

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

PATRÍCIA KOVALSKI

**DESAFIOS E POLÍTICAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS
BRASILEIRAS**

Porto Alegre

2016

PATRÍCIA KOVALSKI

**DESAFIOS E POLÍTICAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS
BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Dr. Ricardo Dathein

Porto Alegre

2016

CIP - Catalogação na Publicação

Kovalski, Patrícia
Desafios e Políticas para a Internacionalização de
Firmas Brasileiras / Patrícia Kovalski. -- 2016.
56 f.

Orientador: Ricardo Dathein.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Ciências Econômicas, Curso de Ciências Econômicas,
Porto Alegre, BR-RS, 2016.

1. Internacionalização. 2. Investimento Direto no
Exterior. 3. Incentivos. I. Dathein, Ricardo,
orient. II. Título.

PATRÍCIA KOVALSKI

**DESAFIOS E POLÍTICAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS
BRASILEIRAS**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Ciências Econômicas da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Aprovado em: Porto Alegre, 02 de dezembro de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ricardo Dathein – Orientador

UFRGS

Luis Augusto Estrella Faria

UFRGS

Marcilene Aparecida Martins

UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ser fonte de equilíbrio e calma.

A minha mãe e ao meu tio Ivo, por estarem sempre presentes na minha vida, agradeço pelo apoio e pelo amor.

Ao Cédrick, pelo carinho, por me incentivar e por ser meu companheiro.

Aos colegas da faculdade, pois a convivência também faz parte do aprendizado.

Aos professores que passaram pela minha vida, mas em especial ao meu orientador, Ricardo Dathein, e à professora Ana Lúcia Tatsch, por ter colaborado no meu projeto.

RESUMO

O processo de internacionalização exige das firmas inexperientes, em novos ambientes, esforço para se adequar às necessidades e exigências de outros países, que não o seu de origem. Esse trabalho tem por objetivo analisar os desafios geralmente enfrentados por qualquer firma que queira internacionalizar suas atividades. Em um primeiro momento, a análise realizada é abrangente, de forma que a internacionalização é caracterizada e compreendida via teorias econômicas e comportamentais, além de analisadas suas dificuldades. Em um segundo momento a análise é direcionada ao Brasil, de forma que se verificam os obstáculos e as características das firmas brasileiras no processo. Ao final, explora-se a relevância do governo como propulsor de investimentos ao exterior, através do caso da China, e são exploradas as medidas tomadas pelo Estado brasileiro como incentivador e regulador. Conclui-se que existem diversas motivações para que algumas firmas brasileiras invistam na internacionalização, assim como, há presença de barreiras, principalmente internas, incluindo a desarticulação de políticas afins à operação internacional de empresas.

Palavras-chave: Internacionalização. Investimento direto no exterior. Incentivos.

ABSTRACT

The internationalization process requires from the inexperienced firms, in new environments, effort to suit the needs and requirements of other countries, than their source. This work aims to analyze the challenges usually faced by any firm that wants to internationalize their activities. At first, the analysis is embracing, so that the internationalization is characterized and understood through economic and behavioral theories, besides the difficulties are analyzed. In a second moment the analysis is directed to Brazil, so that check the obstacles and the characteristics of brazilian firms in the process. Finally, explores the relevance of government as foreing investments propellant, by China's case, and are explored the policies taken by the brazilian government as a promoter and regulator. It is concluded that there are several motivations for what some brazilian firms invest in internationalization, as there are barriers, mainly internal, including the dismantling of policies related to international business operation.

Keywords: Internationalization. Foreign Direct Investment. Incentives.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Formas de entrada nos mercados internacionais (porcentagem das empresas que atuam internacionalmente), Brasil (2002 e 2007).....	33
Figura 2 – Motivos para a internacionalização, Brasil (2002 e 2007).....	34
Figura 3 – Barreiras para a internacionalização relacionadas ao ambiente competitivo brasileiro, Brasil (2002 e 2007).....	37
Figura 4 – Barreiras para a internacionalização internas/organizacionais, Brasil (2002 e 2007).....	37
Figura 5 – Barreiras para a internacionalização em outros países, Brasil (2002 e 2007).....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IDE – Investimento Direto no Exterior/Externo

CGV – Cadeias Globais de Valor

IMD – Institute for Management Development

UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

EMN – Empresa Multinacional

BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social

MOFERT – Ministry of Foreign Economic Relations and Trade

NDRC – National Development and Reform Commission

SAFE – State Administration for Foreign Exchange

MOFTEC – Ministry of Foreign Trade and Economic Co-operation

MOFCOM – Ministry of Commerce of the Peoples's Republic of China

OMC – Organização Mundial do Comércio

APEX – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos

CCR – Convênio de Créditos Recíprocos

GATS – General Agreement on Trade in Services

TRIPS – Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights

ALADI – Associação Latino-Americana de Integração

SCE – Seguro de Crédito à Exportação

PDP – Política de Desenvolvimento Produtivo

PACTI – Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação

PDE – Plano de Desenvolvimento da Educação

MCT – Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	ASPECTOS TEÓRICOS E DESAFIOS DAS FIRMAS PARA ALCANÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO	11
2.1	Aspectos Teóricos	11
2.1.1	Teorias Econômicas	15
2.1.2	Teorias Comportamentais	18
2.2	Dificuldades na internacionalização de firmas	20
3	O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS BRASILEIRAS: motivações e desafios	27
3.1	Motivações.....	29
3.2	Desafios	35
4	O PAPEL DO ESTADO	42
4.1	A experiência do governo chinês	43
4.2	O papel do governo brasileiro no incentivo à internacionalização das firmas.....	46
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	50

1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização de firmas é conceitualmente amplo, possivelmente por ser uma trajetória construída gradualmente, em etapas que podem ser variadas. Dentre as interpretações cabe o estudo de diversas formas de expansão para o exterior postas em prática pelas firmas. Entretanto, este trabalho opta por caracterizar a internacionalização como a ação de instalar uma operação em um país estrangeiro.

O trabalho tem por objetivo uma análise sobre o processo de internacionalização, fornecendo uma base teórica acerca do assunto, assim como, verificar os desafios geralmente enfrentados por qualquer firma que queira se internacionalizar. Junto a isso, busca-se verificar a estrutura brasileira no processo de investimento direto ao exterior: as motivações, os obstáculos e como ocorre a internacionalização na prática. Por fim, é objetivo analisar os incentivos dados pelo governo brasileiro às firmas, a fim delas realizarem os investimentos diretos no exterior, visto o exemplo de um país bem sucedido no processo, onde há constante presença governamental.

O tema a ser trabalhado parte do estudo teórico acerca dos obstáculos que as firmas precisam superar para se instalarem fora dos seus países de origem e as dificuldades características das empresas brasileiras, além do estudo das iniciativas do governo para apoiar as firmas que têm intenção de se internacionalizarem. Assim, o tema é desenvolvido por meio de uma revisão bibliográfica orientada por esses estudos.

O capítulo 2 apresenta a internacionalização como uma forma de investimento realizado por firmas que buscam oportunidades de crescimento, não apenas físico, de si mesmas no mercado. Sendo assim, uma operação passível de riscos iniciais, mas sucedida por vantagens futuras, sendo essas motivadoras do investimento.

Também são abordadas no capítulo teorias econômicas e comportamentais que se empenham em entender, principalmente, as motivações à entrada de firmas no processo. Pela explicação econômica aborda-se a Teoria do poder de mercado, a

Teoria da internalização, o Paradigma eclético e a Teoria do ciclo do produto, enquanto pela comportamental, a Escola de Uppsala, o empreendedorismo nacional e a perspectiva de networks. Por fim, são descritas as dificuldades da internacionalização devido às peculiaridades dos mercados externos em relação ao de origem.

No capítulo 3 o foco é o Brasil, que não apresenta motivações à internacionalização comuns a todos os países, visto que é, na verdade, uma nação em desenvolvimento que historicamente atrai investimentos diretos de firmas estrangeiras. Assim, descreve-se como o processo se encaixa na evolução das empresas brasileiras, como a história econômica do país é relevante para a análise, ou seja, quais são as características da internacionalização brasileira.

Para analisar como o processo ocorre na prática, são adicionadas ao trabalho pesquisas realizadas com investidores sobre o tema, a Pesquisa Global Players – Investigação sobre processos de Internacionalização da Empresa no Brasil e a Pesquisa Global Players II – Internacionalização de Empresas na América Latina: Desafios, Obstáculos e Perspectivas. Assim, completa-se a análise sobre as formas de entrada nos mercados internacionais, as motivações para realizar investimento e os desafios internos e externos enfrentados pelas firmas brasileiras.

O quarto capítulo aborda um dos fatores que incentiva o movimento de investimentos diretos ao exterior, as políticas governamentais. Assim, a fim de analisar como o Estado pode ser o propulsor da internacionalização, apresenta-se o modelo chinês de políticas de incentivo e regulação. Posto isso, analisa-se a evolução da participação do governo brasileiro e as medidas existentes como promotoras de investimento no estrangeiro.

2 ASPECTOS TEÓRICOS E DESAFIOS DAS FIRMAS PARA ALCANÇAR A INTERNACIONALIZAÇÃO

Ao longo deste capítulo será apresentado, primeiramente, o conceito de internacionalização a ser utilizado durante o trabalho. Em seguida, descreve-se os benefícios do processo e como diferentes teorias entendem as suas motivações. Por fim, são expostos os desafios postos às firmas quando em um processo de internacionalização.

2.1 Aspectos Teóricos

Na literatura pode-se encontrar diversidade na definição do conceito internacionalização. Mas para fins deste trabalho, o processo de internacionalização de empresas é caracterizado por ser um processo de planejamento e instalação de uma firma em um país que não é o seu de origem. Não se trata das relações de importação e exportação, mesmo que seja comum essa confusão, segundo Cintra e Mourão (2005, p. 3) “envolve necessariamente a movimentação internacional de fatores de produção”.

Apesar de aparentar ser um fenômeno atual, essa modalidade de investimento é antiga, alguns estudiosos garantem que os primeiros registros são da Itália no século XIV. Entretanto, tratava-se de uma forma rudimentar de investimento direto no exterior (IDE), a forma conhecida hoje é consequência da Revolução Industrial. Os agentes passaram a visualizar vantagens em investir no exterior, já que a produção estava passando por um processo de automatização e crescimento da produtividade, assim buscava-se mais mercado e maior margem de lucro, além de matéria-prima e mão de obra de menor custo (FARO, R; FARO, F. 2010, p. 155).

Como um investimento, a internacionalização contém riscos que as firmas aceitam serem expostas a fim de obterem maiores benefícios. As vantagens da internacionalização são resultados positivos da busca por expansão de mercados, melhoria da eficiência e aprendizagem. (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 83)

Uma firma busca expandir seus mercados porque não vê grande perspectiva de crescimento na operação atual ou porque identifica oportunidades mais atrativas em outro local. Em contrapartida, estando mais próxima do mercado internacional, a firma compreende melhor as necessidades e vontades dos consumidores estrangeiros, o que permite um melhor atendimento. Além disso, a presença física da firma em um país estrangeiro faz dela parte desse ambiente, substituindo a imagem de “forasteira” pela de concentradora de poder de mercado devido à diversidade geográfica, algo bem visto pelos clientes. (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 83)

A expansão de mercados também beneficia as firmas em relação ao fortalecimento da posição competitiva. É visível a importância desse fator em setores com muitas empresas globalizadas, pois a presença de subsidiárias em diversos países passa a ser necessária para a sobrevivência de firmas e também para o controle de possíveis monopólios, visto que nos casos em que poucas firmas de um setor se internacionalizam ou apenas uma, as demais se tornam vulneráveis e correm o risco de perder o mercado em que operam. (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 85)

Manter investimentos em outros países, além do de origem, também permite que as firmas estejam sujeitas a diversas condições geográficas, de forma que elas buscam equilibrar os riscos e reduzir a dependência do local de origem. Cyrino e Penido (2007, p. 87) expõem quais são os riscos políticos e econômicos de cada país prejudiciais aos investimentos diretos:

Os primeiros envolvem desde a possibilidade de as autoridades dos países hospedeiros imporem taxas excessivas e restrições legais onerosas, quebrarem contratos, expropriarem ativos físicos e exercerem outras ações confiscatórias e arbitrárias, até os riscos de não-transferência de divisas, fenômenos adversos da natureza (como terremotos, furacões e epidemias), guerras e distúrbios civis. Os segundos são inerentes ao comportamento dos mercados, incluindo incertezas quanto à demanda pelos produtos/serviços da empresa, aos custos e preços exercidos, assim como os riscos de mudanças de câmbio e recessões.

A experiência mostra que uma firma multinacional tem percepção de risco reduzida, assim, um choque macroeconômico em um país onde está instalada uma subsidiária é menos danoso, pois a estabilidade das demais operações compensa os resultados negativos. (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 87)

No local de origem da firma, a presença no estrangeiro causa o efeito demonstração. Isso quer dizer que os consumidores locais prestigiam mais a marca quando ela também é reconhecida como de sucesso fora do país. Esse benefício é frequentemente identificado em países emergentes, onde os consumidores são muito influenciados por produtos e marcas estrangeiras. (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 89)

Por outro lado, a expansão de mercados não é a única motivação da internacionalização. A expansão da operação de uma firma para outros territórios permite a ela melhorias de eficiência, como ganhos de escala e escopo. Na verdade esse benefício é muitas vezes exatamente a vantagem que as firmas esperam ganhar ao se internacionalizar, a fim de ter custos competitivos. Assim a empresa garante um grande volume produtivo com menores preços e também mercado consumidor, já que o consumo local não seria suficiente para absorver sozinho o volume de produção necessário para reduzir os custos. Além disso, em casos onde os custos de produção são menores por natureza, a internacionalização pode contribuir para diluir os custos fixos de pesquisa e desenvolvimento e de marketing entre as subsidiárias. (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 89)

Melhorias de eficiência também podem ocorrer quando as empresas se instalam em locais com fatores de produção (mão de obra e matéria prima) de menor custo. Esse processo é uma tendência, principalmente de firmas originalmente localizadas em países desenvolvidos, onde o custo de mão de obra é elevado. Porém, devem-se considerar casos em que apesar da mão de obra ser relativamente barata, a sua produtividade é baixa, não compensando a instalação da operação, pois não há vantagem real. (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 91)

Com operações diversificadas pelo mundo, as firmas podem organizar suas atividades para aperfeiçoar resultados, de forma que usem o melhor que cada localização oferece. Segundo Cyrino e Penido (2007, p.94) esse benefício - denominado de “ganhos de arbitragem” - corresponde à habilidade das firmas em “mover suas produções, explorar regimes tributários favoráveis, reagir a mudanças nas taxas de câmbio e transferir conhecimentos e *know-how* de uma localidade para outra, reagindo mais rapidamente a ameaças e oportunidades.”

A estratégia de organização pensada em buscar benefícios no que cada local tem de melhor para oferecer se insere no conceito de Cadeias Globais de Valor (CGV). Ou seja, a produção é pensada de forma difundida em diferentes regiões do mundo, de acordo com a especialidade de cada país, a proximidade com os mercados e, conseqüentemente, os custos. (VEIGA; RIOS, 2015, p. 27) Segundo Fendt (2004, p. 13) isso significa que para garantir uma boa posição nas CGV é necessário que ocorram investimentos em políticas públicas horizontais, ou seja, na educação, infraestrutura e tecnologia, virtudes levadas em consideração pelas multinacionais na escolha de um local para instalar uma subsidiária ou na escolha de um fornecedor.

Além disso, o crescimento do conhecimento acerca das CGV faz os países rejeitarem a crença de que é preciso sempre buscar altos saldos de exportação em relação à importação e manter reservas: “Barreiras comerciais ao comércio de insumos penalizam as exportações e reduzem o conteúdo tecnológico da produção destinada ao mercado interno. Exportar mais implica agora em importar mais”. (FENDT, 2014, p. 13) Por outro lado, Veiga e Rios (2015, p.27) destacam que é crítica recorrente do modelo das CGV a dependência gerada e a especialização de países na produção de fatores menos nobres a fim de se tornarem parte na cadeia de valor.

Estando presente em diversos países e vivenciando diferentes realidades, as firmas internacionalizadas passam a ter uma base de conhecimentos mais ampla, o que permite melhorias na produtividade e qualidade. Dado as competências iniciais da empresa, ela é capaz de acumular conhecimento e aperfeiçoar o que já conhecia à medida que se expande geograficamente, é o chamado efeito da curva de aprendizado. Assim, a experiência em diferentes mercados aumenta o repertório de ideias das empresas, que pode usá-las em diferentes subsidiárias, além disso, a convivência com variados níveis de exigências colabora para o aprimoramento das competências antigas. Por outro lado, pode acontecer de o conhecimento da firma não ser suficiente para sustentar uma operação no exterior, dessa forma, ela passa a desenvolver habilidades totalmente novas para alcançar suas metas, podendo investir na pesquisa de produtos mais adequados ao novo mercado. Ademais, uma expansão pode ter o objetivo claro de desenvolver novas competências e conhecimentos difíceis de serem agregados ou indisponíveis no local de origem da

firma, geralmente trata-se de tecnologias. Assim, esse é um benefício que é perseguido conscientemente e pode ser desenvolvido de forma isolada ou em parceria com empresas mais avançadas. (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 95)

É evidente que nem todos esses benefícios são associados pelas firmas internacionalizadas concomitantemente, varia de acordo com o setor, habilidades pré-desenvolvidas, entre outras características particulares.

2.1.1 Teorias Econômicas

A expansão das empresas para outros mercados é o foco de algumas teorias econômicas que procuram entender as motivações para a ocorrência de investimento direto no exterior. A seguir são descritas as principais ideias de algumas delas.

Segundo a Teoria do Poder de Mercado proposta por Hymer¹, as empresas buscam expandir suas atividades para o exterior quando já dominam o seu mercado de origem, ou seja, o mercado interno está saturado. (SOUZA; FENILI, 2012, p. 105) As empresas aumentariam seu poder de mercado através de fusões e aquisições, atividades que multiplicam sua capacidade e acrescentam lucro. Esse processo seria interrompido quando poucas firmas restarem, dificultando o processo de concentração do mercado. O resultado é o investimento de lucros no mercado estrangeiro. (DIB; CARNEIRO, 2006, p. 3) Para Hymer, as firmas buscam três objetivos quando realizam investimento direto no exterior: neutralizar os concorrentes, explorar vantagens competitivas diferenciais ou diversificar-se, para no fim aumentar lucros e reduzir o riscos do empreendimento. (BARRETTO; ROCHA, 2003, p. 31)

¹ Stephen Hymer (1934-1974) foi um economista de origem canadense, e durante sua carreira se dedicou a pesquisar sobre as atividades das firmas multinacionais, que foi tema de sua tese "*The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*".

A Teoria da Internalização escrita por Buckley² e Casson³ é baseada na Teoria dos Custos de Transação de Williamson, essa proposta a partir do trabalho de Coase.⁴ Os teóricos que representam essa linha de pensamento defendem que os empresários tomam decisões racionais, dado um conjunto de opções conhecidas. Assim, as firmas tendem a optar por atuar no exterior utilizando estrutura própria ou a de um intermediário já instalado no local, a decisão é resultado da análise dos benefícios e prejuízos, levando-se em conta, principalmente, riscos, lucros e custos. Segundo Barretto e Rocha (2003, p. 32) “[...] o investimento direto no exterior ocorreria quando os benefícios da internalização (ou seja, aqueles derivados de usar a própria estrutura da empresa) excedessem os seus custos.” A teoria supõe que geralmente as empresas preferem operar no exterior com estrutura própria, devido a falhas de mercado: custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos. (BARRETTO; ROCHA, 2003, p. 32)

A terceira teoria que busca entender o fenômeno da internacionalização de firmas é o Paradigma Eclético, resultado do trabalho de Dunning⁵. É proposto que empresas, quando multinacionais, estão em um ambiente mais vantajoso do que suas rivais que não são. A fim de buscar os melhores resultados, a firma pode realizar, além de investimento direto no exterior, exportação ou licenciamento, ou seja, assim como na Teoria da Internalização, procura-se a combinação que traga mais benefícios e menos prejuízos. (DIB; CARNEIRO, 2006, p. 3) Particularmente, no Paradigma eclético, a internacionalização é movida por um conjunto de três fatores:

- a) *ownership*, as características da firma devem diferenciá-la dos concorrentes;

² Peter Buckley (1949) leciona *International Business* na Universidade de Leeds, Inglaterra. Seus principais interesses são teorias envolvendo empresas multinacionais e negócios internacionais. É corresponsável pela Teoria da Internalização, desenvolvida em 1976, juntamente com Casson.

³ Mark Casson (1945) é docente na Universidade de Reading, Inglaterra. Tem como foco de pesquisa o empreendedorismo, negócios internacionais, negócios e história econômica, e economia da cultura.

⁴ Os trabalhos desses economistas indicam basicamente que uma firma tem além dos custos de produção, os custos de transação, esses incluem os custos de recorrer ao mercado para adquirir insumos, trabalho e equipamentos, por exemplo. São envolvidos os custos de garantir o cumprimento de contratos que garantem a transação.

⁵ John Harry Dunning (1927-2009) foi um economista britânico e é reconhecido como o pai da área dos negócios internacionais. Foi nos anos 80 que desenvolveu e publicou o Paradigma Eclético, um adicional para o desenvolvimento da Teoria da Internalização.

- b) *localization*, a exploração dos benefícios da localização;
- c) *internalization*, a atuação diretamente no mercado tende a reduzir custos de transação. (SOUZA; FENILI, 2012, p. 106)

A Teoria do Ciclo do produto descrita por Vernon foca no ritmo de inserção das inovações, as consequências das economias de escala, e da ignorância e incerteza nas escolhas de comércio. Vernon parte sua análise da premissa de que diferentes empresas, mas com origem em países no mesmo patamar de desenvolvimento, têm acesso aos mesmos conhecimentos e capacidades de compreensão. Por outro lado, percebe-se um hiato entre o conhecimento e a aplicação, consequência das diferenças de consciência e responsividade dos empresários, que por sua vez são função da facilidade de comunicação, que por sua vez é função da proximidade geográfica. Vernon (1979, p.91) resume essa reflexão em uma consequência: “ [...] os produtores de um mercado qualquer têm mais probabilidade de estar conscientes da possibilidade de lançar novos produtos em tal mercado do que o estariam os localizados em algum outro lugar”.

Ou seja, a localização da empresa reflete na sua produção, pois ela tende a responder às necessidades da comunidade que consome seus produtos, sendo essa, comumente, a mesma do seu entorno. Resta à firma identificar e suprir essas demandas.

Por outro lado, como as empresas buscam minimizar seus custos, é plausível que em alguns casos a produção ocorra fora do mercado consumidor, principalmente com influência dos custos de mão de obra e transporte. Assim, para alguns estudos o custo mínimo é a resposta para a escolha do local a ser instalada uma subsidiária, mas para outros, a capacidade de comunicação e influências de economias externas portam uma maior importância nessa decisão. Verifica-se a segunda hipótese através dos estágios de lançamento de um novo produto. (VERNON, 1979, p. 93)

Nas primeiras etapas de produção de um novo produto pode não haver padronização, os insumos, processamentos e especificações finais são incertos. Assim sendo, enquanto houver flexibilidade na escolha desses fatores, não é relevante basear as decisões nos custos deles. Em um primeiro momento é mais

importante a facilidade de comunicação entre produtores, clientes, fornecedores e concorrentes, até que se superem as dificuldades e incertezas do processo. (VERNON, 1979, p. 94)

Em um segundo momento a demanda pelo produto expande e passa a haver maior padronização, o que exige a aplicação de técnicas a fim de reduzir as incertezas e chegar a economias de escala por meio de aumento do volume de produção, assim, também se percebe o crescimento da preocupação com a minimização dos custos nessa fase de desenvolvimento do produto. Além disso, quando é identificada demanda no mercado estrangeiro, os empresários passam a analisar se vale a pena instalar subsidiárias em outros países. (VERNON, 1979, p. 96)

No processo decisório de internacionalização ou não da produção leva-se em conta se o custo marginal de produção mais o custo do transporte da subsidiária estrangeira serão menores que o custo da produção no mercado de origem, caso esse for o maior mercado consumidor e supondo que a operação no mercado local será desmontada quando instalada uma subsidiária estrangeira. Assim, a empresa tende a operar em localizações com mínimos custos de produção e transporte, e exportará para outros mercados. Por outro lado, as firmas respondem a outros fatores para reavaliar sua localização, entre eles, a possibilidade de concorrentes em outros países, propostas de proteção tarifária, a situação política em um novo país, entre outros. (VERNON, 1979, p. 97)

2.1.2 Teorias Comportamentais

Além do ponto de vista econômico, teorias comportamentais abordam o processo de internacionalização. A principal linha teórica sobre o tema tem origem na Escola de Uppsala⁶, desenvolvida por Johanson e Wiedersheim-Paul na metade da década de 70, que explica o processo em estágios e contradiz os modelos econômicos que afirmam que as firmas tomam decisão de acordo com os custos e

⁶ Universidade localizada na cidade de Uppsala, Suécia.

riscos a que estarão expostas. O modelo observou, através de um estudo empírico com firmas suecas, que o primeiro passo para a internacionalização é a exportação. Em seguida, a entrada nos mercados externos é dada por acordos com intermediários, agentes representantes da empresa, que são substituídos por uma organização própria de vendas, uma filial no novo país, à medida que as vendas crescem. Por fim a firma passa a produzir no país estrangeiro. Essa sequência de acontecimentos é denominada *establishment chain*, cadeia de estabelecimento. Outro comportamento descrito na pesquisa é a tendência das firmas iniciarem o processo por mercados com proximidade psíquica ao seu de origem, ou seja, culturalmente semelhantes, e gradualmente se aproximarem de mercados psiquicamente mais distantes. (JOHANSON; VAHLEN, 2009, p. 1412)

Para o modelo da Escola de Uppsala, agregar novos conhecimentos e manter investimentos em novos mercados são fatores que afetam diretamente o nível de internacionalização da firma. Entretanto, para alguns críticos, essa descrição desconsidera conceitos importantes e que influenciam o processo, além de ignorar que há casos de internacionalização não gradual, gerando questionamentos sobre o modelo. Então, como forma de corrigir falhas teóricas e abranger mais casos introduziu-se o conceito de redes. Assim, além dos investimentos, há uma rede de relações em que a empresa interage com as demais e passa a não depender apenas das próprias experiências, mas desenvolve conhecimentos por meio de terceiros com a finalidade de exercer atividades no exterior. (TEIXEIRA; FLORES, 2014, p. 3)

Posteriores ao Modelo de Uppsala, encontra-se na literatura dois outros modelos que se destacam: o empreendedorismo nacional e a perspectiva de networks. O primeiro termo, estudado por McDougall, se refere a firmas que já nascem internacionalizadas, o que questiona a internacionalização como forma de evolução de uma empresa (DALMORO, 2008, p. 64), mas não nega que o processo ocorre também em firmas antigas como forma de se manterem competitivas no mercado. Já o segundo se assemelha ao Modelo de Uppsala, mas foca no conceito de rede como sinônimo do mercado estrangeiro onde a empresa vai se instalar, sendo isso o que interfere diretamente na decisão de investir ou não, razão pela qual, a posição da firma na rede é determinante. (DIB; CARNEIRO, 2006, p. 4)

2.2 Dificuldades na internacionalização de firmas

Dentro da temática da internacionalização discutem-se os obstáculos da instalação de uma empresa em um país que não é o seu de origem em virtude das peculiaridades do mercado externo. Assim, notamos que os Estados são determinantes para a realização de investimentos diretos no exterior, pois é das suas particularidades a origem das disparidades no sistema tributário, custos sociais, legislação trabalhista, proteção não tarifária e tarifa alfandegária, geradores das particularidades de cada mercado. (ANDREFF, 2000, p. 155)

Para melhor compreensão da posição das firmas no exterior, Hymer (1983, p.79) faz uma analogia comparando o desenvolvimento de uma firma até se estabelecer como uma multinacional com o crescimento de um ser humano. Como a pessoa que vai descobrindo capacidades e realizando tarefas mais complexas com o cérebro, a firma que almeja o mercado externo explora ambientes cada vez mais diferenciados, onde as decisões podem ter diversos resultados, o que exige um “cérebro” com capacidades complexas a fim de levar a firma para a melhor direção.

Para compreender os obstáculos enfrentados pelas firmas descreveremos uma visão teórica sobre as dificuldades, dada pelo trabalho de Cuervo-Cazurra⁷, Maloney⁸ e Manrakhan⁹ (2007) a partir da *Resource-based theory*¹⁰. A ideia principal dos autores é explicar como os recursos próprios podem afetar uma empresa de formas variadas, em diferentes momentos ou ambientes, portanto o mesmo recurso pode trazer vantagem ou desvantagem no mercado. O trabalho aborda três pontos:

- a) perda de vantagem quando os recursos são transferidos para o exterior;
- b) criação de uma desvantagem pelos recursos transferidos ao exterior;

⁷ Cuervo-Cazurra é professor de *International business and strategy* na Universidade Northeastern (EUA) e pesquisador em internacionalização de firmas com foco em mercados emergentes internacionais, desenvolvimento de capacidades, principalmente capacidades tecnológicas e questões de governança com foco em corrupção nos negócios internacionais.

⁸ Maloney é professora de *International business e organizational behavior* na Universidade St Thomas (EUA) e tem pesquisa focada nos desafios intra-organizacionais de gestão de organizações dispersas globalmente.

⁹ Manrakhan é professora da Faculdade de Engenharia da University of Mauritius (Maurício).

¹⁰ Teoria utilizada em diversos trabalhos, mas observada primeiramente em Penrose (1959). Descreve a empresa como uma união de recursos que quando geridos resultam em produtos e serviços.

- c) falta de recursos complementares para operar no exterior. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 1)

Recapitulando o que foi dito anteriormente, as vantagens e desvantagens resultantes dos recursos de uma firma estão diretamente relacionadas com o ambiente em que ela está operando. Assim sendo, são as variações das características de um país para o outro que alteram a posição da firma, fatores como a geografia, o clima, as instituições, como a cultura, idioma, renda, religião ou governo. Essa mudança pode ser, como classificam os autores, específico da firma ou comum de ocorrer com um conjunto de empresas. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 5)

Quando uma firma perde as vantagens de seus recursos ao transferi-lo ao exterior denomina-se que ela é incapaz de transferir vantagens¹¹. Isso ocorre principalmente porque um recurso raro em um país pode não ser em outro, ou pode gerar vantagens em um ambiente e não gerar no outro, ou ainda, os concorrentes do novo local podem ter imitado o recurso para obter benefícios similares. Mas além de ocorrer por causa de mudanças de localização, a perda de vantagens também pode ter origem nas mudanças das preferências dos consumidores ou pode ter sido um benefício temporário, como a inserção de uma nova tecnologia ou técnica. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 5)

Entretanto, não é comum que as vantagens não sejam válidas no novo país, pois as firmas tendem a se instalar em locais onde elas serão fortes e os concorrentes fracos ou inexistentes. Porém, quando ocorre, pode-se buscar desenvolver outros recursos benéficos específicos para o ambiente ou investir em uma internacionalização gradual, para se acostumar com as novidades, do contrário, o desconhecimento ou a subestimação sobre diferentes nações pode resultar em perdas financeiras. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 5)

Em outro caso é possível que as características do ambiente estrangeiro sejam tão particulares que todas as empresas ao tentarem se instalar terão problemas em transferir vantagens já adquiridas no país de origem, chama-se de incapacidade de criar valor¹². É comum que isso ocorra em lugares onde os

¹¹ *The inability to transfer advantage*, no texto original.

¹² *The inability to create value*, no texto original.

consumidores não precisem, não possam usar ou não paguem pelos produtos ou serviços oferecidos. Por exemplo, em países com mão de obra barata não faz sentido oferecer serviços que gerem redução de custos de trabalho, pois esse serviço não criará valor. Também é possível que questões culturais impeçam criação de valor – se há restrição religiosa ao consumo do álcool não é recomendável a instalação de firmas que produzem ou comercializam esse bem. A geografia também pode influenciar a possibilidade de instalação da firma, por exemplo, seja uma firma de equipamentos para mineração, é inviável a instalação de uma subsidiária em um lugar sem minérios preciosos. Instituições podem ser um problema também para as firmas se desenvolverem em um novo lugar, por exemplo, o comércio de músicas ou *softwares* exige leis rígidas de proteção de direitos autorais, do contrário, a pirataria e a cópia tornam a instalação inviável. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 6)

Por serem em sua maioria características inerentes aos países imagina-se que é pouco provável qualquer firma tentar algum desses investimentos. Entretanto, é possível que os empresários tentem se adaptar às condições ou propor que o país se adapte ao seu empreendimento. Em alguns casos, negocia-se via *lobby* para que o governo estrangeiro trace mudanças que tornem o produto aceitável e então seja possível de criar valor. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 6)

Além do caso das firmas incapazes de manter vantagens, é possível que ocorra criação de desvantagem por parte dos recursos em um novo país. Quando isso ocorre em uma firma específica denominamos de desvantagem de transferir¹³. A origem desse problema é o fato de as empresas desenvolverem seus recursos com base no ambiente em que são fundadas ou operam, ou seja, os recursos são *path-dependent* e acabam se transformando em rotinas e costumes da firma. Porém quando uma subsidiária é instalada em outro local, os recursos que foram transformados em valores e normas da empresa podem ser incompatíveis com o contexto, resultando em desvantagens. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 6)

Para não serem prejudicadas, as firmas evitam transferir muitos recursos para os países estrangeiros no início do processo de instalação, optam pela

¹³ *Disadvantage of transfer*, no texto original.

internacionalização gradual, iniciando pela exportação que carrega poucos recursos. Também é passível dos empresários decidirem quais recursos são apropriados ao novo contexto, porém isso exige conhecimento prévio sobre o ambiente para tomar a melhor decisão. Assim, podem-se prevenir prejuízos. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 6)

Em outro caso, quando a desvantagem afeta mais de uma firma em particular, pois o país estrangeiro discrimina determinadas nacionalidades, denominamos de desvantagem do estrangeiro.¹⁴ Esse fenômeno sempre tem origem em uma ação discriminatória, mas pode ter duas vertentes, o governo ou os consumidores. As opiniões dos dois grupos diferem, enquanto o governo está ciente sobre o país de origem e pode limitar ou bloquear as operações da empresa, os consumidores estão menos propensos a conhecerem a real origem do produto e podem julgar a empresa incorretamente¹⁵, além disso, não afetam diretamente a firma, mas podem afetar as vendas. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 7)

O governo tende a discriminar a firma quando ela coloca em risco a sua soberania e, para evitar que isso ocorra, o Estado impõe limites às operações da empresa podendo até bloquear ou nacionalizar os investimentos quando esses não estão bem protegidos. Outra forma de discriminar estrangeiros é permitir que apenas firmas nacionais sejam beneficiadas com políticas de auxílio e incentivo. Assim, em comparação com empresas nacionais, as receitas acabam sendo menores por causa das limitações e os custos maiores pela ausência de subsídios,. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 8)

É notável que a desvantagem do estrangeiro tem relação direta com a política externa, caso a relação entre o país estrangeiro e o local for boa, provavelmente, não ocorrerá grave discriminação. Mas se a firma for barrada por esse obstáculo é recomendável uma negociação com o governo, destacando os benefícios trazidos para o país e a possibilidade de transferir a subsidiária. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 8)

Quando o consumidor é responsável pela desvantagem do estrangeiro questões como o nacionalismo e a dúvida sobre a qualidade do produto podem ser o

¹⁴ *The disadvantage of foreignness*, no texto original.

¹⁵ É o caso de firmas que têm suas imagens ligadas a um país, mas na realidade opera em outro.

centro da discriminação. Como resultado, a empresa não vê crescimento das receitas, mesmo oferecendo produtos de qualidade. Para evitar que isso ocorra a firma pode não se associar à imagem de um país ou não deixar claro as suas origens, como identificar o continente, de forma que o consumidor tenha apenas um palpite sobre isso. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 9)

O terceiro ponto abordado descreve o caso de recursos portadores de vantagens que não podem ser transferidos de um país para o outro devido diferenças entre eles. Ocorre geralmente porque enquanto o recurso é necessário no país de origem, ele não o é no novo hospedeiro, ou vice-versa. Conseqüentemente, a nova operação é prejudicada por concorrentes que já estão estabelecidos e possuem os recursos benéficos adequados, enquanto a nova firma tem que investir para alcançar uma boa posição ou se aliar a uma empresa doméstica. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 9)

Assim como em outros pontos descritos anteriormente a falta de recursos complementares¹⁶ conjuga dois tipos diferentes de dificuldades. O primeiro caso aborda empresas que precisam de recursos adicionais para operarem em uma escala maior, já o segundo se refere à lacuna de recursos dos potenciais clientes. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 10)

A falta de recursos adicionais por parte das empresas resulta em obstáculos para que ela atinjam seus objetivos dentro do país hospedeiro, as quais podem ser classificadas em três categorias:

- a) a falta de recursos adicionais para operar em maior escala;
- b) a falta de recursos complementares para competir em um novo ambiente competitivo;
- c) a falta de recursos para operar em um novo ambiente institucional.

(CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 10)

O primeiro obstáculo que pode ser criado pela falta de recursos adicionais impede que a firma opere em maior escala, e é denominado “risco da expansão”¹⁷.

¹⁶ *Lack of complementary resources*, no texto original.

¹⁷ *Liability of expansion*, no texto original.

Para compreender esse ponto é importante salientar que quando uma firma se instala em um ambiente distante do seu de origem é fundamental para a sua sobrevivência aumentar o nível de produção, porque os custos terão aumentado, e o processo produtivo é otimizado quando se tem recursos portadores de vantagens. Além disso, esse ponto é muito importante para os empresários pois não afeta apenas a nova subsidiária, mas todas as operações. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 10)

As experiências em operações de grande escala e em outros ambientes são as principais aliadas para evitar riscos na expansão, pois se supõe que a empresa desenvolve os recursos necessários em outro momento, e mesmo que ainda não seja internacionalizada ela pode ter diversificado a produção e operado em diferentes localidades no próprio mercado doméstico. Já quando precisa-se superar os obstáculos as firmas devem focar em alterações mais organizacionais, que otimizem os processos. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 10)

O próximo ponto descrito como resultado da falta de recursos adicionais é chamado “risco do novato”¹⁸. Nele descreve-se que quando uma firma se instala em um ambiente competitivo diferente do que estava acostumada é preciso que ela porte recursos que não eram necessários até então ou que não consegue transferir de um país para outro. Ao contrário, quando os ambientes são similares, a empresa sente pouca responsabilidade por ser novata. Para contornar esse risco pode-se desenvolver, investir ou se aliar a uma firma doméstica para adquirir o recurso necessário. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 11)

Por último, a falta de recursos adicionais pode causar dificuldade para a firma operar em um novo ambiente institucional, o “risco do estrangeiro”¹⁹, ou seja as instituições do país hospedeiro - cultura, idioma, religião, política, leis e sistema econômico - afetam a operação da empresa. Então, para que a firma opere de maneira eficaz é necessário que ela desenvolva certos recursos de forma que se adapte às instituições do novo ambiente. O obstáculo de ser estrangeiro pode ser para alguns mais difícil de superar que qualquer outro, isso porque envolve as estruturas mais profundas e internalizadas de uma empresa, sendo necessário o

¹⁸ *Liability of newness*, no texto original.

¹⁹ *Liability of foreignness*, no texto original.

desenvolvimento de conhecimento tácito e pouco recomendado o aprendizado através de união com concorrentes domésticas. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 11)

Além de lacunas de recursos na produção, é possível que haja lacunas nos recursos dos possíveis clientes, impossibilitando que eles possam consumir os bens ou serviços, é chamado “risco da infraestrutura”²⁰. Dessa forma, não será apenas uma firma a prejudicada, mas todas com interesse em oferecer o produto. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 12)

Empresas que investem em bens de simples utilização ou que não necessitam de algo ou algum conhecimento prévio para serem usados são de certa forma imunes ao risco da infraestrutura, pois não são dependentes de nada. Por outro lado, a forma de contornar esse obstáculo é oferecendo também os produtos complementares ou o conhecimento necessário para os clientes. (CUERVO-CAZURRA; MALONEY; MANRAKHAN, 2007, p. 12)

Postos esses desafios gerais, o trabalho se concentra agora em analisar os obstáculos característicos das empresas brasileiras para se instalarem fora do país.

²⁰ *Liability of infraestructura*, no texto original.

3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE FIRMAS BRASILEIRAS: motivações e desafios

É comum que no Brasil, por ser uma economia em desenvolvimento, ocorram questionamentos sobre a expansão de empresas para o exterior. Ricupero e Barreto (2007, p. 2) fazem uma análise interessante sobre o entendimento da transnacionalização no Brasil: quando se aborda essa questão pela nomenclatura “internacionalização das empresas nacionais”, o tema é muito bem aceito e motivo de orgulho, pois demonstra que o país cresce e é capaz de competir no exterior. Por outro lado, ao denominar a questão como “investimento brasileiro direto no exterior”, as opiniões são muito mais negativas, julga-se como absurdo exportar capital do Brasil para investir em outros países, principalmente porque estará também exportando empregos. Mas no geral, se conclui que os dois conceitos querem significar o mesmo.

Por muitas vezes se supõe que o maior incentivo para uma empresa investir em uma subsidiária no exterior é a ganância dos empresários. Entretanto, o investimento brasileiro em países estrangeiros é em muitos casos necessário para a sobrevivência de firmas nacionais que pertencem a setores com competitividade internacional. Em síntese, “[...] a escolha não é entre investir ou não no exterior. A questão passa a ser investir no exterior ou acabar sendo comprado por investidores mais poderosos.” (RICUPERO; BARRETO, 2007, p. 4)

O caminho do Brasil no processo de internacionalização é singular se comparado com o de outros países como China e Índia, onde é resultado de décadas de crescimento econômico acelerado e sustentado, pois no Brasil ocorre em um contexto de crescimento nacional baixo ou errante, sendo um objetivo da firma buscar um contexto econômico mais dinâmico que o nacional. Levando em conta essa particularidade, é possível perceber que algumas empresas desapareceriam se limitassem suas operações ao Brasil, pois o ambiente pode não ser favorável durante longos períodos de tempo. (RICUPERO; BARRETO, 2007, p. 6)

Antecedendo o início do processo de internacionalização de empresas brasileiras, houve um período em que a forma de estar presente no exterior era

unicamente através das operações nacionais, fornecendo produtos para mercados de fronteira. Assim, com pouco conhecimento, esperava-se que a expansão para o exterior fosse resultado do processo natural de crescimento das firmas. Entretanto, é exigido muito mais das habilidades dos investidores para se obter sucesso:

[...] ser capaz de entender a diversidade dos vários ambientes de atuação, de interpretar corretamente as mais variadas realidades e de encontrar o modelo de negócios adequado que assegure capacidade competitiva para enfrentar os concorrentes do jogo global, qualquer que seja o local onde ele aconteça, até mesmo nos mercados locais. (NETO, 2007, p. 119)

Exigir essas habilidades das firmas brasileiras é criar um empecilho para a atuação no exterior. Sempre foi característico delas a baixa capacidade competitiva e a pouca experiência para operar em um mercado desconhecido, resultado de uma política econômica fechada e protetora, que vigorou até o início dos anos 90 e tinha como objetivo “assegurar o desenvolvimento da indústria nacional”. Essa política culminou em uma cultura de busca de altos lucros através de produtos e processos pouco competitivos. (TRAVESSO NETO, 2007, p. 120)

Apesar das dificuldades, passado o período protecionista dos anos 90, as empresas brasileiras se empenharam para alcançar uma atuação no exterior, muito impulsionadas pela necessidade de manter taxas contínuas de crescimento, visto que o mercado doméstico tendia à saturação. Assim, o processo se deu primeiro via exportação e, em seguida, via investimento direto no exterior, ou seja, operar diretamente em países estrangeiros passou a ser uma alternativa melhor do que a exportação. (CYRINO; TANURE, 2009, p. 18) Essa motivação é constatada por Cyrino, Oliveira Jr. e Barcellos (2010, p. 94):

Outros dados relevantes dizem respeito aos esforços crescentes com o objetivo de criar um ambiente competitivo mais dinâmico no país, materializados a partir da crescente desregulamentação, abertura de mercado, privatizações e controle inflacionário na década de 1990. Do ponto de vista da internacionalização, tivemos um efeito de forte atração do capital internacional. Os dados do IMD²¹ mostram que em 1999 o Brasil foi o segundo maior receptor de Investimentos Diretos Externos (IDE) dentre os países em desenvolvimento, sendo superado apenas pela China, e o oitavo maior receptor de investimentos desta natureza, quando considerados todos os países. Quando analisamos a posição dos IDEs feitos pelas empresas brasileiras, a assimetria torna-se evidente: o país ocupa um honroso 36º lugar, atrás de China, Rússia, Chile, Coreia, Cingapura, México, dentre outros.

²¹ IMD (International Institute for Management Development) é uma escola de negócios, localizada em Laussane (Suíça) que publica anualmente, desde 1989, um relatório sobre a competitividade das nações.

Ou seja, com as mudanças da política econômica brasileira do início da década de 90, o país sentiu fortalecimento na entrada de firmas internacionalizadas, enquanto se esforçava aos poucos para realizar o processo contrário.

Dados mais atuais, do relatório “World Investment Report”, publicado em 2016 pela UNCTAD²², revelam que o volume de IDE, realizado pelas firmas, em países em desenvolvimento recuou na comparação de 2014-2015. No Brasil, em 2014 houve um fluxo de 73 bilhões de dólares em investimentos, já em 2015 foram 65 bilhões de dólares. A justificativa para o ocorrido está no declínio do preço das commodities e no lento crescimento do mercado interno, visto que o país passa por um período de recessão. (UNCTAD, 2016, p. 5)

3.1 Motivações

Geralmente são as empresas com origem em países desenvolvidos as mais motivadas a se internacionalizarem, a fim de buscar redução nos custos de mão de obra e de insumos. No geral, esse não é o caso das firmas brasileiras, pois o Brasil já é um provedor de baixos custos. Entretanto, a valorização do real e o aumento da competitividade da China no setor manufatureiro são fatores que ameaçam as atividades brasileiras e incentivam a busca por oportunidades que tragam melhores resultados. (CYRINO; TANURE, 2009, p. 19)

Ademais, investidores brasileiros buscam com a internacionalização contornar barreiras tarifárias ou não tarifárias que protegem alguns setores em outros países. Assim, torna-se viável a comercialização de produtos em que o Brasil tem fortes vantagens comparativas, como o suco de laranja, o processamento de carnes e aço. Também se projeta nos IDE a diversificação de riscos, pauta essencial para empresas brasileiras, mercado financeiro e agências de avaliação de risco – pois a presença internacional é bem vista, facilitando o acesso a recursos financeiros e melhorando as classificações de risco. (CYRINO; TANURE, 2009, p. 19)

²² Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

Dentre as teorias econômicas descritas no capítulo anterior, a que vem sendo mais utilizada em trabalhos no Brasil a fim de compreender os IDE nacionais é a abordagem do paradigma eclético. No geral, trata-se das vantagens que o ambiente pode proporcionar a uma firma, principalmente em relação aos custos de transação. (CYRINO; OLIVEIRA JR.; BARCELLOS, 2010, p. 95) Do ponto de vista comportamental o Brasil aproxima-se do modelo da Escola de Uppsala, ou seja, iniciam o processo de internacionalização por países psicologicamente mais próximos. Um estudo empírico de Cyrino, Tanure e Penido, realizado em 2005 afirma o comportamento:

[...] 47% das empresas brasileiras optaram por operar em mercados latino-americanos no seu primeiro ingresso em mercados internacionais, contra 21% na Europa e 18% na América do Norte (Estados Unidos e/ou Canadá). Algumas poucas empresas (14%) iniciaram a internacionalização por regiões mais distantes, como a Ásia, a África e o Oriente Médio. Embora 21% das empresas tenham entrado primeiro em países europeus, muitas optaram por países ibéricos (Espanha e Portugal) e/ou Europa Católica, em que a distância psíquica do Brasil é menor que em outras nações europeias. Na medida em que as empresas adquirem experiência nos países mais próximos, diversificam seu portfólio geográfico e passam a exportar para países culturalmente distantes.

Dar início à expansão de mercados pela América Latina, como fazem a maioria das empresas brasileiras, aparentemente parece ser muito mais simples do que começar por mercados mais distantes. Há proximidade cultural e geográfica, os idiomas são semelhantes e, geralmente, os mercados são menos exigentes e há menos concorrência. Porém, as desvantagens em investir na América Latina podem ser muito impactantes: primeiramente, os mercados latino-americanos são pequenos e podem ser tão difíceis de entrar quanto outros países, de forma que o esforço pode ser o mesmo e a recompensa menor; além disso, há “bastante risco político-institucional, jurídico e econômico”, não correspondendo à expectativa de redução de riscos quando se investe em novas operações e por haver menos exigência e competição, não há tanto retorno em aprendizagem. (URBASCH, 2004, p. 105)

No caso brasileiro, além das motivações tradicionais para a internacionalização, como custo, mercado e governo, analisa-se o grau de intencionalidade e compromisso da alta administração como determinantes do processo. Assim, identificam-se duas posições de intencionalidade:

- a) posição reativa: “em que as decisões são tomadas em função da escassez de oportunidades no mercado doméstico”.
- b) Posição proativa: “em que a internacionalização é vista como estratégia intencional de crescimento que não tem relação direta com as oportunidades imediatas de mercado”. (CYRINO; TANURE, 2009, p. 20)

Ou seja, a primeira posição surge após a abertura da economia brasileira ao comércio, no início da década de 1990, quando cresce a concorrência no mercado doméstico e a internacionalização se apresenta como uma fuga para o crescimento. Entretanto, mesmo instalando subsidiárias no exterior, as multinacionais brasileiras mantêm parte de sua presença fora do país via exportação, pois devido às vantagens comparativas do Brasil, nos recursos naturais, mão de obra, taxa de câmbio, incentivos e modelo de integração vertical, essa estratégia se torna vantajosa ou necessária. (CYRINO; TANURE, 2009, p. 20)

A segunda posição tem origem em um planejamento de longo prazo por parte dos investidores, por ser uma estratégia proativa, pode ocorrer mesmo sem incentivos de mercado. Os planos são buscar no exterior melhoria na compreensão e responder mais prontamente às exigências de novos mercados, o que pode ser resolvido com a instalação de escritórios. Ou também, reduzir prazos de execução e se adaptar às necessidades dos novos consumidores, via subsidiária de produção, também como acessar “fontes de matérias-primas competitivas e complementares”. (CYRINO; TANURE, 2009, p. 21)

Frequentemente firmas brasileiras dão início ao processo de internacionalização sem projeções de retornos imediatos. Assim, a motivação inicial tende a ser a aprendizagem e agregar competências. Segundo Cyrino e Tanure (2009, p. 22): “Tais empresas buscam esse conhecimento competindo em mercados sofisticados, compostos por consumidores exigentes, e também participando, em parcerias locais, com fornecedores e centros tecnológicos mais avançados”. Nesse caso, as subsidiárias estrangeiras funcionam como experimentos para agregar experiências às firmas, que podem futuramente ser replicadas em outras operações. (CYRINO; TANURE, 2009, p. 22)

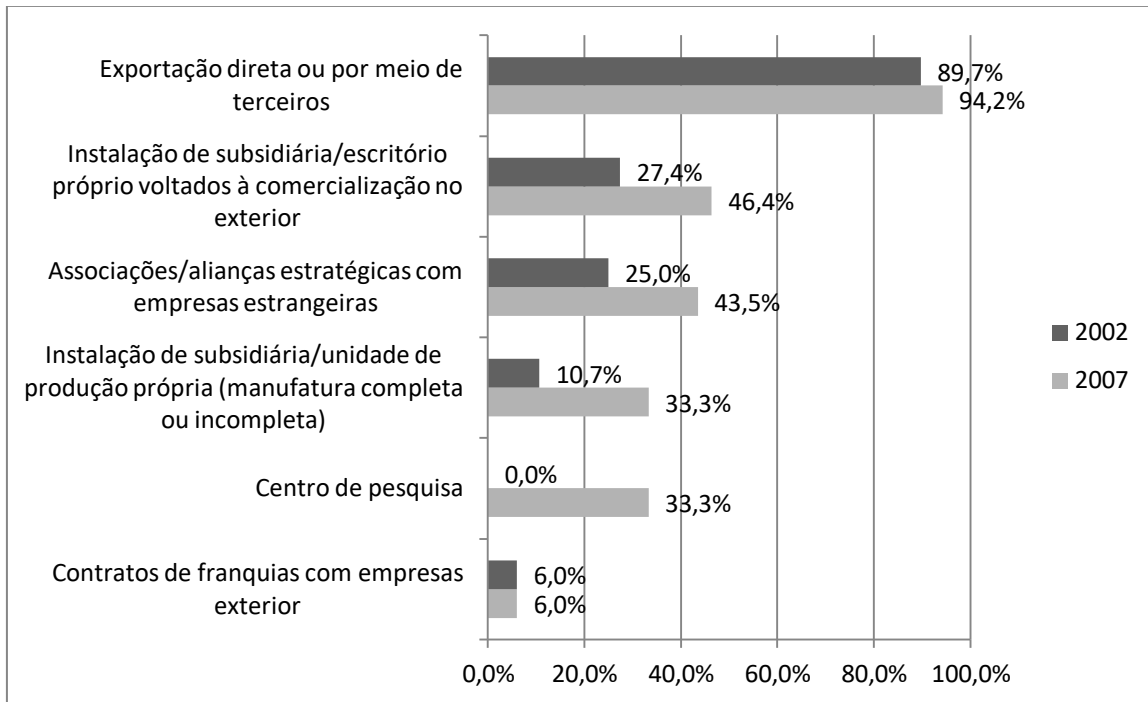
Com a finalidade de constatar como o processo de internacionalização ocorre na prática com as empresas nacionais, Cyrino, Oliveira Jr. e Barcellos (2010, p. 94) descrevem o resultado de duas pesquisas realizadas com empresários brasileiros. Trata-se da “Pesquisa Global Players – Investigação Sobre Processos de Internacionalização da Empresas no Brasil”, realizada entre 2001-2002 por Cyrino e Oliveira Jr. e da “Pesquisa Global Players II – Internacionalização de Empresas na América Latina: Desafios, Obstáculos e Perspectivas”, dos mesmo autores da pesquisa anterior, além de Barcellos, realizada ao longo de 2006-2007 com o objetivo de complementar a análise anterior. (CYRINO; OLIVEIRA JR.; BARCELLOS, 2010, p. 94)

As pesquisas contaram como população as “mil maiores empresas de capital nacional”, ou seja, as “com maiores recursos financeiros, competências gerenciais e interesse em atuar em negócios internacionais”, e utilizaram a seguinte metodologia:

Na pesquisa realizada em 2002, os dados foram levantados por questionário que abordava, dentre outros aspectos: a caracterização da empresa respondente; os motivos para a empresa internacionalizar suas atividades; as principais dificuldades encontradas (dentro da empresa, no ambiente competitivo nacional e no internacional); as principais ações para superar as dificuldades de internacionalização; os principais resultados da internacionalização para as empresas bem-sucedidas. As variáveis referentes a cada uma destas dimensões foram ranqueadas de 1 (“discordo fortemente”) a 6 (“concordo fortemente”). Foram realizadas alterações no questionário em 2007, em comparação com o de 2002, em prol de uma maior abrangência de dados, profundidade de análise e adequação ao contexto de 2007. (CYRINO; OLIVEIRA JR.; BARCELLOS, 2010, p. 96)

Dentre os resultados obtidos, a forma como as firmas brasileiras escolhem iniciar a entrada em novos mercados não apresenta um resultado surpreendente. O gráfico 1 mostra percentualmente a escolha pela forma de inserção das empresas nacionais que atuam no exterior:

Figura 1 – Formas de entrada nos mercados internacionais (porcentagem das empresas que atuam internacionalmente), Brasil (2002 e 2007)²³



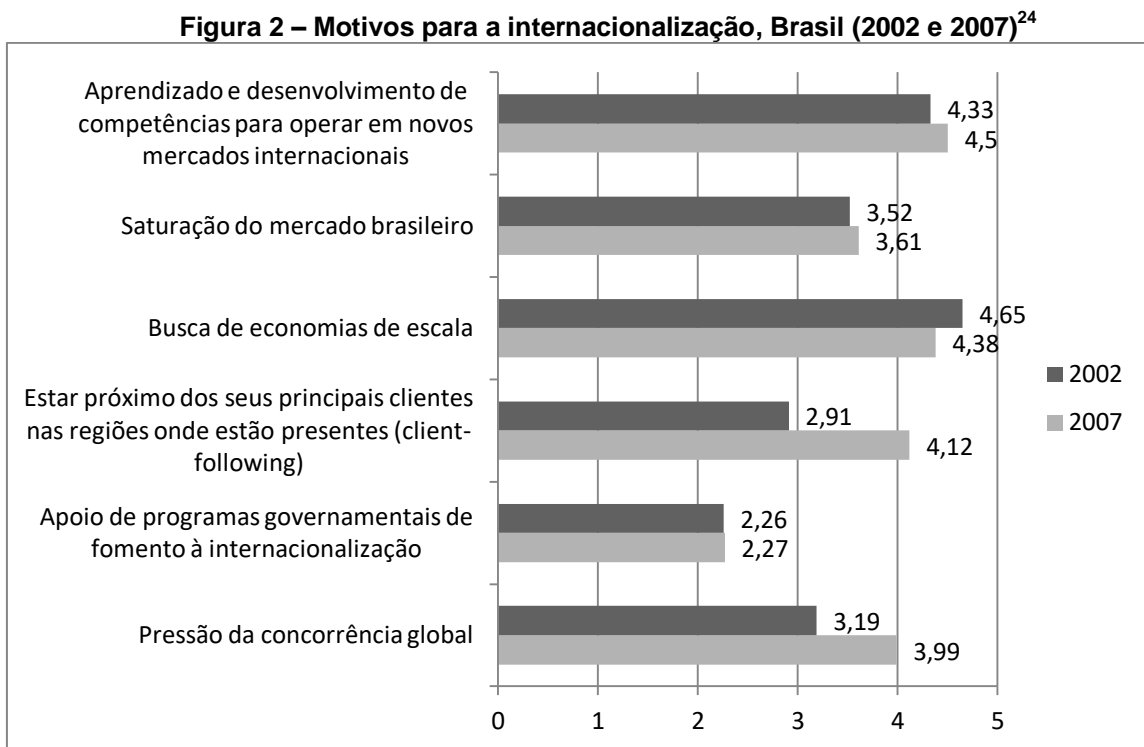
Fonte: Cyrino, Oliveira Jr. e Barcellos (2010).

Conclui-se que o modo mais frequente pelo qual se inicia a internacionalização é via exportação, seja diretamente ou através de terceiros. Ademais, a pesquisa observou a preferência de entrada em mercados estrangeiros por meio de estratégias menos arriscadas, as empresas passam a assumir maiores riscos a partir de 20 anos de experiência, é possível visualizar esse comportamento na evolução dos percentuais de instalação de subsidiárias, escritórios e alianças estratégicas de 2002 para 2007, assim como também é visível o avanço do investimento em P&D no exterior, em 2002 era nulo e passou a 33,3% em 2007. (CYRINO; OLIVEIRA JR.; BARCELLOS, 2010, p. 98)

Também é resultado das pesquisas, os motivos decisórios do processo de internacionalização. Esse tema está ligado com o entendimento de decisão de como se instalar no exterior visto que: uma firma optará por instalar escritórios comerciais quando sua motivação é “a busca de maior controle sobre os canais de distribuição

²³ A figura 1 demonstra as estratégias preferenciais para se inserir em mercados estrangeiros das firmas brasileiras, medidas em percentual de entrevistados que optaram por elas.

e do contato com o cliente final”, já a presença de serviços de pós-venda, como assistência técnica, representa o objetivo de continuidade de contato com os clientes e também “necessidade de resposta ágil e eficaz às demandas locais” e, por outro lado, a escolha por instalar uma unidade produtiva é fundamentada, primeiramente, nos custos, seja por barateamento de insumos ou por localização do mercado. (CYRINO; OLIVEIRA JR.; BARCELLOS, 2010, p. 99) O gráfico 2 demonstra o quanto as firmas concordam com as motivações listadas, tanto em 2002, como em 2007:



Fonte: Cyrino; Oliveira Jr.; Barcellos. (2010)

Partindo da premissa que o grau 5 significa “concordo totalmente” e o grau 0 “discordo totalmente”, observa-se que em 2002 as motivações mais relevantes eram a “busca de economias de escala” e o “aprendizado e desenvolvimento de competências para operar em novos mercados internacionais”. De 2002 para 2007 se manteve o ordenamento das motivações, e percebe-se que houve uma variação insignificante no item “apoio de programas governamentais de fomento à internacionalização”, o que ilustra a baixa relevância de programas governamentais

²⁴ A figura 2 mostra o grau de conformidade dos entrevistados com as opções dadas, visto que 5 significa “concordo totalmente” e 0 significa “discordo totalmente”.

de incentivo à instalação de operações no exterior. Ademais, as firmas demonstram maior preocupação com a concorrência global e em oferecer melhor atendimento aos clientes se comparado os dados dos dois anos. (CYRINO; OLIVEIRA JR.; BARCELLOS, 2010, p. 100)

3.2 Desafios

As motivações para a entrada das empresas brasileiras em mercados estrangeiros parecem justificar muito bem argumentos a favor do processo, entretanto, a realidade mostra que existem diversas outras razões que retraem as firmas e as limitam aos limites do Brasil. Segundo Urbasch (2004, p. 4) o que existe é um sentimento de “medo” em investir:

De um lado, reclama-se sobre o mercado no Brasil, de outro lado, parece que tem medo de sair. É um medo baseado em ter que aprender outro jeito de fazer negócios, medo do fracasso, um complexo de inferioridade, falta de confiança em si próprio. E ainda existe a justificativa de que o Brasil é um país tão grande e com tanto potencial que se precisa desenvolver primeiro o mercado interno antes de “fazer estas loucuras de vender para fora”.

Parece que a exportação e a globalização implicam em “sofrimento”. Gente que não fala o mesmo idioma, que não gosta do jeitinho brasileiro, que não tem o mesmo calor pessoal, gente chata, e é lá onde eu tenho que fazer negócios?

A pesquisa já relatada anteriormente, realizada por Cyrino, Oliveira Jr. e Barcellos, também incluiu perguntas acerca das barreiras à internacionalização. Assim, identificou-se três categorias de dificuldades e obstáculos:

- a) “barreiras internas/organizacionais”: consideradas pela maioria das firmas como dificuldades superadas, visto que as competências necessárias à internacionalização estão sendo adquiridas através do aprendizado obtido nas experiências vividas no exterior pelas empresas nacionais. Entretanto, dentre as barreiras internas/organizacionais, as firmas brasileiras identificam algumas como mais desafiadoras:
 - o tamanho do mercado nacional, principalmente no período anterior ao da abertura comercial, absorvia a produção das firmas em sua

totalidade, de forma que não havia incentivos à expansão para mercados externos. O cenário se modificou quando grandes empresas estrangeiras se interessaram pelo Brasil e passaram a realizar IDE, gerando concorrência às empresas locais e despertando nelas a necessidade de inovar,

- as escalas de produção das empresas brasileiras são, constantemente, insuficientes para competir no exterior com grandes empresas globais, denominadas *players* internacionais,
- dificuldade na distribuição da produção, principalmente de empresas de serviços, bens finais e em pequenas firmas.

b) “barreiras relacionadas ao ambiente competitivo brasileiro”: vistas pelas firmas como as dificuldades mais persistente, por serem as mais difíceis de serem dissolvidas, dentre elas destacam-se:

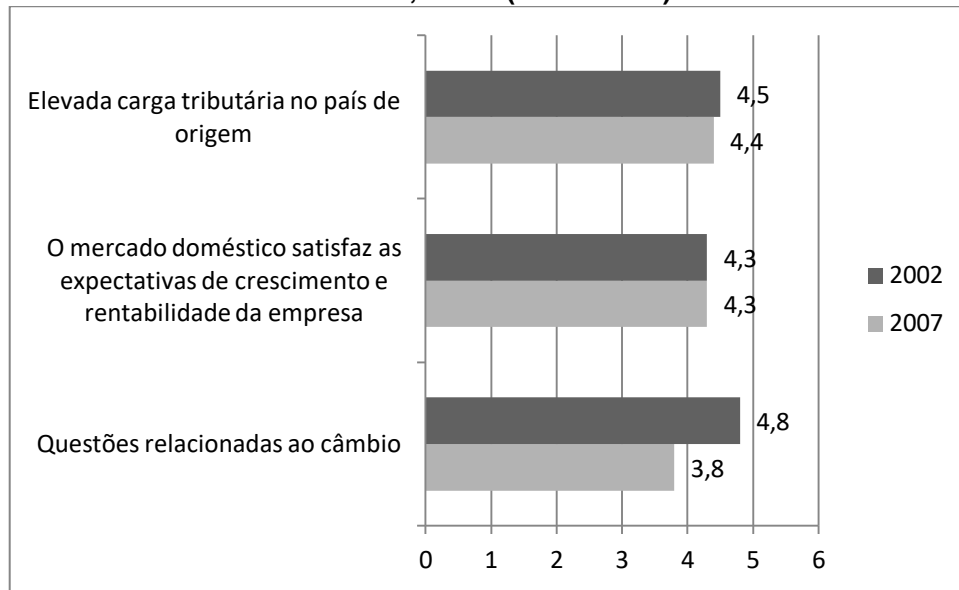
- elevada carga tributária,
- dificuldade de se adequar a linhas de financiamento,
- instabilidade do câmbio,
- riscos e instabilidades econômicas do país,
- infraestrutura deficiente.

c) “barreiras em outros países para internacionalização”: dentre as categorias de dificuldades e obstáculos citadas, essas são indicadas como as menos onerosas pelas empresas, inclui-se:

- barreiras tarifárias,
- barreiras burocráticas,
- cotas de importação.

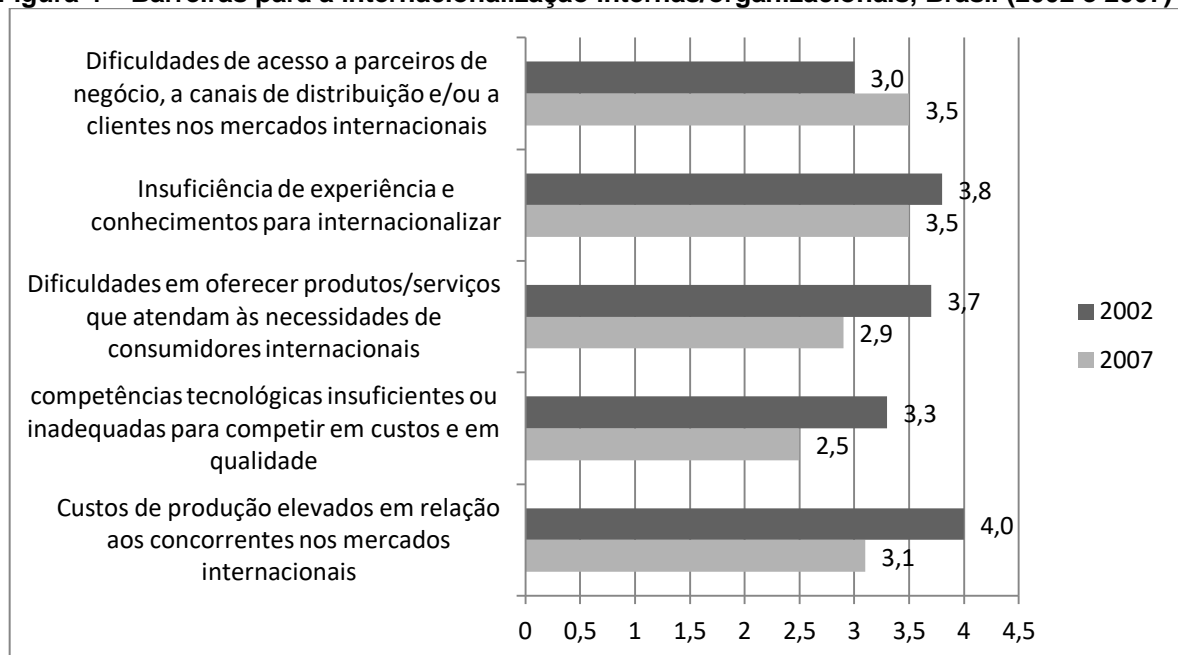
Os gráficos abaixo demonstram a opinião das firmas entrevistadas acerca das barreiras descritas anteriormente:

Figura 3 – Barreiras para a internacionalização relacionadas ao ambiente competitivo brasileiro, Brasil (2002 e 2007)²⁵



Fonte: Cyrino; Oliveira Jr.; Barcellos. (2010)

Figura 4 – Barreiras para a internacionalização internas/organizacionais, Brasil (2002 e 2007)²⁶

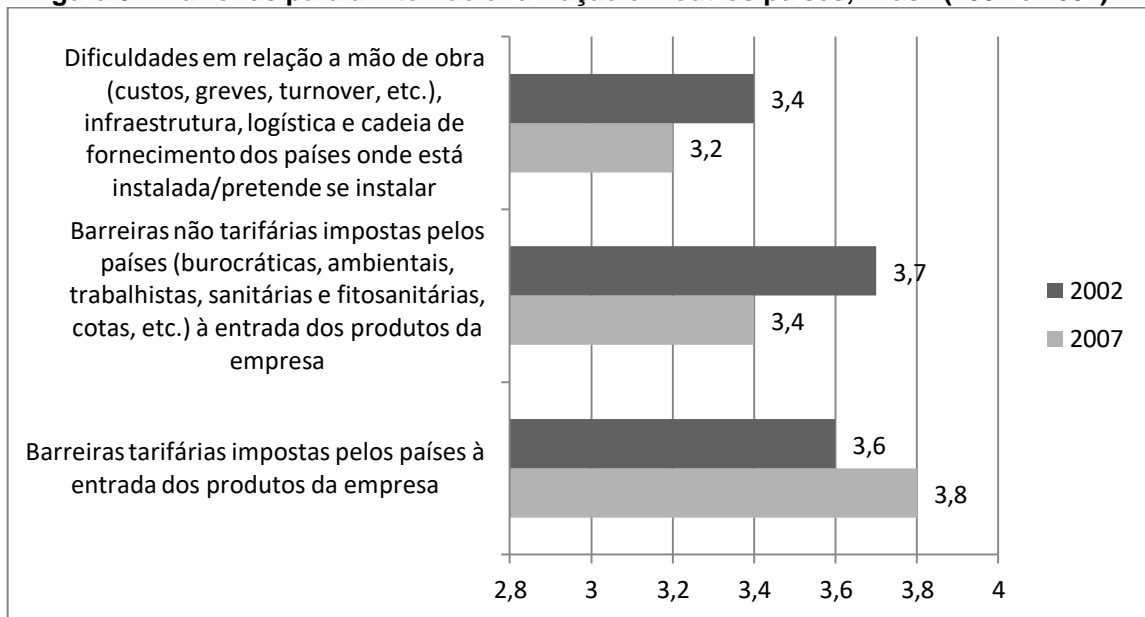


Fonte: Cyrino; Oliveira Jr.; Barcellos. (2010)

²⁵ A figura 3 mostra o grau de conformidade dos entrevistados com as opções dadas, visto que 5 significa “concordo totalmente” e 0 significa “discordo totalmente”.

²⁶ A figura 4 mostra o grau de conformidade dos entrevistados com as opções dadas, visto que 5 significa “concordo totalmente” e 0 significa “discordo totalmente”.

Figura 5 – Barreiras para a internacionalização em outros países, Brasil (2002 e 2007)²⁷



Fonte: Cyrino; Oliveira Jr.; Barcellos. (2010)

Observa-se que as principais barreiras eleitas são as relacionadas com o país de origem: a elevada carga tributária, a satisfação em atender apenas o mercado doméstico e fatores relacionados ao câmbio. No país de destino destacam-se desafios, principalmente, em relação às barreiras tarifárias, visto que a nota atribuída a esse item aumentou de 2002 para 2007. Enquanto isso, no interior das firmas percebe-se “a falta de preparo dos recursos humanos para a internacionalização, a dificuldade de acesso a parceiros e canais de distribuição nos mercados internacionais, barreiras de idioma e conhecimentos insuficientes para se internacionalizar.” (CYRINO; OLIVEIRA JR.; BARCELLOS, 2010, p. 101)

Outros trabalhos adicionam mais tópicos à discussão acerca dos desafios da internacionalização. Segundo Cyrino e Tanure (2009, p. 32), algumas desvantagens do Brasil afetam principalmente as firmas em fase de exportação, como a deficiência do sistema rodoviário e portuário, resultado da “falta de capacidade de investimento dos governos federal e estadual, das altas taxas de juros, da elevada tributação e da complexidade do sistema tributário, além dos custos com evasão tributária, corrupção e burocracia estatal”. Entretanto, os autores não consideram esses

²⁷ A figura 5 mostra o grau de conformidade dos entrevistados com as opções dadas, visto que 5 significa “concordo totalmente” e 0 significa “discordo totalmente”.

empecilhos capazes de barrar IDE brasileiros, apesar de afetar a capacidade competitiva das firmas.

Considerando as opiniões dos investidores, Cyrino e Tanure (2009, p. 33) focam a abordagem nas dificuldades citadas por eles: “ausência de políticas e apoio para as multinacionais brasileiras”, “dificuldade de transferência das vantagens competitivas das EMNs brasileiras” e “etnocentrismo gerencial”. Segundo os autores, no geral, os apoios governamentais são direcionados às exportações, principalmente via incentivos fiscais e iniciativas promocionais, o que contribui para formação de superávit na balança de pagamentos, mas, no período mais recente, percebe-se evolução no esforço do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, do Ministério das Relações Exteriores e de agências governamentais, mais precisamente o BNDES, a favor de firmas com intenção de realizar IDE. Mas apesar das iniciativas públicas estarem em movimentação, comparativamente, ainda são inferiores às adotadas em países asiáticos – Coréia, Hong Kong, Taiwan e China – onde são pensados setores estratégicos a serem incentivados e há foco no aumento da competitividade de firmas denominadas “campeãs nacionais” via programas de financiamento, P&D subsidiados pelo governo e outras iniciativas. A consequência de não haver claros incentivos governamentais à internacionalização de firmas brasileiras é percebida principalmente em empresas de pequeno e médio porte, “algumas das quais possuem as competências técnicas, gerenciais e de marketing, mas não dispõem dos recursos para expandir suas atividades no exterior e competir com sucesso em mercados internacionais”, tanto que é incomum a presença de pequenas e médias firmas no exterior.

Outra dificuldade abordada refere-se ao perfil das firmas capazes de serem multinacionais e suas vantagens, pois é recorrente que firmas já postas em posição de destaque no Brasil tentem buscar sucesso no processo de internacionalização. Entretanto, é comum que as vantagens, desenvolvidas no cenário nacional, – “[...] relacionada com tecnologia de processos, acesso a matérias-primas, custos competitivos de mão de obra e com as vantagens das formas de produção de integração vertical [...]” – sejam inerentes ao mercado brasileiro:

As tecnologias de processo estão, em sua maioria, profundamente enraizadas nas rotinas e no know-how tácito de gestores e trabalhadores

qualificados. Embora existam maneiras de gerenciar o conhecimento tácito para obter vantagem competitiva, deve haver esforço consciente para organizar as informações na configuração de melhores práticas, capacitar pessoas para serem transferidas para o exterior e investir em sistemas de apoio para ajudar a explorar conhecimento codificado localmente. Mão de obra de baixo custo e matérias-primas são vantagens comparativas – e, portanto, de difícil replicação. A fim de reduzir os custos de transação, as empresas brasileiras dependeram no passado de uma forte tendência a internalizar atividades e transações que excedem, desenvolvendo elevado grau de integração vertical. Isso cria uma vantagem que é difícil de ser transferida para novas localidades sem realizar altos investimentos e correr riscos – o que certamente é uma limitação para as empresas brasileiras. (CYRINO; TANURE, 2009, p.34)

Ou seja, um dos desafios das firmas brasileiras no exterior é se adaptar ao novo cenário, aceitando que certos mecanismo com bom funcionamento e que geram boa resposta produtiva no Brasil podem não funcionar no exterior. Assim, é fundamental haver adaptações e operar com planejamento.

O terceiro desafio, denominado “etnocentrismo regional”, é referente ao protagonismo que a alta gestão das firmas dá aos negócios brasileiros em comparação com as operações internacionais, principalmente porque ainda é a maior parcela de mercado da maioria das firmas nacionais. Em termos de organização, a instalação de uma operação no exterior é acompanhada da criação de um departamento internacional nas empresas, funcionando como ligação entre as demandas no novo local e os demais departamentos da empresa, o que transparece a segregação da subsidiária:

Em sua maior parte, as subsidiárias são, em geral, vistas como implementadoras de políticas operacionais e não como unidades de negócio, com a autonomia necessária para se adaptar às circunstâncias locais e até contribuir para soluções globais. (CYRINO; TANURE, 2009, p.35)

A fim de superar esse desafio, surge no processo de internacionalização brasileiro outro obstáculo, desencadeado pelas ações dos investidores, são os “custos crescentes de coordenação e de governança”. Significa que ao expandir as operações é necessário que ocorram investimentos nos mecanismos e processos de coordenação e gestão das operações internacionais, pois os recursos despendidos anteriormente já não são suficientes. Exemplificando, o que ocorre é expatriação de funcionários, que atenderão à subsidiária, sendo preciso contratar e capacitar novos colaboradores para substituí-los, aumentando os custos. (CYRINO; PENIDO, 2007, p. 101)

Diante do que foi exposto, o próximo tópico abordará os incentivos dados pelo governo brasileiro às firmas que almejam operar no exterior, a fim de verificar seus programas e sua eficiência.

4 O PAPEL DO ESTADO

Segundo Alem e Cavalcanti (2005, p. 66), as políticas de apoio à internacionalização, em geral, incluem os seguintes elementos, definidos pela Unctad:

- a) “liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior – tendo em vista que implicam saída de divisas”;
- b) “criação de instrumentos internacionais que facilitem e protejam os investimentos no exterior”;
- c) “informação e assistência técnica”;
- d) “incentivos fiscais”;
- e) “mecanismos de seguros para os investimentos”;
- f) “financiamento”.

Por outro lado, não basta ofertar políticas que incentivem os investimentos, é necessário também que haja mecanismos de cobrança para exigir retornos das firmas ao país de origem. (ALEM; CAVALCANTI, 2005, p. 69)

De acordo com Hymer (1983, p. 31) políticas de apoio à internacionalização esbarram no fato de não terem alcance internacional, ao contrário do investimento no exterior, que o tem. Assim, como forma de aumentar a eficácia de políticas públicas referentes ao IDE, o autor sugere que deveria haver cooperação entre as nações. Mas, por outro lado, também prevê que conciliar projetos de investimento entre países é inviável, visto que há envolvimento de interesses distintos.

Posto isso, desenvolve-se a seguir o modelo de internacionalização da China, país que tem na base de suas operações internacionais as políticas do governo.

4.1 A experiência do governo chinês

Entre os países em desenvolvimento, a China se destaca por investir expressivamente em operações no exterior. Entretanto, segundo Child e Rodrigues (2010) as teorias que tentam explicar o processo de internacionalização não se aplicam ao modelo chinês, por exemplo: não se observa nas empresas chinesas vantagens em relação a outras firmas, de forma que haja uma motivação visível à internacionalização, bem como não há concordância entre teorias que explicam a evolução geográfica das firmas e o modelo chinês, visto que o movimento das operações estrangeiras originárias da China são para países distantes, e não em direção aos seus vizinhos, como se prevê. (CHILD; RODRIGUES, 2010, p.42)

Por outro lado, o processo de internacionalização de firmas chinesas apresenta um comportamento que é recorrente entre os países em desenvolvimento: o papel ativo do governo como incentivador do processo. (CHILD; RODRIGUES, 2010, p.42)

Ainda, por ser uma economia socialista, o Estado tem um papel fundamental no movimento de internacionalização de firmas chinesas. Essa constatação pode ser fundamentada no início do processo de criação de grandes grupos chineses, a partir de 1986: o governo elegeu, entre as empresas públicas, aquelas que seriam líderes em seus respectivos segmentos, as “campeãs nacionais”, que foram analisadas de forma que cada uma recebeu o incentivo necessário para expandir-se, enquanto o governo acompanhava quais incentivos eram mais eficazes, para esse programa deu-se o nome de “*national team*”. (SILVA, 2012, p. 187)

Assim, por envolver diferentes indústrias, com necessidades diversas e em momentos distintos, as políticas do “*national team*” são dadas como de caso a caso e experimentadas via tentativa e erro. Variados incentivos foram utilizados durante a criação de grandes grupos chineses, mas, de forma geral, pode-se dividi-los em tarifários e não-tarifários – “[...] acesso a veículos internos de *marketing*, transferência de tecnologias, subcontratações de empresas selecionadas com preços de mercado, escolha de parceiros internacionais para estabelecerem *joint-ventures*, empréstimos preferenciais dos bancos estatais, reestruturação

administrativa e acessos privilegiados para lançamento de ações no mercado de capitais.” (SILVA, 2012, p. 197)

O resultado do “*national team*” pode ser verificado nacionalmente e internacionalmente, visto que algumas firmas chinesas passaram a se destacar também em operações no exterior, o que, no longo prazo, tende a equilibrar o saldo de entradas e saídas de IDE, visto que a China é, historicamente, destino de multinacionais. (SILVA, 2012, p. 206) Ademais, outras políticas colaboraram para a internacionalização das empresas chinesas, segundo Silva (2012, p. 210) o processo pode ser analisado em três etapas.

A primeira fase, denominada “*Tasting the water*”, ocorreu entre 1979 e 1991, nela a política era focada na acumulação de reservas, de forma que a saída de IDE era controlada para evitar escassez de divisas. Assim, era permitida a internacionalização de firmas que tivessem os objetivos de: “assegurar acesso a recursos naturais escassos domesticamente, acessar e transferir tecnologia para a China, melhorar as possibilidades de exportação de empresas chinesas e aumentar habilidade administrativas”. Além disso, a política restringia a quantia de divisas a serem utilizadas e exigia que as firmas apresentassem projetos de investimento. Silva (2012, p. 211) expõem a logística do processo:

Uma vez concedido o direito de uso de certa quantia de divisas, um projeto de investimento deveria passar pelo MOFERT²⁸ ou pelo NDRC²⁹. A submissão nesses órgãos envolvia os seguintes documentos: estudo de viabilidade do projeto, certificado de uso de divisas emitido pelo SAFE³⁰, relato da embaixada chinesa sobre o país receptor, plano de recuperação do investimento e documentação do ambiente jurídico do país de destino do capital. Ademais, lucros gerados externamente deveriam ser reenviados para a China. No final do primeiro período, ocorreram algumas mudanças do sentido de facilitar a saída de IDE. Uma nova regulação aumentou a transparência de aprovação dos projetos e a SAFE já não precisava aprovar os projetos que ficavam sob a análise do MOFERT ou NDRC.

A segunda fase, denominada “*Finding the stepping Stones*”, compreendeu o período de 1992 a 2001 e tendia a promover maior saída de IDE através de um sistema menos restrito. Conseqüentemente, surgiram barreiras comuns ao processo de internacionalização chinês nessa etapa, devido ao aumento de fluxo de investimentos e a inexperiência. Assim, para suprir as necessidades de

²⁸ Ministry of Foreign Economic Relations and Trade

²⁹ National Development and Reform Commission

³⁰ State Administration for Foreign Exchange

conhecimento do ambiente internacional e administrativas, foi desenvolvido um programa de treinamento, envolvendo o MOFTEC³¹ e a Unctad³²,s *Division on Transnacional Corporations and Investment*. (SILVA, 2012, p. 211)

Independente dos esforços para superar os obstáculos, a segunda fase não obteve grandes avanços devido às crises econômicos ocorridas na Ásia em 1997 e 1998, levando as agências a estreitarem a liberação de IDE ao exterior, em vista de não comprometer as reservas do país. Com a alteração do cenário econômico em 1999, findada a crise, a China retomou as políticas de incentivo aos incentivos no exterior. (SILVA, 2012, p. 212)

A terceira fase, denominada “*A bridge is built*”, vem sendo construída desde 2002 e tem como protagonista o seu projeto “*Going Global*”, um misto de incentivo às campeãs nacionais e processo de internacionalização. O destaque do projeto é dado por abranger não apenas estatais, mas também investimentos menores e firmas privadas, além disso, segundo Silva (2012, p. 214): “Outra diferença importante é que, por ser o *Going Global* contemporâneo ao processo de entrada da China na OMC, ele possui maior transparência quanto à estrutura e mensuração dos incentivos concedidos”. Assim, o projeto é estruturado conforme o seguinte trecho:

O MOFCOM³³ foi quem delineou todas as regras de aprovação para abertura de filiais no exterior. Uma vez enquadrada dentro dos requisitos formulados pelo MOFCOM, a empresa investidora passa por um registro na SAFE, que realiza uma revisão de projeto de IDE, no intuito de analisar seus riscos para decidir se concede, ou não, a liberação do uso de divisas. Além disso, uma política que auxilia o *Going Global*, também organizada pelo MOFCOM, é a de fortalecimento de marcas (algo apontado como um obstáculo à expansão de empresas chinesas pelo mundo). (SILVA, 2012, p. 214)

Essa análise da internacionalização das empresas chinesas demonstra como o governo se faz presente durante todo o processo, tanto como regulador, como influenciador de investimentos no exterior.

³¹ *Ministry of Foreign Trade and Economic Co-operation*

³² Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

³³ Ministério do Comércio

4.2 O papel do governo brasileiro no incentivo à internacionalização das firmas

O apoio do Estado brasileiro à internacionalização de empresas brasileiras no início dos anos 2000 é analisado por Ricupero e Barreto (2007, p.30) como implícito e não planejado, diferente do projeto chinês. No período analisado, as firmas com interesse em operar no exterior não contavam com suportes e estímulos claros do governo, os programas existentes eram incentivadores das exportações. Por outro lado, no mesmo período, estudos foram realizados, sob encomenda do governo, para analisar a necessidade de criação de uma agência para promoção de investimentos no exterior, visto que o Brasil estava em um grupo pequeno de países sem essa estrutura. (RICUPERO; BARRETO, 2007, p. 30)

Realizando uma análise dos tópicos indicados pela Unctad como formadores de políticas de internacionalização, Sennes e Mendes (2009, p. 163) demonstram como o Brasil vem desenvolvendo incentivos ao IDE:

- a) “liberalização de restrições ao IED referente à saída de recursos”: não há no Brasil restrição alguma ao movimento de recursos para o exterior por parte das firmas, exceto quando for uma instituição financeira, quando há regulação do BNDES;
- b) “instrumentos e acordos internacionais que protegem investimentos no exterior”: diversos acordos já foram assinados entre o Brasil e outras nações como medida para proteger os investimentos durante a década de 90, entretanto, nenhum dos 15 contratos entrou em vigor, sob a justificativa de ameaçarem a soberania nacional. Por outro lado, investimentos no setor de serviços são protegidos pelo Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços³⁴ da Organização Mundial do Comércio (OMC), de forma que o Brasil não adotou nenhuma medida protetiva específica ao setor. Ademais, há proteção de propriedade intelectual através do Acordo de sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade

³⁴ O Acordo Geral sobre o Comércio de Serviços (GATS, sigla em inglês) foi assinado em abril de 1994 pelos 123 que integravam a Organização Mundial do Comércio (OMC), entrando em vigor em janeiro de 1995. Cabe ao acordo a abertura ao capital internacional de 160 setores de serviços, sendo o conceito de serviço: “qualquer serviço em qualquer setor, exceto aqueles prestados no exercício da autoridade governamental”.

Intelectual Relacionados ao Comércio³⁵ e do Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes³⁶, e, apesar desses acordos, as firmas brasileiras enfrentam dificuldades para se registrarem comercialmente no exterior, pois o país não integra o Protocolo de Madri³⁷;

- c) “informação e Assistência Técnica”: a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil) e o Departamento de Promoção Comercial do Ministério das Relações Exteriores são responsáveis por prestar informação e assistência técnica às firmas brasileiras. A Apex não possui um programa específico de apoio às multinacionais brasileiras, mas colabora com os investidores via inteligência comercial e através de centros de distribuição³⁸ no exterior, que podem ser locados pelas firmas, funcionando como uma operação internacional experimental. Enquanto isso, o Ministério das Relações Exteriores oferece informações sobre os mercados externos e facilitam o contato entre empresas brasileiras e empresas de serviços no mercado estrangeiro.
- d) “mecanismos de segurança de investimentos”: não há políticas de proteção aos investimentos brasileiros no exterior, entretanto há mecanismos que fazem, em parte, esse papel. O Convênio de Créditos Recíprocos (CCR) reúne os países da Associação Latino-Americana de Integração (Aladi)³⁹ e é definido por Ricupero e Barreto (2007, p. 166) como:

[...] mecanismo multilateral de compensação de crédito entre os países, coordenado por seus bancos centrais. Embora o acordo inicialmente tenha sido amplamente usado como garantia de crédito no comércio inter-regional, migrou recentemente para uma função compensatória restritiva entre moedas regionais, funcionando residualmente como uma garantia.

³⁵ O Acordo de sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (TRIPS, sigla em inglês) assinado em 1994, ao fim da Rodada do Uruguai, exige que os países membros da OMC sejam rígidos em relação à proteção de marcas e patentes.

³⁶ O Tratado de Cooperação em Matéria de Patentes (PCT), assinado em junho de 1970, pretende facilitar o procedimento de registro de patente, caso a mesma seja solicitada em diversos países.

³⁷ O Protocolo de Madri, assinado em 1989, possibilita o registro de patentes e marcas em uma só plataforma, simplificando e barateando o sistema.

³⁸ Os centros de distribuição são localizados em Dubai, Frankfurt, Lisboa, Miami e Varsóvia.

³⁹ São membros da Aladi: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Cuba, Equador, México, Panamá, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela.

Além do CCR há um instrumento de proteção à exportação, criado pelo governo brasileiro, o Seguro de Crédito à Exportação (SCE) que cobre riscos políticos, comerciais e outros relacionados ao comércio de mercadorias com o exterior.

- e) “financiamento”: sendo a principal fonte de incentivos do governo à internacionalização de firmas, o financiamento é oferecido aos empresários, fundamentalmente, pelo BNDES em conjunto com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, às empresas que contribuem para o desenvolvimento econômico e social do Brasil. Ademais, o objetivo de financiar as firmas, além de viabilizar a operacionalidade no exterior, é aumentar a participação das empresas nacionais no mercado interno, promover exportações, fortalecer os processos de inovação e promover o crescimento. (RICUPERO; BARRETO, 2007, p. 164)

Assim, conforme citado anteriormente, a partir de 2002 entrou em vigor uma modalidade de financiamento do BNDES para empresas nacionais atuantes no exterior. Primeiramente, o foco era incrementar as exportações brasileiras, fortalecendo as empresas nos mercados internacionais, mas em um segundo momento, permitiu-se o financiamento para operações no exterior, desde que também beneficiassem as exportações domésticas. Contudo, o BNDES exige como contrapartida do financiamento para IDE um aumento das exportações líquidas da firma “equivalente ao investimento total do empreendimento no prazo máximo de seis anos”. (ALEM; CAVALCANTI, 2005, p. 71)

Além do BNDES, o Banco do Brasil presta apoio financeiro na “transferência de recursos, captação de parceiros financeiros e comerciais, estruturação de operações financeiras e oferta de produtos e serviços personalizados”. (RICUPERO; BARRETO, 2007, p. 169)

Fora as políticas que seguem o modelo da UNCTAD, o Brasil desenvolve outras estratégias de apoio à internacionalização de firmas. O diferencial delas, muitas vezes, é não ter como objetivo primário a operação internacional, sendo essa uma consequência secundária.

Entre essas estratégias, há o apoio para formação de “superempresas”, via fusão de grupos domésticos já consolidados, de forma que se possa competir com grandes empresas internacionais que venham a se instalar no país e, também, possibilitar uma expansão internacional. Igualmente de forma indireta aplica-se incentivo via internacionalização de estatais, visto que as empresas que prestam serviços a elas no Brasil, tendem a fazer o mesmo no exterior, demandando uma operação internacional. (RICUPERO; BARRETO, 2007, p. 169)

Do mesmo modo, Alem e Madeira (2010, p.51) sugerem que o apoio ofertado pelo governo pode vir a suprir as carências das firmas em um momento pré internacionalização, de forma que elas se tornem aptas e incentivadas a operar no exterior. Assim, conforme os autores, se o desafio é o alto nível competitivo dos mercados, o instrumento mais importante é o apoio à inovação via combinação de políticas industriais, de comércio exterior, de ciência e tecnologia e de educação. Esses instrumentos são traduzidos pela Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), pelo Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação – MCT (PACTI) e pelo Plano de Desenvolvimento da Educação (PDE), de forma que, a consolidação desses projetos focou na inserção da inovação como garantia de competitividade no longo prazo. No geral, a PDP e o PACTI tiveram o propósito de expandir e consolidar a ciência, tecnologia e inovação nacionalmente, incentivar a inovação tecnológica nas firmas, assim como, a pesquisa e o desenvolvimento. Enquanto o PDE focou na qualidade da educação básica como premissa da formação de bons profissionais. (ALEM; MADEIRA, 2010, p. 51)

Em outro caso, descrito por Alem e Madeira (2010, p. 51) as firmas podem encontrar barreira na bitributação de lucros, de forma que a solução é a assinatura de acordos entre os países para dividir os tributos. Entretanto, enquanto apoiador, o governo brasileiro assinou alguns poucos contratos sobre essa questão, dando margem a avanços. (ALEM; MADEIRA, 2010, p. 51)

Com essas informações, observa-se as diversas medidas do governo brasileiro em prol de desenvolver atuações de firmas no exterior, entretanto, para haver um projeto de internacionalização, como o que ocorre na China, é necessária a coordenação dessas medidas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo desse trabalho foi constatado que as firmas optam pelos riscos de investir no exterior e buscam vencer os obstáculos do processo a fim de alcançarem os benefícios da expansão, que são diversos. Verificou-se que estando próxima ao mercado que almeja atender, a empresa acumula maior aprendizado, sendo capaz de compreender necessidades e vontades dos consumidores, o que permite melhorias na produtividade e qualidade, assim como, fortalece a posição competitiva, pois além de reduzir os riscos de perda de investimento, visto que eles são diversificados geograficamente, há ganhos de escala e escopo, com o crescimento da produção, gerando custos mais competitivos. Ademais, caso a firma opte por operar em um país com fatores de produção de menor custo, a redução de custos também é um benefício possível, assim como ocorre no modelo de cadeias globais de valor, que busca eficiência ao produzir de acordo com a especialidade de cada nação.

Além das motivações apresentadas pelos benefícios, o trabalho expôs teorias (econômicas e comportamentais) acerca das motivações e características da internacionalização. Assim, pela visão da economia, analisamos propostas com alguns pontos em comum e outros nem tanto; enquanto a Teoria do poder de mercado aborda o IDE como resultado de um mercado local saturado e a Teoria do ciclo do produto confere à localização grande importância para a decisão da evolução da firma, o Paradigma eclético e a Teoria da internalização se aproximam ao declararem que o que promove o investimento ao exterior é a busca por vantagens, o que superficialmente, ao final, resume muito bem todas as teorias. Já pela ótica comportamental, a análise foca nas características da empresa capaz de obter sucesso no processo e como ele ocorre, assim, havendo um debate se a internacionalização é obrigatoriamente gradual, afirmação essa que foi verificada como falsa, mas recorrente.

As dificuldades encontradas pelas firmas que almejam operar no mercado externo são resultado das diferenças de ambientes. Essa situação pode ser ilustrada na ocorrência de resultados muito diferentes decorrentes de decisões semelhantes. Assim, é apontado ao longo do trabalho que características inerentes à firma podem não ser vantajosas em um novo ambiente, ou ainda, desvantajosas. Ademais, pode

ser necessário desenvolver novos recursos para ser viável operar no exterior. Essas são apontadas como o início da definição dos obstáculos, já que há diversos desdobramentos inseridos nesses tópicos. Assim sendo, são as particularidade de um país para o outro que alteram a posição da firma, ou seja, a geografia, o clima e as instituições – cultura, idioma, renda, religião e governo.

No Brasil, a internacionalização pode ser vista como um meio de sobrevivência da empresa, que precisa se tornar multinacional a fim de não ser comprada ou concorrencialmente ser ultrapassada, quando pertence a um setor internacionalmente competitivo. Contudo, o ambiente brasileiro por muitos anos, até recentemente, foi promotor de produtos e processos pouco competitivos e que possuíam presença estrangeira apenas via exportação. Com as mudanças econômicas no Brasil, no início dos anos 1990, o país se viu como um grande receptor de IDE, devido aos baixos custos de operação, entre outros, mas também deu-se início à saída de investimentos diretos ao exterior de empresários nacionais, em busca de melhores resultados e oportunidades, ainda que a exportação continue sendo a forma preferida de presença no exterior das firmas brasileiras.

O trabalho expôs que apesar das diversas motivações para ocorrer IDE por parte dos investidores brasileiros, existem muitas outras razões para isso não ocorrer, que são os obstáculos. Dentre eles, foram analisados as barreira internas, como a elevada carga tributária, a satisfação em atender apenas o mercado doméstico e dificuldades com o câmbio, além da ausência ou insuficiência de apoio governamental e dificuldade em transferir vantagens já criadas ao exterior, por essas vantagens serem inerentes ao mercado brasileiro.

Por fim, almejando analisar a importância do papel do Estado na promoção do IDE, foi realizado um exame do caso chinês, onde o governo é protagonista no incentivo à internacionalização. Assim, se pôde reconhecer a existência de políticas coordenadas, de forma que o governo se faz presente durante todo o processo, não apenas como promotor de investimentos, mas como regulador. Por outro lado, ao analisar como o Estado brasileiro age em relação à internacionalização, o trabalho aponta diversas iniciativas, mas não se conclui que há uma política deliberada e consolidada.

REFERÊNCIAS

- ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43–76, dez. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2403.pdf>. Acesso em: 28 maio 2016.
- ALEM, A. C.; MADEIRA, R. Internacionalização e competitividade: a importância da criação de empresas multinacionais brasileiras. In: ALEM, A. C.; GIAMBIAGI, F. (Org.). **O BNDES em um Brasil em transição**. Rio de Janeiro: BNDES, 2010. p. 39-56.
- ANDREFF, W. **Multinacionais globais**. Bauru: Editora da Universidade do Sagrado Coração, 2000. 200 p.
- BARRETTO, A.; ROCHA, A. da. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. da. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.
- CHILD, J; RODRIGUES, S. B. Padrões e motivos da internacionalização de empresas chinesas. In: OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- CINTRA, R.; MOURÃO, B. Perspectivas e estratégias na internacionalização de empresas brasileiras. **Revista Autor**, [S.l.], v. 5, n. 53, Nov. 2005. Disponível em: <<http://www.maxitradeconsultoria.com.br/2011/Downloads/Artigos/perspectivas-e-estrategias-na-internacionalizacao-de-empresas-brasileiras.pdf>>. Acesso em: 28 maio 2016.
- CUERVO-CAZURRA, A.; MALONEY, M. M.; MANRAKHAN, S. Causes of the difficulties in internationalization. **Journal of International Business Studies**, London, v. 38, n.5, 2007, p. 709-725. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1059601> Acesso em 12 jul. 2016.
- CYRINO, Á. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M.; BARCELLOS, E. P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JUNIOR, M. de M. (Org.). **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 93-110.
- CYRINO, Á. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 79-116.
- CYRINO, Á. B.; TANURE, B. Trajetórias das multinacionais brasileiras: lidando com obstáculos, desafios e oportunidades no processo de internacionalização. In: RAMSEY, J; ALMEIDA, A.(Org.). **A ascensão das multinacionais brasileiras: o**

grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009. p. 11-38.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, São Paulo, v. 2, n. 1, jan./jun. 2007, p. 1-25. Disponível em: <<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/46/43>>. Acesso em 2 ago. 2016.

DALMORO, M. Empreendedorismo internacional: convergência entre o processo de internacionalização da empresa e a atividade empreendedora. **Revista FACEF**, São Paulo, v. 11, n. 1, 2008, p. 59-71. Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/113/177>> Acesso em 18 ago. 2016.

FARO, R.; FARO, F. **Competitividade no comércio internacional**: acesso das empresas brasileiras aos mercados globais. São Paulo: Atlas, 2010. 264 p.

FENDT, R. Cadeias globais de valor: uma sucinta introdução. A inserção do Brasil nas Cadeias Globais de Valor. **CEBRI Dossiê Edição Especial**, Rio de Janeiro, v. 2, 2014, p. 10-14. Disponível em: <<http://midias.cebri.org/arquivo/BrasilCadeiasValor.pdf>> Acesso em 30 set. 2016.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A evolução dos sistemas de produção globais e o surgimento das EMNs brasileiras. In: RAMSEY, A.; ALMEIDA, A. (Org.) **A ascensão das multinacionais brasileiras**: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009. p. 39-64.

HYMER, S. **Empresas multinacionais**: a internacionalização do capital. Rio de Janeiro: Graal, 1983. 118 p.

JOHANSON, J.; VAHLEN, J.-E. The Uppsala internalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, London, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/305003240_The_Uppsala_Internationalization_Process_Model_Revisited_From_Liability_of_Foreignness_to_Liability_of_Outsidership> Acesso em 11 ago. 2016.

RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.) **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 01-36.

SENNES, R.; MENDES, R. C. Políticas públicas e as multinacionais brasileiras. In: RAMSEY, A.; ALMEIDA, A. (Org.) **A ascensão das multinacionais brasileiras**: o

grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais. Rio de Janeiro: Elsevier; Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2009. p. 157-174.

SILVA, S. T. da. China: a importância do estado na formação e internacionalização dos grandes grupos nacionais. In: DEOS, S. S. de; OLIVEIRA, G. C. de. (Org.) **Formação e internacionalização de grandes empresas: experiências internacionais selecionadas**. São Paulo: FUNDAP; Campinas: CERI – IE – UNICAMP, 2012.

SOUZA, E. C. L. de; FENILI, R. R. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 14, n. 33, Ago. 2012, p. 103-118. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2012v14n33p103/22544>> Acesso em 2 ago. 2016.

TEIXEIRA, A. P. P.; FLORES, F. S. O modelo de internacionalização de Uppsala sob a ótica da visão baseada em recursos (RBV). **REAVI – Revista Científica do Alto Vale do Itajaí**, Ibirama, v. 3, n. 3, set. 2014, p. 001-012. Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/reavi/article/view/4576/3341>> Acesso em 11 ago. 2016.

TRAVESSO NETO, D. Como as empresas brasileiras estão enfrentando os desafios da internacionalização. In: ALMEIDA, A. (Org.) **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. p. 119-139.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT - UNCTAD. **Investor nationality: policy challenges**. World investment report. Genebra, 2016. Disponível em: <<http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=1555>> Acesso em 01 de Nov. de 2016.

URBASCH, G. **A globalização brasileira: a conquista de mercados mundiais por empresas nacionais**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

VEIGA, P. da M.; RIOS, S. P.; **Inserção em cadeias globais de valor e políticas públicas: o caso do Brasil**. Rio de Janeiro: IPEA, 2015. (Texto para discussão, 2069).

VERNON, R. Investimento externo e comércio internacional no ciclo do produto. In: SAVASINI, A. A. et al. (Org.). **Economia Internacional**. São Paulo: Saraiva, 1979. (Série Anpec de Leituras de Economia).