



MARCIA FOLETO

Mudança forçada

PÁG. 38

CRISE REDUZ VENDA DE FRALDA DESCARTÁVEL

Orçamento apertado muda hábitos, e comercialização cai 20,5% em 2016 e 7,8% em 2017. Empresas se adaptam



MARCOS RAMOS

Mimos para conquistar

PÁG. 39

A DISPUTA PELOS MOTORISTAS NO RIO

Aplicativos de transporte abrem centros de atendimento e dão benefícios a profissionais como Matheus (foto)

IMPACTO DA CRISE

Rota de fuga

Empresas apostam em operação no exterior para crescer. Em 3 anos, subsidiárias aumentaram 47%

BRUNO ROSA E MARCELLO CORRÉA
economia@oglobo.com.br

A crise econômica dos últimos anos e a instabilidade política têm feito empresas brasileiras apostarem mais em oportunidades fora do país. Segundo levantamento inédito da Fundação Getúlio Vargas (FGV), o número de subsidiárias — operações no exterior ligadas a companhias nacionais — cresceu 47% entre 2015 e 2018, para 1.740. A estratégia vale para todos os segmentos, de indústrias químicas a grifes de moda, passando por restaurantes e academias. Entre os principais destinos estão Portugal, França, Estados Unidos e Argentina. Para especialistas, é uma oportunidade de aumentar a integração do Brasil à economia global.

O estudo é da pesquisadora Maria Tereza Fleury, diretora e professora em Estratégia Internacional da Escola de Administração de São Paulo da FGV. Ela tomou como base um total de 180 empresas que já tinham operação lá fora. Mas destaca que o número de empresas internacionalizadas deve ser maior. Ela vê benefícios para a economia nacional nesse processo:

— A busca de mercados (na crise) é um grande motivo, mas, hoje, o objetivo é também desenvolver novas capacidades e inovar — afirma Maria Tereza.

Outro levantamento, este da Fundação Dom Cabral (FDC), mostra que 8.500 empresas nacionais de médio porte já têm operação no exterior. A procura por novos mercados segue os passos de quase todas as grandes empresas brasileiras. Nos últimos dois anos, 80% das multinacionais ampliaram suas operações lá fora. Na avaliação de Livia Barakat, professora e pesquisadora do Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais da FDC, a dificuldade de crescer no Brasil explica o fenômeno.

— As grandes empresas crescem no Brasil e só depois vão para o exterior. Com as médias, há uma inversão. Elas tratam de forma igual a busca por oportunidades tanto no país quanto lá fora. A recessão dos últimos anos e o contexto político-econômico afetaram o crescimento das empresas.

PARCERIA LOCAL É ESSENCIAL

Assim, a busca pelo exterior entrou nos planos do grupo de alimentação 1403, dono dos restaurantes Pici, Oia, Luce e Brasserie Mimolette, com espaços na Zona Sul do Rio. Os sócios Leonardo Rezende e Gustavo Gill planejam atravessar o oceano e abrir um Oia, inspirado na culinária mediterrânea, em Lisboa.

— Fazer um planejamento a longo prazo no Brasil é difícil por conta da instabilidade. Hoje, você faz um investimento e vê como os negócios vão se comportar. Por isso, passamos a buscar novos mercados. Portugal é o ponto de partida para nossa estratégia internacional — afirma Rezende.

O investimento na Europa vai contar com um parceiro local, algo tido como essencial, afirmam os empresários. A mesma estratégia será adotada com a criação de outra marca em São Paulo.

A instabilidade no Brasil também alterou os planos da Med Rio Check-Up, que há 28 anos realiza exames preventivos entre executivos e conta com duas unidades no Rio. Gilberto Ururahy, sócio-fundador da companhia, explica que decidiu acelerar os planos para abrir uma unidade em Paris.

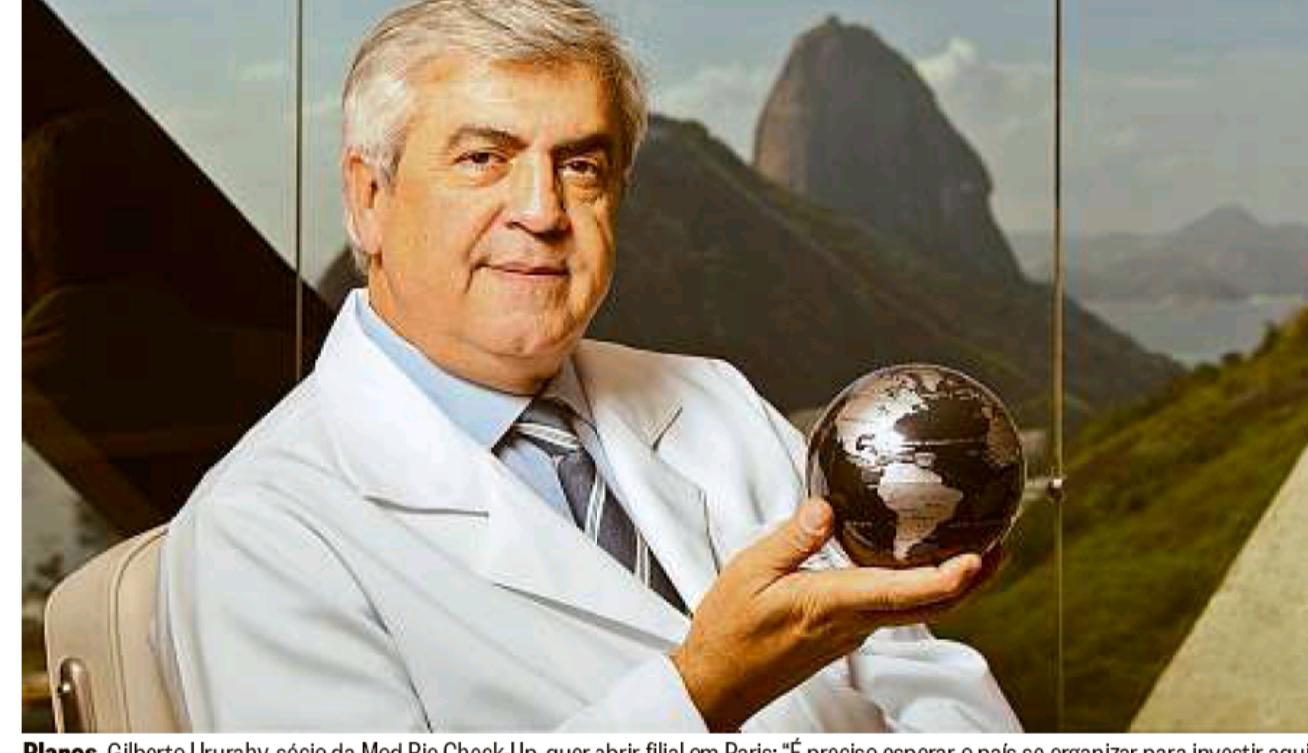
— Eu acredito no potencial do Brasil. Mas é preciso esperar o país se organizar para investir aqui. Por isso, abrir uma unidade em São Paulo não tem mais data — explica Ururahy.

No setor de serviços, os brasileiros do Studio Nuts, estúdio de animação voltado para o mercado publicitário, decidiram abrir uma unidade em Lisboa. No começo da operação, a maior parte dos pedidos ainda era do Brasil. Com o tempo, esse quadro se inverteu.



Expansão. A carioca Assessa, especializada em produtos químicos usados em cosméticos, tem distribuidores em 20 países e planeja implantar operação própria no exterior no ano que vem

LEO MARTINS



Planos. Gilberto Ururahy, sócio da Med Rio Check-Up, quer abrir filial em Paris: "É preciso esperar o país se organizar para investir aqui"

“
Fazer um planejamento a longo prazo no Brasil é difícil por conta da instabilidade. Por isso, passamos a buscar novos mercados”

Leonardo Rezende
Empresário do grupo de alimentação 1403

— A visibilidade no mercado internacional ajudou muito até o escritório brasileiro — conta Tico Moraes, sócio da estúdio.

A internacionalização também entrou no radar de empresas de moda. O Grupo Soma está investindo cerca de R\$ 20 milhões para levar a Farm, com 71 lojas próprias no Brasil, para os Estados Unidos. O valor inclui a abertura de um escritório em Nova York e de três lojas temporárias (as chamadas *pop-up stores*) em Nova York e na Califórnia. A meta é, em cinco anos, vender mais no exterior do que no próprio Brasil.

— O primeiro passo foi selar parceria com um fabricante da Turquia. Não é possível carregar o custo Brasil para o exterior — afirma Bastos.

Estatégia semelhante tem a grife feminina Zinzane, com 102 lojas no país. Após abrir uma unidade temporária em Amsterdã, na Holanda, no ano passado, a empresa está montando agora uma estrutura de comércio eletrônico para vender para toda a Europa a partir de uma parceria feita com um fabricante da China. Segundo Renato Villarinho, sócio-diretor da marca, foi feito investimento para vender um milhão de peças por ano:

— Apesar de crescer 35% por ano no Brasil, queremos buscar mais expansão. É mais um passo e mais uma alternativa. Portugal é hoje uma ideia presente em nossos planos para uma segunda loja física da marca.

INVESTIMENTO MENOR

A rede de academias SmartFit vive situação parecida: cresce aqui e lá fora. Em maio, assumiu a operação de 99 unidades no México, que tinha em parceria com uma empresa local. O grupo está em sete países da América Latina.

— Queremos consolidar nossa posição de liderança. A base da nossa estratégia de internacionalização não é a situação que o Brasil está vivendo — diz André Pezeta, vice-presidente da Smart Fit.

Com oito lojas no Brasil e espaço em Miami, a Orlean, que produz tecidos, planeja abrir *showroom* em Nova York.

— Devido a todo o engessamento tributário, fiscal e trabalhista no Brasil, o investimento no exterior é bem menor — explica o fundador, Marcelo Orlean.

O Grupo +55, responsável pela marca do restaurante Bagatelle no Brasil, quer levar a bandeira para Buenos Aires. Com

unidades no Rio e em São Paulo, Gabriel Carvalho, diretor-executivo da empresa, diz que a expansão internacional ocorreu porque não encontrou oportunidade para levar a marca a outras cidades no país:

— Tivemos dificuldades para achar locais no Brasil que comportem uma operação como a do Bagatelle. Por isso, vamos para Buenos Aires. Nossa meta é ser o maior operador multimarcas da América Latina. Já pensamos em levar nossas outras marcas para Argentina, como a *boulangerie* Santo Pão e a Capo Donna, de pizzas.

Para Paulo Sardinha, presidente da Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio (ABRH-RJ), a estratégia é escapar da crise brasileira. A busca por uma expansão, no entanto, exige cuidado e planejamento:

— Ir para o exterior exige muito estudo de mercado, assim como a busca de parceiros locais.

Diego Bonomo, gerente executivo de assuntos internacionais da Confederação Nacional da Indústria (CNI), acredita que a exploração de novas fronteiras deve continuar. Isso porque o número de empresas exportadoras cresceu 8,3% entre 2015 e 2017, para 25.057. Vender para o exterior costuma ser o primeiro passo de quem se internacionaliza.

— Nosso trabalho é para que a internacionalização seja parte integrante da estratégia da empresa, não válvula de escape — explica Bonomo.

O pesquisador Felipe Borini, do Observatório de Multinacionais da ESPM, critica justamente essa falta de estratégia:

— Em geral, as empresas brasileiras pensam em internacionalização como caminho de diversificação, mas não de criar suas raízes.

A carioca Assessa, especializada em produtos químicos usados em cosméticos, quer justamente ultrapassar essa barreira. A empresa começou a exportar em 2014, com ajuda de distribuidores locais, e já está presente em 20 países, como EUA, França e Índia. Agora, planeja implantar operações próprias a partir do que vem.

— Nessa segunda etapa de internacionalização, que provavelmente será implantada em 2019, nosso objetivo é ter um funcionário baseado no exterior para atender os parceiros lá de fora — comenta Daniel Barreto, diretor-geral da Assessa.