

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA

LUCAS BARBOSA SILVA

**Desinvestimento de empresas multinacionais: evidências  
da indústria automobilística brasileira (2019-2021)**

SÃO PAULO  
2021

**LUCAS BARBOSA SILVA**

**Desinvestimento de empresas multinacionais: evidências  
da indústria automobilística brasileira (2019-2021)**

Monografia apresentada ao Curso de Economia  
da Universidade de São Paulo, como requisito  
parcial para a obtenção do título de bacharel  
em Economia.

Orientador: Dante Mendes Aldrichi  
Coordenador: Luis Eduardo N. Meloni

**SÃO PAULO**  
**2021**

## **FICHA CATALOGRÁFICA**

Silva, Lucas Barbosa

Desinvestimento de empresas multinacionais: evidências da indústria automobilística brasileira (2019-2021) – São Paulo, 2021.

49 páginas

Área de concentração: Negócios Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Dante Mendes Aldrighi.

Monografia – Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Departamento de Economia.

1.IED; 2. indústria automobilística; 3. desinvestimento

Aos meus pais, Aluizio e Sandra, por todo sacrifício feito para que eu pudesse estar  
aqui hoje. Sem eles, nada disso seria possível.

Lucas

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus colegas de classe que fizeram dessa jornada um pouco mais divertida e cheia de histórias para contar.

Ao meu amigo Gabriel pelas sugestões enviadas e pela grande amizade.

Ao Prof. Dr. Dante Aldrighi pela orientação neste período tão importante e pelos ensinamentos que levarei para a vida.

“Viver é uma questão de rasgar-se e remendar-se”

Guimarães Rosa.

## SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUÇÃO.....	10
ARCABOUÇO TEÓRICO.....	12
O CENÁRIO BRASILEIRO PARA O IED.....	18
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA MUNDIAL – CARACTERÍSTICAS E PASSADO RECENTE.....	23
A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA – DO AUGE A CRISE.....	28
CASOS PARTICULARES.....	36
RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	41
CONCLUSÕES.....	42
REFERÊNCIAS.....	43
ANEXO 1 – EMPRESAS QUE ANUNCIARAM DESINVESTIMENTO NO BRASIL.	47

## **RESUMO**

### **DESINVESTIMENTO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS: EVIDÊNCIAS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA (2019-2021)**

Pesquisas sobre desinvestimentos de multinacionais têm crescido nos últimos anos. No entanto, são escassos os estudos focados em algum setor ou país, como é o caso do Brasil. Exploramos um conjunto de fatores que levaram aos desinvestimentos na indústria automobilística brasileira entre 2019 e 2021. Através de estudos de caso, utilizando dados públicos e demonstrativos financeiros das grandes montadoras, encontramos evidências que dialogam com a literatura sobre desinvestimento estrangeiro direto. Analisamos as características da indústria automobilística mundial, brasileira e os casos particulares da Ford, Mercedes e Audi. Em suma, os principais determinantes para o fenômeno são a estagnação do crescimento e a contração da renda que derrubou a demanda por veículos no país, a falta de sinergia entre a estratégia das subsidiárias brasileiras e a estratégia global dessas montadoras, os elevados custos de operação e a ociosidade nas fábricas. Somados, esses fatores contribuíram para uma década de prejuízos para as montadoras que sem incentivos para permanecer no país, deram início aos planos de desinvestimento.

**JEL Codes:** F21, F23, L62

**Palavras-chave:** IED, indústria automobilística, desinvestimento.

## ABSTRACT

### DIVESTMENTS BY MULTINATIONAL ENTERPRISES: EVIDENCE FROM THE BRAZILIAN AUTOMOTIVE INDUSTRY (2019-2021)

Research on multinational divestments has grown in recent years. However, there are few studies focused on a specific sector or country, as in the case of Brazil. For this reason, we explore a set of factors that led to divestments in the Brazilian automobile industry between 2019 and 2021. Through case studies procedure, using public data and financial statements, we provide evidence that meets the literature. We analyze the characteristics of the world's and brazilian automobile industry and the cases of Ford, Mercedes, and Audi. In short, the main determinants for the phenomenon are the stagnation of growth and income that brought down the demand for vehicles in the country, the lack of synergy between the strategy of the Brazilian subsidiaries and the global strategy of these automakers and the operating costs and idleness in the factories. Together, these factors contributed to a decade of financial losses for automakers and without incentives to stay in the country, started the divestment plans.

**JEL Codes:** F21, F23, L62

**Keywords:** FDI, Automotive Industry, Divestment.

## INTRODUÇÃO

No último triênio (2019-2021) a economia brasileira vivenciou um fenômeno econômico pouco estudado, os desinvestimentos de multinacionais: encerramento, paralisação da produção ou saída completa de multinacionais do país.

São mais de vinte casos recentes (vide anexo 1) de diversos setores da indústria e serviços. Com uma economia estagnada, encolhimento da renda de parcela significativa da população e elevada incerteza sobre os rumos do país, as multinacionais estão preterindo o país na hora de alocar recursos. E, quando necessário, retirando o capital aqui existente.

Esse é o caso da indústria automobilística. Um setor que já foi o motor do crescimento do país, mas que conta com uma série de particularidades que contribuem para a baixa inserção do setor nas cadeias globais de valor e atraso em relação às estratégias globais de crescimento, frustrando os planos de investimentos feitos ao longo das últimas décadas.

Buscamos compreender as razões que antecederam a decisão das montadoras de encerrarem sua operação no país através da avaliação das principais variáveis utilizadas pela literatura de desinvestimentos. Essas variáveis são relacionadas às características da multinacional, da filial e às características políticas e econômicas no país onde está instalada a filial (SCHMID e MORSCHETT, 2020).

No mundo, a produção de veículos caiu acentuadamente desde o recorde obtido em 2017. São 20 milhões de unidades a menos, atingindo 77 milhões de unidades produzidas em 2020. O aumento das regulações ambientais e o avanço tecnológico do setor exigem das montadoras tradicionais novas estratégias para atuar num cenário de maior concorrência, inclusive, com novos competidores.

No Brasil, a produção está abaixo do pico desde 2016. E, em 2020, a produção foi no mesmo nível de 2004 (2 milhões de unidades). Operando com mais de 30% de capacidade ociosa, em média, e enfrentando elevação dos custos, em parte pela escalada do câmbio que encarece insumos importados, as multinacionais se encontram num dilema entre permanecer ou sair do país. Ademais, no curto prazo, não há perspectivas de recuperação significativas do emprego, da renda e do

crédito capazes de reaquecer a demanda por bens duráveis, categoria na qual se encontram os automóveis.

Dessa forma, experimentamos no último triênio a saída de três montadoras: Ford, Mercedes e Audi. A primeira, com mais de cem anos de história no país, registra perda de *market share* global e nacional e acumula prejuízos financeiros. A segunda sofre com problemas de demanda e alta ociosidade na planta. A terceira trava disputas tributárias com o governo local.

Assim, o objetivo deste trabalho é prover evidências que ajudem a entender tal fenômeno. A questão que será respondida ao longo dos capítulos é: Quais são os determinantes e precedentes que culminam na decisão de saída de multinacionais da indústria automobilística?

Esta questão se desdobra nas demais: 1) Como os resultados históricos da filial influenciam nessa decisão? 2) Quais aspectos políticos e econômicos do Brasil são mais determinantes? 3) O desinvestimento vai ao encontro da estratégia global da matriz?

Metodologicamente, foi empregada a análise qualitativa e, ao estudar os casos recentes, foi elaborado uma pesquisa documental com base nos documentos disponibilizados pelas companhias em sua página de relação com investidores, demonstrativos financeiros dessas empresas e dados públicos disponíveis em associações setoriais e órgão públicos.

Além desse capítulo introdutório, há mais cinco capítulos neste trabalho. O primeiro, uma revisão do arcabouço teórico sobre desinvestimentos. O segundo, sobre o cenário e tendências para o investimento estrangeiro no Brasil e no mundo. O terceiro e o quarto dispõem das características e apresentam o passado recente da indústria automobilística no mundo e no Brasil. Por fim, analisamos os casos particulares das três montadoras que desinvestiram no último triênio.

## 1. AR CABOUÇO TEÓRICO

Apesar de pouco estudado, o desinvestimento de empresas multinacionais (EMNs) é um fenômeno econômico bastante comum. Segundo recente estudo da OCDE (2020), uma a cada cinco filiais de EMNs existentes em 2007 foi desinvestida até 2014. Isso significa que o fenômeno tem potencial de afetar uma parcela significativa da economia global.

Em contraste com a extensa literatura sobre investimento estrangeiro direto (IED), desinvestimentos têm sido um tópico pouco investigado, em parte devido ao sigilo com que estas empresas tratam dessa questão (AUDRETSCH; MAHMOOD, 1994; HAMILTON; CHOW, 1993).

De acordo com a definição de Bodewyn (1979), o desinvestimento estrangeiro direto (DED) é uma decisão autônoma deliberada da EMN baseada em considerações estratégicas, em oposição ao desinvestimento forçado, via expropriação ou confisco de ativos por parte do governo ou outras organizações.

Fatores econômicos e políticos adversos contribuem para o DED. Países com melhores condições de negócios e estabilidade política não só recebem maiores fluxos de IED, mas também retêm melhor o capital recebido ao longo do tempo (OCDE, 2020).

Nesse sentido, cabe investigar quais são os fatores que levam uma EMN a encerrar suas atividades em determinada região. Via de regra, a explicação para o DED é, como aponta Dunning (2000), exatamente o inverso do IED, ou seja, quando uma empresa perde sua vantagem competitiva, locacional ou institucional, o desinvestimento passa a ser uma alternativa.

Em geral, empresas buscam expandir suas atividades para países com menores custos salariais, regulações menos restritivas e abundância de recursos necessários à produção. Nesse sentido, mudanças bruscas no custo dos fatores de produção podem levar a EMN a refazer seus cálculos de permanência em determinada localidade. Por exemplo, maiores custos de mão de obra<sup>1</sup> estão associados a uma maior probabilidade de desinvestimento (OCDE, 2020). Oscilações muito bruscas na taxa de câmbio impactam diretamente os custos de insumos importados utilizados na produção. Outros fatores acerca das políticas

---

<sup>1</sup> Uma medida possível é o custo unitário do trabalho (*unit labor cost*, em inglês) uma proxy para a competitividade entre países que representa quanto as firmas pagam para seus funcionários para produzir uma unidade de produto.

tributária, comercial e regulatória também estão associados a uma maior probabilidade de encerramento das operações.

Na literatura existem algumas formas de estudar os determinantes do DED. Benito (1997) classifica os fatores que levam uma EMN à decisão de realizar um desinvestimento em três grupos: condições políticas e econômicas no local de operação da filial; problemas de governança associados à filial; e a harmonia estratégica entre a filial e a matriz. Já Schmid e Morschett (2020) organizam a literatura em três grupos, relacionados às características, respectivamente, da matriz, da filial e do país em que a filial está instalada (Quadro 1).

**Quadro 1 – Variáveis significativas para a probabilidade de desinvestimento de uma filial**

Nível da empresa matriz	Impacto na probabilidade de desinvestir uma filial
Experiência internacional no país anfitrião (+)	
Intensidade de P&D da matriz (-)	
Intensidade em marketing e propaganda (-)	
Performance financeira global (-)	
Nível da subsidiária	
Modo de entrada da filia (Joint Venture ou Greenfield) (-)	
Nível de propriedade (-)	
Modo de estabelecimento (Aquisição ou Greenfiel) (+)	
Performance financeira da filial (-)	
Sinergia dos produtos (+)	
Nível do país anfitrião	
Crescimento econômico e da renda do país anfitrião (-)	(+) efeito positivo (-) efeito negativo

**Fonte:** Adaptado de Schmid e Morschett (2020)

Para a indústria automobilística, as principais variáveis para entender a dinâmica do DED estão atreladas às características do setor: custos de produção e ganhos de escala, estratégia global, alocação de recursos e inclusão nas cadeias globais de valor e desempenho financeiro da filial e do grupo como um todo.

### 1.1. OPORTUNIDADES DE MENORES CUSTOS DE PRODUÇÃO

Empresas que operam no Brasil enfrentam custos associados à logística, infraestrutura, incerteza jurídica, tributação e outros fatores que são mais elevados do que em outros países.

Como sustentado por Berry (2009), as subsidiárias que justificam sua existência por busca de eficiência enfrentam trade-offs regionais que resultam em desinvestimento das atividades em locais com custo relativo mais alto.

Num levantamento da SEPEC (2020), o órgão estimou que o atual arcabouço jurídico, tributário e estrutural encarece os negócios em 1.5 trilhão de reais ou 22% do PIB brasileiro. Como pode ser visto no Quadro 2, as principais diferenças em relação à média da OCDE se concentram na empregabilidade, no pagamento de tributos e no acesso ao crédito para pessoa jurídica.

**Quadro 2 – Componentes do custo Brasil e diferencial em relação a OCDE**

Componente do custo Brasil	Diferença em relação à média da OCDE (em R\$ bilhões)
Abrir um negócio	10-15
Financiar um negócio	180-220
Empregar capital humano	260-320
Dispor de infraestrutura	190-230
Acessar insumos básicos	20-23
Atuar em ambiente jurídico-regulatório eficaz	160-200
Integrar com cadeias produtivas globais	100-120
Honrar tributos	240-280
Acessar serviços públicos	40-50
Reinventar o negócio	70-90
Competir e ser desafiado de forma justa	80-100
Retomar ou encerrar o negócio	10-20

**Fonte: Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade (SEPEC)**

Analogamente, no Doing Business Report (World Bank, 2020), o Brasil caiu drasticamente no ranking em que sua posição já era ruim (de 109º para 124º em um total de 190 países). Na categoria “Paying Taxes”, o país ocupa a posição 184, sendo necessárias 1.501 horas por ano para resolver as exigências tributárias impostas pela legislação brasileira.

## 1.2. GOVERNANÇA E ESTRATÉGIA

A literatura mais recente sobre DED contribui com tópicos de Estratégia e Governança (GETACHEW & BEAMISH, 2017; PARK & CHUNG, 2019). Empresas com maior experiência e tempo de atuação tendem a enfrentar melhor crises e ambientes de maior incerteza e instabilidade, diminuindo a probabilidade de desinvestimento (BJORKMAN, 1990; BARKEMA *et al.*, 1996).

O caso da Ford – que será visto detalhadamente adiante – exemplifica bem essa ideia. Trata-se de uma empresa centenária que acumulou conhecimento sobre o mercado automobilístico brasileiro, suas preferências e peculiaridades, que

tenderia a lhe dar vantagem frente a seus competidores, mas apesar disso, está fechando a operação no Brasil.

Nessa linha, Schmid e Morschett (2020) argumentam que subsidiárias mais antigas são internamente mais desenvolvidas e possuem maior legitimidade em relação a matriz e aos governos locais. Dessa forma, elas poderiam se beneficiar de recursos e suporte desses e outros agentes locais.

Park e Chung (2019) mostram que filiais com mais atividades realizadas em seu portfólio têm menor probabilidade de ser desinvestida, caso tais atividades tenham correlação com a estratégia central da EMN.

Ambas as plantas da Ford do Brasil e da Argentina realizavam montagem e estamparia dos automóveis. No entanto, a fábrica de Buenos Aires é especializada nas categorias SUVs, picapes e utilitários comerciais., modelos de maior valor agregado e margem de lucro, exatamente a estratégia adotada pela Ford a partir de 2019.

Assim, a fábrica da Ford em Buenos Aires, ao contrário das unidades brasileiras, possui maior sinergia no fornecimento e na produção desses modelos. Camaçari e demais plantas nacionais passaram a ficar menos integradas nas decisões de negócios e forma de produção central, o que torna o desinvestimento mais fácil e provável.

### **1.3. REALOCAÇÃO DOS RECURSOS DISPONÍVEIS**

As montadoras são um tipo de EMN com alto nível de diversificação dos seus investimentos. No entanto, é possível chegar um momento no qual maior similaridade com estratégia global é requerido (entrada de um novo concorrente, por exemplo). Nesse sentido, eleva-se a probabilidade de uma subsidiária com atividades menos correlacionadas ao momento atual da estratégia da firma ser desinvestida (BENITO, 1997).

Levinthal e Wu (2009) focam em restrições de capacidade de gestão e argumentam que os gestores globais tendem a realocar recursos buscando a otimização do uso desses recursos. Hamilton & Chow (1993) argumentam que os acionistas esperam que aquelas com desempenho financeiro insatisfatório, sejam as primeiras a serem desinvestidas.

Ademais, a competição no setor automobilístico tem crescido nos últimos anos e passa por desafios que requerem alto grau de investimento em pesquisa e

desenvolvimento. Berry (2009) traz exemplos de como as firmas se comportam nesse ambiente:

For example, Scherer and Huh (1992) found that large technology-intensive firms invested more aggressively in long-term R&D when faced with import competition in their home market, and Bowen and Wiersema (2005) found that firms responded to increased foreign based competition by reducing the diversity of their business portfolios (p. 383).

#### **1.4. DESEMPENHO FINANCEIRO**

Por fim, o desempenho financeiro da filial é um dos indicadores mais fortes para a decisão de desinvestir (BERRY, 2013). Já Schmid e Morschett (2020) apontam que resultados negativos dessas subsidiárias colocam pressão no valor da firma como um todo. Além disso, elas podem ser vendidas em momentos de necessidade de caixa e liquidez da EMN.

A Ford tem acumulado sucessivos prejuízos no Brasil. Estima-se que o prejuízo na última década seja da ordem de US\$40 bilhões. Soma-se a isso o desembolso com questões trabalhistas relacionados aos fechamentos das unidades cerca de US\$5 bilhões.

Segundo levantamento de Reuters (2021)<sup>2</sup>, a situação da Ford era a mais grave (R\$61 bi de prejuízo em uma década), mas os concorrentes que atuam no Brasil também amargam resultados negativos. A VW acumula R\$19 bilhões desde 2011. A GM recebeu injeções de dinheiro da matriz na casa de R\$11 bilhões desde 2016 e a Toyota teve R\$6 bilhões em dívidas perdoados pela matriz.

Além do resultado das filiais, o desempenho da própria EMN como grupo é importante. Segundo o World Investment Report (WIR21) (UNCTAD, 2021), o lucro médio das EMN caiu 36% em 2020 devido aos impactos da pandemia, seja por redução de demanda ou elevação dos custos decorrentes de bloqueios na cadeia de suprimentos. Nessa linha, é oportuno enxugar custos com filiais não produtivas num momento tão particular da economia global.

#### **1.5. REENTRADA DE MULTINACIONAIS**

Os desinvestimentos, no entanto, podem ser temporários. As empresas que encerraram as atividades de uma filial em determinado país podem voltar a operar sob melhores condições. Estudos sobre a reentrada de EMNs em locais

---

<sup>2</sup> Disponível em: <https://reut.rs/3oAD4Zv>

previamente desinvestidos têm contribuído com o debate na literatura mais recente (SURDU *et al.*, 2018; YAYLA *et al.*, 2018).

JAVALGI *et al.* (2011, p. 385) investigam as razões para o reingresso de firmas em países onde operaram anteriormente e sustenta que: “[...] Reentering previously exited international markets when the reasons that led to their exit are removed and conditions are favorable will be a source of competitive advantage for firms”.

Por fim, as saídas podem ser entendidas como correções temporárias da estratégia locacional da EMN. Kinkel e Maloca (2009) definem tal estratégia como *backshoring*, movimento na qual a EMN retorna seus recursos para o país de origem ou regiões próximas. Segundo os autores, esse movimento é, em geral, de curto prazo, onde são feitas correções de erros de julgamento e não grandes mudanças estruturais de longo prazo.

Assim sendo, este capítulo procurou entender como o fenômeno do DED é estudado pela literatura econômica. Os determinantes para esse evento se concentram, de forma resumida, nas características: i. do país anfitrião, em especial, o crescimento da renda; ii. do desempenho da filial e; iii. da estratégia e desempenho da EMN.

No próximo capítulo analisaremos o passado recente do IED e do DED no Brasil. Buscamos compreender a posição da economia brasileira e da indústria automobilística no cenário global, suas principais características e desafios.

## 2. O CENÁRIO BRASILEIRO PARA O IED

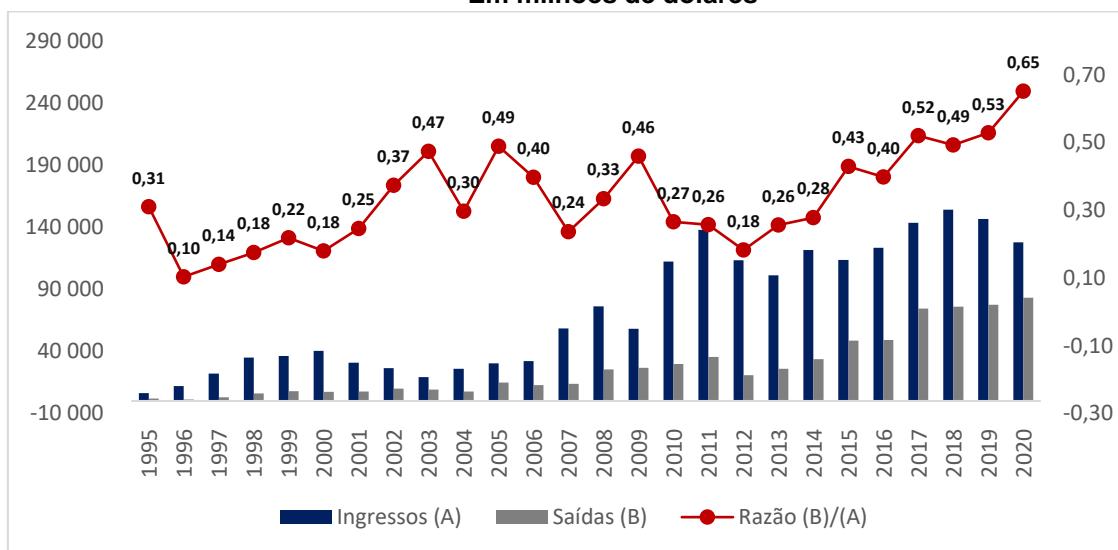
A pandemia do coronavírus fez com que investimento estrangeiro direto (IED) despencasse no mundo. Segundo o Word Investment Report (2021), pela primeira vez desde 2005 o fluxo anual ficou abaixo de US\$ 1 trilhão.

O Brasil (bem como a América Latina num todo) foi um dos países que mais sofreu. Passou de 6º, em 2019, para o 8º lugar, em 2020, no ranking mundial. O saldo de investimentos diretos no país caiu de 69 para 44 bilhões de dólares no mesmo período, segundo o Banco Central.

O Brasil aumentou sua participação na parcela do IED global nos últimos 20 anos. Em especial, observou um boom no biênio 2010-2011, devido principalmente a resiliência do país perante a crise de 2008 enquanto, por sua vez, as economias desenvolvidas se recuperavam a passos mais lentos. O nível mais alto de entradas de capital colocou o país na sexta posição no ranking mundial de IED em 2019, segundo o WIR21.

Até 2011, o fluxo de entrada de capitais no Brasil mantinha ritmo ascendente, enquanto o fluxo de saída de capital apresentava estabilidade. Doravante, observa-se a inversão de sinais: estagnação no nível de entrada e aceleração de saída de capital (gráfico 1). A curva em vermelho do gráfico, que representa a razão entre entradas e saídas de investimento estrangeiro no país, nos ajuda a entender essa inversão de sinais.

**Gráfico 1 – Entradas e saída de IED  
Em milhões de dólares**



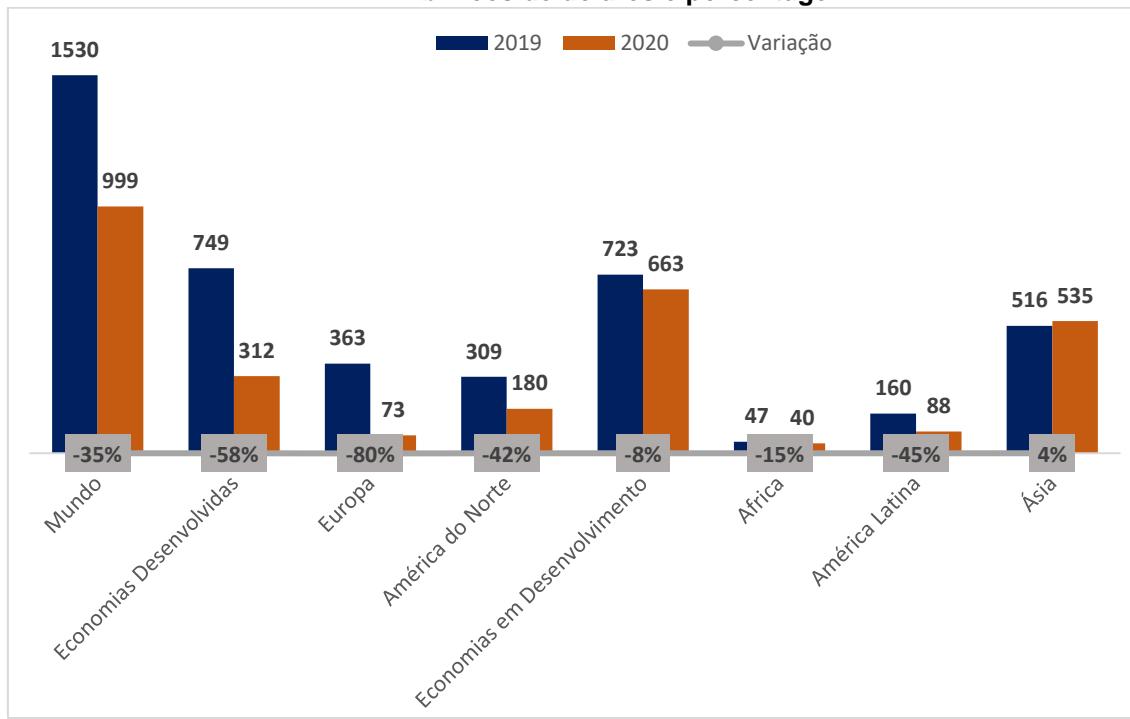
**Fonte: Banco Central**

Esse fenômeno ocorre também em outros países da América Latina. Segundo a UNCTAD (2021, p. 58):

Latin America recorded an extraordinary \$73 billion reduction of FDI in 2020 (-45 per cent to \$88 billion) as it suffered the worst contraction in economic activity (-8 per cent) in the developing world. The region also recorded the worst reduction in fixed-capital formation (-13 per cent). Since the decline in commodity prices late in 2014, economic expansion in Latin America had been slowing from an already rather low level. The economic crisis put further pressure on the already-falling trajectory of FDI in the region.

Por outro lado, a região da Ásia foi bem menos afetada, reportando, inclusive, aumento do volume de capital ingressante (gráfico 2), em parte devido à melhor resposta à pandemia (em especial da China); pelo maior dinamismo da economia; e pela renda (demanda) crescendo a taxas maiores do que os pares latinos.

**Gráfico 2 – Ingressos de IED por região**  
Em bilhões de dólares e porcentagem



Fonte: World Investment Report 2021

Este mesmo relatório relata que a pandemia do coronavírus freou o programa de reformas e privatizações em curso no Brasil e em outras economias emergentes, aumentando a incerteza e inibindo a demanda de mercado. Além das incertezas institucionais, os altos custos de operar no país são um entrave para o crescimento econômico.

Diversos estudos como de Kravis & Lipsey (1982) e o de Veugellers (1990) mostram que países com melhores condições econômicas atraem mais capital externo. Entre 2014 e 2016, o Brasil passou por uma severa crise econômica enquanto seus pares cresciam a taxas significativas. No biênio 2018-19, por exemplo, as Economias Emergentes e em Desenvolvimento cresceram à taxa de 4,6% e 3,8% enquanto o Brasil cresceu 1,3% e 1,1% no mesmo período (WORLD BANK, 2021).

Benito (1997) observa que países com crescimento econômico sustentado são mais propensos a atrair capital estrangeiro, seja pelo potencial de longo prazo ou pela maior demanda. Para as empresas, previsibilidade de demanda e maior garantia de resultados positivos são questões fundamentais na decisão de investir ou permanecer em determinada localidade (BERRY, 2013).

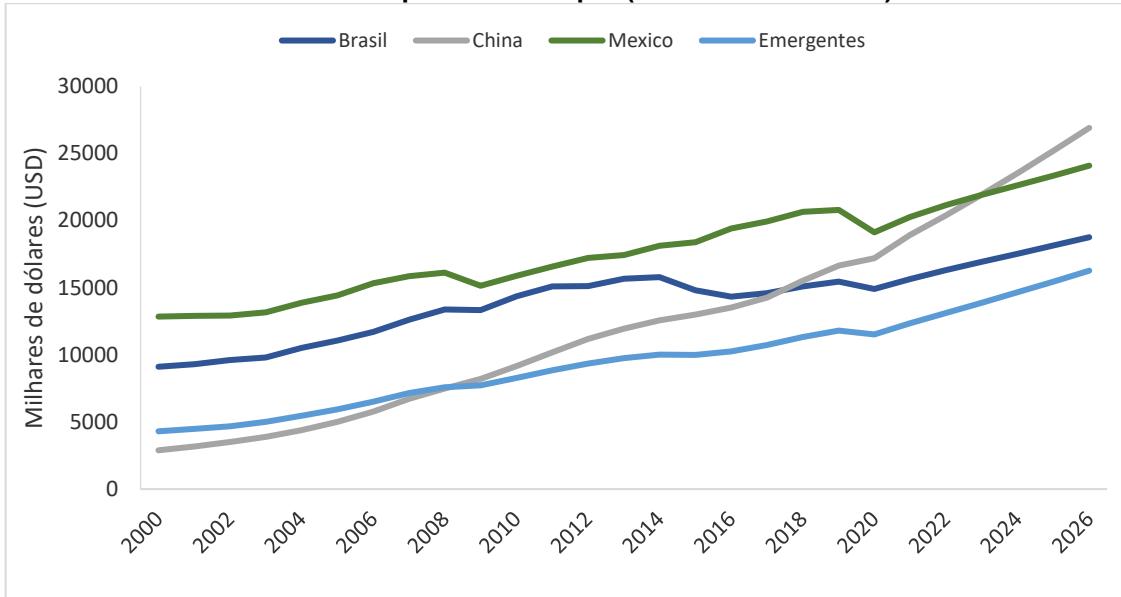
Na última década o Brasil apresentou baixas taxas de crescimento, enfrentando as crises de 2014-16 e da pandemia em 2020. As projeções para os próximos anos tampouco são promissoras: o país deve continuar a crescer abaixo da média do mundo e, principalmente, dos seus pares emergentes.

Outro indicador relevante é a renda per capita. No Brasil encontra-se estagnada em 15 mil dólares, ainda acima da média dos emergentes, mas com o diferencial diminuindo nos últimos anos. Por outro lado, o gráfico 3 mostra que a renda per capita da China, um dos principais mercados do setor automotivo hoje, ultrapassou a do Brasil e se aproxima do México num espaço de menos de 10 anos.

Nesta linha, Getachew & Beamish (2017) observam que mercados estagnados são preteridos no ingresso de capital em relação àqueles que registram crescimento. No caso da indústria automobilística, expectativa de crescimento da economia e da demanda são condições fundamentais para que as EMNs possam se beneficiar de economias de escala e vantagens locacionais (BENITO, 1997).

Assim, com um cenário de estagnação da renda, alto desemprego, queda no crédito, entre outros, a demanda por diversos produtos ofertados por EMNs aqui no Brasil caiu sistematicamente.

**Gráfico 3 – Renda per capital em países selecionados  
Paridade de poder de compra (milhares de dólares)**



**Fonte: FMI**

Deloitte (2020) indica que as principais motivações para uma EMN desinvestir uma filial foram alterações no mercado de atuação ou no cenário competitivo (Quadro 3). O segundo motivo mais votado pelas EMNs foi não relação com a estratégia matriz (*core business*) ou reformulação do portfólio. Ambos os eventos são observados no caso das montadoras atuantes no Brasil.

**Quadro 3 – Principais motivos para os recentes desinvestimentos feitos  
Em % de resposta dos participantes**

<b>Quais as principais motivações por trás dos recentes desinvestimentos feitos pela sua organização?</b>		
<b>Motivo</b>	<b>2017</b>	<b>2020</b>
Alterações no mercado/panorama competitivo	44	56
Não faz parte do core business/reformulação do portfólio	57	47
Abordagem de outro investidor interessado	16	29
Necessidade de levantar fundos	18	24
Regulações ambientais ou questões tributárias	20	22
Escassez de mão de obra qualificada	14	18
Resposta a pressões dos acionistas	14	21

**Fonte: Adaptado de Deloitte (2020)**

É nessa linha que ocorrem cerca de 17 fechamentos de filiais ou encerramentos das operações de EMNs no Brasil nos últimos três anos. A relação completa que foi levantada e se encontra no Anexo 1.

Em suma, os motivos divulgados à imprensa vão ao encontro da literatura até aqui estudada e com os principais motivos citados pela pesquisa da Deloitte

(2020). Fatores macroeconômicos debilitados, em especial a piora da renda dos consumidores e o descolamento da operação brasileira da estratégia global são as principais razões para esses desinvestimentos.

### **3. INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA MUNDIAL - CARACTERÍSTICAS E PASSADO RECENTE**

Em 2020 foram produzidos 77 milhões de veículos em todo o mundo. São quase 16% a menos em relação à produção de 2019, segundo a OICA<sup>3</sup>. É uma queda acentuada que vem se distanciando cada vez mais do recorde de 97 milhões de unidade produzidas em 2017. Entre 2005 e 2015, a taxa de motorização global (veículos por 1000/hab.) cresceu 27%, atingindo 182 veículos por mil habitantes, em média.

As regiões do NAFTA e da Europa chamam a atenção com taxas de motorização elevadas de 670 e 471 veículos por mil habitantes respectivamente. No entanto, outras regiões apresentam grande espaço para expansão, como os casos da América do Sul e Caribe (176), África (42) e Ásia, Oceania e Oriente Médio (105).

A indústria automobilística é uma das mais importantes para a economia mundial. Representa parcela significativa da atividade das economias desenvolvidas (quase 4% do PIB dos EUA) e em desenvolvimento (3% do PIB do Brasil), além de ser um dos motores do desenvolvimento de novas tecnologias e inovação.

O setor conta com um pequeno número de participantes. É formado por grandes corporações com escala global que correspondem pela maior parte da produção mundial. A concorrência se dá majoritariamente via diferenciação do produto, onde a penetração regional cumpre papel importante na parcela de *market share* conquistado por essas empresas.

O montante de capital necessário para entrar no setor (e permanecer nele) cria uma barreira de entrada que assegura em parte a posição dos maiores players no cenário global sem o susto de novos concorrentes no curto prazo. Para lidar com os principais custos, uma característica fundamental dessa indústria é obter economias de escala e escopo, como bem explica Costa e Henkin (2016, p. 461):

Devido à complexidade tecnológica no desenvolvimento de veículos e em seu processo de fabricação, o setor incorre em custos fixos de elevada magnitude: gastos em pesquisa e desenvolvimento (P&D), propaganda, custos de *setup*, investimentos em máquinas e equipamentos, montagem de infraestrutura produtiva etc. Assim, as empresas buscam abater esses custos por intermédio da obtenção de economias de escala e de escopo.

A tecnologia e a inovação também cumprem papel fundamental na dinâmica deste mercado, com clientes cada vez mais exigentes e fabricantes buscando melhoria constante para se destacar. Com a crescente demanda por combustíveis

---

<sup>3</sup> Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles.

mais eficientes, conectividade dos automóveis e pressões regulatórias que permeiam as questões climáticas tendem a ditar a dinâmica do setor nos próximos anos.

Durante a década de 1990, essa indústria consolidou sua internacionalização e descentralização da produção. Com a maior abertura comercial e o fenômeno da globalização acelerando naquela década e na seguinte, foi possível atender novos mercados ou expandir a atuação nos já existentes via intensificação do processo de modularização.

Em especial, nos anos 2000, os países emergentes se viram prontos para receber ou ampliar a presença das grandes montadoras, uma vez que algumas barreiras comerciais haviam se extinguido e esses países atravessam um período de forte crescimento da atividade e da renda, ao passo que o baixo desemprego criaram condições favoráveis ao crédito e a aquisição de bens antes inacessíveis por parte da população em geral. Essa demanda latente junto aos incentivos dos governos se tornou atrativos para as EMNs expandirem sua atividade.

Nesse período houve grande fluxo de investimento entre os países e a expansão dessa indústria *pari passu* a das fornecedoras de equipamentos originais (OEMs<sup>4</sup>) fomentou as cadeias globais de valor.

Timmer et al. (2015) mostram que a indústria automotiva persegue simultaneamente a regionalização e a globalização das atividades, buscando extrair o máximo das cadeias globais de valor. Os autores observaram que, do valor total de 68 bilhões de dólares da produção brasileira de automóveis em 2008, 77% foram gerados no Brasil, 5% na América Latina, e 18% no resto do mundo. No mesmo ano, a Alemanha teve 66% do valor da produção gerado domesticamente, 19% em outros países europeus, e 15% no resto do mundo.

A produção nos últimos 20 anos mudou de endereço. Se em 2000, 65% da produção se concentrava na Europa e nos integrantes do NAFTA, em 2020, essa fatia foi reduzida para 39%. Por sua vez, a China se tornou a fábrica mundial dos veículos automotores. Com 25 milhões de unidades produzidas em 2020, o dragão chinês produz, sozinho, 32.5%, do total do planeta. O que corresponde a um aumento de 1.119% em 20 anos.

---

<sup>4</sup> Original Equipment Manufacturers (fabricantes de equipamentos originais).

Além do mais, a China não só expandiu sua capacidade produzir, mas também aumentou sua capacidade de consumir essa produção. Com a ascensão da classe média chinesa, os cidadãos passaram a demandar mais bens duráveis, como é o caso dos automóveis. Desta forma, segundo Anfavea (2021) o país corresponde por mais de 25% de toda a demanda mundial de veículos, enquanto o Brasil, representa apenas 2,1% em 2020 (contra 3,6% em 2011).

**Quadro 4 – Produção mundial de autoveículos**

País/Região	2000	2010	2014	2020	% Variação (2000-20)	% Variação (2014-20)
EUROPA	20.275.343	17.087.825	20.435.074	16.921.311	-16,5	-17,2
NAFTA	17.698.614	12.153.564	17.419.895	13.375.622	-24,4	-23,2
BRASIL	1.671.093	3.381.728	3.146.118	2.014.055	20,5	-36,0
CHINA	2.069.069	18.264.761	23.722.890	25.225.242	1.119	6,3
<b>Total</b>	<b>58.295.557</b>	<b>77.583.519</b>	<b>89.734.228</b>	<b>77.621.582</b>	<b>33,2</b>	<b>-13,5</b>

Fonte: OICA. Elaborado pelo autor.

De fato, após a crise mundial de 2008, os países emergentes ganharam algum destaque. Se por um lado as economias desenvolvidas viviam a incerteza da recuperação, com respostas lentas aos pacotes de estímulos, condições de financiamento e a renda debilitada, por outro, os países emergentes rapidamente reagiram à crise, mantendo o patamar elevado de crescimento da renda real, da demanda por bens duráveis e estímulos à entrada de capital externo em seu território.

Espera-se que os desafios climáticos e regulatórias ditem uma parcela significativa das mudanças que o setor irá experimentar no médio prazo. Estratégias competitivas<sup>5</sup> pautadas no desenvolvimento de novas tecnologias e combustíveis menos poluentes estão na linha de frente desse setor.

A maior demanda por conectividade do automóvel com smartphones, entre automóveis (V2V) e com a infraestrutura (V2I), são elementos que tangem as principais características de custos comentadas no começo deste capítulo. Dessa maneira, a entrada de novos concorrentes é eminentemente no médio prazo.

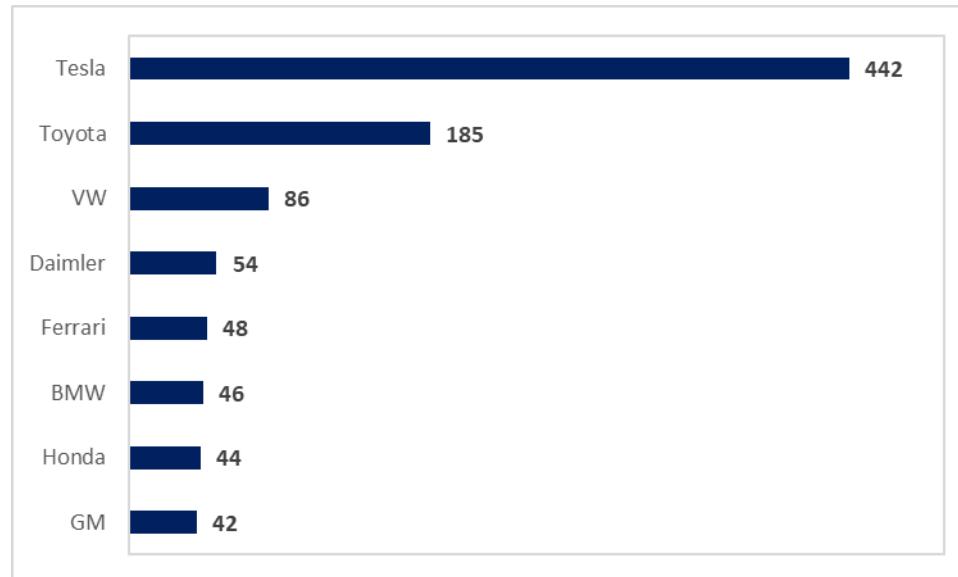
Nessa linha, o crescimento da Tesla foi um verdadeiro choque para as tradicionais montadoras. A empresa inseriu dezenas de tecnologias no mercado automobilístico e em poucos anos ultrapassou seus em valor de mercado (Gráfico 4). Junto à Tesla, as big techs, como Amazon e Google, também dão passos no setor, trazendo tecnologia, inovação e design que estão forçando as montadoras tradicionais a se adaptarem a esse novo cenário global do automobilismo.

<sup>5</sup> Para um estudo acerca das estratégias competitivas adotadas no Brasil, ver Costa e Henkin (2016).

**Gráfico 4 – Valor de mercado das fabricantes de automóveis listadas**

Em 01 de setembro de 2020

Bilhões de dólares



**Fonte:** Yahoo Finance. Elaborado pelo autor

Além disso, o perfil do consumidor está mudando. O uso compartilhado de veículos é uma tendência que pode afetar a venda de veículos novos. Um em cada dez carros vendidos em 2030 será, potencialmente, um veículo compartilhado (MCKINSEY, 2016).

Ademais, os carros autônomos também são uma realidade. O tema ainda esbarra em questões regulatórias, mas o investimento em P&D na área é requisito necessário para as empresas que quiserem permanecer no mercado do futuro. Soma-se a questão dos combustíveis fósseis, que tendem a ser substituídos por fontes de energias limpas e renováveis no futuro próximo. Ao setor automotivo tradicional, cabe investir em carros elétricos e outros combustíveis eficientes. O cenário futuro exigirá cooperação entre os grandes players, num ambiente de competição em diversas áreas. Segundo a McKinsey (2016, p. 10):

A paradigm shift to mobility as a service, along with new entrants, will inevitably force traditional car manufacturers to compete on multiple fronts. Mobility providers (Uber, for example), tech giants (such as Apple, Google), and specialty OEMs (Tesla, for instance) increase the complexity of the competitive landscape. Traditional automotive players that are under continuous pressure to reduce costs, improve fuel efficiency, reduce emissions, and become more capital-efficient will feel the squeeze, likely leading to shifting market positions in the evolving automotive and mobility industries, potentially leading to consolidation or new forms of partnerships among incumbent players.

Por fim, a literatura novamente nos ajuda a entender os desinvestimentos feitos no setor por parte das tradicionais montadoras. Como mostrado por Berry (2009), num cenário de: i. demanda global mais fraco (queda da produção e demanda mundial devido a pandemia); ii. foco regional passando a ser China (e Ásia) em detrimento de América Latina e economias desenvolvidas já maduras; e iii. novos concorrentes se aproximando no retrovisor, é oportuno desinvestir filiais que não se encaixam na estratégia global e apresentam resultado financeiro insatisfatório para realocar os recursos (tempo e capital) para P&D e regiões mais rentáveis.

No próximo capítulo estreitaremos essa análise para o caso brasileiro, fazendo uso dos dados da associação do setor e dados públicos para buscar evidências que contribuam para entender os recentes eventos de saídas de EMNs do país.

#### 4. A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA – DO AUGE A CRISE

O setor automobilístico se pauta por forte encadeamento com outros setores. Por essa razão é de grande importância setorial e econômica. Segundo o anuário da Anfavea (2021), o setor é responsável por 3% do PIB total e 18% do PIB industrial em 2018. Esse conglomerado (que já inclui o setor de autopeças) perdeu relevância na última década. Segundo Anfavea (2015), o setor tinha, respectivamente, 23% e 5%, do PIB industrial e do PIB total, em 2013.

Segundo o mesmo anuário são 26 fabricantes de veículos e 484 empresas de autopeças em 2020. Tais fabricantes possuem 61 fábricas espalhadas por 10 estados e 42 municípios do país (Quadro 5). Estima-se que o setor emprega direta e indiretamente 1.3 milhão de pessoas e tenha um faturamento líquido de 52 milhões de dólares em 2019. Ademais, a atual capacidade instalada permite uma produção de cerca de 5 milhões de veículos por ano, mas que no último ano não passou de 2.1 milhões.

**Quadro 5 – Distribuição geográfica das montadoras nacionais (2020)**

Estados	Empresas
Rio Grande do Sul	Agrale, General Motors
Paraná	Audi, DAF, Renault, Volkswagen, Volvo
Minas Gerais	FCA, Iveco, Mercedes-Benz
São Paulo	Caoa, Ford, General Motors, Honda, Hyundai, Mercedes-Benz, Scania, Toyota, Volkswagen
Rio de Janeiro	Jaguar Land Rover, MAN, Nissan, PSA
Goiás	CAOA, HPE
Bahia	Ford
Pernambuco	FCA
Santa Catarina	BMW

**Fonte:** ANFAVEA

Considerado estratégico no Brasil, historicamente o setor tem sido beneficiado pela proteção contra a concorrência estrangeira: a tarifa de importação de automóveis é de 35% e recebido diversos programas de incentivos (CARAM, 2021), como o Novo Regime Automotivo (1996), o Inovar Auto (2012) e o novo Rota 2030 (BRASIL, 2018; SANTOS, 2014).

Em suma, esses programas visam estimular o investimento em P&D dentro do país em contrapartida de abate de parte do IPI. Os programas, no entanto, não contribuem para a modernização da frota e acompanhamento das tendências

mundiais. Nossa frota tem idade média de 10 anos<sup>6</sup>, e, junto a isso, há dificuldade de repassar redução de custos para os preços devido a travas na cadeia de vendas<sup>7</sup>.

Daudt e Willcox (2018) afirmam que o Brasil é dependente do capital externo para fornecimento de veículos, não há empresa nacional com projeção internacional, seja para competir via exportação, seja para abocanhar uma maior parcela do *market share* local:

O Brasil conta com grande presença de montadoras multinacionais de capital estrangeiro, e não há montadora brasileira de projeção internacional. Isso contrasta com os casos dos emergentes China e Índia (e com diversas economias maduras) e dificulta o surgimento de um *tier 1* de capital nacional. Nesse caso, durante os anos 1990, observou-se uma desnacionalização do segmento de autopeças, que, desde então, passou a ser dominado por empresas de capital estrangeiro (DAUDT, G; WILLCOX; L, 2018, p. 187)

E é nesse sentido que preocupa a atual conjuntura do setor que pode vir a experimentar novas fugas de capital e fechamento de filiais como é o caso da saída total da Ford e da Audi e parcial da Mercedes.

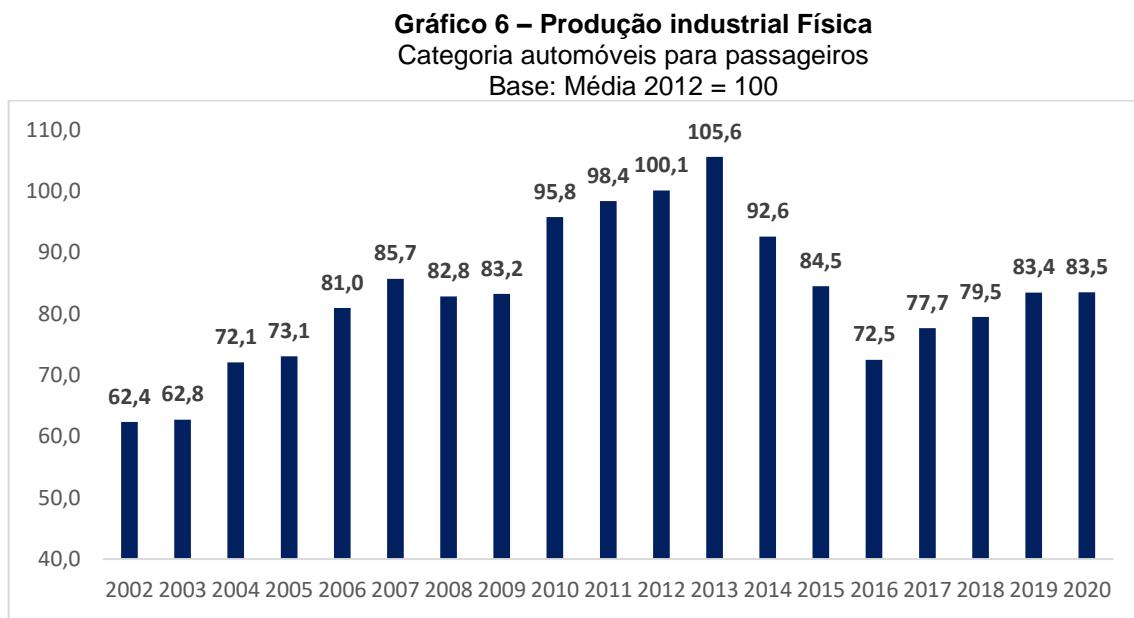
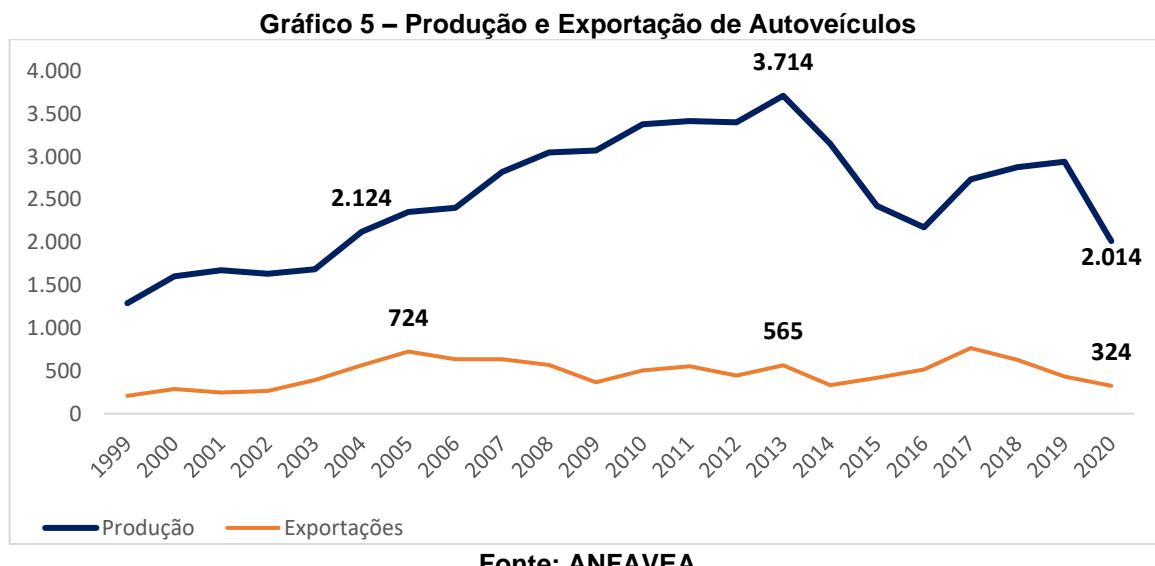
Com a queda acentuada da produção (gráficos 5 e 6), elevada ociosidade (gráfico 7) e sem poder contar com as exportações como válvula de escape, fica altamente custoso para essas empresas operarem de forma eficiente no Brasil. De fato, uma das características do setor é a economia de escala na produção, mas com cerca de 30%, em média, de capacidade ociosa no setor registrada em 2020, fica inviável colher tal benefício.

A produção caiu vertiginosamente após o ápice em 2013. Até aquele ano, o país crescia a taxas elevadas, com crescimento real da renda, formalização do emprego e maior acesso ao crédito, como apontam Serrano e Summa (2012).

---

<sup>6</sup> **Frota de carros no Brasil é a mais velha em 25 anos.** Disponível em: <https://glo.bo/3DmZBiB>

<sup>7</sup> Lima (2016) apud Daudt e Willcox (2018) apontam que as concessionárias conseguem aumentar o preço dos veículos novos em 25%, enquanto nos EUA esse valor não chega a 4%.



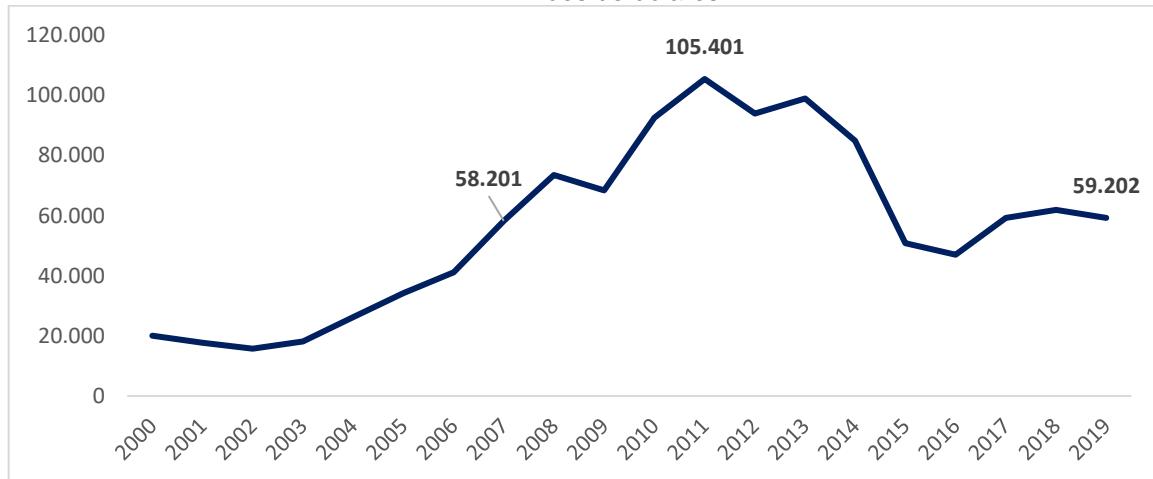
Nesse cenário favorável desde 2003 e catalisado pelo boom de commodities que garantiu um período dourado aos países emergentes, as EMNs entraram em peso no país, na expectativa de suprir a demanda crescente. As empresas automotivas, em especial, se beneficiaram da formação da “classe C”, que junto do aumento da renda, experimentaram um período de barateamento dos automóveis, como explicam Daudt e Willcox (2018).



**Fonte: CNI – Indicadores Industriais**

No entanto, a situação virou, desde a recessão de 2015-16, o país vive um cenário de alta do desemprego, queda da renda e contração do crédito. O perfil consumidor de automóveis foi o mais afetado pela crise, derrubando a demanda por esse produto e, consequentemente, empurrando para baixo o faturamento do setor (gráfico 8).

**Gráfico 8 – Faturamento Líquido do setor  
Em milhões de dólares**



**Fonte: ANFAVEA**

A breve recuperação no biênio 2017-18 não pode ser vista com otimismo, pois logo em seguida veio a pandemia do coronavírus em 2020, que mais uma vez contrai a renda dos brasileiros. Segundo Daudt e Willcox (2018), não se deve esperar uma recuperação deste setor via mercado externo, pois sua estrutura é voltada majoritariamente para o mercado interno, cujo perfil consumidor é o cidadão que financia o chamado “carro popular”, em geral, modelos de entrada das marcas.

Uma crítica a esse modelo é feita por Sturgeon, Chagas e Barnes (2017) que reforçam o que já era observado por Timmer *et al.* (2015). Os regimes automotivos elaborados até aqui são de viés para o mercado interno, na contramão do mundo, que foca no mercado externo, dificultando a inserção do país nas cadeias globais de valor.

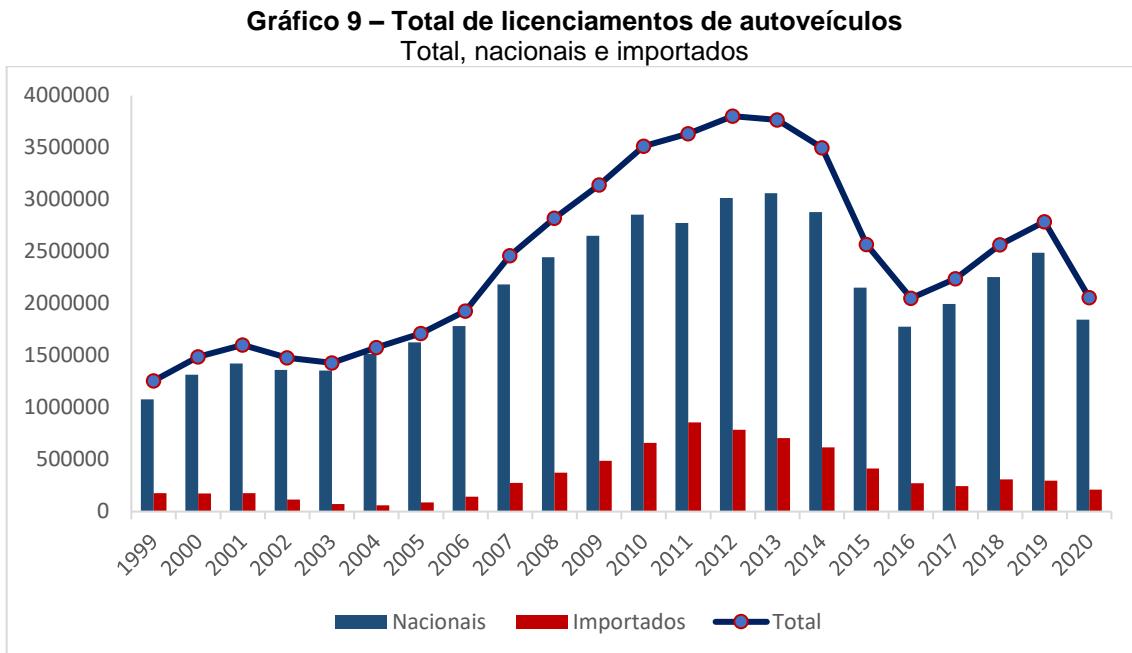
Nessa linha, podemos afirmar que a indústria brasileira se caracteriza por uma baixa inserção nas cadeias de bens manufaturados. Não só na indústria automobilística, mas de forma generalizada, pois segundo a OMC, a parcela do Brasil nas exportações mundiais de manufaturas caiu de 0,8%, em 2006, para 0,6%, em 2016.

Mais preocupante ainda, é o fato de as EMNs do setor terem estratégias de cada vez mais padronizar a produção global, facilitando a comunicação entre fábricas, aumentando a sinergia entre elas na cadeia global e possibilitando redução de custos de operação. Dessa forma, exigir das montadoras estratégias particulares para atuar no Brasil contraria a tendência mundial do setor e aumenta a probabilidade de desinvestimento, como sugerido pela Deloitte (2020).

Soma-se a questão da escassez de mão de obra especializada ou de alto nível, na qual a baixa inserção do país nas cadeias globais torna uma unidade de trabalho mais caro do que naqueles países mais inseridos, de tal forma que os produtos se tornam menos competitivos no mercado internacional como estudam Timmer *et al.* (2012).

Vale sublinhar, ademais, o total de licenciamentos de acordo com a Anfavea (2021). O período entre 2003 e 2014 é marcado por forte crescimento das vendas, em razão dos expostos acima. As importações experimentaram um salto entre 2009 e 2014, num período de câmbio fortemente apreciado.

A queda nas vendas para a casa de 2 milhões de unidades em 2016 e 2020, voltando ao nível de 2006 deixou um vácuo de demanda nesse setor, de tal forma, que as empresas iniciaram programas de férias coletivas e demissões voluntárias a fim de conter custos e reduzir a produção neste novo cenário.



**Fonte:** ANFAVEA

No que se refere ao investimento das EMNs no setor, Sarti e Borghi (2015) analisam os dois ciclos recentes de entrada de capital no país. O primeiro, nos anos 1990 e o segundo, após a crise mundial de 2008. Segundo os autores, o Brasil perdeu a oportunidade de se inserir nas cadeias globais de valores e modernizar a frota via aproximação da fronteira tecnológica do setor.

O investimento à época veio num período de baixas taxas de juros e incentivo creditício por parte do BNDES. Foi nesse período que empresas sul coreanas e chinesas (como Hyundai e JAC Motors) entraram no país.

Os autores ainda argumentam sobre o baixo comprometimento das EMNs, usando do bom momento do mercado doméstico para reduzir parte da sangria financeira dos anos de crise internacional. As remessas de lucros (gráfico 11) e dividendos foi elevada naqueles anos e o capital próprio substituído por financiamento público de baixo custo via BNDES.

O gráfico 10, com dados de Anfavea (2021) mostra que o investimento caiu sistematicamente, em razão principalmente da já existente estrutura instalada que opera ano após ano com elevada taxa de ociosidade.

Em 2019, apenas 286 milhões de dólares foram investidos no setor. O que representa apenas 1% do faturamento das EMNs. É o menor valor da série no século, que começou no recorde, jamais alcançado novamente, de 8.3% do faturamento investido em 2000.

**Gráfico 10 – Investimento e percentual do faturamento investido**  
Em milhões de dólares e porcentagem (%)



Fonte: ANFAVEA

No que tange ao retorno financeiro, questão enfatizada por Schmid e Morschett (2020), a remessa de lucros e dividendos das empresas do setor caiu drasticamente após a recessão de 2014-16. O gráfico 11 mostra que a soma da remessa de lucro de todas as EMNs do setor aqui no Brasil somou 445 milhões de dólares em 2020. Ainda que o montante seja quatro vezes maior que a mínima histórica de 2016, o valor é pífio como proporção do lucro total consolidado dessas empresas.

**Gráfico 11 – Remessa de lucros do setor automotivo**  
Em milhões de dólares



Fonte: Banco Central – Tabelas especiais

Dessa forma, conforme a literatura, a probabilidade dessas filiais perderem importância na estratégia central das EMNs e correrem risco de serem desinvestidas só aumenta (BERRY, 2013; HAMILTON; CHOW, 1993).

Por fim, a retomada de uma pandemia global é desafiadora em qualquer país e em qualquer outro setor. Mas num país que soma riscos além dos comuns aos outros, essa retomada parece ainda mais difícil.

Segundo o IPEA (2021), o setor foi um dos mais afetados pela pandemia e é um dos mais expostos a choque na cadeia global de suprimentos. Os estoques estão muito próximos do fim e os gargalos na produção produziram diversas paralisações nas linhas de montagem. Além disso, o aumento dos preços da energia, aço, borracha e outros insumos torna a retomada ainda mais desafiadora.

Para concluir, observa-se que os principais dilemas para o setor automotivo nacional hoje são: i. baixa demanda decorrente da contração da renda e do crédito por parte de seu principal público-alvo, a classe C, cujo produto mais consumido são os carros populares; ii. alta ociosidade das fábricas decorrente da frustração econômica vivida após o ciclo de investimentos do final da década de 2000; e iii. viés de produção para o mercado doméstico e não para o mercado externo, colocando o país na contramão das estratégias globais do setor.

Juntos, esses três fatores contribuem para o distanciamento da indústria nacional, em especial o último, das tendências globais e das estratégias centrais das principais montadoras que dominam o mercado. Nesse sentido, o setor vive um de seus piores momentos da história, com demanda e produção atingindo níveis de 15 anos atrás e empresas encerrando suas operações devido à elevação dos custos e dificuldades de continuar fazendo negócios no país.

## 5. CASOS PARTICULARES

Neste último capítulo, vamos analisar os três casos de desinvestimentos recentes da indústria automobilística no Brasil. São eles, a saída total da Ford Motor, o encerramento da produção de veículos leves da Mercedes-Benz e o encerramento do único modelo (A3) da Audi no Brasil.

### 5.1. FORD

A Ford foi a primeira montadora de veículos a se instalar no país. São mais de cem anos de história. A marca e os produtos são conhecidos por boa parte dos brasileiros. No entanto, o acúmulo de experiência sobre o setor, conhecimento sobre suas particularidades, relacionamento com fornecedores e clientes, que em tese lhe daria alguma vantagem (BARKEMA *et al.*, 1996), não foram suficientes para manter a empresa aqui.

As principais razões para tal evento são a perda de participação no mercado brasileiro, com a Ford perdendo posições para recém-chegada Hyundai e, em segundo lugar, o distanciamento da estratégia global da montadora.

Ao longo da análise dos anuários da empresa também fica claro a preocupação com a diminuição no volume de vendas e com a regulação crescente se tornando um desafio cada vez maior (FORD, 2019, p.16):

In South America, Brazil was the first country to establish an energy efficiency policy for light-duty vehicles with a spark ignition engine. Targets had to be achieved for 2017 and must be maintained through 2020. Additional tax reductions are available if further fuel efficiency targets are achieved, and penalties may be applied if the efficiency levels are not maintained.

No site da montadora<sup>8</sup> é possível obter o mapa da presença global da companhia e obter detalhes do papel desempenhado por cada uma das filiais espalhadas pelo globo. O ponto principal dessa análise é reforçar as hipóteses de Benito (1997) e Hamilton & Chow (1993) de que empresas com alto nível de diversificação e presença global podem, em determinado momento, encerrar a operação de filiais que não estejam operando na mesma estratégia da matriz.

---

<sup>8</sup> Disponível em: <https://ford.to/31hjk52>

Este é um forte argumento que dialoga com as entrevistas<sup>9</sup> e divulgações feitas por executivos da Ford: “Estamos mudando para um modelo de negócios enxuto e com poucos ativos, encerrando a produção no Brasil”, disse o presidente-executivo da Ford, Jim Farley.

Como visto na seção sobre estratégia e governança, Park e Chung (2019) argumentam que filiais com mais atividades realizadas em seu portfólio têm menor probabilidade de ser desinvestida, caso tais atividades tenham correlação com a estratégia central da EMN.

Ambas as plantas da Ford do Brasil e da Argentina realizavam montagem e estamparia dos automóveis. No entanto, a fábrica de Buenos Aires é especializada nas categorias SUVs, picapes e utilitários comerciais, modelos de maior valor agregado e margem de lucro, exatamente a estratégia adotada pela Ford a partir de 2020.

Os modelos nacionais, Ka, EcoSport e Fiesta obtiveram resultados insatisfatórios. O primeiro ficando sempre atrás do modelo Onix da Chevrolet, concorrente direto na categoria de hatch popular. O segundo, apesar do forte investimento em propaganda, vendeu poucas unidades e sempre perdeu em design e tecnologia para seus concorrentes diretos. Por fim, o modelo sedan do Fiesta deixou de ser parte da estratégia global da montadora.

Dessa forma, o parque industrial da Ford no Brasil, principalmente a planta de Camaçari (BA) se distanciou da estratégia desenhada a partir de 2018. Somado a isso, o alto custo de manter em operação três plantas que operavam com metade da capacidade em ociosidade.

Assim, o alinhamento com a estratégia central parece ter sido o fator decisivo pela escolha de Buenos Aires. A decisão pode ter ganhado forças após o acordo de livre comércio de carros assinado em 2019 pelos dois países. Apesar de valer plenamente a partir de 2029, o projeto é gradual, garantindo tempo para adaptação de ambos os lados.

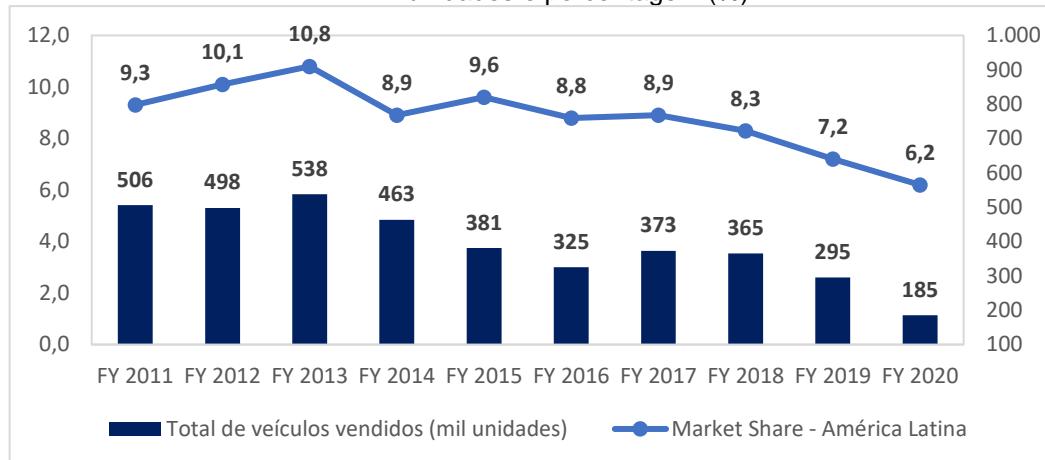
Ademais, o Brasil não aplica imposto de importação sobre veículos produzidos no país vizinho, restando à montadora lidar apenas com o custo do frete que tende a ser compensado pela maior rentabilidade da produção em solo argentino.

---

<sup>9</sup> Da Ford a Mercedes: pandemia impulsiona saída de fábricas do Brasil. Disponível em: <https://bit.ly/3w1IYY5>

Vale ressaltar que a Ford vinha anos após ano perdendo *market share* na região para seus concorrentes e reduzindo o número de unidades vendidas ao longo dos anos, como pode ser visto no gráfico abaixo. Globalmente, o movimento é similar, com queda de 7,3%, em 2015, para 5,8%, em 2020, do *market share* global.

**Gráficos 12 – Vendas Totais e Market Share da Ford Latam**  
Em mil unidades e porcentagem (%)

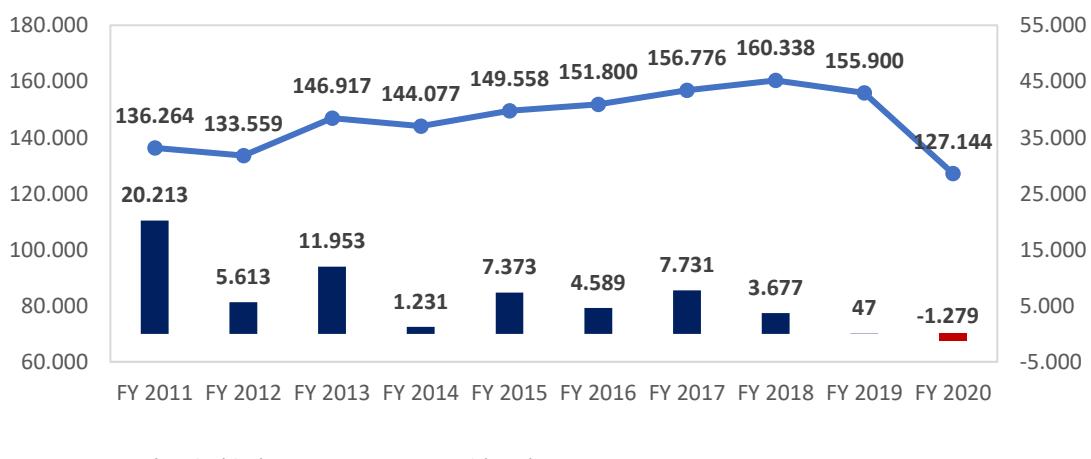


**Fonte: Capital IQ**

E financeiramente (gráfico 13) a empresa dificuldades. Em 2011, a montadora tinha uma receita total de quase 140 bilhões de dólares. Sete anos, após, havia subido apenas 17%, quando atinge seu recorde, com 160 bilhões de faturamento global. Ademais, a margem de lucro registrou prejuízo em 2020.

Estima-se que o prejuízo da Ford no Brasil, na última década, seja da ordem de US\$40 bilhões. Soma-se a isso o desembolso com questões trabalhistas relacionado aos fechamentos das unidades podem atingir um montante de US\$5 bilhões.

**Gráficos 13 – Receita Total e Lucro Líquido**  
Em bilhões de dólares



**Fonte: Capital IQ**

É nesse contexto, global e regional, de mal desempenho financeiro e estratégia ultrapassada, que se situa o desinvestimento da Ford no Brasil e a curiosa opção pelo país vizinho. Pesa a situação de diminuição da demanda via contração da renda nacional que afeta o mercado como um todo, mas pesa, principalmente, o desempenho financeiro insatisfatório e a estratégia não condizente com o momento atual da matriz.

### **5.2. MERCEDES**

O conglomerado alemão atua em três frentes no Brasil: i. via importação de alguns modelos de luxo; ii. produzindo veículos leves na fábrica de Iracemápolis (SP) (unidade desinvestida) e; iii. produzindo caminhões em Juiz de Fora (MG).

Neste mercado em específico, a Mercedes possui amplo domínio. Em 2020 foram licenciados aproximadamente 27 mil caminhões de um total de 90 mil licenciamentos. Isso corresponde a um *market share* de 30%.

Por outro lado, a produção e licenciamento de veículos leves são de tamanho irrisório. Na média dos últimos três anos, foram licenciados cerca de sete mil unidades nacionais e quatro mil unidades importadas. Não há dados divulgados quanto a produção nacional em Iracemápolis.

Ao contrário da Ford, o grupo Daimler (ao qual a Mercedes faz parte), acumula resultado positivos nos últimos anos. Apesar da pandemia, os indicadores são otimistas. Em 2020, a queda na receita foi de 11% em relação a 2019, caindo de 172 para 154 bilhões de euros. Melhor ainda é o resultado líquido: 4 bilhões de euros em 2020 contra 2,7 em 2019, o que significa um aumento de 48%.

Dessa forma, o custo de manutenção de uma planta fabril de tamanho irrisório supera os seus benefícios. Atender via importações os consumidores de alta renda, apesar da variação cambial, parece ser o caminho mais racional por parte da empresa. Como observam Levingthal e Wu (2009), as EMNs tendem a realocar recursos de forma a buscar a otimização do uso dos mesmos.

### **5.3. AUDI**

O caso da Audi é interessante para esclarecer os impactos da teia de aranha fiscal que impacta os diversos setores da economia. Não existem muitas citações ao Brasil nos anuários ou comunicados a imprensa. As fontes secundárias, via revistas setoriais e jornais são a melhor fonte de informação para o caso.

A Audi do Brasil, iniciou suas atividades em 1993 na fábrica de São José dos Pinhas (PR) e encerrou em 2005. A empresa voltou em 2015, via Volkswagen (que assumiu o controle da empresa), para produção dos modelos A3 e Q3 até a recente paralisação em 2020 devido à conflitos tributários com o governo brasileiro.

A produção no Paraná foi interrompida após o insucesso nas tratativas com o governo brasileiro acerca dos créditos do programa Inovar Auto. Por ter investido em centros de pesquisa e na própria fábrica, a alemã teria o direito de receber de volta o montante do Super IPI acumulado entre 2012 e 2017. O recebimento do valor seria reinvestido e daria continuidade na produção dos dois únicos modelos aqui fabricados.

Ademais, as tratativas com a matriz em torno do abatimento de dívidas ou recebimento de nova injeção de dinheiro na unidade brasileira fracassaram. Dessa forma o caminho foi encerrar a produção, deixando o espaço em São José dos Pinhais dedicado apenas para a produção dos modelos da VW.

## 6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O objetivo da monografia foi estudar os recentes casos de desinvestimentos de multinacionais do país. O evento tem se tornado cada vez mais frequente no Brasil e no mundo. Motivados pelos possíveis impactos sobre a economia do país, buscamos prover evidências que ajudam a entender os determinantes desse fenômeno para a indústria automobilística.

Buscamos responder o porquê da saída de multinacionais do Brasil, prover evidências, tendências, para que novos trabalhos, em especial, com métodos quantitativos mais refinados sejam realizados no futuro.

Existem poucos trabalhos que focam na literatura sobre desinvestimentos estrangeiros diretos (DED), ao contrário do investimento estrangeiro direto (IED), que é amplamente estudado pela literatura dos negócios internacionais. Por essa razão, trata-se de um tema com amplo espaço para o desenvolvimento de novas pesquisas e teorias.

Na revisão da literatura feita por Schmid e Morschett (2020), 34 estudos analisam amostras de múltiplos países, e 11 em um único país: China (5), EUA (3) e 4 em demais países. Portanto, faltam estudos para países emergentes, que são sujeitos a maior volatilidade e riscos para as EMNs e para o Brasil em específico.

Os resultados aqui obtidos são, em sua maioria, de caráter qualitativo, corroborados por dados setoriais disponibilizados por associações e bases públicas e privadas. O país conta com uma boa base de dados sobre os fluxos de capital a nível macro, mas não há disponível bases com dados desagregados para entender a fundo a entrada e saída de EMNs com maior detalhamento como na Coréia do Sul e Japão.

Também há uma grande preocupação das empresas em manter sigilo da performance de suas filiais. Dados desagregados das operações, vendas e faturamento consolidados são divulgados com um a dois anos de retardo, buscando garantir por algum tempo a privacidade dessas informações.

Portanto, nossas conclusões são respaldadas em duas frentes: i. na literatura existente, trazendo um panorama das variáveis consolidadas e estatisticamente significante ao longo das obras anteriores e, ii. nos dados econômicos e financeiros, do país e das empresas analisadas, respectivamente.

## 7. CONCLUSÕES

Dessa forma, embasado no estado da obra acerca dos desinvestimentos e nos dados disponíveis para o país e casos analisados, podemos concluir que:

1. A contração do emprego formal, da renda e do crédito afetaram o principal motor de demanda da indústria automobilística brasileira: a classe média.
2. A perspectiva de que a recuperação da renda não irá melhorar no curto e médio prazo, fazem com que o país seja preterido nas rodadas de investimento, pois não há expectativa de aumento da demanda pelos produtos ofertados pelas multinacionais.
3. Essa sucessão de eventos frustrou os planos de investimento das montadoras aqui instaladas. Após 2013, a elevada ociosidade das fábricas, impossibilitando ganhos de escala e a deterioração das condições macroeconômicas, aumentando os custos dos insumos importados, implicou em acumulados prejuízos financeiros para as montadoras ao longo da década.
4. A política tributária e a política industrial do setor voltado para o mercado interno e não para o externo, na contramão do mundo, levaram a um descolamento entre estratégia local e a estratégia global das montadoras. Somado aos pontos (1) e (2), os recentes desinvestimentos vão ao encontro do apontado pela literatura.
5. A concorrência na indústria, com o avanço da tecnologia e a entrada de novos players requer foco na estratégia global, reformulação do portfólio e investimento massivo em P&D. Dessa forma, desinvestir em filiais que não agregam neste processo é uma opção racional e oportuna.

## 8. REFERÊNCIAS

- ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://anfavea.com.br/anuarios>>. Acesso em: 21/08/2021.
- ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo, 2021. Disponível em: <<https://anfavea.com.br/anuarios>>. Acesso em: 15/06/2021.
- AUDRETSCH, D. B.; Mahmood, T. **The rate of hazard confronting new firms and plants in U.S. manufacturing**, Review of Industrial Organization, 1994, v.9, p. 41-56. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/41798488>>. Acesso em: 16/06/2021.
- BARKEMA, H. G.; BELL, J; PENNINGS, J. M. **Foreign entry, cultural barriers, and learning**, Strategic Management Journal, 1996, v. 17, p. 151-66. Disponível em : <<https://www.jstor.org/stable/2486854>>. Acesso em: 20/06/2021.
- BENITO, R. G.; **Divestment of foreign production operations**, Applied Economics, 1997, v. 29:10, p. 1365-1378. Disponível em: <<https://bit.ly/31236gl>>. Acesso em: 01/06/2021.
- BERRY, H., **Why do firms divest?** Organization Science, Washington DC, 2010, v. 21, p. 380-396. Disponível em: <<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0444>>. Acesso em: 14/11/2021.
- BERRY, H., **When do firms divest foreign operations?** Organization Science, Washington DC, 2013, v. 24, p. 246–261. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/23362110>>. Acesso em: 25/06/2021.
- BJORKMAN, I. **Foreign direct investments: an organizational learning perspective**, Finnish Journal of Business Economics, Helsinki, 1990, v.39, n.27 p.1-94.
- BODDEWYN, J. J. **Foreign divestment: magnitude and factors**, Journal of International Business Studies, Nova York, 1979, v.10, p. 21-27. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/154367>>. Acesso em: 17/06/2021.
- BRASIL. Medida Provisória nº 843, de 05 de julho de 2018. Estabelece requisitos obrigatórios para a comercialização de veículos no Brasil, institui o Programa Rota 2030 - Mobilidade e Logística e dispõe sobre o regime tributário de autopeças não produzidas. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF, 5 jul. 2018. Seção 1, p. 1.
- Capital IQ:** banco de dados especializado. Disponível somente para assinantes.
- CARAM, B. Incentivos da União a montadoras somam R\$ 69 bilhões de 2000 a 2021. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 12 jan. 2021. Mercado. Disponível em: <<https://bit.ly/3pb5WYy>>. Acesso em: 24/05/2021.
- CARVALHO, L.; SOUZA, J. **Indicadores mensais de indústria, comércio e serviços**. Carta de conjuntura. Brasília, DF: IPEA, 2021. Carta de conjuntura número 52 — nota de conjuntura 32 — 3º trimestre de 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3E24tu1>>. Acesso em 21/10/2021.
- CHOW, Y; HAMILTON, R.T, **Corporate Divestment: An Overview**, Journal of Managerial Psychology, 1993, Vol. 8 n. 5, p. 9-13. Disponível em: <<https://bit.ly/3ljqGfL>>. Acesso em 24/05/2021.
- Costa, Rodrigo Morem da e Henkin, Hélio **Estratégias competitivas e desempenho da indústria automobilística no Brasil**. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores do Brasil (Anfavea). Economia e Sociedade [online]. 2016, v. 25, n. 02, pp. 457-487. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n2art7>>. Acesso em: 14/10/2021.
- DAUDT, Gabriel Marino; WILLCOX, Luiz Daniel. Indústria automotiva = Automotive industry. In: PUGA, Fernando Pimentel; CASTRO, Lavínia Barros de (Org.). **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta**. 1. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional de

Desenvolvimento Econômico e Social, 2018. p. 183-208. Disponível em: <<https://bit.ly/3xz7fUR>>. Acesso em 05/11/2021.

**DELOITTE. 2020 Global Divestiture Survey. Defensive M&A for a resilient portfolio.** New York, 2020 Disponível em: <<https://bit.ly/31e98dS>>. Acesso em: 10/11/2021.

**DUNNING, J. H., The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity,** International Business Review, 2000, v. 9, n. 2, p.163-190. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/S0969-5931\(99\)00035-9](https://doi.org/10.1016/S0969-5931(99)00035-9)>. Acesso em 15/05/2021.

**FORD, 2021. FORD AVANÇA NA REESTRUTURAÇÃO DA AMÉRICA DO SUL, ENCERRA AS OPERAÇÕES DE MANUFATURA NO BRASIL E ATENDE CLIENTES COM NOVA LINHA DE PRODUTOS,** São Paulo, 2021, Disponível em: <<https://ford.to/3HVbm2B>>. Acesso em: 20/06/2021.

**GETACHEW, Y. S.; BEAMISH, P. W., Foreign subsidiary exit from Africa: The effects of investment purpose diversity and orientation.** Global Strategy Journal, 2017, v. 7, p. 58–82. Disponível em: <<https://bit.ly/3FYbf4e>>. Acesso em: 20/11/2021.

**HAMILTON, R. T.; CHOW, Y. K., Why managers divest: evidence from New Zealand's largest companies,** Strategic Management Journal, 1993, v. 14, p.479-84. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/2486756>>. Acesso em: 22/06/2021.

**JAVALGI, R. G.; DELIGONUL, S.; DIXIT, S. A.; CAVUSGIL, T., International Market Reentry: A Review and Research Framework,** International Business Review, 2011, v. 20, n. 4, p. 377-393. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.08.001>>. Acesso em: 25/06/2021.

KRAMER, V. Porque multinacionais estão enxugando operações ou deixando o Brasil. Gazeta do Povo. São Paulo, 20/05/2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3cYQzwE>>. Acesso em: 05/05/2021

**KRAVIS, I. B.; LIPSEY, R. E., The location of overseas production and production for export by U.S. multinational firms,** Journal of International Economics, 1982, v. 12, n. 3-4, p. 201-23. Disponível em: <[https://doi.org/10.1016/0022-1996\(82\)90036-8](https://doi.org/10.1016/0022-1996(82)90036-8)>. Acesso em: 27/06/2021.

**KINKEL, S.; MALOCA, S. Drivers and Antecedents of Manufacturing Offshoring and Backshoring—A German Perspective.** Journal of Purchasing & Supply Management, 2009, v. 15, p. 154-165. Disponível em: <<https://bit.ly/32w1LyQ>>. Acesso em 10/11/2021.

**LEVINTHAL, D; WU, B; Opportunity Costs and Non-Scale Free Capabilities: Profit Maximization, Corporate Scope, and Profit Margins.** Strategic Management Journal, Forthcoming, 2009. Disponível em: <<https://bit.ly/32HOAuX>>. Acesso em: 30/10/2021.

**LI, R.; LIU, Z., What causes the divestment of multinational companies in China? A subsidiary perspective.** Journal of Business Theory and Practice, 2015, v. 3, p. 81–89. Disponível em: <<https://doi.org/10.22158/jbtp.v3n1p81>>. Acesso em: 20/06/2021.

**MCKINSEY & COMPANY. Automotive revolution – perspective towards 2030.** Disponível em: <<https://mck.co/3EhxIJv>>. Acesso em: 10/10/2021.

**MEREDITH, L., U.S. multinational investment in Canadian manufacturing industries,** Review of Economics and Statistics, 1984, v. 66, p. 111-19. Disponível em: <<https://www.jstor.org/stable/1924702>>. Acesso em: 20/06/2021.

**OCDE, DIVESTMENTS BY MULTINATIONAL ENTERPRISES,** Investment Policy Insights, 2020, Diponível em: <<https://bit.ly/31Jnbs9>>. Acesso em: 01/11/2021.

**OICA, WORLD MOTOR VEHICLE PRODUCTION BY COUNTRY/REGION AND TYPE** Disponível em: <<https://bit.ly/3p8hcoz>>. Acesso em 05/07/2021.

**PADMANABHAN, P., The impact of European divestment announcements on shareholder wealth: evidence from the U.K.,** Journal of Multinational Financial Management, 1993, v.2, p. 185-

208. Disponível em: <[https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J284v02n03\\_11](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J284v02n03_11)>. Acesso em: 25/05/2021.

PARK, H.; CHUNG, C. C., **The role of subsidiary learning behavior and absorptive. International Business Review**, 2019 v. 28, p.685-695. Disponível em: <<https://bit.ly/3I1JDNB>>. Acesso em: 21/11/2021

ROCHABRUN, Marcelo. ENFOQUE-Como a Ford queimou R\$61 bi no Brasil. **Reuters**, São Paulo, 20 mai. 2021. Disponível em: <<https://reut.rs/3oAD4Zv>>. Acesso em: 30/06/2021

SURDU, I.; MELLAHI, K.; GLAISTER, K. W.; NARDELLA, G., **Why wait? Organizational learning, institutional quality and the speed of foreign market re-entry after initial entry and exit**, Journal of World Business, 2018, v. 53, n. 6, p. 911-929. Disponível em: <<https://bit.ly/31a1tgh>>. Acesso em: 12/11/2021

SANTOS, R. **Os incentivos para a indústria automobilística: Uma análise comparativa entre o novo regime automotivo de 1996 e o Inovar-auto 2012**. Tese (mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Rio Grande do Sul, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/3ljAS7R>>. Acesso em: 04/07/2021.

SCHMID, D.; MORSCHETT,D. **Decades of research on foreign subsidiary divestment: What do we really know about its antecedents?**, International Business Review, 2020, v. 29, n. 4. Disponível em: <<https://bit.ly/3l4lrcc>>. Acesso em 15/06/2021.

SEPEC, Secretaria especial de produtividade, emprego e competitividade. **Custo Brasil – Notas Metodológicas**. Brasília, DF, 5 jul. 2018. Disponível em: <<https://bit.ly/3FZ51kX>>. Acesso em: 07/11/2021.

SERRANO, F.; SUMMA, R. **A desaceleração rudimentar da economia brasileira desde 2011**. Oikos, v. 11, n. 2, p. 166-202, 2012. Disponível em: <<https://bit.ly/3CWNU0Z>>. Acesso em: 10/11/2021

STURGEON, T.; CHAGAS, L.; Barnes, J. **Rota 2030: updating Brazil's automotive industrial policy to meet the challenges of global value chains and the new digital economy**. World Bank, 2017. Disponível em: <<https://bit.ly/3EefpVa>>. Acesso em: 11/11/2021.

TIMMER, P.; LOS, B; STEHER, R; VRIES, G. **Fragmentation, Incomes and Jobs. An Analysis of European competitiveness**. Policy Research Working Paper; No. 6833. World Bank, Washington, DC., 2012, © World Bank. Disponível em: <<https://bit.ly/30lbLEB>>. Acesso em 30/11/2021.

TIMMER, P.; DIETZENBACHER, E.; LOS, B.; STEHRER, R.; VRIES, G. An Illustrated used guide to the world input-output database: the case of global automotive production. Review of International Economics, 2015, v. 23, n. 3, p. 575-605. Disponível em: <<https://bit.ly/319hgwn>>. Acesso em: 15/10/2021

UNCTAD, **World Investment Report**, Washington, DC, 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3p1yqUE>>. Acesso em 01/08/2021.

VEUGELERS, R., **Locational determinants and rankings of host countries: an empirical assessment**, International Review for Social Sciences, 1991, v.44, p. 363-82. Disponível em: <<https://bit.ly/32w4GaK>>. Acesso em: 22/06/2021

WORLD BANK, **Global Economic Prospects**, Washington, DC, 2021. Disponível em: <<https://bit.ly/3FYrgHp>>. Acesso em 27/05/2021.

WORLD BANK, **Doing Business Report**, Washington, DC, 2020. Disponível em: <<https://bit.ly/3FZ56oL>>. Acesso em 07/11/2021.

YAYLA, S.; YENIURT, S.; USLAY, C.; CAVUSGIL, E. **The role of market orientation, relational capital, and internationalization speed in foreign market exit and re-entry decisions under turbulent conditions.** International Business Review, 2018, v. 27, n. 6, p. 1105-1115. Disponível em: <https://bit.ly/3xvwh7B>. Acesso em: 13/11/2021.

## ANEXO 1 – EMPRESAS QUE ANUNCIARAM DESINVESTIMENTO NO BRASIL

Empresa	O quê?	Quando?	Por quê?
Audi	Fim da produção no Paraná	dez/20	Empresa cobra do governo créditos tributários do programa Inovar-Auto
Cabify	Fim das operações no Brasil	jun/21	Segundo a empresa, Brasil segue muito afetado pela grave situação sanitária e pela crise socioeconômica local. A companhia também diz que tem forte compromisso com a rentabilidade dos negócios
CRH	Venda das operações brasileiras para CNC	out/20	A multinacional perdeu dinheiro no país por causa da crise econômica e a filial local tinha participação irrisória nos resultados do grupo
Eli Lilly	Fechamento da unidade em São Paulo e transferência da produção para Porto Rico	dez/20	Reorganização das suas operações industriais e de seu portfólio
Fnac	A rede francesa vendeu as 12 lojas no Brasil à Livraria Cultura	dez/17	Desempenho de vendas fraco. Brasil respondia por menos de 2% das receitas do grupo francês
Ford	Fechamento das três unidades no país, demissão de 5 mil pessoas e venda de veículos produzidos no Brasil	jan/21	Reestruturação global da montadora americana
Forever 21	Fechamento de 11 lojas	fev/21	Multinacional americana não chegou a um acordo na negociação do aluguel em shoppings. Também está em recuperação judicial nos Estados Unidos
Glovo	Fim das operações no país, depois de um ano de atuação	dez/19	Multinacional espanhola se queixou da alta competitividade no segmento de aplicativos para alimentação, o que exigiria mais investimentos

Kiabi	Fim das operações no país (2 lojas), depois de dois anos de atuação	jan/20	A marca francesa de roupas, do mesmo grupo de Decathlon e da Leroy Merlin, encerrará operação para investir em mercados mais consolidados
Kirin	Venda das operações para a Heineken	dez/17	As perdas no Brasil levaram a cervejaria japonesa ao primeiro prejuízo na história. A empresa justificou que seria impossível um negócio rentável e sustentável no longo prazo Quer diminuir presença no mercado de cimento e ampliar participação nas áreas de materiais e produtos de construção. Também busca concentrar os negócios em países de moeda forte e onde possa obter maior retorno financeiro
LafargeHolcim	Venda das operações no Brasil	abr/21	Quer diminuir presença no mercado de cimento e ampliar participação nas áreas de materiais e produtos de construção. Também busca concentrar os negócios em países de moeda forte e onde possa obter maior retorno financeiro
LG	Fechamento da fábrica de celulares no Brasil	abr/21	Está saindo do mercado de celulares, após sucessivos prejuízos na área
Lime	Fim das operações no Brasil, após seis meses	jan/20	Enxugamento das operações na América Latina tem por objetivo buscar sustentabilidade financeira
Lush	Fechamento de lojas e fábrica no Brasil	mai/18	A marca britânica de cosméticos atribuiu a saída à alta carga tributária, prolongada recessão econômica e à instabilidade política. Isto teria tornado impossível continuar investindo e lucrando no país O complexo de Iracemápolis (SP) nunca operou com a capacidade total. Em julho de 2020, o CEO da Daimler, Ola Källenius disse ao jornal alemão "Handelsblatt" que a unidade estava operando no limite econômico
Mercedes-Benz	Fim da produção de carros no Brasil	dez/20	O complexo de Iracemápolis (SP) nunca operou com a capacidade total. Em julho de 2020, o CEO da Daimler, Ola Källenius disse ao jornal alemão "Handelsblatt" que a unidade estava operando no limite econômico
Nikon	Encerramento das atividades no Brasil	set/18	A fabricante japonesa de câmeras fotográficas e microscópios anunciou uma reestruturação global de suas atividades
Roche	Fechamento da fábrica no Rio de Janeiro	dez/19	Foco em produtos de alta complexidade. Os medicamentos produzidos no Rio estavam no fim do seu ciclo de vida e alguns já tinham sido descontinuados, tornando a fábrica pouco sustentável.

Sony	Fim das operações no Brasil	mar/21	A fabricante japonesa de TVs, equipamentos de áudio e câmeras levou em consideração o ambiente recente de mercado e a tendência esperada para os negócios. A decisão visa fortalecer a estrutura e a sustentabilidade dos negócios para responder às rápidas mudanças no cenário externo
Walmart	Venda das operações brasileiras a um fundo de investimentos	ago/19	A varejista americana adotou a estratégia de recuperar rentabilidade por meio da redução de custos
Wendy's	Encerramento das atividades no Brasil (5 lojas) depois de três anos	dez/19	Não explicado
Yoki	Fechamento da fábrica de pipoca em Nova Prata (RS)	abr/21	Reestruturação das operações no Brasil para acelerar o crescimento dos negócios da matriz (General Mills)

**Fonte: Kramer (2021)**