

O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões*

ANA CLAUDIA ALEM
CARLOS EDUARDO CAVALCANTI**

RESUMO A discussão sobre a internacionalização das empresas tem crescido de importância desde o início dos anos 1990.

O principal objetivo deste artigo é contribuir para a atualização do debate sobre o assunto, enfatizando duas questões principais: i) a forte relação entre comércio exterior e investimentos diretos no exterior; e ii) a internacionalização como um instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas e aumento da competitividade dos países, em um ambiente de acirrada concorrência internacional.

Além disso, com base na análise das experiências internacionais de apoio à internacionalização, busca-se refletir sobre possíveis políticas públicas a serem adotadas pelo governo brasileiro e, em particular, pelo BNDES, para incentivar a criação de empresas multinacionais do Brasil.

ABSTRACT *The discussion about outward Foreign Direct Investment (FDI) has been increasingly important since 1990s.*

This article main objective is to update the discussion, stressing two important issues: i) the close linkage between foreign trade and FDI; and ii) the importance of outward FDI as a critical option for corporate strategies to enhance enterprise competitiveness and national performance, in an increasingly globalized economy.

Furthermore, in the view of international experience, the paper aims to discuss options of promotional policies for outward FDI and to think of what could be done by Brazilian government and BNDES to foster Brazilian transnational companies.

* Para efeitos deste artigo, definem-se empresas multinacionais ou transnacionais como aquelas que possuem ativos em dois ou mais países.

** Respectivamente, economista e engenheiro do BNDES.

Introdução

A importância sobre a discussão sobre a internacionalização das empresas tem aumentado desde o início dos anos 1990.

O principal objetivo deste artigo é, portanto, contribuir para a atualização do debate sobre esse assunto, com ênfase em duas questões principais: i) a forte relação entre comércio exterior e investimentos externos diretos (IED); e ii) a internacionalização como instrumento fundamental para o fortalecimento das empresas e aumento da competitividade dos países, em um ambiente de acirrada concorrência internacional.

Além disso, com base na análise das experiências internacionais de apoio à internacionalização, busca-se refletir sobre possíveis políticas públicas a serem adotadas pelo governo brasileiro e, em particular, pelo BNDES, para incentivar a criação de empresas multinacionais do Brasil.

A Abordagem Teórica

O processo de internacionalização das empresas envolve duas instâncias principais: i) o atendimento de mercados externos via exportações; e ii) o investimento direto no exterior, seja para a instalação de representações comerciais, seja para a implantação de unidades produtivas.

Características diferentes dos produtos e dos mercados abrem espaço para estratégias distintas de investimento externo. Indústrias tradicionais, caracterizadas pelo uso de tecnologias maduras, dependem de mão-de-obra abundante e barata para serem competitivas. Nesse caso, a empresa sediada em um país específico tenderá a atender o mercado mundial via exportações.

No caso de indústrias de média e alta tecnologia, ou que se inserem em estruturas de oligopólios diferenciados, o acesso a recursos financeiros e humanos para pesquisa e desenvolvimento (P&D), a preservação da imagem de confiabilidade e qualidade de suas marcas, e, finalmente, a capacidade gerencial e de distribuição são fatores fundamentais. Nessa situação, a estratégia de internacionalização pode ser uma alternativa adequada para a empresa, podendo acontecer pela oferta local ou por meio de licenciamento.

A experiência internacional aponta para uma evolução natural da ocupação de mercados externos via exportações, em um primeiro momento, para a instalação posterior de uma unidade produtiva, principalmente, no que diz respeito às empresas multinacionais de países em desenvolvimento.

A grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas bastante diferenciadas, não permite que haja uma teoria geral sobre o processo.

A seguir são apresentadas duas abordagens teóricas sobre o processo de internacionalização.

A Abordagem Eclética de Dunning

A abordagem eclética de Dunning (1988) tenta dar conta das várias peculiaridades do processo.¹

Segundo essa abordagem, para se internacionalizar as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores, que justifiquem o investimento direto no exterior. As chamadas “vantagens de propriedade” incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra –, que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países – como recursos naturais, mão-de-obra, infra-estrutura e tamanho do mercado.

O que diferencia as empresas multinacionais de países desenvolvidos daquelas de países em desenvolvimento é justamente a composição das vantagens de propriedade, que envolvem, em grande medida: diferentes tipos de recursos naturais e qualificação de mão-de-obra, diferentes níveis de capacitação tecnológica e políticas de governo.²

Dunning classifica a motivação das empresas em direção à internacionalização como a busca de: i) recursos naturais; ii) comercialização; iii) acesso a novos mercados; e iv) ganhos de eficiência. Em relação à internacionalização que visa ao acesso a recursos, destacou-se na experiência internacional a busca por matérias-primas e mão-de-obra mais baratos do que no país

1 *O objetivo do artigo não é descrever de forma exaustiva as abordagens teóricas do tema. Para um maior detalhamento dos diferentes pontos de vista teóricos, ver Dunning et al (1997), Silva (2002), Iglesias e Veiga (2002).*

2 *Ver Lall (1983) e Chudnovsky e Lopez (1999 e 2000).*

de origem, o que viabilizava a produção destinada a outros mercados a custos mais competitivos em nível internacional. No que diz respeito à comercialização, a instalação de escritórios de representação tem por fim garantir a disponibilidade do produto no mercado-alvo pelo controle dos canais de distribuição locais.

A definição da motivação pela busca de mercados, em linhas gerais, parece redundante, tendo em vista que o acirramento da competição no mundo capitalista historicamente tem se refletido na disputa pelo aumento da participação das empresas nos mercados internacionais. Finalmente, a busca por eficiência tem a ver com a racionalização da produção para explorar economias de especialização e de localização: em um grau mais avançado de internacionalização, as grandes empresas multinacionais passam a distribuir as várias etapas de sua cadeia produtiva por países diferentes que possuam vantagens na produção daquela parcela específica. Nesse nível de internacionalização, as filiais deixam de ser meras “reproduções” das empresas matrizes, podendo se especializar em apenas uma fase específica do processo produtivo.

Os Modelos Comportamentalistas

O estímulo para o incremento dos negócios internacionais vem sendo observado em todo o mundo, seja mediante as ações governamentais ou tão-somente por iniciativas do setor privado buscando a promoção comercial de determinados segmentos. No Brasil, esse movimento vem ocorrendo com grande intensidade, notadamente a partir da década de 1990, em face da necessidade de se promover uma atuação mais efetiva das empresas nos negócios com outros países.

Nesse contexto, a forma tradicional das empresas implementarem estratégias direcionadas para o mercado doméstico e, depois, ampliá-las para diversos mercados não mais será suficiente. A adoção de uma nova cultura (*mindset*) – orientada para uma atuação em nível global, baseada no entendimento de um grande número de estratégias genéricas –, uma avaliação das lógicas globais relevantes e uma abordagem das oportunidades futuras nos mercados internacionais passam a ser importantes fatores na internacionalização das empresas.

Ademais, com a redução das restrições nas fronteiras, fruto de acordos comerciais, espera-se que um número maior de empresas queira participar da arena dos negócios internacionais, acirrando o ambiente de concorrência.

O ponto de referência da área de competição das empresas está rapidamente movendo-se dos mercados domésticos para os mercados internacionais.

As empresas que passam a perceber a internacionalização como parte de sua estratégia de crescimento podem assumir uma postura variável com relação ao mercado internacional, que se estende desde um baixo envolvimento, no qual não existe iniciativa voltada para a exportação, até um alto envolvimento, no qual a empresa assume a responsabilidade por todas as fases do *marketing* internacional e controle de suas operações externas. Essa postura variável com relação ao mercado internacional está prevista nos modelos de internacionalização pesquisados ao longo das duas últimas décadas, os quais buscaram explicar o comportamento das firmas inseridas num processo de globalização crescente e rápido. Portanto, uma decisão estratégica crítica na internacionalização de empresa é o modo de entrada no mercado internacional.

De acordo com Andersen (1993), há dois modelos principais na literatura de *marketing* identificando o processo de internacionalização, os quais resultam de pesquisas realizadas a partir da década de 1970. O primeiro modelo, mencionado na literatura como U-model (Uppsala model) foi desenvolvido pelos professores da Universidade de *Uppsala*, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990). O outro modelo chamado de I-model (Innovation-related internationalization model) foi conceituado principalmente por Bilkey e Tesar (1977, p. 93), Czinkota [(1982) apud Andersen (1993, p. 213)], Cavusgil [(1980) apud Andersen (1993, p. 213)] e Reid (1981, p. 103).

O modelo de Uppsala, ou modelo dinâmico de aprendizagem, considera o processo gradual, com um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo com base no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento. A empresa passa da exploração de mercados fisicamente próximos e aumenta seu comprometimento com outros mercados internacionais de forma gradual, por etapas ou estágios, por meio de uma série de estágios evolutivos, formando relacionamentos cujo retorno se dará na forma de conhecimento do mercado e implicará um empenho maior de recursos a cada etapa vencida. O ponto focal do modelo de Uppsala é a distância física definida por Johanson e Vahlne (1977, p. 24) como a soma de fatores que interferem no fluxo de informações entre mercados, como a diferença entre línguas, educação, práticas de negócios, cultura, desenvolvimento industrial entre outros.

A distância física do modelo atribui importância aos aspectos culturais e de fluxo de comércio entre países, o que torna, em certos casos, um país mais próximo de outro apesar da distância física. Alguns autores utilizam, até, o termo “distância psicológica” para substituir o termo “distância física” e distinguir os aspectos culturais que tornam maior o comércio entre países mesmo sendo mais distantes.³

Posteriormente, Johanson e Vahlne (1977, 1990) refinaram o modelo, caracterizando seu aspecto incremental. Nesse modelo, as empresas definem seu processo de internacionalização a partir de variáveis como conhecimento do mercado e comprometimento com o mercado. O conhecimento de mercado diz respeito à identificação de oportunidades e ameaças que são oriundas, a princípio, da decisão inicial de internacionalização, bem como a aquisição de informações sobre o ambiente – político, econômico, cultural e social – do país de destino, e depois provenientes do início das atividades.

O segundo modelo, denominado I-model, ou modelo de estágios, considera cada estágio uma inovação da firma (Andersen, 1993). A inovação é definida incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou processos. Nos mercados internacionais, as inovações que proporcionam vantagem competitiva antecipam as necessidades tanto no mercado interno como no mercado externo. Os principais trabalhos relativos ao I-model sugerem estágios de exportação de acordo com o resultado de suas pesquisas.⁴

Algumas abordagens do I-model levam em consideração a ação de agente externo como incentivador do início do processo. Em outras, ocorre uma ação interna como incentivadora, parecendo haver maior interesse da empresa nos primeiros estágios. As diferenças, no entanto, refletem apenas uma questão semântica sobre a natureza do processo de internacionalização, de acordo com Andersen (1993). No entanto, esses modelos são contestáveis segundo as pesquisas de Goulart et al. (1996). Eles mencionam que o fenômeno da internacionalização não precisa ter obrigatoriamente características evolutivas, compostas por etapas sequenciais rígidas e impositivas, sendo importante a adoção de uma postura contingencial que inclui o fenômeno evolutivo, que vai das exportações até a multinacionalização, como uma de suas possibilidades. As empresas podem participar do mercado internacional de modo ativo e permanente, ou de maneira eventual. Os autores resumem afirmando que as estratégias de entrada em mercados

3 Para evidências empíricas do modelo, ver Johanson e Wiedersheim-Paul (1975).

4 Entre os diversos trabalhos sobre o modelo, ver Bilkey e Tesar (1977); Cavusgil (1980); Czinkota (1982) e Reid (1981).

internacionais não devem, necessariamente, ser tomadas como deterministas e, portanto, não precisam ser descritas com base em um único modelo. Podem acontecer casos intermediários ou mesmo casos específicos de empresas que naturalmente não são exportadoras contínuas.

Uma observação importante deve ser feita acerca dos modelos anteriores: eles enfocam basicamente a exportação na estratégia de internacionalização. Outros modelos retratam além das etapas seqüenciais e alertam para o momento em que, estando o exportador comprometido, ele naturalmente poderá buscar, de acordo com o mercado atendido, a forma mais adequada de melhoria de sua *performance*, que poderá passar pela necessidade de investimentos no país cujo mercado é o principal destino de suas exportações. Nessa linha, a abordagem de Terpstra (1985) apresenta a internacionalização além da etapa de exportação indo até o investimento direto no exterior.

O Investimento Externo Direto (IED) no Mundo

A importância das multinacionais dos países desenvolvidos continua preponderante no mundo. Segundo a Unctad, em 2003, das 100 maiores empresas transnacionais apenas quatro eram de países em desenvolvimento: 1) Hutchison Whampoa Limited (Hong Kong, China); 2) Singtel LTA (Cingapura); 3) Petronas-Petroliam Nasional Bhd (Malásia); e 4) Samsung Electronics Co. Ltd. (Coréia do Sul).⁵

Entretanto, a participação das empresas transnacionais de países em desenvolvimento vem aumentando expressivamente ao longo do tempo, com destaque para as firmas do leste asiático. Esse fato reflete o reconhecimento por parte das empresas da necessidade de um portfólio de ativos localizados em vários mercados para se manterem competitivas em nível mundial, frente ao acirramento da concorrência internacional.

Comparando-se os fluxos de IED com a formação bruta de capital fixo (FBCF) dos países, observa-se que um número expressivo de economias em desenvolvimento apresenta uma participação mais expressiva do que uma série de países desenvolvidos (ver Tabela 1).

Os fluxos anuais de IED de países em desenvolvimento têm crescido mais do que os dos países desenvolvidos nos últimos 15 anos. Inexpressivos no

5 Ver Unctad (2005a).

TABELA 1
**Participação dos IED Feitos pelos Países no Total do Investimento
 Média do Período 2001-2003**

PAÍSES	IED/FBCF(%)
Cingapura	36,3
Hong Kong, China	28,2
Taiwan	10,5
Chile	7,4
Malásia	5,3
Índia	1,0
China	0,8
Brasil	0,2
Suécia	27,4
França	22,0
Reino Unido	19,0
Estados Unidos	6,6
Alemanha	4,1
Japão	3,2

Fonte: *Unctad (2004)*.

início dos anos 1990, os investimentos externos dos países em desenvolvimento já respondiam por um décimo do estoque total e 6% dos fluxos totais mundiais em 2003.⁶ Vale destacar que o fluxo de IED de países em desenvolvimento para outros na mesma categoria têm aumentado mais do que os investimentos externos para países desenvolvidos. No final dos anos 1990, mais de um terço dos IED entrantes nos países em desenvolvimento originaram-se de outros países em desenvolvimento.⁷

Na classificação das cinquenta principais empresas transnacionais dos países em desenvolvimento em 2003, destacam-se os países da Ásia com 32 empresas listadas (ver Tabela 2).

O Brasil aparece três vezes na lista com: i) Petrobras (8^a); ii) Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) (23^a); e iii) Gerdau (31^a). Na América Latina, o país é o que possui o maior estoque de investimentos diretos no exterior – US\$ 71 bilhões em 2004, segundo o último censo de capitais estrangeiros do Banco Central.⁸ Na comparação com todos os países em desenvolvi-

⁶ Ver *Unctad (2004b)*.

⁷ Ver *Akyut e Ratha (2004)*.

⁸ Ver *Banco Central (2005)*. Vale ressaltar que os números para 2004 ainda são preliminares.

TABELA 2

50 Principais Empresas Transnacionais dos Países em Desenvolvimento
Classificação por Propriedade de Ativos Estrangeiros – 2003

(1)	(2)	EMPRESAS	PAÍS	SETOR	ATIVOS (Em US\$ Bilhões)	
					Estrang.	Totais
1	7	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong – China	Diversificado	59	80
2	27	Singtel Ltd.	Cingapura	Telecomunicações	18	22
3	42	Petronas – Petroliam Nasional Berhad	Malásia	Petróleo: expl; ref. e distr.	16	53
4	26	Samsung Electronics Co., Ltd.	Coréia do Sul	Equip. elétrico e eletrônico	12	57
5	12	Cemex S.A.	México	Material de construção	11	16
6	23	América Móvil	México	Telecomunicações	9	13
7	31	China Ocean Shipping (Group) Company	China	Transporte e alojamento	8	18
8	46	Petroleo Brasileiro S.A.	Brasil	Petróleo: expl; ref. e distr.	8	54
9	25	LG Electronics Inc.f	Coréia do Sul	Equip. elétrico e eletrônico	7	20
10	16	Jardine Matheson Holdings Ltd	Hong Kong – China	Diversificado	6	9
11	10	Sappi Limited	África do Sul	Papel	5	6
12	33	Sasol Limited	África do Sul	Químicos industriais	4	11
13	50	China National Petroleum Corporation	China	Petróleo: expl; ref. e distr.	4	98
14	22	Capitaland Limited	Cingapura	Imobiliário	4	10
15	8	City Developments Limited	Cingapura	Hotéis	4	7
16	4	Shangri-La Asia Limited	Hong Kong – China	Hotéis e motéis	4	5
17	15	Citic Pacific Ltd.	Hong Kong – China	Diversificado	4	7
18	45	CLP Holdings	Hong Kong – China	Eletricidade, gás e água	4	10
19	41	China State Construction Engineering Corp.	China	Construção	3	10
20	24	MTN Group Limited	África do Sul	Telecomunicações	3	5
21	2	Asia Foods and Properties	Cingapura	Alimentos e bebidas	3	4
22	11	Flextronics International Ltda	Cingapura	Equip. elétrico e eletrônico	3	6
23	30	Companhia Vale do Rio Doce	Brasil	Mineração	3	11
24	29	YTL Corp. Berhad	Malásia	Serviços de utilidades públicas	3	6
25	20	Hon Hai Precision Industries	Taiwan	Equip. elétrico e eletrônico	3	

(continua)

(1)	(2)	EMPRESAS	PAÍS	SETOR	ATIVOS (Em US\$ Bilhões)	
					Estrang.	Totais
26	9	China Resources Enterprises	China	Petróleo: expl; ref. e distr.	2	4
27	49	Oil & Natural Gas Corp.	Índia	Petróleo: expl; ref. e distr.	2	15
28	5	Neptune Orient Lines Ltd.	Cingapura	Transporte e alojamento	2	4
29	37	United Microelectronics Corporation	Taiwan	Equip. elétrico e eletrônico	2	10
30	44	Singapore Airlines Limited	Cingapura	Transporte e alojamento	2	11
31	32	Metalurgica Gerdau S.A.f	Brasil	Metal e produtos metálicos	2	5
32	21	Barloworld Ltd	África do Sul	Diversificado	2	3
33	40	Quanta Computer Inc.	Taiwan	Computadores e atividades associadas	2	5
34	1	First Pacific Company Limited	Hong Kong – China	Equip. elétrico e eletrônico	2	2
35	43	Hyundai Motor Company	Coréia do Sul	Veículos motores	2	20
36	36	Taiwan Semiconductor Manufacturing Co Ltd.	Taiwan	Computadores e atividades associadas	2	12
37	17	Benq Corp.	Taiwan	Computadores e atividades associadas	1	3
38	48	China National Offshore Oil Corp.	China	Petróleo e gás natural	1	14
39	19	Fraser & Neave Limited	Cingapura	Alimentos e bebidas	1	5
40	39	Swire Pacific Limited	Hong Kong – China	Serviços empresariais	1	12
41	35	Keppel Corporation Limited	Cingapura	Diversificado	1	6
42	3	Yue Yuen Industrial Holdings Limited	Hong Kong – China	Têxteis e couro	1	3
43	13	Acer Inc.	Taiwan	Equip. elétrico e eletrônico	1	3
44	28	Delta Electronics	Taiwan	Eletrônicos	1	2
45	38	Grupo Bimbo SA De Cv	México	Alimentos	1	3
46	14	China Minmetals Corporation	China	Mineração e processamento	1	2
47	6	The MUI Group	Malásia	Hotéis	1	2
48	18	Gruma S.A De C.V	México	Alimentos e bebidas	1	2
49	47	Hong Kong Electric Holdings Limited	Hong Kong – China	Eletricidade, gás e água	1	7
50	34	Nan Ya Plastics Corporation	Taiwan	Borrachas e plásticos	1	9

Fonte: Unctad (2005a).

Notas: 1 Ordem por propriedade de ativos estrangeiros.

2 Classificação por "Índice de Transnacionalidade", calculado pela Unctad como a média das seguintes relações:

i) os ativos estrangeiros sobre os ativos totais; ii) as vendas externas sobre as totais; e iii) o emprego estrangeiro sobre o total.

to, o estoque brasileiro é o quarto maior, superado por Hong Kong (China); Cingapura e Taiwan. Entretanto, os fluxos de investimento diretos feitos no exterior pelo Brasil são ainda muito pequenos quando comparados ao tamanho de sua economia. Ou seja, há um grande potencial de aumento desses fluxos no futuro.⁹

QUADRO 1

Petrobras busca valorização de sua marca no exterior

Historicamente, a Petrobras sempre se destacou entre as empresas brasileiras que mais investem no exterior. Com a criação, em 2000, de sua Área de Negócio Internacional, em sucessão à antiga subsidiária Braspetro, as atividades da Petrobras fora do Brasil expandiram-se de modo significativo, o que contribuiu para a projeção da marca da empresa em nível mundial, com o reconhecimento do seu alto padrão operacional, domínio tecnológico e excelência de gestão.

A atuação da Petrobras no exterior já abrange toda a cadeia de operações da indústria de petróleo e energia, desde a exploração e produção de óleo e gás natural, refino, processamento de gás, distribuição de derivados, comercialização e transporte por dutos, até a produção de produtos petroquímicos e a geração, distribuição e transmissão de energia elétrica.

Os ativos, as operações e os negócios da Área Internacional se estendem hoje a 15 países, de três continentes. São seis unidades de negócio, que atuam como empresas subsidiárias, localizadas na Argentina, Angola, Bolívia, Colômbia, Estados Unidos (EUA) e Nigéria. Além disso, somam-se atividades em outros nove países: Venezuela, México, Equador, Peru, Uruguai, Tanzânia, Irã, Líbia e China.

As estratégias de atuação no exterior abrangem o posicionamento vantajoso em áreas-foco da América do Sul e a atuação seletiva, como operadora ou em parceria, para a exploração e produção de petróleo em águas profundas e ultraprofundas. No continente sul-americano, a Petrobras conduz o processo de integração energética regional, uma das metas de sua estratégia, visando favorecer a comercialização de gás natural e a monetização das suas reservas desse energético. A atuação na Argentina se consolidou após a conclusão do processo de aquisição da Perez Companc (Pecom), em 2003, atualmente integrada a diversos outros ativos localizados na Argentina e em outros países da região, sob a Petrobras Energía S.A.

O plano de negócios da empresa, para o período de 2006 a 2010, prevê a realização de investimentos da ordem de US\$ 56 bilhões, dos quais US\$ 7,1 bilhões ou 13% serão aplicados no exterior, majoritariamente nas seguintes regiões: América Latina, oeste da África e Golfo do México. Com isso, a empresa espera duplicar, até o fim desta década, a atual receita de vendas e serviços provenientes da Área Internacional.

A empresa vem, ainda, aprimorando e consolidando o seu domínio tecnológico nas operações em águas profundas. Isso tem sido particularmente demonstrado nas recentes operações realizadas na região americana do Golfo do México e na costa da Nigéria.

A experiência adquirida pela Petrobras no exterior impulsiona seu crescimento no mercado brasileiro, onde atualmente a empresa compete com as grandes corporações petrolíferas do mundo. Paralelamente, a Petrobras disputa espaço internacional levando a vantagem competitiva da excelência tecnológica, gerencial e operacional que desenvolveu domesticamente.

9 Ver *Unctad* (2004a).

As Motivações para a Internacionalização: A Importância da “Criação” de Multinacionais Brasileiras¹⁰

A estrutura econômica mundial tem sido crescentemente moldada pela expansão das empresas transnacionais, principalmente, a partir dos anos 1990.

Alguns aspectos têm sido marcantes na liderança dessas empresas em nível global:¹¹

1. No início dos anos 1990, apenas as 420 principais empresas multinacionais eram responsáveis por mais da metade da produção mundial.
2. O forte crescimento da participação das exportações das empresas transnacionais no total mundial exportado (no início dos anos 1990, as multinacionais já eram responsáveis por cerca de 75% do comércio mundial total, dos quais mais de um terço correspondia ao comércio intrafirma);
3. As firmas transnacionais têm sido a principal fonte privada de financiamento à pesquisa e desenvolvimento e dominam as transações com tecnologia.

Apesar das claras evidências da crescente importância das empresas transnacionais na economia mundial, nos países da América Latina a elaboração de políticas públicas de incentivo à internacionalização das empresas de capital nacional ainda são muito incipientes.

No caso do Brasil, por exemplo, até recentemente, os casos bem-sucedidos de internacionalização decorreram da iniciativa das próprias empresas, não sendo o resultado de uma política deliberada do governo de apoio à criação de multinacionais brasileiras.¹²

10 *Cabe um esclarecimento em relação à definição de empresa nacional. Desde 1995, são consideradas empresas brasileiras quaisquer firmas que tenham plantas produtivas instaladas no país, independentemente do controle do capital ser exercido por nacionais ou estrangeiros. Mas, para efeitos deste artigo, considera-se o processo de internacionalização aquele referente às empresas nacionais com controle do capital feito por nacionais.*

11 *Ver Stopford (1994).*

12 *Ao longo do texto serão apresentados os casos das experiências bem-sucedidas de internacionalização de empresas brasileiras de capital nacional.*

No debate sobre o tema, os críticos às políticas de apoio à internacionalização alegam como os principais fatores negativos:

1. a possibilidade de “exportação” de empregos;
2. prejuízo ao balanço de pagamentos à medida que envolveria uma saída de divisas do país; e
3. a possível redução dos níveis de investimento doméstico.

Essa visão, entretanto, corresponde a uma análise estática do processo. Em termos dinâmicos, discutem-se a seguir a importância da internacionalização para a sobrevivência das empresas nacionais de capital nacional e o aumento da competitividade dos seus países de origem, bem como a importância da criação de multinacionais brasileiras para a redução da vulnerabilidade externa.

A Internacionalização como Forma de Sobrevivência da Empresa e Instrumento de Aumento da Competitividade dos Países

Em primeiro lugar, é importante rever o enfoque simplista que coloca o *trade off* entre o mercado interno e o mercado externo. Na década de 1990, com o processo de abertura da economia ao exterior e suas conseqüências, ficou clara a necessidade de as empresas nacionais tornarem-se competitivas em nível internacional a fim de manterem os mercados internos e expandirem os negócios no mercado internacional. Frente a esse desafio, as empresas passaram a buscar alianças com outras firmas, inclusive estrangeiras, além de instalar unidades no exterior na forma de escritórios de vendas, assistência técnica, representações comerciais ou plantas produtivas.

Atualmente, com a maior interdependência dos mercados mundiais, as empresas de um país não são afetadas apenas pelas condições econômicas domésticas, mas também pela competição internacional.

Ao contrário do que possa parecer à primeira vista, a possibilidade de fortalecimento da empresa com a internacionalização pode levar a um crescimento do número de empregos na economia de origem, o que certamente poderia deixar de acontecer caso uma empresa não internacionalizada e enfraquecida pela concorrência internacional com outras transnacionais viesse a fechar as suas portas.

Em segundo lugar, em uma economia globalizada, a competitividade das firmas nacionais em mercados estrangeiros torna-se crescentemente importante para a *performance* do país como um todo. A internacionalização deve ser vista como um meio essencial para o aumento da competitividade internacional das empresas, promovendo o desenvolvimento dos países e facilitando: i) o acesso a recursos e a mercados; e ii) a reestruturação econômica. Na economia internacional observam-se importantes associações entre IED, comércio e fluxos de tecnologia. Sem firmas competitivas internacionalmente, um país não pode melhorar a sua *performance* econômica.

A dispersão geográfica das atividades de P&D pode fortalecer a base tecnológica das empresas: i) em primeiro lugar, as firmas podem ter um maior acesso às tecnologias, o que não ocorreria sem a internacionalização; ii) em segundo lugar, a maior escala de produção dilui os custos com P&D. Ou seja, empreendimentos maiores via internacionalização podem “baratear” os custos de prospecção tecnológica, ou seja, os gastos com P&D.

A Internacionalização como Forma de Atenuar a Vulnerabilidade Externa

Ainda que o Brasil venha apresentando atualmente um desempenho externo extremamente favorável para os seus padrões históricos, deve-se ter uma preocupação permanente com a potencial vulnerabilidade externa do país em face de uma aceleração das taxas reais de crescimento do PIB.

Um aumento das exportações maior do que o das importações é condição essencial para que uma trajetória de crescimento não esbarre em um “teto” dado pelo desequilíbrio do balanço de pagamentos. Nesse sentido, a importância das exportações está no fato de ser o único componente dos gastos autônomos que gera divisas em moeda forte, necessárias para atender às exigências de importação e essenciais para dar continuidade à trajetória de crescimento. Na prática, todos os países – com exceção dos EUA – são *export-led*, no sentido de que necessitam gerar divisas para arcar com o pagamento das suas importações e de seus débitos externos.

Entretanto, há um outro sentido para o termo *export-led*, que na realidade é o mais discutido na literatura internacional: a importância das exportações como um componente de demanda agregada, capaz de liderar a trajetória de crescimento da economia. Além de as exportações serem importantes como geradoras de divisas, surgem também como um forte componente de demanda agregada, ainda que seja natural que, em um país com as dimensões geográficas

do Brasil e conseqüente amplo mercado interno, as vendas externas tenham uma participação no PIB menor do que, por exemplo, na Coréia, um país com um potencial de mercado interno significativamente menor.

O fato de, em um primeiro momento, a instalação de uma unidade produtiva de uma empresa no exterior poder reduzir as exportações da matriz, não impede que haja um aumento das exportações a médio e longo prazos. No comércio internacional uma das categorias que mais tem crescido é o comércio intrafirma. Isso aumenta o potencial de expansão das exportações do país de origem.

A partir do aumento do comércio intrafirma pode haver o incentivo ao desenvolvimento de fornecedores no país de origem: estes, por sua vez, podem subcontratar uma série de micro, pequenos e médios produtores naquele país. Além disso, o fortalecimento da empresa a partir da instalação de uma planta em um mercado específico, anteriormente atendido por exportações, pode gerar ganhos de competitividade importantes para a matriz que levem ao crescimento da empresa no país de origem, bem como ao aumento das exportações para terceiros mercados.

Há que se considerar também o recebimento de lucros e dividendos em moeda estrangeira por parte das filiais das multinacionais brasileiras.

Vale destacar que a internacionalização também viabiliza a entrada das empresas em setores que não podem ser atendidos via comércio (serviços, por exemplo, não-comercializáveis), o que é de particular relevância tendo em vista a possibilidade de estímulos indiretos às exportações a partir das firmas multinacionais domésticas (as filiais podem importar equipamentos, insumos etc. de fornecedores do país de origem).

Em linhas gerais, as experiências internacionais tanto de países desenvolvidos quanto de países em desenvolvimento apontam para impactos positivos da internacionalização sobre as exportações domésticas, ainda que tenha havido a promoção de importações também.¹³ Vale ressaltar que as importações são também fundamentais para o desenvolvimento econômico, e o aumento das exportações viabiliza importações mais altas que permitem maior sofisticação (*upgrade*) das firmas locais e dos próprios países.

As evidências são de que a internacionalização tenha tido os seguintes impactos positivos: i) aumento da renda recebida do exterior; e ii) melhora

13 Ver Lipsey et al (2000), Lipsey (1999) e Unctad (1995).

da *performance* exportadora da empresa. Observou-se uma significativa relação positiva entre as exportações da firma doméstica e a participação da produção das filiais (multinacional) estrangeiras em sua produção total. As altas propensões a exportar das firmas multinacionais com controle de capital nacional conduziram ao aumento da participação de suas exportações nas exportações totais dos países de origem e melhoraram a *performance* exportadora destes países em termos mundiais.

No caso dos Estados Unidos, por exemplo, as multinacionais conseguiram manter suas posições no mercado mundial, enquanto a participação das exportações totais do país no mundo caiu um terço entre 1966 e 1987. Similarmente, a Suécia perdeu aproximadamente 20% dos mercados exportadores para bens manufaturados entre 1965 e 1990, ao passo que, no mesmo período, as firmas multinacionais nacionais mantiveram uma alta propensão para exportar (acima de 50%) e uma posição estável nos mercados exportadores mundiais. Ao mesmo tempo, a propensão média a exportar das firmas suecas não-multinacionais era menor e caiu ao longo daquele período de 35% para 33%.

Além disso, registrou-se uma mudança na composição das exportações, com o investimento direto no exterior promovendo o aumento das exportações de bens intermediários dos países de origem. Por exemplo, o *boom* das exportações norte-americanas de equipamentos de transporte e de material elétrico e eletrônico esteve associado às exportações intrafirmas das multinacionais daquele país: tais exportações responderam, em 1992, por 37% e 67%, respectivamente, do total de exportações desses produtos feitas pelo país.

QUADRO 2

Embraer procura aliar expansão à inovação

A Empresa Brasileira de Aeronáutica S.A. (Embraer) é resultado de um bem-sucedido projeto do governo brasileiro cujas origens remontam aos anos 1940, quando o recém-criado Ministério da Aeronáutica desenhou e criou o Centro Técnico Aeroespacial (CTA). Pouco depois, em 1950, o CTA fundou sua escola de engenharia, o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA). A criação, no CTA, do Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento (IPD), em 1953, reforçou a estratégia de formação de conhecimento em setores-chave da indústria aeronáutica, a saber: projeto de aeronaves, eletrônica, materiais, motores e ensaios em voo. Mais tarde, em 1969, a Embraer foi criada, apoiada por gerações de engenheiros formados pelo ITA e pelo próprio CTA. Com apoio governamental, a Embraer tornou-se capaz de agregar capacitação tecnológica à engenharia e capacidade industrial. Além disso, permitiu a formação em torno de si de um arranjo produtivo aeroespacial que congrega hoje cerca de cinquenta fornecedores de produtos e serviços e tem potencial para alcançar, até 2010, uma receita total superior a US\$ 6 bilhões/ano.¹

De sua fundação até a privatização, ao final de 1994, a Embraer desenvolveu e produziu modelos que tiveram boa acolhida no mercado internacional. Sua *performance* positiva permitiu obter completo controle sobre o processo industrial do setor aeronáutico, desde os estágios de P&D e montagem até a certificação final, vendas e assistência pós-vendas.

Se o projeto da família ERJ-145 pode ser considerado o *turning point* da empresa nos anos 1990, projetos mais recentes, tais como a família 170/190 e os jatos executivos Legacy, posicionam a Embraer na vanguarda de uma indústria que premia aqueles que melhor adicionam valor na integração das aeronaves, retendo a capacidade de combinar e adaptar os seus diversos subsistemas, de acordo com os requisitos do projeto (*assembly*). Assim, a empresa tem concentrado esforços em ativos estratégicos no Brasil e no exterior que lhe permitam coordenar uma rede de parceiros de risco, normalmente grandes empresas multinacionais que participam do *co-design*, e uma rede global de fornecedores, adotando assim fator de competitividade que é definido por Doz, Santos e Williamson (2001) como *vantagem metanacional*.²

Em 1999, a Embraer estabeleceu uma aliança estratégica com um grupo de empresas européias (França, Alemanha e Espanha), composto pela EADS, Dassault Aviation, Snecma e Thales. Atualmente, essas empresas participam do capital votante da Embraer, com um total de 20% das ações ordinárias.

Em 2004, a Embraer exportou US\$ 3,0 bilhões em produtos e serviços, cerca de 90% de sua receita total, tendo sido o maior exportador brasileiro entre 1999 e 2001. A empresa se situa entre as quatro maiores integradoras de aeronaves do mundo, dividindo com sua concorrente direta Bombardier o mercado mundial de jatos regionais (30 a 100 assentos). Tendo entregue 147 aeronaves em 2004, e com um *backlog* (carteira de pedidos firmes) de 380 aeronaves, destinadas a clientes em mais de 30 países, a empresa possui hoje cinco plantas no Brasil, todas no Estado de São Paulo, com 14.100 funcionários. No exterior, a Embraer possui escritórios e centros de assistência técnica distribuídos entre as subsidiárias localizadas nos EUA, França, China e Cingapura, com cerca de 2.400 funcionários.

¹Segundo estimativas da Associação das Indústrias Aeroespaciais do Brasil (AIAB).

²Os autores definem como empresa metanacional aquela que procura criar valor para seus produtos ou serviços mediante a prospecção, identificação e mobilização coordenada de nichos de tecnologia e inteligência de mercado espalhados pelo mundo. No setor aeronáutico, os autores comumente associam a Airbus e a Embraer a esse modelo.

Em linhas gerais, a internacionalização das empresas é importante para assegurar e expandir mercados para os seus bens e serviços. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, efeitos de especialização e de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico. O investimento no exterior também fortalece o acesso a mercados e a competitividade de outras firmas no país de origem via os efeitos de transbordamento para frente e para trás. Esses efeitos, em nível de firmas, afetam a *performance* do país como um todo. Em particular, uma série de países em desenvolvimento conseguiu melhorar sua *performance* exportadora em função das atividades orientadas para a exportação das multinacionais nacionais e das firmas locais ligadas a elas.

O contato com produtores e consumidores estrangeiros leva a uma troca de informações relacionadas à produção. O aprendizado induzido pelos exportadores, a fim de atingir os altos padrões de qualidade e os desafios da competição em mercados estrangeiros, pode assim “transbordar” para a economia doméstica.

A Experiência Brasileira de IED¹⁴

Até o início da década de 1980, o estoque de investimentos de empresas brasileiras no exterior não era relevante, situando-se pouco abaixo de US\$ 900 milhões. Em virtude das cifras oficiais abrangerem somente operações autorizadas e realizadas à taxa de câmbio oficial, os dados não registravam outro conjunto de operações realizadas com recursos existentes no exterior e não ingressados no país, podendo estar, assim, subestimados. Registrou-se nessa época uma concentração de operações efetuadas por instituições financeiras – que de certa forma predominam até hoje –, pela Petrobras e por algumas empresas de construção.

Os diversos autores que analisaram a evolução e as características do investimento brasileiro no exterior atestam nessa fase uma grande concentração geográfica dos investimentos, bem como a pequena base de empresas investidoras.¹⁵ A título de exemplo, até 1982 as três primeiras firmas respondiam por cerca de dois terços do estoque total de investimentos.

QUADRO 3

Vale aumenta investimento em pesquisa mineral

Criada em 1942, a Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) é hoje a maior mineradora diversificada das Américas e a quarta maior empresa de mineração do mundo, além de ser a maior empresa de logística do Brasil, onde possui e opera diversas ferrovias e portos. Cerca de 90% de sua receita, que alcançou US\$ 8,5 bilhões em 2004, e menos de 30% de seus custos são denominados em dólares norte-americanos. É, ainda, a primeira empresa brasileira de controle nacional a obter a classificação de Investment Grade (Moody's, julho de 2005), o que lhe garante acesso ao capital externo em condições bastante competitivas.

A sede e as principais operações da CVRD estão localizadas no Brasil, e os escritórios comerciais nos EUA, Bélgica, Japão e China. A empresa possui investimentos fixos nos EUA (California Steel Industry), França (RDME), Noruega (RDMN) e Bahrein (GIIC), além de realizar operações de pesquisa mineral ou exploração na Argentina, Chile, Peru, Venezuela, Angola, Gabão, Moçambique e Mongólia, normalmente conduzidas sob a forma de projetos que começam do zero (*greenfield*).

No portfólio de investimentos, o carvão aparece como minério estratégico para o futuro da CVRD, em função dos novos projetos orientados para expansão do setor siderúrgico no Brasil, nos quais a empresa participa como sócia minoritária. Um passo fundamental nessa direção ocorreu em 2004 quando, em sua maior disputa internacional, a CVRD venceu concorrência para a exploração de uma das maiores jazidas de carvão do mundo, a de Moatize, em Moçambique. Com investimento estimado em US\$ 1 bilhão, que inclui o pagamento da concessão, o desenvolvimento da mina e a construção de terminal para carregamento dos navios, esse projeto, com o início das operações (*start-up*) previsto para 2008, deverá gerar uma receita adicional de US\$ 800 milhões à empresa. Recentemente, a CVRD venceu também outras concorrências para exploração de potássio na Argentina e fosfato no Peru, além de ter assinado um acordo com empresas australianas para prospecção de carvão naquele país.

14 Ver Iglesias e Veiga (2002), Silva (2002) e IEDI (2003).

15 Ver Guimarães (1986) e Goulart et al. (1994)

Amparada por uma atuação geográfica abrangente, e utilizando-se de sua *expertise* em logística, a empresa aposta na conquista de novas fronteiras de produção para crescer em um segmento marcado pela presença de concorrentes como a australiana BHP Billiton e a anglo-australiana Rio Tinto. Em 2005, a CVRD deve aplicar em pesquisa mineral US\$ 375 milhões, cerca de vinte vezes mais do que aplicou em 2000. Desse total, US\$ 180 milhões serão destinados a projetos em andamento no exterior, objetivando a prospecção de novas minas de ouro, diamantes, bauxita, manganês, cobre e fosfato, denotando que, a despeito do foco na prospecção de carvão, a diversificação de minérios e metais é peça-chave na estratégia de crescimento da empresa.

No período 1983-1992, os investimentos diretos no exterior chegaram a totalizar US\$ 2,5 bilhões, ainda que concentrados no setor financeiro (37%) e na Petrobras (30%), com as empresas do setor manufatureiro representando apenas 10% do total investido.

Nos primeiros anos subseqüentes à introdução do Plano Real, que proporcionou tanto a ampliação do mercado doméstico como a apreciação da taxa de câmbio real, a expansão dos negócios internacionais das empresas brasileiras foi parcialmente inibida. Contudo, o processo de integração regional a partir da segunda metade dos anos 1990 permitiu uma concentração de investimentos nos países vizinhos do Mercosul. Esse movimento, que caracterizou uma nova fase de expansão das firmas brasileiras, permeou tanto os grandes investidores como empresas de menor porte que adotaram a internacionalização em sua estratégia de crescimento. A mudança do regime cambial brasileiro, em 1999, e o agravamento da crise argentina reduziram a intensidade do processo de investimento naquele país.

Em 2001, o Banco Central elaborou o primeiro censo sobre capitais brasileiros no exterior, visando consolidar informações pertinentes aos estoques de ativos que pessoas físicas e jurídicas estabelecidas no país mantinham no exterior. Tal levantamento complementa a contabilidade do total de ativos e de passivos externos do Brasil, permitindo a aferição da Posição Internacional de Investimentos (PII) – importante fonte de informações para a formulação da política econômica nacional. Adicionalmente, os dados permitem ao país atender à Pesquisa Coordenada sobre Investimentos em Portfólio (*Coordinated Portfolio Investment Survey* – CPIS), gerenciada pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e que atualmente envolve mais de oitenta países.

De acordo com o censo mais recente, relativo a 2004, o volume total de investimentos brasileiros diretos no exterior alcançou US\$ 71 bilhões, o que representou um crescimento da ordem de 30% em relação a 2003 (ver Tabela 3).

TABELA 3

Capitais Brasileiros no Exterior – Distribuição por Modalidade (1)

(Em US\$ Bilhões)

	2001	2002	2003	2004
Total	68,6	72,3	82,7	94,7
Investimento Externo Direto	49,7	54,4	54,9	70,7
IED (a partir de 10%)	42,6	43,4	44,8	55,5
Empréstimos Intercompanhia (2)	7,1	11,0	10,1	15,2
Investimento em Carteira (Portfólio)	5,2	4,4	5,9	8,2
Participação Societária (3)	2,5	2,3	2,5	2,2
BDR	0,5	0,1	0,1	0,1
Título da dívida longo prazo (bônus e notas) (4)	0,6	0,9	1,5	2,9
Título da dívida curto prazo (5)	1,6	1,1	1,9	3,0
Derivativos	0,0	0,1	0,1	0,1
Financiamento	0,2	0,3	0,2	0,1
Empréstimo	0,7	0,5	0,7	0,6
Leasing/Arrend. Financeiro LP	0,0	0,0	0,0	0,0
Depósitos	9,4	7,9	16,4	10,4
Outros Investimentos	3,4	4,6	4,5	4,6

Fonte: Banco Central (2004 e 2005).

Notas: 1 Número de declarantes: 11659 em 2001, 10164 em 2002, 10622 em 2003 e 11113 em 2004.

2 Intercompanhia inclui empréstimos, financiamentos e leasing/arrendamento.

3 Participações no capital de empresas, no exterior, inferiores a 10%.

4 Contempla títulos de emissão de residentes. Inclui longo prazo de bônus, notes, debêntures, certificados de depósito, letras do tesouro, commercial/financial papers, bankers acceptances, entre outros.

5 Contempla títulos de emissão de residentes. Inclui curto prazo de bônus, notes, debêntures, certificados de depósito, letras do tesouro, commercial/financial papers, bankers acceptances, entre outros.

Em sua maior parte, o crescimento dos investimentos decorreu de investimentos diretos de empresas objetivando a abertura de subsidiárias ou a formação de *joint ventures*. Contudo, vale notar que apenas uma operação, que envolveu a troca de participações acionárias entre a Ambev e a belga Interbrew, representou US\$ 4,9 bilhões. Um total de 1.637 empresas brasileiras, controladoras ou não do negócio (acima ou abaixo de 10% de participação), declarou ter investimentos no exterior.

Ainda conforme os dados relativos a 2004, os maiores investidores no exterior continuam sendo as instituições financeiras e empresas que utilizam *holdings* para administração de seus negócios internacionais, com uma parcela minoritária para empresas manufatureiras. Os principais destinos dos recursos são Uruguai, Bahamas, Ilhas Virgens e Ilhas Cayman, revelando que as aplicações continuam tendo nos benefícios fiscais o seu maior pretexto.

QUADRO 4

CNO se consolida como a maior construtora da AL

A Construtora Norberto Odebrecht S.A. (CNO), fundada em 1945, é hoje a maior empresa construtora da América Latina e maior exportadora brasileira de serviços, focando sua atuação em contratos EPC (*engineering, procurement and construction*) e serviços de gerenciamento orientado para obras civis e industriais. Ao longo do tempo, a empresa conseguiu desenvolver uma vantagem competitiva ligada à sua capacidade de gerir de forma descentralizada – com delegação planejada, parceria e partilha de resultado – grandes obras de engenharia, com base em sua experiência em empreendimentos de grande porte no Brasil.

Em 1979, a CNO começou a tornar-se presente no exterior, com as obras de desvio do Rio Maule, para a construção da Hidrelétrica Colbún-Machicura, no Chile, e a construção da Usina Charcan V, no Peru. Em um segundo momento, a partir de 1978, passa a estar presente na América Latina e África – principalmente Argentina e Angola – por meio de projetos casados com o plano governamental de estreitamento de relações com essas regiões, começando o processo de implantação de estruturas fixas nos países em que atuava. O terceiro momento no processo de internacionalização, iniciado em meados da década de 1980, consiste em alcançar competitividade internacional por meio do aprendizado e da convivência com sócios e parceiros de outros países, bem como a fixação de bases produtivas que lhe permitissem o acesso a moedas fortes. Em 1984, a Odebrecht iniciou em Angola, a 400 km de Luanda, a construção da Hidrelétrica de Capanda, para geração de 520 MW. A obra contribuiu para impulsionar a atuação internacional da empresa.

Em 1988, a CNO inaugurou sua atuação na Europa com a compra da portuguesa Bento Pedroso Construções S.A. (BPC). Integrada à Odebrecht, a BPC vem participando de empreendimentos decisivos para a modernização da infra-estrutura portuguesa, como a ampliação da Auto-Estrada Nacional 1, a Ponte Vasco da Gama, a Via Infante Dom Henrique, no Algarve, e trechos e estações do metrô de Lisboa. Em 1991, a Odebrecht ingressou no mais competitivo mercado mundial: os Estados Unidos. Vencendo a concorrência para a ampliação do Metromover, metrô de superfície que serve à área central de Miami, na Flórida, tornou-se a primeira empresa brasileira a realizar uma obra pública naquele país.

Nos anos seguintes, realizou uma série de obras em território americano, como a Barragem de Seven Oaks, na Califórnia, concluída em 1999, e o ginásio de esportes American Airlines Arena, em Miami, inaugurado em janeiro de 2000. Hoje, as empresas de Engenharia e Construção da Odebrecht estão presentes em países da América do Sul, América do Norte, África e Europa. Em 2000, uma pesquisa publicada pela revista norte-americana *ENR* (Engineering News Records), da editora McGraw-Hill, em sua edição de dezembro de 2000, classificou a Odebrecht como a maior empresa de engenharia e construção da América Latina e uma das trinta maiores exportadoras desses serviços em todo o mundo.

Em 2004, as receitas totais da empresa alcançaram US\$ 1.8 bilhão, dos quais 75% provenientes do mercado externo. Além disso, a empresa possui US\$ 3.6 bilhões em saldos de contrato, o que significa dois anos de produção em carteira.

QUADRO 5

Natura parte em busca de mercados amadurecidos

Fundada em 1969, a Natura iniciou seu processo de internacionalização nos anos 1980, como consequência natural de seu rápido crescimento no mercado brasileiro, e procurando uma proteção contra eventuais crises econômicas internas. Após três tentativas, a empresa conseguiu perceber as dificuldades de se exportar uma marca não tradicional no concorrido mercado mundial de cosméticos, bem como de se construir uma imagem forte no exterior.

A primeira tentativa de internacionalização, não estruturada, ocorreu por iniciativa de ex-executivos da empresa, que passaram a distribuir a linha de produtos na Bolívia e no Chile. De forma similar, e em menor escala, a distribuição foi estendida para Uruguai, Paraguai e Peru. Em 1994, novo esforço foi empreendido, com maior compromisso, para o mercado argentino. Um ex-executivo da Avon foi admitido para liderar a operação naquele país, sem que, no entanto, houvesse intercâmbio adequado de informações, o que resultou em completo fracasso do projeto.

Em 1998, nova estratégia foi adotada e novos esforços direcionados para a Argentina, com a formação de uma nova equipe, dessa feita com executivos brasileiros e um agressivo plano de incentivos relacionado à *performance* das operações internacionais.

Em 2003, a empresa iniciou um movimento de expansão para fora da América Latina, estabelecendo uma base em Paris visando atender primeiramente o mercado europeu. A estratégia adotada deveria diferir da anteriormente adotada para os países sul-americanos, com a imagem da empresa fortemente vinculada a temas ecológicos.

Atualmente, a Natura possui estruturas de vendas e *marketing* constituídas para atuar em duas frentes distintas de negócios internacionais: a primeira, baseada em Buenos Aires, para atender ao mercado latino-americano – notadamente Argentina, Peru e Chile, onde mantém uma equipe de 15.000 consultoras de beleza – e outra localizada em Paris para atender aos demais mercados, inclusive o norte-americano, onde a empresa ainda tem presença esporádica.

Companhia aberta desde 2004, a empresa tem um quadro de 3.500 funcionários, com cerca de 400 no exterior. Apesar de ainda não obter retorno financeiro com suas operações fora do Brasil, o processo de internacionalização da Natura vem se consolidando como uma das peças-chave de sua estratégia de crescimento. O primeiro ponto de varejo exclusivo aberto em Paris, em 2005, além do desafio, por se tratar do centro da indústria cosmética mundial, representa um novo paradigma na forma de a empresa lidar com o público consumidor de seus produtos.

QUADRO 6

WEG mira oportunidades na China e na Índia

Em 2004, a WEG, maior fabricante de motores elétricos da América Latina, e o grupo chinês Weifu assinaram contrato de transferência de titularidade de ações da empresa Nantong Electric Motor Manufacturing. A aquisição das ações da Nantong foi mais um passo da estratégia de internacionalização da WEG, objetivando ampliar sua inserção no mercado asiático, bem como melhorar a logística operacional e comercial e ganhar maior competitividade. A nova empresa, denominada WEG Nantong Electric Motor Manufacturing, conta com cerca de 350 funcionários, sendo estimado em 2005 um faturamento de US\$ 15,7 milhões.

A planta industrial, primeira da WEG no continente asiático, é dedicada à produção de motores elétricos trifásicos de baixa e alta tensão, destinados principalmente para os segmentos de aciaria, mineração, petroquímica e fabricantes de bombas e compressores. A WEG já conta com plantas na Argentina, México e em Portugal, além de manter controladas de comercialização e distribuição em 14 outros países, sendo a WEG Índia a mais recente. Após a aquisição, a WEG vem procurando adequar a nova subsidiária à cultura empresarial da empresa, por meio da organização dos contratos trabalhistas de todos os colaboradores. A WEG Nantong está localizada na província de Jiangsu, a 250 km de Shanghai, uma das cidades que mais recebe incentivos fiscais por parte do governo chinês, mais uma vantagem competitiva.

A Nantong foi totalmente reestruturada em 2001 pelo governo chinês, a fim de prepará-la para a privatização. A China conta com cerca de 1,2 mil fábricas de motores elétricos. Cerca de 70 empresas dominam 80% do mercado e a maioria é estatal. A empresa fica próxima aos maiores mercados consumidores na China, numa área com farta disponibilidade de mão-de-obra qualificada e já habituada à presença de capital estrangeiro.

A WEG, criada em 1961, iniciou seu processo de internacionalização em 1971 com a venda de pequenos lotes para países vizinhos. Hoje, a empresa está presente em mais de 100 países em todos os continentes. Cerca de 38% de sua receita total originam-se de operações internacionais.

A estratégia da WEG é orientada por princípios básicos que têm impulsionado seu crescimento ao longo dos últimos anos: (i) fortalecimento da marca no Brasil e no exterior, com a fidelização de clientes; (ii) internacionalização, com atuação global, focada na expansão para mercados do Oriente (China e Índia), na busca de maiores escalas de produção na linha de produtos e na construção de novas unidades fabris e ampliação da rede de distribuição no exterior; (iii) inovação tecnológica: investimento contínuo em P&D (2% da receita líquida) e intensificação dos programas de padronização de produtos e processos; e (iv) ampla rede de assistência em nível global visando estreitar o relacionamento pós-venda com o cliente.

QUADRO 7

Gerdau foca crescimento no continente americano

Do extremo sul do continente americano até as planícies do Canadá. Essa foi a região definida pela Gerdau para traçar sua rota de crescimento, focada no segmento de aços longos. A Gerdau tem como visão estratégica ser uma empresa siderúrgica internacional, de classe mundial, buscando consolidar-se como produtor (*player*) importante nesse segmento da siderurgia. Pelas exigências de logística dos seus produtos, entende que é mais importante ter expressiva participação de mercado no continente americano do que possuir capacidades instaladas distribuídas pelo mundo.

Uma das empresas brasileiras pioneiras na estratégia de crescimento por meio do processo de internacionalização, a Gerdau deu seu primeiro passo nessa direção ao adquirir, em 1980, a siderúrgica Laisa, no Uruguai, hoje a principal supridora de aços longos naquele país. Desde então, tem investido recursos para ampliar as operações nas Américas do Sul e do Norte, o que possibilitou tornar-se a maior produtora de aços longos da região. Ao longo de sua história, a Gerdau desenvolveu a competência de elevar a produtividade das empresas que passou a operar, principalmente pela difusão das melhores práticas de gestão e pelos investimentos na atualização tecnológica dos parques industriais.

Com as recentes aquisições das unidades da North Star Steel nos Estados Unidos, bem como das siderúrgicas colombianas Diaco e Sidelpa, a empresa brasileira passa a ter 28 usinas no Brasil, Argentina, Uruguai, Chile, Colômbia, EUA e Canadá. Em 2004, as unidades no exterior responderam por cerca de 45% da receita bruta da empresa, sendo 40% relativos à subsidiária Gerdau Ameristeel, que consolida as operações na América do Norte, e os 5% restantes nos demais países da América do Sul.

Como a Gerdau opera com unidades market mills – que compram a maioria dos insumos e vendem seus produtos no mercado regional – e usinas integradas, caracterizadas pela proximidade geográfica com o minério de ferro, sua principal matéria-prima, pode-se compreender, em virtude do grande crescimento da produção, que a América do Norte representa uma importante demanda da produção da Gerdau. Essa estratégia objetiva fortalecer o mercado pela proximidade e a utilização de insumos locais além de ultrapassar barreiras comerciais. A estratégia da Gerdau, um caso típico de internacionalização via expansão produtiva, difere da grande maioria das multinacionais brasileiras que procuram a internacionalização para implementar atividades comerciais e de distribuição. Frente ao seu segmento, a Gerdau conseguiu estabelecer um patamar diferenciado de desempenho em suas usinas, pela proximidade com a matéria-prima, critérios de logística e práticas de gestão alinhadas às melhores do mundo.

Na base desse desempenho está a eficiência das equipes, as quais têm contribuído de forma decisiva para a expansão do negócio e para que a Gerdau continue obtendo crescentes posições de mercado na região.

QUADRO 8

Votorantim Cimentos inicia temporada de compras no exterior

O grupo Votorantim – reconhecidamente um campeão nacional, com forte atuação nos setores de cimento, metais e papel e celulose – admite que iniciou tarde seu processo de internacionalização. No setor de cimento, no qual é o maior produtor no âmbito doméstico e sexto maior produtor mundial, o grupo optou por consolidar sua posição de liderança no mercado interno (hoje em torno de 42%) e na modernização do parque industrial para somente então expandir sua atuação no cenário internacional. O primeiro passo nessa direção foi dado em 1998, quando decidiu criar uma *holding*, a Votorantim Cimentos, com gestão profissionalizada, que integrasse todas as atividades do Grupo ligadas ao setor cimenteiro. Em 2001, a empresa adquiriu do grupo Lafarge, por US\$ 720 milhões, a St. Marys Cement Inc., possuidora de duas plantas no Canadá e uma nos Estados Unidos, e dona de 10% do mercado canadense de cimento. A mais recente aquisição envolveu a compra de duas plantas da Cemex na região dos Grandes Lagos, por US\$ 400 milhões, que deu à empresa a liderança de mercado naquela região, com cerca de 30%. Atualmente, cerca de 23% do faturamento da empresa são provenientes de sua estrutura nos EUA e Canadá, onde possui cinco plantas e nove centros de distribuição. A empresa não descarta futuras aquisições de ativos em países emergentes, com a Índia surgindo como alvo potencial. A estratégia de posicionamento da Votorantim Cimentos a mantém na busca da liderança em nível regional, mas com competitividade de custos de classe mundial, o que requer investimentos nas plantas adquiridas no exterior. Ao passo que a crescente internacionalização permite à empresa um custo de capital mais reduzido, permanece o desafio de crescer em um setor marcado pelo razoável grau de concentração entre os principais concorrentes (33% da produção mundial nas mãos dos cinco maiores grupos em 2003 ante 22% em 1998) e pela atuação com diversificação geográfica, com custos de frete e logísticos sendo fundamentais na formação do preço final do produto. Nesse sentido, a Votorantim terá de dedicar-se à identificação de oportunidades de negócio, atualmente não tão numerosas e com preços não tão atrativos como na década de 1990, época em que os principais grupos – Lafarge (França), Holcim (Suíça) e Cemex (México) – aceleraram seu processo de expansão via aquisições.

As Políticas Públicas de Apoio à Internacionalização: A Experiência Internacional

Grande parte dos governos já reconhece que, em uma economia internacional, marcada por uma concorrência acirrada por mercados, os investimentos diretos no exterior são necessários para aumentar a competitividade e melhorar o desempenho nacional.

A observação da experiência internacional mostra que as políticas públicas de apoio à internacionalização das empresas incluem elementos como: i) liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior – tendo em vista que implicam saída de divisas (isso foi particularmente relevante no caso de países em desenvolvimento e nas economias em transição; ii) criação de instrumentos internacionais que facilitem e protejam os investimentos no exterior; iii) informação e assistência técnica; iv) incentivos fiscais; v)

mecanismos de seguros para os investimentos; e v) financiamento.¹⁶ Por exemplo, a Overseas Private Investment Corporation (OPIC) é uma agência dos EUA que organiza missões de investimento para o setor privado norte-americano, financia projetos ou fornece garantias aos investimentos nos países em desenvolvimento e economias em transição. A agência também fornece seguro contra riscos não comerciais.

No que diz respeito aos países desenvolvidos, além dos serviços de informação e assistência técnica, o apoio financeiro está disponível em cerca de metade dos países da OCDE (ver Tabela 4). Os recursos são distribuídos, em grande medida, por instituições de desenvolvimento que combinam assistência a países em desenvolvimento com apoio aos projetos de investimentos diretos.

O Japão destaca-se como o país desenvolvido mais ativo na promoção da internacionalização de suas empresas. Há cerca de oito agências que patrocinam os investimentos diretos no exterior, com destaque para o Japan Bank for International Cooperation (JBIC), sucessor do Eximbank of Japan. Criado em 1950 para fornecer créditos às exportações e importações, o banco passou a financiar também as operações de investimento no exterior. Isso refletiu o reconhecimento da forte associação entre comércio exterior e internacionalização.

QUADRO 9**Marcopolo concilia maior escala com flexibilidade na produção**

Localizada em Caxias do Sul, a Marcopolo é responsável por mais da metade das carrocerias de ônibus produzidos no país. Além de tomar parcelas crescentes do mercado doméstico, a empresa apresenta como uma de suas diretrizes estratégicas a expansão através do mercado externo, situando-se entre as maiores exportadoras do mundo em seu segmento. Atualmente, 49% da receita líquida da empresa advém de suas exportações.

O investimento direto no exterior é visto como mais uma etapa de integração vertical no processo de produção e venda da empresa. Nos últimos anos, a Marcopolo iniciou a abertura de fábricas em outros países. Hoje, possui unidades no México, Colômbia, Argentina, Portugal e África do Sul. A produção em unidades no exterior já representa 23% da produção total da empresa. As maiores capacidades instaladas estão nas fábricas no México e Colômbia. Juntas, são responsáveis por 91% da produção da Marcopolo no exterior. A Polomex (México) é uma *joint venture* com a Mercedes-Benz, localizada em Monterrey, com produção destinada aos mercados da América do Norte, América Central e Caribe. Na Colômbia, a Superpolo, localizada na cidade de Santafé de Bogotá, produz carrocerias para ônibus urbanos, micros e intermunicipais, destinadas principalmente a países como Colômbia, Venezuela, Peru, Equador e Panamá. As unidades em Portugal (Coimbra) e África do Sul (Joanesburgo) possuem pequena escala de produção, sendo mais voltadas para o estabelecimento de pontos de entrada nesses mercados. O mercado da África possui crescimento da participação das vendas da Marcopolo, mas é atendido em grande parte por importações oriundas do Brasil.

16 Ver UNCTAD (2004b e 1995).

A estratégia da Marcopolo mistura escala, verticalização e flexibilidade, fatores que são especialmente inter-relacionados na empresa. A produção em escala elevada torna possível a implementação de estruturas verticais na produção. Não seria vantajoso o desenvolvimento próprio de processos produtivos de insumos a serem utilizados em poucas unidades. A verticalização, por seu turno, garante custos favoráveis e baixa dependência de fornecedores externos, o que torna possível o atendimento de demandas em grande volume. E não só para a escala é importante a verticalização: permite também a flexibilidade na produção, a capacidade de atender a demandas específicas em sua linha produtiva. Este é, em especial, um ponto forte da Marcopolo, pois na indústria de carrocerias a flexibilidade na linha de produção é essencial para a entrada em mercados externos. Cada região no mundo possui um tipo de demanda específica derivada de legislações próprias, aspectos culturais, renovação de frota e desenvolvimento de planos de urbanização. Uma das principais competências da Marcopolo tem sido a precisa identificação e atendimento dessas demandas.

TABELA 4

Instrumentos de Apoio ao Investimento Direto no Exterior – Países Desenvolvidos

	INFORMAÇÃO E ASSISTÊNCIA TÉCNICA			FINANCIAMENTO	SEGUROS E GARANTIAS
	Informações	Missões	Desenv.do projeto		
Austrália	x	x			
Áustria	x			x	x
Bélgica	x			x	x
Canadá	x	x	x	x	
Dinamarca			x	x	
Finlândia	x	x	x	x	x
França	x		x	x	
Alemanha	x	x	x	x	x
Itália	x	x	x	x	x
Japão	x	x	x	x	x
Países Baixos	x	x		x	x
Nova Zelândia	x		x		
Noruega	x	x	x	x	x
Portugal	x	x		x	
Espanha	x	x		x	x
Suécia	x		x		
Suíça	x	x	x	x	x
Reino Unido			x	x	
Estados Unidos	x	x	x	x	x

Fonte: *Unctad (1995)*.

Em relação aos países em desenvolvimento, o apoio à internacionalização das empresas tem tido como meta principal o aumento da competitividade, além do objetivo de expandir o comércio. Políticas mais sistemáticas de apoio à internacionalização são observadas nos países asiáticos. Os programas de apoio variam de acordo com o estágio de desenvolvimento da economia, a competitividade setorial das firmas nacionais, as condições de balanço de pagamentos, os acordos de integração regional, entre outros.¹⁷

As experiências bem-sucedidas de apoio à internacionalização apontam a necessidade da adoção de critérios claros para a cobrança de desempenho das empresas apoiadas pelas políticas públicas, tais como: i) aumento das exportações; ii) transferências de tecnologia para o país de origem; iii) importação de insumos; e iv) repatriação de divisas.

Reflexões sobre a Atuação do BNDES

O apoio do BNDES à internacionalização das empresas brasileiras estava restrito, até meados de 2002, aos financiamentos realizados mediante operações de renda variável, nas quais o incentivo aos investimentos no exterior acontecia de forma indireta, já que o aporte de capital nas empresas não guardava destinação específica, mas, antes, envolvia o estabelecimento de uma estratégia de ação para a companhia. Embora a quantidade e o valor das operações desse tipo tenham sido reduzidos, um volume significativo e crescente de consultas nesse sentido e as discussões travadas entre as empresas interessadas e o Banco demonstraram a necessidade de estudos acerca da possibilidade de criação de uma modalidade específica para esse tipo de financiamento.

Em meados de 2002, a diretoria do BNDES aprovou as diretrizes para o financiamento aos investimentos de empresas brasileiras no exterior. Essas diretrizes tinham por objetivo orientar a criação de uma linha capaz de estimular a inserção e o fortalecimento de empresas brasileiras no mercado internacional, pelo apoio à implantação de investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, promovendo o incremento das exportações brasileiras. Em seguida, foi feita uma alteração no Estatuto do Banco, em que se passou a permitir o apoio a empreendimentos no exterior, desde que estes resultassem no estímulo à exportação de produtos domésticos. Embora tendo suas diretrizes aprovadas, a linha de financiamento a empresas brasi-

¹⁷ Para um detalhamento das políticas públicas de promoção à internacionalização da Coreia do Sul, China e Taiwan, ver *Unctad* (1995).

leiras para investimentos no exterior permaneceu em estágio embrionário, o que não impediu que algumas empresas chegassem a apresentar formalmente consultas ao BNDES, objetivando esse tipo de apoio financeiro.

Levando em conta que a vulnerabilidade externa é uma das mais significativas restrições à aceleração do crescimento econômico brasileiro, e considerando a importância estratégica e para a competitividade da presença de companhias de capital nacional no exterior (em especial na América do Sul), foi criado um Grupo de Trabalho para examinar o tema no final do ano de 2003.¹⁸

O apoio à internacionalização de empresas nacionais deve ainda favorecer uma integração competitiva das companhias brasileiras ao processo de Globalização Produtiva, e pode também representar uma oportunidade para que sejam efetuados investimentos estratégicos em projetos de integração regional.¹⁹ As evidências de que têm aumentado tanto os fluxos de investimento quanto os de comércio Sul-Sul confirmam a particular relevância de uma estratégia de internacionalização associada aos projetos de integração regional.²⁰

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento acerca das intenções e estratégias das empresas brasileiras que buscam apoio para o investimento no exterior, o GT realizou uma série de visitas a empresas, incluindo tanto as que pleitearam recursos do BNDES como outras que haviam manifestado interesse em obter financiamento para investimentos internacionais. As informações obtidas nas visitas permitiram ao GT realizar as seguintes constatações:

- i. Mesmo as companhias mais avançadas em seu processo de expansão no exterior mostraram ter necessidades financeiras, operacionais ou técnicas para continuar a expandir suas operações internacionais. Nesse sentido, o apoio do Banco é visto como fundamental;
- ii. Entre as modalidades de investimento consideradas importantes para ampliar a presença internacional das empresas estão a criação de bases no exterior, especialmente para gestão de estoque, e iniciativas voltadas para o desenvolvimento das vendas locais, assistência técnica e promoção comercial, a fim de garantir melhor acesso e condições competitivas nos mercados consumidores. Foram observadas, também, demandas por financiamento a plantas industriais que utilizem insumos, partes, peças, ou componentes importados do Brasil;

18 Esta seção baseia-se no relatório interno elaborado pelo Grupo de Trabalho.

19 Para uma discussão mais detalhada ver Prado (2003).

20 Ver Unctad (2005) e Aykut e Ratha (2003).

- iii. As demandas hoje formalizadas por apoio à internacionalização têm características distintas por setores e empresas. Portanto, o apoio do BNDES deve levar em conta essas particularidades; e
- iv. O objetivo principal das empresas visitadas é, em última instância, aumentar a participação no mercado internacional, via expansão de exportações. A realização de investimentos diretos no exterior é considerada um importante meio para isso.

O Estatuto do BNDES, em seu artigo 9º, inciso II, prevê que o apoio a investimentos diretos no exterior deve beneficiar exclusivamente empresas de capital nacional. Como requerimentos de desempenho que constituam contrapartida ao financiamento para investimentos no exterior, o incremento nas exportações líquidas da empresa em função do projeto apoiado deverá ser equivalente ao investimento total do empreendimento no prazo máximo de seis anos. Tal requisito, além de ser objeto de fácil acompanhamento, garante a conformidade do crédito concedido ao estatuto do BNDES.

É necessário que o BNDES desenvolva conhecimento acerca das oportunidades comerciais para exportação e investimento direto no mercado mundial, em especial, nos mercados da América do Sul. O envolvimento de outras instâncias da Administração Federal, como o Ministério das Relações Exteriores, e de instituições financeiras privadas poderia contribuir na construção desse conhecimento, essencial para a identificação de novas oportunidades de apoio à internacionalização de empresas brasileiras por esta Instituição.

O BNDES aprovou, no início de setembro de 2005, a primeira operação de financiamento no âmbito de sua linha de internacionalização. A Friboi – maior empresa frigorífica de carne bovina do país – recebeu US\$ 80 milhões do Banco para a compra de 85,3% da empresa argentina Swift Armour S.A. O valor total da operação foi estimado em US\$ 200 milhões. Com a aquisição, as exportações totais do grupo Friboi deverão aumentar para cerca de US\$ 900 milhões em 2005, ante os US\$ 520 milhões de 2004.

Os recursos captados no exterior serão utilizados pelo BNDES para o financiamento a projetos de internacionalização. O custo do financiamento incluirá, além do custo de captação externa, um *spread* de 3% a 4,5% a.a., mais um prêmio de *performance* a ser definido de acordo com cada projeto. Para receber o apoio do Banco, o projeto terá de gerar retorno igual ou superior ao valor financiado, e esses recursos deverão ser remetidos ao Brasil em um prazo a ser definido também de acordo com o projeto.

Conclusão

A liberalização das importações e a forte entrada de investimentos externos nos países exerceram uma forte pressão competitiva sobre as empresas locais. Isso aumentou a importância dos investimentos diretos no exterior como uma opção estratégica necessária para o acesso a novos mercados e recursos – definidos de uma forma ampla como recursos naturais, qualificações e tecnologia.

A internacionalização deve ser considerada um instrumento essencial para a sobrevivência das firmas no próprio mercado doméstico e não apenas como a busca de novos mercados no exterior. A principal motivação para a internacionalização deve ser o aumento de competitividade, essencial para que as firmas possam garantir as parcelas no mercado doméstico já conquistadas. Se um país não possui empresas multinacionais fortalecidas em nível mundial, suas empresas acabam sendo compradas por transnacionais de outros países.

Vale destacar que a busca pela internacionalização tem sido vista de uma forma mais ampla. Os benefícios não se restringem apenas às firmas: a necessidade de políticas de apoio deliberado à internacionalização se justifica pelos ganhos gerados para o país como um todo a partir do aumento das exportações, geração de divisas e acesso a novas tecnologias.

A possibilidade de a firma multinacional trazer benefícios para o país de origem depende de uma política articulada do país. As políticas de apoio, como o financiamento à internacionalização, devem ter como contrapartida: a exigência de geração de empregos no mercado doméstico; o aumento das exportações, a transferência de tecnologia via criação de escritórios de engenharia e aumento de gastos em P&D.

As empresas brasileiras apontam como uma das principais restrições à internacionalização a falta de financiamento adequado: nesse sentido, a atuação do BNDES poderá ser fundamental.

Referências Bibliográficas

- ANDERSEN, O. On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 209-232, 1993.

- AYKUT, D.; RATHA, D. "South-South FDI flows: how big are they?". Research Note, *Transnational Corporations*, v.13, n. 1, Unctad, abr. 2003.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. *Capitais Brasileiros no Exterior* (informações preliminares de 2004), 2005.
- _____. (2004); *Capitais brasileiros no exterior:2001/2003*, 2004.
- BILKEY, W., TESAR, G. "Export behavior of smaller-sized Wisconsin manufacturing firms"; *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v.8, n.1, p. 93-98, 1977.
- CAVUSGIL, S.T. "On the internationalization process of firms"; *European Research*, v.8, n.6, p. 273-281, 1980.
- CHUDNOVSKY, D.; LÓPEZ, A. "As multinacionais latino-americanas – evolução e perspectivas de empresas da Argentina, Brasil, Chile e México". (Matéria Especial). *Revista Brasileira de Comércio Exterior (RBCE) 61*, Rio de Janeiro: Funcex, 2000.
- _____. "Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas"; *Boletín Tchint*, Buenos Aires, abril-junio 1999.
- CZINKOTA, M. *Export Development Strategies: US Promotion Policies*. Nova York: Praeger, 1982.
- DOZ, Y.; SANTOS, J.; WILLIAMSON, P. *From Global to Metanational: how companies win in the knowledge economy*. Harvard Business School Press, 2001.
- DUNNING, J. H. *Explaining international production*. Londres: Unwin Hyman, 1988.
- _____. "Re-evaluating the benefits of foreign direct investment", *Transnational Corporations*, v. 3, n. 1, Unctad. 1994.
- DUNNING, J. H.; VAN HOESSEL R.; NARULA, R. *Third world multinationals revisited: new developments and theoretical implications*, 1997.
- GOULART, L.; BRASIL H. V.; e ARRUDA, C. A. "A internacionalização de empresas brasileiras: motivações e alternativas". In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (org.). *Internacionalização de empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996, p. 21-35.
- IEDI. *O investimento estrangeiro na economia brasileira e o investimento de empresas brasileiras no exterior*, fev., 2003 (disponível em www.iedi.org.br).

- IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. da M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. In: *O desafio das exportações*, Rio de Janeiro: BNDES, 2002.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.. "The mechanism of internationalization". *International Marketing Review*, Hampshire, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.
- _____. "The internationalization process of the firm: a model development and increasing foreign market commitments". *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v. 8, n. 1, p. 23-32, jan. 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. "The internationalization of the firm: four swedish case studies", *Journal of Management Studies*, Hampshire, p. 305-322, out. 1975.
- LALL, Sanjaya. *The new multinationals: the spread of third world enterprises*, Nova York: John Wiley & Sons, 1983.
- LIPSEY, R. E. "Outward FDI and parent exports and employment: Japan, the United States and Sweden". *Working Paper 7623*, NBER, mar. 2000.
- _____. "The location and characteristics of U.S. affiliates in Asia". *Working Paper 6876*, NBER, jan. 1999.
- MICHALET, C. "Transnational corporations and the changing international economic system". *Transnational Corporations*, v. 3, n. 1, Unctad, 1994.
- PAULA, G. M. de. *Estratégias corporativas e de internacionalização de grandes empresas na América Latina*. Serie Desarrollo Productivo, Cepal, Santiago, maio, 2003.
- PRADO, L. C. D. *Globalização: notas sobre um conceito controverso*. IE-UFRJ. 2003.
- REID, S. D. "The decision-maker and export entry and expansion", *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v. 12, n. 2, p. 101-112, 1981.
- SILVA, M. L. da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90. (Tese de Doutorado). Universidade Estadual de Campinas, 2002.
- STOPFORD, J. M. "The growing interdependence between transnational corporations and governments", *Transnational Corporations*, v.3, n. 1, Unctad, 1994.
- TERPSTRA, V. *International marketing*. 4 ed. Nova York: Holt, Rinehart and Winston, 1985.

UNCTAD. *World Investment Report – Transnational Corporation and the Internalization of R&D*, 2005a.

_____. *Trade and Development Report*, 2005b.

_____. “Outward FDI from Brazil: poised to take off?” *Occasional Note*, dez. 2004a.

_____. “Outward FDI from developing countries is becoming important”; *World Investment Report*, cap. I, 2004b.

_____. “Policies on outward foreign direct investment”, *World Investment Report*, cap. VII, 1995

WIEDERSHEIM-PAUL, F.; OLSON, H.; WELCH, L. “Pre-export activity: the first step in internationalization”, *Journal of International Business Studies*, Hampshire, v. 9, n. 1, p. 47-58, 1978.

