tuvieron gran importancia a fin de expandir la mentalidad global y preparar a las empresas para «la nueva competición» (Best, 1990).

La década de 1990 se caracterizó por un panorama de cambios significativos, consolidados a partir del gobierno de Fernando Henrique Cardoso y continuados en el gobierno de Lula. Incluyen la estabilización de la economía (y contención de la inflación) y la apertura del mercado, ampliando la entrada de productos extranjeros y el nivel de competitividad en el mercado nacional. Como ocurrió en otros países de Latinoamérica, ese período estuvo fuer-



temente influenciado por la perspectiva de apertura comercial preconizada por el consenso de Washington a comienzos de los años 90. Mencionando a Bhagwati, Chang (2002:15) hace se refiere a la aceptación por parte de Brasil de la reforma de política neoliberal dirigida durante la presidencia de Fernando Henrique Cardoso (teórico indiscutible de la dependencia hasta los años 80) como uno de los abrazos más simbólicos de los países emergentes.

Algunas características importantes, que forzaron el avance de multinacionales brasileñas en ese período, fueron:

- Privatización de empresas estatales, como Petrobras, Embraer y Companhia Vale do Rio Doce.
- Consolidación de la industria de bienes de consumo. Ese proceso estuvo marcado intensamente por fusiones y adquisiciones (un caso emblemático es el de la empresa de bebidas AmBev/InBev).
- Desnacionalización de la industria de bienes duraderos, proceso en el que varias industrias fueron adquiridas por multinacionales extranjeras (Cofap, Metaleve y Varga). Por otra parte, empresas como Sabó, Weg y Embraco se volvieron más competitivas y se posicionaron en el panorama internacional.

En la práctica, el resultado de ese proceso fue la estratificación de las empresas brasileñas. Entre las empresas privadas, destacaron las que realmente habían desarrollado competencias para sobrevivir y prosperar en el competitivo y turbulento mercado interno, disputado palmo a palmo con las subsidiarias de multinacionales. En el caso de las estatales, el proceso de privatización inyectó nuevas competencias (especialmente en finanzas y marketing), lo que complementó las fuertes competencias en producción y tecnología, y estableció nuevos horizontes de actuación.

En ese mismo período, el nuevo campo de experimentación Mercosul creado en la década de 1990 contribuyó al desarrollo de una visión del mundo más global, entre administradores y emprendedores. Los programas de desarrollo de directivos ofrecidos por instituciones brasileñas ganaron nueva apariencia exterior y conquistaron buenos puestos en las clasificaciones internacionales especializadas. Crecían ya las raíces del proceso de internacionalización de las empresas brasileñas.

## 5. CAMINANDO EN OTROS PAÍSES: SEGMENTOS, VENTAJAS Y ESTRATEGIAS

Los segmentos en los que actúan las multinacionales brasileñas cubren un amplio espectro de actividades, no solo ligadas a la explotación de recursos naturales. Son las siguientes:

- Basadas en recursos naturales, como es el caso de Vale (minería) y Petrobras (petróleo).
- Proveedoras de suministros básicos, tal como Companhia Siderúrgica Nacional (siderurgia), Gerdau (hierro), Votorantim (metales) y Braskem (petroquímica).
- Montadoras de productos complejos: Embraer (aviación) y Marcopolo (autobuses).
- Productoras de bienes básicos de consumo: Inbev/Ambev (bebidas), Friboi (alimentos), Brazil Foods (alimentos) y Cotelminas (textil).
- Proveedoras de componentes y equipos: Sabó (piezas para automóviles) y Weg (equipos eléctricos).
- Proveedoras de materiales de construcción: Tigre y Duratex.
- Tecnología de información y servicios: CI&T (inteligencia de negocios), Stefanini (Tecnología de información) y Bematech (sistemas de impresión).
- Servicios técnicos de ingeniería (Odebrecht, Camargo Correa) y otros tipos de servicios (IBOPE, Fogo-de-chao, Spolletto), entre otros.
- Las características generales del proceso de internacionalización de las empresas brasileñas son las siguientes:
- Como la mayoría de las multilatinas (Cuervo-Cazurra, 2008), las empresas brasileñas han tardado en internacionalizarse. Esto ha ocurrido, la mayoría de las veces, décadas después de su creación. Hubo pequeños movimientos en la década de 1980, pero el proceso realmente se intensificó a finales de los años 90 y le siguió una serie de acontecimientos que modificó sus contextos operativos;
- Las empresas brasileñas se internacionalizaron de forma autónoma, tomando sus propias decisiones y estrategias; no hubo cooperación entre empresas del sector industrial, o entre ellas y las instituciones financieras (como ocurrió en el caso de España) y no existió ayuda del gobierno (como ocurrió en el caso de China);



- Las empresas privatizadas destacaron entre las mayores multinacionales brasileñas;
- Al principio, las estrategias de internacionalización privilegiaron a los países de Latinoamérica, países con menor distancia geográfica y diferencias culturales e institucionales (Cyrino, Penido y Tanure, 2008). Más recientemente, se ha observado una nueva tendencia que pone de manifiesto que la necesidad de asumir la responsabilidad de lo extranjero, así como los problemas de responsabilidad y las desventajas competitivas que arrastran los rezagados, hacen que la expansión internacional y la mejora del proceso se produzcan de forma simultánea. Esto se resuelve reduciendo la expansión a mercados menos desarrollados y mejorando el proceso en mercados más desarrollados de forma simultánea (Guillén y García-Canal, 2009:27).

**Cuadro 1. Multinacionales brasileñas: actividades y presencia en el exterior (ejemplos)**

EMPRESA	ACTIVIDADES LIGADAS A LOS IDE	MODO DE ENTRADA	PAÍSES
Petrobras	Búsqueda de recursos, búsqueda de activos estratégicos	Empresas en participación, adquisiciones	Latinoamérica, África y EE. UU.
Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	Búsqueda de mercados	Adquisiciones	EE. UU., UE.
Tigre	Búsqueda de mercados (regional)	Adquisiciones y nuevas instalaciones	Latinoamérica
Inbev/Ambev	Búsqueda de mercados, búsqueda de eficiencia	Adquisiciones y empresas en participación	Latinoamérica, EE. UU., UE.
Sabó	Búsqueda de activos estratégicos, búsqueda de eficiencia (en redes de producción global)	Adquisiciones y nuevas instalaciones	Latinoamérica, EE. UU., UE.
Embraer	Búsqueda de eficacia (integración de redes de producción global), búsqueda de mercados	Empresas en participación, adquisiciones, nuevas instalaciones	China, UE.
Odebrecht	Búsqueda de mercados	Adquisiciones y nuevas instalaciones	Latinoamérica, Nafta, África, Europa.

## 6. ¿POR DÓNDE CAMINAN LAS MULTINACIONALES BRASILEÑAS?

El **cuadro 1** sintetiza las principales actividades relacionadas con el IDE de las multinacionales que destacan en cada uno de los segmentos productivos, así como sus modos de entrada y los países en donde están.

Tanto en los casos anteriores como en otros, se viene observando que las actividades relacionadas con el IDE de las multinacionales brasileñas son múltiples. De hecho, si la internacionalización de las empresas más adelantadas buscaba, prioritariamente, nuevos mercados o el acceso a recursos, las empresas *late movers* vienen presentando una mezcla de actividades, que tienen lugar simultáneamente y desde el comienzo, que engloba también la búsqueda de activos estratégicos y la búsqueda de eficiencia (Dunning, Kim y Park, 2008). Se nota, asimismo, la diversidad de modos de entrada relacionados con esas empresas, que envuelven tantas nuevas adquisiciones, como participaciones y alianzas.

Una peculiaridad de algunos de esos «caminantes» se relaciona con la reciente formación de las denominadas Redes de producción global (Gereffi *et al.*, 2005). Estas, al exigir presencia internacional, inducen a las empresas al esfuerzo de internacionalización. Ejemplos típicos son Sabó, Embraco y las empresas de tecnologías de información.

## 7. ¿CÓMO CAMINAN LAS MULTINACIONALES BRASILEÑAS?

Volviendo a las cuestiones propuestas al principio de este artículo: ¿Las multinacionales de los países emergentes tienen características diferentes a las multinacionales clásicas? ¿Qué factores justifican su competitividad en los mercados globales? Nuestro análisis destaca el desarrollo de competencias en las empresas brasileñas y la adopción de un nuevo estilo de gestión, que conforma lo que denominamos el Modelo de gestión de las multinacionales brasileñas.

Con relación a las competencias organizacionales —en el sentido de saber hacer (know-how), de movilización de recursos (Prahalad y Hamel (1990); Fleury y Fleury (2000))— se puede observar el ponerse al día (catch-up) realizada por las multinacionales brasileñas. El **cuadro 2** presenta el diferencial de competencias cuando se compara un baremo general ideal de las empresas

brasileñas que no se han preocupado por la modernización y las multinacionales, que sí lo han hecho. Esas competencias distintivas se identificaron a partir de un estudio realizado en 30 multinacionales brasileñas y 68 de sus subsidiarias (véase el Anexo). Para ese estudio, el marco conceptual fue elaborado en base a Prahalad y Hamel (1990), Hamel y Heene (1994), Fleury y Fleury (2000), y Knight y Kim (2009), entre otros.

Ese avance refleja el aprendizaje gradual y sistemático de las multinacionales, principalmente al afrontar los acontecimientos ocurridos en el contexto político, económico, institucional y cultural, como se presenta en la breve retrospectiva histórica. Comienzan por la difusión del modelo taylorista-fordista, desde los años 20, que afectó profundamente a las competencias de Organización, Producción y Gestión de Recursos Humanos de las empresas brasileñas. Pasan por la historia de las grandes estatales (como Petrobras y Vale) que, al desarrollar sus modelos de gestión, invirtieron en competencias de Producción y Tecnológicas. En los años 50-60, la entrada de las subsidiarias extranjeras difundió el estilo de gestión de los países más avanzados y dio nuevos contornos a las competencias de Organización, Planeamiento, GRH (Gestión de Recursos Humanos), Producción y Tecnología de procesos. Los programas estatales de modernización industrial, en los sectores petroquímico (década de 1960) y de alcohol y TI (década de 1970) influyeron en competencias de Producción y Tecnológicas, mientras que la adopción del modelo japonés de producción contribuyó al perfeccionamiento de competencias de Organización, Producción y Gestión de relaciones con proveedores.

En los años 90, la apertura comercial y el cuestionamiento de los modelos de gestión que prevalecían hasta entonces llevaron a las empresas a buscar nuevos fundamentos para establecer modelos de gestión que sustentaran la competitividad en mercados globalizados. Un grupo selecto de empresas aprendió con los desafíos que se presentaron a lo largo de sus historias y desarrolló un nuevo modelo de gestión que sirvió de base a su internacionalización.

El **cuadro 2** presenta una visión asociada de los diferenciales de competencias entre las empresas que todavía se encuadran en el Estándar General de Gestión al modo brasileño y que se han

*Si la internacionalización de las empresas más adelantadas buscaba nuevos mercados o el acceso a recursos, las empresas late movers vienen presentando una mezcla de actividades que engloba también la búsqueda de activos estratégicos y la búsqueda de eficiencia*

**Cuadro 2. Diferenciales de competencias de las empresas multinacionales brasileñas**

COMPETENCIAS		ESTÁNDAR GENERAL BRASILEÑO	ESTÁNDAR DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES BRASILEÑAS
<b>Competencias de gestión</b>	<b>Competencia de organización:</b> para establecer e implantar sistemas de gestión	Interiormente: tendencia a la jerarquización y centralización. Exteriormente: baja propensión a la cooperación y al establecimiento de alianzas	Flexibilidad organizacional (capacidad de realizar adaptaciones y ajustes, en función de las características ambientales: mercado, coyuntura económica, etc.). Apertura gradual para alianzas
	<b>Competencia de planificación:</b> para establecer e implantar estrategias de negocios	Posición inmediatista. Planeamiento de corto plazo. «Intuitivo»	Espera activa: monitoreo y preparación permanente para respuestas inmediatas (Sull, 2005). Sensibilidad y actuación en el plano político-institucional
<b>Competencia de producción:</b> para hacer las cosas (bienes y servicios) más rápido, con más flexibilidad o con mayor fiabilidad que los competidores		Básica. Prefiere productos con alta escala y bajo coste. No domina la tecnología de proceso. Compra de equipos. No cualifica a los trabajadores	De primer orden. Fuertemente influenciada por el modelo japonés. Competitivo con las subsidiarias extranjeras. Domina la tecnología de procesos
<b>Competencia de tecnología:</b> añadir valor a los productos y procesos		Inversión nula o muy baja. Cooperación Universidad-empresas difícilísima	Todas tienen competencias tecnológicas de nivel internacional asociadas a trazos de creatividad en la innovación. Algunas son fuertes en I+D
<b>Competencia comercial:</b> para vender bienes y servicios		Básica. Procurar un mercado que acepte lo que produce la empresa. Baja preocupación con imagen y marca	Desarrollada en las condiciones complejas del mercado brasileño. Algunas empiezan presentando capacidad para fortalecer sus marcas en el extranjero
<b>Competencia de gestión de cadena de suministros:</b> desarrollo y manejo de cadenas y redes		Aceptaron conformes la posición de proveedores de cadenas de abastecimiento. Pocos esfuerzos de expansión	Aprendieron y existen casos, como Petrobras, Embraer y Embraco, que son líderes de redes de producción global
<b>Competencia de gestión de relaciones con clientes:</b> para acercar la empresa a sus clientes		Inexistente en la mayor parte de las empresas brasileñas	Aprendieron a orientarse hacia los clientes. Están invirtiendo bastante
<b>Competencia de gestión de recursos humanos:</b> para conservar, desarrollar y compensar al personal		Posición conservadora y relación conflictiva	Las más avanzadas en el contexto local aunque tienen gran dificultad en tratar de las cuestiones que surgen con la internacionalización
<b>Competencia financiera:</b> búsqueda, asignación e inversión		Las empresas que han sobrevivido en el mercado doméstico han desarrollado competencias; todavía dependientes del gobierno y de las entidades locales	Han aprendido y han aplicado finanzas internacionales. Gestión de riesgo

convertido en multinacionales brasileñas. Se trata, evidentemente, de un modelo que comporta numerosas excepciones.

Las competencias que se describen en la columna de la derecha del cuadro anterior han sido básicas para el proceso de internacionalización. No obstante, durante el camino, las multinacionales brasileñas han ido desarrollando nuevas competencias. Han desarrollado la que Knight y Kim (2009) denominan Competencia empresarial internacional, que engloba la orientación internacional, las habilidades de marketing internacional, la innovación internacional y la orientación a mercados internacionales. Asimismo, han desarrollado competencias de redes internacionales, es decir, capacidades intrínsecas de la empresa para gestionar, utilizar y explotar las relaciones interempresariales (Ritter y Gemunden, 2003). Por último, han aprendido a adaptarse a demandas institucionales, mercadológicas y de partes interesadas cada vez más intensas relacionadas con la responsabilidad social. Este último factor, más que una competencia específica, representa un aprendizaje que incide sobre competencias generales ya citadas, especialmente la de organización.

Evidentemente, esa evolución solamente ha sido posible porque ha habido una ruptura con las raíces del estilo de gestión pueblerino y parroquial, que ha revelado un nuevo estilo, todavía sin consolidar.

## **8. ¿EL AMBIENTE LOCAL HA AYUDADO DURANTE EL CAMINO DE LAS MULTINACIONALES BRASILEÑAS?**

Como hemos visto anteriormente, la formación de competencias en las multinacionales brasileñas ha estado muy influida por los acontecimientos que tuvieron lugar en el plan macro, político, económico e institucional. ¿Cómo podemos entonces identificar las ventajas específicas del país?

En primer lugar, es evidente que estas ventajas (CSA, por sus siglas en inglés) no se relacionan solamente con recursos naturales. También se pueden observar otras ventajas ligadas al país en algunos de los segmentos en los que actúan las multinacionales brasileñas (Fleury y Fleury, 2009): condiciones institucionales, mano de obra especializada, acceso a centros de adquisición de conocimientos tecnológicos, existencia de actividades de apoyo e incluso determinadas condiciones en el mercado doméstico que



**Cuadro 3. Ventajas del país y de la empresa: ejemplos de algunas multinacionales brasileñas**

EMPRESA	VENTAJAS ESPECÍFICAS DEL PAÍS	VENTAJAS ESPECÍFICAS DE LA EMPRESA
Petrobras	-Recursos naturales. -Como estatal, ha tenido acceso fácil a otros recursos, centros de enseñanza/investigación y a conexiones internacionales	-Competencias tecnológicas (explotación en aguas profundas) y de gestión. -Excelencia operativa
Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	-Recursos naturales. -En sus comienzos, cuando era estatal, también tuvo ventajas institucionales	-Competencias tecnológicas y de gestión. -Excelencia operativa
Tigre	-Características del mercado (muy fragmentado y con demanda de productos regionales) como oportunidad de aprendizaje	-Modelo de gestión: pequeñas operaciones pulverizadas. -Competencia en el desarrollo de productos dirigidos a regiones tropicales. -Capacidad operativa en mercados regionales/ locales
Inbev/Ambev	-Características del mercado (mercado de país emergente: complejidad y muy competitivo)	-Competencia en gestión de marcas. -Modelo de gestión y excelencia operativa (modelo de alto rendimiento «AmBev»); conocimientos técnicos operativos en países emergentes
Sabó	-Madurez de la industria automovilística local, lo que hizo posible la exposición precoz a cadenas de abastecimiento globales	-Competencias tecnológicas y de gestión. -Excelencia operativa. -Manufactura de primer orden
Embraer	-Como estatal, tuvo acceso fácil a centros de enseñanza/investigación y a conocimientos técnicos extranjeros. -Apoyo financiero por parte del gobierno (BNDES)	-Competencias tecnológicas y de gestión. -Gestión de redes de suministro global
Odebrecht	-Ventajas institucionales, especialmente en las décadas de los 1960 y 1970. -Panorama de desarrollo de infraestructura nacional	-Modelo de gestión («tecnología empresarial Odebrecht»). -Competencias en la realización de grandes obras. -Competencias específicas para actuar en regiones en desarrollo

han estimulado aprendizajes y desarrollo de ventajas competitivos. En el **cuadro 3** se presentan algunos ejemplos.

Se vienen observando, en estos y otros casos, relaciones directas entre determinadas ventajas del país y la formación de ventajas organizacionales que han contribuido al proceso de internacionalización. Existen organizaciones que se han beneficiado de condiciones institucionales, por ejemplo en sus relaciones con el



estado (ex estatales y empresas de ingeniería), pero otras se han aprovechado de características del mercado nacional para el desarrollo de competencias propias, esenciales para su inserción en el panorama global (tal como Inbev/Ambev y Tigre).

Los casos que han observado estos autores, por otra parte, refuerzan la forma en que algunas multinacionales brasileñas vienen adaptando sus estilos de gestión para afrontar la competición global. Cabe destacar, por ejemplo, los cambios que se produjeron en Embraer, que salió de una situación de empresa estatal y desarrolló un foco mercadológico, planificación a largo plazo y un modelo de negocio sustentado en múltiples colaboraciones interculturales y de riesgo; o el caso de la cultura intraemprendedora de la empresa Odebrecht que, en su proceso de expansión, llevó a cabo prácticas propias de gestión, como la «tecnología empresarial Odebrecht» y un sistema de delegación planificada que otorga autonomía a las subsidiarias para que ellas se adapten a las condiciones locales.

Es preciso señalar que, en varias situaciones, el desarrollo de competencias relacionadas con la internacionalización tuvo lugar gradualmente, en función de características del panorama local y de influencias internacionales (Cuervo-Cazurra, 2007). Es el caso de las competencias comerciales de Tigre, desarrolladas para las condiciones de mercado brasileñas, aunque empleadas en la expansión para otras regiones; de modo similar, Inbev/AmBev desarrolló un modelo de gestión derivado de experiencia en el competitivo sector financiero internacional.

## **9. LOS CAMINANTES Y LOS CAMINOS QUE SE VAN A RECORRER**

Este artículo examina características que diferencian a las multinacionales brasileñas de las que presentan las multinacionales clásicas y los factores que explican su competitividad en los mercados globales. Ha destacado cómo algunas empresas brasileñas han roto con el legado cultural y, al afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades que se presentaron, desarrollaron un perfil distintivo de competencias organizativas apoyado en un nuevo estilo de gestión. Esto permitió que lucharan por una posición destacada en el panorama internacional.

De forma general, la internacionalización ha sido una estrategia que maduró durante bastante tiempo en las empresas brasileñas

y, en cierto modo, «inducida por la transformación de las condiciones operativas el país en cuestión, que sigue en proceso de reforma económica» (Cuervo-Cazurra, 2007). La estrategia de esas multinacionales se basa en respuestas rápidas pero, como un error puede tener repercusiones muy serias, la cautela también está presente. La internacionalización no siempre es acelerada. Inicialmente la competencia que sustenta la estrategia de internacionalización es la de Producción y, en la fase de expansión, las demás desempeñan un papel más destacado. Por razones históricas e institucionales, la competencia crítica, aquella en la que el déficit es más evidente, es la de Gestión de Recursos Humanos. Aunque esos elementos diferencien a las multinacionales brasileñas de las empresas *de internacionalización temprana*, son bastante similares a los que se vienen observando entre las empresas seguidoras (*late movers*) por norma general (Cuervo-Cazurra, 2007), incluso entre las que destacan como rivales globales (Boston Consulting Group, 2009). Creemos que la especificidad destacada de las multinacionales brasileñas es su modelo de gestión. La anterior discusión permite entender las raíces de ese modelo, hegemónicas hasta las décadas de 1980-1990 (aunque todavía presentes en muchas empresas): estructuras muy jerarquizadas y, entre otros aspectos, con poca participación de las personas, poca importancia de los procesos en detrimento de relaciones interpersonales, estrategias organizacionales reactivas, poca innovación, énfasis en la explotación de recursos naturales y de materias primas, enfoque a corto plazo, adopción de mecanismos defensivos, dependencia del gobierno y de las redes políticas, dependencia de mercados protegidos y ya conocidos. En el caso de empresas que se internacionalizan, estas características se han revelado, al principio, de diferentes modos: en la adopción de mecanismos para evitar incertidumbre y riesgo (por ejemplo: preferencia por exportación al IDE y énfasis en la elección de mercados aparentemente similares); en la tendencia a una posición «etnocéntrica», que da prioridad a las directrices de la matriz en detrimento de características locales (Perlmutter, 1969); en la decisión individual, y no cooperativa, de internacionalizar; etc.

No obstante, al caminar, las multinacionales brasileñas han pasado a utilizar múltiples formas de entrada (nuevas adquisiciones,



alianzas, colaboraciones, nuevas instalaciones (Greenfields)) y han emprendido una mezcla de actividades, buscando compatibilizar la necesidad de expansión horizontal con el imperativo de expansión vertical, como ya previó Guillén y García-Canal (2009). Asimismo, la relación con las subsidiarias en sus comienzos siguió una línea de centralización decisoria en la matriz. No obstante, un estudio reciente (Borini *et al.*, 2009) reveló que hay una relación ambigua entre matrices y subsidiarias, quizás intencionalmente. Las matrices incentivan el espíritu emprendedor en las subsidiarias pero no llevan a cabo grandes esfuerzos de integración y conceden poca autonomía. En este contexto, las subsidiarias ejercen la iniciativa, especialmente las que operan en mercados competitivos y están apoyadas en redes de empresas internacionales. Estas características parecen ser muy favorables en lo que se refiere a la capacidad de adaptación de administradores brasileños a nuevas culturas y, también, en relación con la posibilidad de producir respuestas creativas e innovadoras en las situaciones y condiciones más turbulentas posibles.

El modelo brasileño de gestión internacional todavía está en proceso de elaboración, pero sus bases ya son visibles. Su consolidación dependerá de la velocidad de los líderes y del efecto demostración, que puede llegar a reunir a nuevos caminantes.

## APÉNDICE I. PROCESO DE ESTUDIO

El proceso de estudio sobre la internacionalización de las empresas brasileñas se inició con una serie de entrevistas, un estudio piloto para explorar el terreno. Se diseñó un cuestionario semiestructurado para probar los problemas principales abordados en las teorías clásicas de negocio internacional. Se incorporaron preguntas derivadas de nuestros estudios previos, así como de la literatura existente sobre empresas brasileñas y el contexto local. Se analizaron cinco multinacionales brasileñas: Embraco, CSN, Sabo, Votorantim Cimento y Embraer.

La información recopilada en esta primera fase se utilizó para desarrollar una encuesta sobre «Las estrategias y las competencias de las multinacionales brasileñas». A principios del 2007, se identificaron 42 empresas como el universo de las multinacionales brasileñas (BrMNE). El director *sénior* encargado de las operaciones internacionales en oficinas centrales de 30 de estas BrMNE

Cuadro 4. Multinacionales brasileñas en clasificaciones internacionales

EMPRESA	SECTOR	FORTUNE 500 2009/2008 FORBES 2000 (2008/2007)		ACTIVOS EXTRANJEROS TNI WIR 2008		BCG** 2008
1 Petrobras	Petróleo	34/63	29/88	12	94	X
2 Bradesco	Banca	148/204	85/208	-	-	-
3 CVRD	Minería	205/235	76/361	11	73	X
4 Itaúsa	Banca	149/273	175/477	-	-	-
5 Banco do Brasil	Banca	174/282	132/256	-	-	-
6 Gerdau	Metalurgia	400	766/1496	39	47	X
7 Braskem	Químico	-	1091/1170	-	-	X
8 Embraer	Aeroespacial	-	1345/1467	-	-	X
9 CSN	Metalurgia	-	809/1049	-	-	-
10 Unibanco	Banca	-	233	-	-	-
11 Sadia	Alimentos	-	1733	-	-	X
12 Votorantim	Diversificado	-	1487	-	-	X
13 WEG	Motores eléctricos	-	1824	-	-	X
14 Aracruz	Pulpa y papel	-	1519	-	-	-
15 Suzano	Pulpa y papel	-	1971	-	-	-
16 Usiminas	Acero	-	736	-	-	-
17 Coteminas	Textil	-	-	-	-	X
18 JBS - Friboi	Alimentos	-	-	-	-	X
19 Marcopolo	Vehículos y piezas	-	-	-	-	X
20 Natura	Cosmética	-	-	-	-	X
21 Perdiggão	Alimentos	-	-	-	-	X
22 SA	Diversificado	-	-	-	-	X
23 Odebrecht	Ingeniería	-	-	-	-	X
24 Andrade Gutierrez	Ingeniería	-	-	-	-	X
25 Tigre	Construcción	-	-	-	-	X
26 Itautec	Informática	-	-	-	-	X
27 ALLogística	Logística	-	-	-	-	X
28 Ultrapar	Diversificado	-	-	-	-	X
29 Sabó	Autopartes	-	-	-	-	X
30 Lupatech	Electromecánica	-	-	-	-	X

Fuente: WIR 2008, Lista Global Fortune 500, Forbes 2007, 2008, BCG 2008

contestó al cuestionario (**Cuadro 4**). Sólo 2 de las 12 empresas ausentes eran realmente importantes para la finalidad de la encuesta. No pudieron incluirse en el estudio, ya que se encontraban inmersas en importantes adquisiciones y, por ello, nos estaba totalmente prohibido revelar información de forma pública. Las otras 10 empresas rechazaron formar parte del estudio porque sus operaciones internas eran demasiado reducidas y no estaban seguras de si iban a expandirse o desaparecer del panorama internacional. Las oficinas centrales que accedieron a participar permitieron que nos pusiésemos en contacto con sus subsidiarias en el extranjero. Resultó ser un total de 93, de las que 68 respondieron. La herramienta del estudio estuvo basada en cuestionarios comprobados y publicados, especialmente el de Birkinshaw, Hood y Jonsson (1998). Se procedió a realizar pruebas previas con dos BrMNE.

Mientras tanto, se llevaron a cabo estudios de caso en profundidad que afectaron a un total de 12 MNE brasileñas. Se sometieron a estudio las cinco primeras de esta lista: Odebrecht, Marcopolo, Gerdau, Natura, Weg, Oxiten y Petrobras.

---

## BIBLIOGRAFÍA

- Barros, T.; Prates, M. (1996) "O estilo brasileiro de administrar", Editora Atlas, São Paulo.
- Bartlett, C.; Ghoshal, S. (2000) "Going global: lessons from late movers", *Harvard Business Review*, núm.78, march-april, p. 132-142.
- Best, Michael (1990) "The new competition", *Polity Press*, Cambridge, UK.
- Birkinshaw, J., Hood, N., Jonsson, S. (1998) "Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative", *Strategic Management Journal*, Vol. 19, núm.3, p. 221-241.
- Borini, F.; Fleury, M.T.L.; Fleury, A.; Oliveira Jr, M. M. (2009). "The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals", *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 49, núm. 3, July-September, p. 253-265.
- Boston Consulting Group (2009) "The new global challengers", *BCG Report*, January, p. 1-34.
- Caldas, M. (2006) "Conceptualizing Brazilian multiple and fluid cultural profiles", *Management Research*, Vol. 4, núm. 3, p. 169-180.
- Caldas, M.; Wood Jr., T. (1998) "For the English to see: the importation of managerial technology in the late 20th-century Brazil", *Organization*, Vol. 4, núm. 4, p.517-534.
- Chang, Há-Joon (2002) "Kicking away the ladder: development strategy in historical perspective", *Anthem Press*, London.
- Chu, R.; Wood Jr., T. (2008) "Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?", *Revista de Administração Pública*, Vol. 42, núm. 5, p. 969-991.

- Cyrino, A.; Penido, E.; Tanure, B. (2008) "International trajectories of Brazilian companies: empirical contribution to the debate on the importance of distance", In: Emerging Multinationals: Outward Foreign Direct Investment from Emerging and Developing Economies, Copenhagen. Annals of the Emerging Multinational Conference.
- Cuervo-Cazurra, (2007) "Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs", *Journal of International Management*, Vol. 13, p. 258-277.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008) "The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas", *Journal of International Management*, Vol. 14, p. 138-154.
- Dunning, J.H. (1993) "Multinational Enterprises and the Global Economy". Addison-Wesley, Reading.
- Dunning, J.H. (2000) "The Eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE Activity". *International Business Review*, Vol. 9, núm.2, p. 163-190.
- Dunning, J. H.; Kim, C.; Park, D. (2008) "Old wine in new Bottles: a comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago". In: Sauvart, K. P. (Ed.). *The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets*, Edward Elgar Publishing Inc., Williston.
- Ernst & Young (2009) "Market capitalization 2006 to 2009: the top 300 companies worldwide". An international comparison. 30 June 2009. [www.ey.com/BR/pt/Issues/Top\\_100\\_-\\_Estudo\\_EY](http://www.ey.com/BR/pt/Issues/Top_100_-_Estudo_EY) (consultado el 1 de agosto del 2009)
- Fleury, A.C.; Fleury, M. T. L. (2000) "Estratégias empresariais e formação de competências", Editora Atlas, São Paulo.
- Fleury, A.C.; Fleury, M. T. L. (2009) "The Brazilian multinationals: surfing the waves of internationalization". In: Ramamurti, R.; Singh, J. (eds). *Emerging Multinationals from Emerging Countries*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Fortune (2009). "Fortune 500", may 4th.
- Frischtak, C. (2008) "O Brasil diante da nova competição global: as empresas brasileiras como vetores internacionais de investimento", XX Forum Nacional.
- Gereffi, G.; Humphrey, J.; Sturgeon, T. (2005) "The governance of global value chains", *Review of International Political Economy*, Vol. 12, núm. 1, p. 78-104.
- Goldstein, A. (2007) "Multinational companies from emerging economies", Palgrave Macmillan, New York.
- Guillen, M.; Garcia-Canal, E. (2009) "The American model of the multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies", *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 23, núm. 2, p. 23-35.
- Hamel, G.; Heene, A. (1994) "Competence based competition", John Wiley and Sons, New York.
- Hickson, D.; Pugh, D. (1995). "Management worldwide: the impact of societal culture on organizations around the globe", Penguin Books, London.
- Knight, G.; Kim, D. (2009) "International business competence and the contemporary firm", *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, núm. 2, 255-273.
- Mathews, J. (2006) "Dragon multinationals: new players in 21st century globalization", *Asia-Pacific Journal of Management*, Vol. 23, p. 5-27.
- Perlmutter, H. (1969) "The tortuous evolution of the multinational corporation", *Columbia Journal of World Business*, Vol. 4, núm. 1, p. 9-18.
- Prahalad, G. K.; Hamel, G. (1990) "The core competence of the corporation", *Harvard Business Review*, Vol. 68, núm. 3, p. 79-91.
- Ramamurti, R.; Singh, J. (eds). "Emerging Multinationals from Emerging Countries", Cambridge University Press, Cambridge.
- Ritter, T.; Gemunden, H. (2003) "Inter-organizational relationships and networks", *Journal of Business Research*, Vol. 56, núm. 9, p. 691-697.
- Rugman, A. (1981) "Inside the Multinationals: the economics of internal markets", Columbia University Press, New York.
- Rugman, A.; Li, J. (2007) "Can China Multinationals succeed globally?", paper presented at the Conference "The internationalization of Indian and Chinese enterprises", Brunel University, April.
- Sull, D. (2005) "Active waiting as strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 83, núm. 9, p. 120-129.
- Tanure, B. (2005) "Gestão à brasileira: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia", Editora Atlas, São Paulo.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development) (2008) "Informe Mundial de Inversiones 2008", Naciones Unidas, Nueva York.

---

## NOTA

1. Autor de contacto: Production Engineering Department; University of São Paulo; Avenida Prof. Almeida Prado, 531; 05508-900 São Paulo; Brazil

