



# EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO BRASIL

**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO

# ÍNDICE

- 1.** Apresentação
- 2.** Contexto histórico
- 3.** Processo de abertura de empresas estrangeiras no Brasil
- 4.** Adaptação à cultura, política e economia locais
- 5.** Gestão da empresa em relação à matriz
- 6.** Case Elektro
- 7.** Sobre a FNQ

# APRESENTAÇÃO

A publicação *Empresas estrangeiras no Brasil* faz parte da série de *e-books* desenvolvida pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), com o objetivo de auxiliar aqueles que buscam ampliar e atualizar seus conhecimentos na área de gestão organizacional, seja por meio de materiais, capacitações ou da participação em congressos e em eventos que promovem a troca de experiências entre diferentes organizações.

Este *e-book* apresenta elementos fundamentais para que o leitor compreenda como as organizações estrangeiras atuam no mercado brasileiro. Mais além, trata-se de um material que contempla o contexto histórico, os principais desafios e a influência na economia do País. Ao esclarecer algumas questões burocráticas e legais, a publicação apresenta, também, modelos e *cases* de empresas que desenvolvem um trabalho reconhecido internacionalmente.

Em 2015, a FNQ realizou, em parceria com a *Fundación Iberoamericana de la Calidad*, o Fórum de Boas Práticas e a *Convención Iberoamericana de la Calidad*, com o objetivo de apresentar iniciativas reconhecidas e, também, de discutir a atuação das organizações que compõem a Iberoamérica, com destaque para as oportunidades encontradas no mercado brasileiro, mesmo em tempo de crise.

Esperamos que você desfrute uma boa leitura e sinta-se estimulado a continuar o seu processo de capacitação, seja por meio de nossos cursos, nossos eventos e/ou grupos de discussão. Para isso, acesse o portal: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

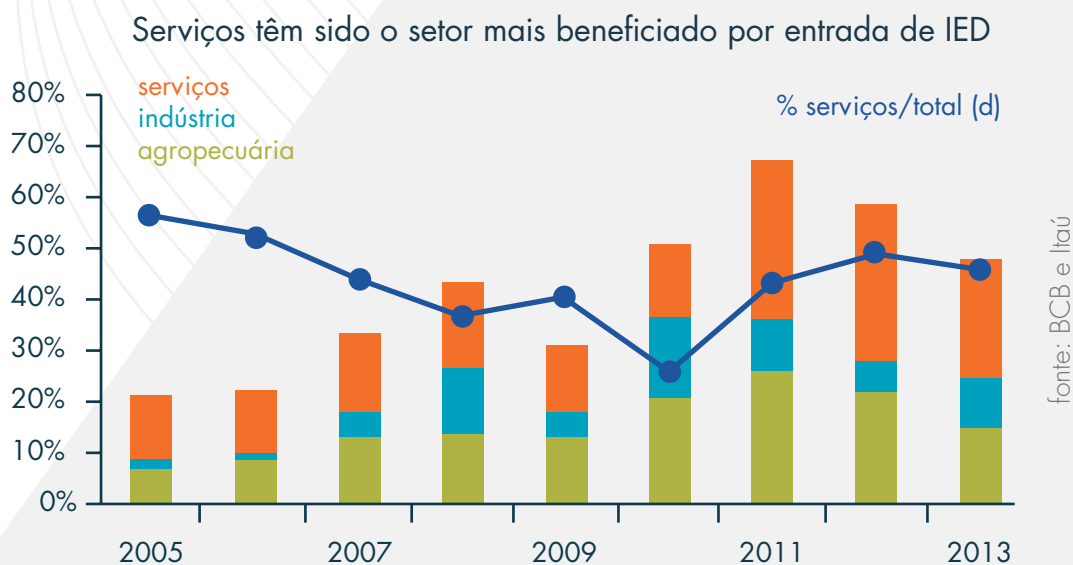
Esta publicação contou com a participação da diretora executiva da *Cámara Oficial de Comercio Española* no Brasil, Carolina Carvalho de Queiroz, do responsável pela gestão da qualidade da Elektro, Sergio Queiroz Bezerra, e da equipe de comunicação da Fundação.

# CONTEXTO HISTÓRICO

Os primeiros registros de investimentos estrangeiros no Brasil datam do período da Colônia, época em que praticamente não havia acesso ao capital externo. Mas somente depois de muitos anos, a partir dos anos 1970, juntamente com as demais nações em desenvolvimento, o País passou a ser considerado um dos maiores receptores para os novos negócios provenientes de outros países.

Na década de 1980, contudo, as instabilidades econômicas, a concorrência com os mercados asiáticos e a crise política interna criaram um cenário pouco favorável para a instauração desses negócios no Brasil. A partir dos anos 1990, no entanto, o País recuperou-se e voltou a ser alvo de investimento, destacando-se como um dos mercados mais atraentes e lucrativos até os dias de hoje.

Com uma economia mais estável nos últimos anos, observou-se o crescimento do incentivo a programas que promovem a igualdade social, assim como o surgimento da “nova” classe média, que geraram uma forte demanda de mercado e tornaram o Brasil um destino prioritário para o Investimento Estrangeiro Direto (IED), principalmente no setor de serviços. De acordo com o Banco Central, 43% do fluxo ingressante no País entre 2007 e 2012 foram destinados ao segmento.



Apesar do cenário de crise econômica e política atual, dados da *United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD)* revelam o potencial econômico do Brasil, que tem como maiores investidores os Estados Unidos, a China e a Suíça.

# PROCESSO DE ABERTURA DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO BRASIL

Diante da participação crescente das empresas estrangeiras no mercado brasileiro, os órgãos públicos responsáveis pela administração precisaram desenvolver normas e regulamentações para as atividades econômicas provenientes de empreendimentos internacionais.

A série de normativas, no entanto, não permite apenas o estabelecimento desses novos negócios, mas, também, garante que as empresas nacionais não sejam prejudicadas. Dessa forma, é possível promover o desenvolvimento nacional e incentivar o investimento de capital externo ao mesmo tempo.

Para isso, o Poder Executivo determina o prazo da concessão no País, após uma série de análises nos planos de investimentos e pesquisas sobre a idoneidade das organizações. Da mesma forma, o órgão público pode cassar a autorização concedida à sociedade nacional ou estrangeira que infringir disposição de ordem pública ou contrarie o estabelecido em seu contrato social.

## **IED - INVESTIMENTO ESTRANGEIRO DIRETO**

Dividido em duas modalidades, o Investimento Estrangeiro Direto (IED) ocorre por meio da participação no capital, que compreende os ingressos de recursos em investimento estrangeiro direto, incluindo os valores destinados ao programa de privatizações de empresas residentes e, também, pode ser caracterizado pelos empréstimos intercompanhias que, por sua vez, representam os créditos concedidos pelas matrizes, sediadas no exterior, das suas subsidiárias ou filiais estabelecidas no Brasil.

Entre os objetivos das empresas investidoras, destacam-se:

- recuperação dos custos fixos associados às mudanças tecnológicas;
- conquista de mercado;
- participação no processo de abertura dos oligopólios.

Para controlar os dados sobre os fluxos de saída e de entrada de investimentos, o Ministério da Fazenda documenta, analisa e fiscaliza as atividades de acordo com o Plano de Investimentos registrado pelo empreendedor estrangeiro no Banco Central. Assim, é possível controlar as movimentações financeiras realizadas além das fronteiras e evitar fraudes durante os processos.

# PROCESSO DE ABERTURA DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO BRASIL

## VISTO

De acordo com a Resolução Normativa do Conselho Nacional de Imigração RN84/09, o investidor estrangeiro que pretende se fixar no Brasil precisa entrar com um pedido de visto permanente e seguir uma série de normativas e um processo administrativo junto ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Além da comprovação do plano de investimentos, é preciso avaliação dos impactos econômicos e sociais de cada projeto, considerando, prioritariamente, os interesses sociais: a geração de emprego e renda no Brasil, o aumento de produtividade, a assimilação de tecnologia e a captação de recursos para setores específicos.

Conforme o artigo RN84/09, o pedido para concessão de visto permanente deverá ser instruído com os seguintes documentos:

- I** - requerimento modelo próprio;
- II** - procuração por instrumento público, quando o investidor estrangeiro se fizer representar;
- III** - contrato social ou ato constitutivo da empresa beneficiada pelo investimento, registrado no órgão competente, com o capital estrangeiro investido devidamente integralizado;
- IV** - SISBACEN - registro declaratório de investimento externo direto no Brasil ou contrato de câmbio emitido pelo Banco receptor do investimento, nos códigos de natureza, fato que caracteriza o investimento direto estrangeiro no Regulamento do Mercado de Câmbio e Capitais Internacionais - RMCCI;
- V** - comprovante original de recolhimento da taxa individual de imigração em nome da empresa requerente;
- VI** - recibo de entrega da declaração do imposto de renda do último exercício fiscal da empresa requerente, quando couber;
- VII** - Plano de Investimento que atenda ao disposto no § 2º do art. 2º da Resolução Normativa.

# PROCESSO DE ABERTURA DE EMPRESAS ESTRANGEIRAS NO BRASIL

Uma vez autorizada a concessão do visto, o empreendedor deverá apresentar ao Consulado-Geral os seguintes documentos:

- passaporte com validade mínima de seis meses;
- documento contendo os nomes dos pais (original ou fotocópia);
- formulário de pedido de visto (<https://scedv.serpro.gov.br/frscedv/index.jsp>);
- foto recente, formato identidade (3,5 cm x 4,5 cm), de frente e fundo claro;
- certidão de nascimento do(a) interessado(a), traduzida para o português, inglês ou francês;
- pagamento de emolumentos consulares.

Por fim, será emitida uma Cédula de Identidade do Estrangeiro (CIE), em que a condição de investidor de seu titular tem o prazo de validade de três anos. Após esse período, mediante a comprovação de continuidade dos investimentos, o Departamento de Polícia Federal substitui a documentação e fixa uma nova validade nos termos dispostos na Lei no. 8.988, de 24 de fevereiro de 1995.

## REGISTRO PÚBLICO

Os capitais estrangeiros devem ser registrados no Banco Central do Brasil, onde será emitido um certificado de registro que reflete o valor total do investimento em moeda estrangeira e o correspondente em reais.

Este documento é fundamental para que o empreendedor:

- realize remessas de lucros para o exterior;
- faça o repatriamento de capital investido;
- tenha o registro de reinvestimento de lucros.

De acordo com o Decreto nº 1.800, de 30/01/96, o registro das empresas estrangeiras deve acontecer no Departamento Nacional de Registro de Comércio (DNRC), com a finalidade de cadastrar os empreendimentos em funcionamento no País e manter atualizadas suas informações. Para isso, está previsto o arquivamento dos atos relativos aos negócios estrangeiros autorizados a funcionar no País.

# ADAPTAÇÃO À CULTURA, POLÍTICA E ECONOMIA LOCAIS

Entender como a cultura nacional influencia o funcionamento de uma organização é fundamental para determinar os planos de ação e o planejamento estratégico de qualquer negócio. No caso das empresas estrangeiras, em especial, esse cuidado pode ser um fator determinante para assegurar o sucesso da unidade longe da matriz, uma vez que os costumes, as crenças e os valores de um novo país trazem características que interferem nos resultados do investimento. De acordo com Ruben, Serva e Castro (1996, p. 78)<sup>1</sup>, “devido à globalização e ao mesmo tempo à manutenção de tradições locais e nacionais, a cultura torna-se uma dimensão que, se não for equacionada devida e antecipadamente, é capaz de determinar fracassos”.

Mais do que regras e questões burocráticas, para empreender em um novo país é preciso preparação, estudo e respeito à cultura, à política e à economia locais. Como diriam Bartlett e Ghoshal (1992, p. 61)<sup>2</sup>, a influência da história, a infraestrutura e a cultura de uma nação permeiam todos os aspectos da vida no país, incluindo as normas, os valores e os comportamentos dos gerentes nas organizações nacionais.

Quando falamos da atuação de empresas estrangeiras no Brasil, especificamente, é preciso levar em consideração a complexidade cultural do nosso País, que possui diferentes identidades e características correspondentes a diversas regiões. Assim, reforça-se que a cultura é um fator determinante para a estratégia central do negócio e as organizações devem estar preparadas para atender às diferentes demandas de seus *stakeholders*.

Nesse contexto, incorporar características locais para promover o desenvolvimento do negócio estrangeiro é imprescindível. Por meio da implantação de metodologias, técnicas e práticas de gestão utilizadas internacionalmente, é possível favorecer o mercado interno e crescer.



# ADAPTAÇÃO À CULTURA, POLÍTICA E ECONOMIA LOCAIS

Com a missão de auxiliar as relações e promover a melhora do ambiente de negócios para as organizações estrangeiras atuantes no País, a *Cámara Oficial de Comercio Española* no Brasil oferece uma visão abrangente do mercado local, facilitando informações sobre os aspectos fundamentais para que todas obtenham sucesso no novo empreendimento. Para a diretora executiva, Carolina Carvalho de Queiroz, “é fundamental que a empresa estrangeira saiba observar e identificar as excelências do mercado brasileiro, que são muitas, e que tenha flexibilidade para aplicá-las em seus negócios”, comenta.

Mais do que compreender os elementos da cultura e dos negócios locais, é preciso incentivar o desenvolvimento das comunidades para garantir o sucesso. Além da criação de empregos diretos e indiretos gerados pelos investimentos estrangeiros, os projetos de cunho social também são prioridade para essas empresas. “Essas organizações têm enorme preocupação com a sociedade na qual estão inseridas e, nesse sentido, desenvolvem projetos de responsabilidade social de grandíssima relevância, nas áreas de sustentabilidade, educação, saúde, esporte, segurança e cultura”, enfatiza a diretora executiva.

<sup>1</sup> RUBEN, G.; SERVA, M.; CASTRO, M. L. *Resíduos e complementaridade: das relações entre a teoria da administração e a antropologia*. *Revista de Administração Pública*, v. 30, n. 3, p. 68-80, maio/jun. 1996.

<sup>2</sup> BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.

# GESTÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO À MATRIZ

O alinhamento estratégico entre a matriz e suas bases alocadas em outros países é essencial para a manutenção da qualidade da prestação de serviços, da produtividade, das relações com mercado e com a sociedade e, também, para garantir a obtenção de resultados. Nesse cenário, a transferência de conhecimento e os investimentos em capacitação transformam-se em vantagem competitiva para o negócio.

A relação com a matriz é influenciada por diversos fatores, que englobam iniciativas que visam ao desenvolvimento, à transferência de conhecimento e ao reconhecimento de competências nos investimentos fora de seu país de origem. Entre eles, podemos destacar:

- 1.** integração e orientação empreendedora com a matriz;
- 2.** modelo de gestão local (avaliação das iniciativas características de cada país);
- 3.** inserção em contextos competitivos e redes de negócios no exterior.

De acordo com Mathews (2006)<sup>3</sup>, a matriz deve “enxergar o mundo como uma teia de recursos que precisam ser adquiridos, alinhados, aprendidos e disseminados mundialmente para as demais unidades da corporação como fonte de vantagem competitiva”, ou seja, deve aproveitar as características e a potencialidade dos negócios locais para transferir conhecimento e destacar-se no mercado mundial.

Para Carolina, as relações com as matrizes variam em função do modelo de negócio de cada grupo ou sociedade, havendo maior influência no desenvolvimento inicial da atividade. “É importante que as matrizes entendam as peculiaridades no país onde estão instaladas suas filiais e que adaptem seus modelos a essa realidade – no Brasil, em especial, há aspectos cruciais que devem ser conhecidos e incorporados e que podem ser chave para o sucesso do empreendimento”, pontua a diretora executiva da Cámara Oficial de Comercio Española no Brasil.

# GESTÃO DA EMPRESA EM RELAÇÃO À MATRIZ

As filiais, por sua vez, devem aproveitar a *expertise* internacional para impulsionar suas atividades, aliando às suas características, habilidades, técnicas e tecnologias para enfrentar os desafios de uma multinacional. Para isso, a participação em seminários, debates ou *workshop* com outras empresas estrangeiras também podem ser uma grande oportunidade de aprendizado.

A *Cámara*, por exemplo, promove espaços de compartilhamento de experiências e conhecimento entre seus associados, por meio de comitês. “Desta maneira, as empresas e os profissionais passam a identificar os principais desafios, tendências, necessidades e oportunidades em seu setor de atuação. A experiência dos grandes grupos é transmitida às demais, que podem encontrar, na *Cámara*, um meio acessível e econômico para a formação de suas equipes e para a obtenção de *know how* transmitido por organizações que atuam há mais tempo no País”, explica Carolina.

Dessa forma, fica clara a importância não só do direcionamento da matriz, mas também da integração e adaptação às lógicas de mercado brasileiras. Por meio de estudos, investimentos e participações em encontros que promovem trocas de experiências e conhecimento, é possível desenvolver um modelo de negócio de sucesso com características próprias.

<sup>3</sup> MATHEWS J. A. (2006). “Dragon multinationals: New players in 21st century globalization”, *Asia Pacific Journal of Management*, v.23, n. 1. p.5-27

# CASE ELEKTRO



Exemplo de superação, crença no trabalho e nas pessoas envolvidas nos processos da organização, a Elektro, referência no setor elétrico brasileiro, destaca-se entre as empresas Premiadas no Prêmio Nacional da Qualidade® (PNQ) pelas boas práticas de gestão e pelo incentivo a atividades mais sustentáveis.

Marcada por uma série de desafios, a história da Elektro abrange um processo de privatização, reestruturação do modelo de negócio e mudança da sede para Campinas, que impactou diretamente os colaboradores, que tiveram de deixar suas cidades e adaptarem-se à nova rotina. Da mesma forma, os momentos de desconfiança do mercado e as restrições das linhas de investimentos e financiamentos fizeram com que o cuidado e a excelência das atividades fossem ainda maiores, superando as expectativas e transformando a empresa em uma referência no setor energético brasileiro. Acima de tudo, a trajetória da organização é marcada pela consolidação de princípios, recuperação econômica e revolução tecnológica.



Foto: Divulgação Elektro

# CASE ELEKTRO

Em 2005, os investimentos em adoção e aperfeiçoamento de práticas de gestão, baseados na excelência, nos valores, na visão de mercado e em uma missão, incorporados às atividades desenvolvidas diariamente pela organização, fizeram com que a Elektro fosse reconhecida em premiações importantes, como o PNQ.

Confirmando a valorização da organização, em 2011, a Elektro foi incorporada a uma das companhias líderes mundiais em energia eólica: a Iberdrola. Com mais de 150 anos de atuação, a corporação espanhola fortaleceu-se no mercado e tornou-se referência internacional, transformando-se em uma das principais operadoras no Reino Unido, uma das maiores produtoras de energia eólica dos Estados Unidos, a maior organização privada do México e consolidou-se como a distribuidora com mais clientes do mercado brasileiro.



Foto: Divulgação Elektro

# CASE ELEKTRO

Reconhecida por sua gestão de excelência, a Iberdrola respeita a cultura organizacional e apoia as iniciativas desenvolvidas em conjunto com a Elektro, promovendo, assim, o desenvolvimento cultural simultâneo das duas organizações. Dessa forma, foi criado um cenário em que o Brasil figura entre os mais promissores mercados de distribuição de energia elétrica do mundo.

Neste contexto, diversas ações foram implantadas, como a Carreira em Y, baseada na crença de que as características e os interesses pessoais devem ser respeitados. Além disso, a Elektro passou a investir fortemente no desenvolvimento de seus colaboradores e passou a adotar a política de recrutamento interno obrigatório, o que permitiu criar um ambiente extremamente motivador.

Os constantes reconhecimentos evidenciados por meio de prêmios demonstram que a transparência, o alinhamento entre valores pessoais e os da empresa e a proximidade dos líderes são fundamentais e fazem com que a satisfação de pertencimento aumente a cada dia. “Esse sentimento de orgulho gera nas pessoas uma vontade de contribuir e superar todos os desafios, o que comprova que, de fato, ‘felicidade dá lucro’”, afirma Sergio Queiroz Bezerra, responsável pela gestão da qualidade na Elektro.

Assim, a Elektro fomenta as boas práticas e respeita a cultura organizacional, assim como apoia iniciativas que promovem o desenvolvimento da empresa e de sua matriz, que se relaciona e participa dos negócios realizados no Brasil. “Fica claro que a energia que circula na empresa vem do pedaço da história que cada um ajudou a construir, da adversidade superada e da felicidade resultante de cada ciclo completo. Todos nós somos protagonistas dessa história!”, conclui Sérgio.

# SOBRE A FNQ

Ao longo de sua história, a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) transformou-se em referência de excelência de gestão, consolidando-se como um centro de estudo, debate, geração e disseminação de conhecimento e de boas práticas por todo o País.

Por meio de um trabalho desenvolvido com base no Modelo de Excelência da Gestão® (MEG), a Fundação compromete-se em promover o desenvolvimento das organizações por meio de uma metodologia de avaliação, autoavaliação e reconhecimento que podem ser aplicadas a qualquer organização, a partir de princípios e exemplos, que condizem com o atual cenário do mercado.

Assim, a FNQ cumpre com a responsabilidade de estimular o desenvolvimento e a evolução da gestão, para que mais organizações tornem-se sustentáveis, cooperativas e gerem valor para a sociedade.

Para isso, a Fundação elabora um calendário de ações anuais, com diversas atividades de capacitação e troca de experiências, como o Fórum de Boas Práticas, com o objetivo de melhorar, assim, o desempenho das organizações brasileiras.

Confira os materiais disponíveis no portal da FNQ, como publicações, artigos, entrevistas, cases de sucesso e a Comunidade de Boas Práticas e amplie o seu conhecimento na área de gestão organizacional.

Acesse: [www.fnq.org.br](http://www.fnq.org.br).

## PATROCÍNIO

### MÁSTER



### COPATROCÍNIO



### APOIO





**FNQ** FUNDAÇÃO  
NACIONAL DA  
QUALIDADE

EXCELÊNCIA EM GESTÃO