

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE CIÊNCIAS JURÍDICAS  
BACHARELADO EM DIREITO

AMANDA MITSUE ZUCHIERI

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA AMÉRICA DO  
SUL: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO**

CURITIBA

2019

AMANDA MITSUE ZUCHIERI

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA AMÉRICA DO  
SUL: UMA ANÁLISE A PARTIR DOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO**

Monografia apresentada como requisito parcial para a  
obtenção do grau de Bacharel em Direito do Estado.  
Curso de Bacharelado em Direito, Setor de Ciências  
Jurídicas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Luiz Daniel Rodrigues Haj Mussi

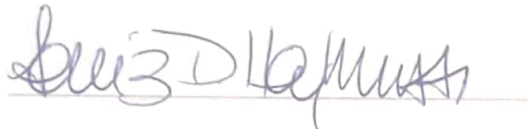
CURITIBA

2019

## TERMO DE APROVAÇÃO

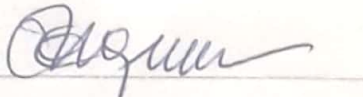
AMANDA MITSUE ZUCHIERI

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção de Graduação no Curso de Direito, da Faculdade de Direito, Setor de Ciências jurídicas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

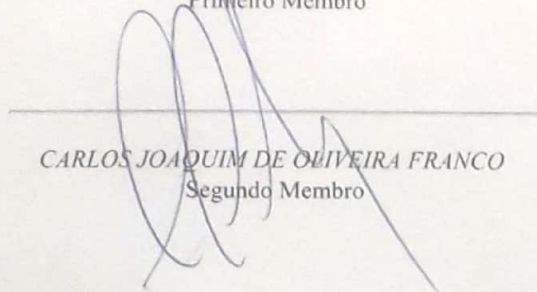


LUIS DANIEL HAJ MUSSI  
Orientador

Coorientador



CARLOS EDUARDO MANFREDINI HAPNER  
Primeiro Membro



CARLOS JOAQUIM DE OLIVEIRA FRANCO  
Segundo Membro

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço aos meus pais Sandra e Ricardo, por terem cumprido com maestria seu papel como educadores, sempre me deram o apoio e incentivo que, em certos momentos, sequer sabia que precisava, além das demonstrações de paciência, compreensão e sabedoria através de seus conselhos. Ao meu irmão, Lucas, por proporcionar momentos de calma e descontração quando a rotina se tornava árdua e difícil.

Gostaria de agradecer ao meu orientador, Professor Luiz Daniel Rodrigues Haj Mussi, pela orientação responsável e solícita, pelo acompanhamento acadêmico breve, porém muito proveitoso, e por todos os apontamentos e conselhos que me auxiliaram até agora.

À minha banca que avaliação, composta pelo Professor Carlos Joaquim de Oliveira Franco e pelo Professor Carlos Eduardo Manfredini Hapner, à quem cultivo eterna admiração e gratidão, pelas aulas e reflexões que me auxiliaram a amadurecer e expandir meus objetivos acadêmicos e profissionais.

Ao Professor Fabrício Ricardo de Limas Tomio, por todos os ensinamentos, pela ajuda e conselhos nos projetos e pesquisas nos quais me aventurei.

À Professora Vera Thorstensen, inspiração e exemplo de excelência acadêmica, pelas oportunidades e conhecimentos oferecidos na área do comércio internacional. À todos do Centro de Estudos do Comércio Global e Investimentos (CCGI/FGV).

À Vivian Daniele Rocha Gabriel, pela amizade, sabedoria, exemplo e apoio desde que nos conhecemos.

À Edilson Gonçalves Liberal e Caroline Patrícia Lago Chomatas, pela paciência, compreensão e estímulo à persecução dos meus objetivos acadêmicos.

Às amigas que sempre estiveram ao meu lado, incentivando e compartilhando experiências durante a graduação, Leticia Ventura de Andrade Moreira, Vitória Simões de Lima e Jéssica de Paula Baches.

Por fim, à todos os demais amigos e colegas que fizeram parte e contribuíram para a conclusão deste trabalho e dessa etapa em minha vida acadêmica na Faculdade de Direito da Universidade Federal do Paraná.

## RESUMO

O trabalho pretende tratar do tema de empresas de capital brasileiro com investimentos no exterior, com enfoque na América do Sul, região que abriga alguns dos principais destinos das empresas transnacionais brasileiras. Primeiramente, faz-se uma análise histórica do movimento de internacionalização dessas empresas, para com isso identificar os maiores obstáculos internos e externos com as quais as empresas se depararam e os meios mais utilizados de entrada em outros países. E, por fim, propor alguns meios que possibilitem contornar certos entraves à internacionalização das empresas brasileiras. Para realizar tal investigação, foi feita uma seleção de artigos, teses, livros e publicações em periódicos. Serão utilizados, com fins de direcionamento e identificação dos assuntos abordados, Cartas da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica, da Fundação Dom Cabral, e outras fontes de material que sejam eventualmente necessárias. Assim, serão reunidos materiais já produzidos até o momento, informações divulgadas pelos entes públicos competentes, e nos principais veículos de comunicação. Também serão tratados brevemente aspectos ligados ao ambiente das Relações Internacionais, como a política externa brasileira em relação à integração regional na América do Sul, e seus possíveis efeitos nos processos de internacionalização das empresas de capital nacional.

**Palavras-Chave:** Internacionalização de empresas brasileiras; investimento brasileiro direto; barreiras internas e externas; soluções jurídicas; América do Sul.

## ABSTRACT

The following dissertation intends to address the theme of the Brazilian capital companies with investments abroad, focusing on South America, region that contains some of the main destinies of the investments of Brazilian transnationals. First, one does a historic analysis of these companies internationalization movement, aiming to identify the biggest internal and external obstacles that companies face and the most adopted entrance strategies in foreign countries. At last, the intention is to propose a few instruments and tools that may enable the companies to divert from certain obstacles to the internationalization process. In order to accomplish such investigation, a selection of papers, theses, books and journals was made. Also, Letters from the Brazilian Society of Transnational Companies and Economic Globalization Studies, Dom Cabral Foundation, and other sources of material were used, aiming to give directions and to identify the topics to be covered. Therefore, for this dissertation, I gathered bibliographic material that has been already published, informations disclosed by public entities and by the main press vehicles. In addition of that, some aspects concerning the environment of the International Relations were briefly addressed, such as the Brazilian foreign policy regarding the regional integration in South America, and its potential effects over the internationalization processes of the national capital companies.

**Key-words:** Internationalization of Brazilian companies; Brazilian direct investment; internal and external barriers; legal solutions; South America.

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ACFI	Acordos de Cooperação e Facilitação de Investimentos
ADT	Acordos contra Dupla Tributação
ALADI	Associação Latino-Americana de Integração
APCI	Acordos Preferenciais de Comércio e Investimento
APPRI	Acordos de Promoção e Proteção Recíproca de Investimentos
ASEAN	Associação de Nações do Sudeste Asiático
B3	Mercado de Ações do Brasil, Bolsa e Balcão
BIT	<i>Bilateral Investment Treaties</i>
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
BRICS	Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CADE	Conselho Administrativo de Defesa econômica
CCR	Convênio de Pagamentos e Créditos Recíprocos
CIME	Comitê de Investimento Estrangeiro e Empresas Multinacionais
CNI	Confederação Nacional da Indústria
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
FINAMEX	Programa de Financiamento às Exportações de Máquinas e Equipamentos
FDC	Fundação Dom Cabral
FMI	Fundo Monetário Internacional
IBD	Investimento Brasileiro Direto
IED	Investimento Estrangeiro Direto
IPEA	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
IIRSA	Integração da Infraestrutura Regional Sul-Americana
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
Mercosul	Mercado Comum do Sul
NAFTA	<i>North American Free Trade Agreement</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento
OMC	Organização Mundial do Comércio
ONU	Organização das Nações Unidas
PROEX	Programa de Financiamento às Exportações

SOBEET Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização  
Econômica

UNCTAD Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

## **LISTA DE FIGURAS**

Gráfico 1 - Evolução do estoque do investimento direto brasileiro no exterior (IBD; em US\$ milhões)

Gráfico 2 - Estoque de investimentos brasileiros realizados no exterior (em US\$ bilhões)

Tabela 1 - Países com maior presença de empresas brasileiras

Tabela 2 - Localização das empresas brasileiras no exterior, por região e forma de atuação

Tabela 3 - Quais as principais barreiras para sua empresa se internacionalizar?

Tabela 4 - Quais as principais barreiras externas para sua empresa se internacionalizar?

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1. CONTEXTO DA DESNACIONALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS</b> .....	12
1.1. INVESTIMENTO BRASILEIRO DIRETO E AS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL NACIONAL.....	19
<b>2. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO</b> .....	26
2.1. DEFINIÇÕES DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO E EMERGENTES.....	30
2.2. PRESENÇA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR.....	31
<b>3. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	37
3.1. MODALIDADES DE ENTRADA EM OUTROS PAÍSES.....	37
3.2. FUSÕES E AQUISIÇÕES: A VIA MAIS PERCORRIDA.....	40
<b>4. PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	44
<b>5. ELEMENTOS FACILITADORES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO</b> .....	47
5.1. A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS NA REGULAÇÃO DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	47
5.2. BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS.....	49
5.3. ACORDOS DE PROTEÇÃO E FACILITAÇÃO DE INVESTIMENTOS.....	52
5.4. POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO À INTERNACIONALIZAÇÃO.....	57
5.5. OS BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO REGIONAL.....	60
<b>CONCLUSÃO</b> .....	62
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	64

## INTRODUÇÃO

A partir do final da década de 1990, verificou-se um crescente processo de internacionalização das empresas nacionais, através do investimento brasileiro no exterior<sup>1</sup>. Por ser recente, esse processo ainda é pouco estudado, porém merece atenção em decorrência da sua importância estratégica para a competitividade da economia do país. Tal fato justifica a importância do levantamento de literatura específica e pesquisas empíricas sobre o assunto.

Há prodigiosa literatura tratando da internacionalização de empresas e a formação de multinacionais e transnacionais. No entanto, grande parte da doutrina e produção acadêmica não se volta à motivação da formação de empresas multinacionais em países emergentes, a exemplo do Brasil e demais países da América do Sul. Com exceção dos Estados Unidos, os países da região apresentam-se como destino de grande parte das empresas brasileiras quando buscam um processo de internacionalização.

A literatura sobre o tema da internacionalização envereda-se pelas áreas de Administração e Negócios e Economia. Já questões ligadas às modalidades de ingresso em outros países e formas de captação de recursos passam pelo Direito, citando-se como exemplo as operações de aquisição e disponibilização de ações na bolsa, respectivamente. Numa intersecção entre as áreas do Direito Internacional, Tributário e Econômico localizam-se temas como o dos acordos de proteção contra riscos políticos e bitributação, auxiliando na transposição de obstáculos à multinacionalização das companhias.

No mundo, as empresas transnacionais adquirem cada vez mais força, e o Brasil recentemente tem aderido à essa tendência. Fato demonstrativo disso ocorreu no ano de 2006<sup>2</sup>, no qual pela primeira vez as empresas brasileiras investiram mais em empreendimentos no exterior do que receberam de capital estrangeiro.

O recente aquecimento das negociações e maior aproximação entre os países do Mercosul proporciona um ambiente mais aberto à negociação da redução de barreiras aos investimentos estrangeiros entre os países do bloco, permitindo um diálogo em que se

---

<sup>1</sup> SILVA, Maria Lussieu da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90. 2002. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP.

<sup>2</sup> HIRATUKA, C.; SARTI, F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. In: ACIOLY, L.; CINTRA, M. A. M. (Ed.). Inserção internacional brasileira: temas de economia internacional. Brasília: IPEA, 2010. v. 2.

discutem possíveis concessões e standardizações das regras internas de cada Estado ou de um arcabouço normativo comum ao bloco. Exemplos desse estreitamento de relações são os Diálogos Regulatórios entre Brasil e Argentina, ambos membros do bloco, e a iminente assinatura do Acordo de Livre Comércio entre Brasil e Chile, sendo este um Estado associado do Mercosul. Tais acontecimentos apenas demonstram a importância de discussões sobre coerência e convergência regulatória entre os países do bloco e associados, objetivando maior alinhamento regulatório, com respaldo em tratados multilaterais e bilaterais e nas Diretrizes da OCDE, às quais o Brasil aderiu em 1997. A observância destas, em especial, garante um ambiente mais seguro e transparente no contexto da internacionalização de empresas.

Apesar de ocorridas mudanças significativas na política externa brasileira, em vista da necessidade de promover a internacionalização das empresas, a implementação de políticas de incentivo ainda não atingiu a maturidade. Apesar do salto no ano de 2006, no ano seguinte os níveis de investimentos estrangeiros no Brasil voltaram a ultrapassar os investimentos brasileiros no exterior. Isso pode ser decorrência de políticas que priorizam a atração de investimentos estrangeiros em detrimento da realização de investimentos no exterior. Essa tendência pode ser observada no fato de que nos últimos cinco anos ocorreu um avanço na desnacionalização de empresas no território brasileiro, sendo que nesse período quase 400 empresas nacionais passaram a ser controladas por grupos estrangeiros.

Desse modo, pretende-se tratar das motivações e benefícios derivados da internacionalização das empresas, entre eles a participação em atividades em mercados mais amplos e a promoção de exportações às subsidiárias instaladas no exterior; da composição do processo de internacionalização; das dificuldades que permeiam esse processo e de certas medidas que podem ser adotadas para prevenir insucessos em novos mercados, incentivar e promover a proteção dos investimentos nacionais em outros territórios, com foco nos investimentos brasileiros nos países da América do Sul.

Diversos aspectos da presente pesquisa, no entanto, requerem maior aprofundamento, seja em trabalhos futuros, dedicados a temas mais específicos, ou através de estudos posteriores que possam conferir mais robustez à essa tese.

## **1. CONTEXTO DA DESNACIONALIZAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

A ascensão das empresas multinacionais se deu, inicialmente, num contexto pós Segunda Guerra Mundial. De fato, foi um assunto controverso no âmbito da economia política internacional. Consideradas por alguns como agentes geradores de avanços tecnológicos e da promoção do desenvolvimento de países mais pobres, de modo a superar a força do Estado-nação e gerar uma sociedade internacional perpassada pela interdependência benéfica de seus participantes, as empresas multinacionais são vistas por seus críticos como grandes exploradoras de recursos na seara internacional, beneficiando uma elite pequena e exclusiva, contribuindo para a perpetuação do subdesenvolvimento de países periféricos<sup>3</sup>.

Ambas as perspectivas parecem se exceder. Não parece sensato exacerbar a importância das empresas multinacionais nos assuntos globais, visto que os Estados permanecem exercendo papel fundamental, e predominante, no cenário internacional, e as economias domésticas possuem forte influência sobre as atividades produtivas. Por outro lado, embora tais empresas sejam responsáveis por danos causados pela exploração de recursos naturais e humanos, também proporcionam benefícios ao oferecer tecnologia e capital essenciais ao estímulo do desenvolvimento econômico, por exemplo.

Esse fenômeno de internacionalização da produção é relativamente novo, caracterizando-se pela tendência, especialmente a partir dos anos 1960, de empresas deslocarem sua produção ao exterior. Inicialmente, essa migração partia dos países desenvolvidos, com o objetivo de estabelecimento no exterior para ganhar acesso a insumos de produção<sup>4</sup>. Um dos traços marcantes desse processo é o controle da produção no interior de Estados nacionais por entidades controladas por agentes externos, de modo que é possível dizer que há uma extensão do espaço econômico nacional do investidor direto rumo ao território que abrigará a empresa multinacional, transpondo, assim, as demarcações fronteiriças.

---

<sup>3</sup>GILPIN, R. Global political economy: understanding the international economic order. Princeton e Oxford: Princeton University Press, 2001, p. 231.

<sup>4</sup>MICHALET, C.A. O capitalismo mundial. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983, p. 19-21.

No contexto brasileiro, nos anos 1990, a economia do país foi marcada pela abertura comercial, promovida no início da década no governo Collor. Uma das justificativas para tal processo foi de que as empresas industriais brasileiras seriam ineficientes e acomodaram-se em uma economia fechada, longe de uma exposição maior à concorrência externa. Desse modo, seria imperativo aumentar a competitividade dessas empresas através da abertura comercial e outros mecanismos que impulsionassem a concorrência, pressionando os produtores.

Diferentemente dos anos 1980, em que a economia brasileira se caracterizou pela estagnação da atividade econômica e instabilidade macroeconômica gerada pela alta inflação, a década de 1990 foi marcada por reformas estruturais significativas e por transformações que impulsionaram o Brasil a uma nova inserção no mercado internacional. Acontecimentos como a abertura comercial e a privatização das empresas públicas, somados à estabilidade de preços após a implementação do Plano Real, promoveram uma reestruturação industrial no Brasil, que abarcou investidores nacionais e estrangeiros<sup>5</sup>.

Com o Plano Real, a implementação de uma política monetária contracionista, objetivando a estabilização de preços, teve papel funcional na remuneração dos capitais externos que se aportaram no país, como forma de financiar o déficit em conta corrente, visto que este vinha atingindo níveis elevados.

A partir de 1994, a adoção de uma política de sobrevalorização do câmbio e elevação de juros provocou uma maior incidência de importações em comparação com as exportações<sup>6</sup>, de modo que os déficits comerciais passaram a ser recorrentes, fechando um período de superávits comerciais.

Ainda durante a segunda metade da década, verificaram-se diversas crises financeiras em países em desenvolvimento, a exemplo do México (1995), Ásia (1997) e Rússia (1998), que tiveram impacto na economia nacional. As principais consequências foram sentidas especialmente em relação à instabilidade da taxa de juros, que acabou por frear os impulsos à

---

<sup>5</sup>SILVA, Maria Lussieu da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90. 2002. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. p. 37  
<sup>6</sup>*Ibidem*, p. 38

atividade econômica do país<sup>7</sup>. Com isso, o desempenho macroeconômico ficou próximo do verificado na década de 80, muito aquém do esperado com a implantação do Plano Real.

Quanto à inserção comercial, a economia brasileira se deparou com uma concorrência internacional implacável. A fragilidade da posição competitiva do país demonstrava-se pelo fato de sua competitividade internacional se concentrar em setores marcados por pouco dinamismo tecnológico e comercial, com abundância de recursos naturais, porém com baixo valor agregado. Por mais que suas exportações tenham visto um aumento, o país sofreu redução na sua participação nas exportações mundiais.

É possível dizer que a balança comercial brasileira, por valor agregado, indica que as exportações se concentraram em produtos manufaturados, tendo como principal destino a Associação Latino-Americana de Integração (ALADI)<sup>8</sup>. Desse modo, durante esse período, a economia nacional passou a depender de entradas de capital externo como mecanismo de financiamento dos déficits comerciais e de conta corrente, acentuando a vulnerabilidade externa do país. O processo de privatização, implementado de maneira mais efetiva no início da década, tornando-se mais intenso nos anos de 1996 a 1998, teve como objetivo manter os fluxos de investimentos estrangeiros no território. Nesse biênio, verificou-se maior volume de receitas, devido à venda das empresas estatais brasileiras.

Segundo Pinheiro<sup>9</sup>, entre os anos de 1990 e 1994, 33 empresas foram privatizadas, enquanto no período de 1995 a 1998, esse número elevou-se para 80 empresas. Relacionado a esse processo, é possível notar um aumento significativo das operações de fusão e aquisição na década de 1990, provocando parte da desnacionalização da economia brasileira.

Uma forte ligação entre os movimentos de fusão e aquisição e de privatização com a entrada de investimento direto no Brasil pode ser percebida. Apesar de, sob a perspectiva dos valores envolvidos, a concentração de transferências de propriedade verificar-se nos setores intensivos em capital, a exemplo das telecomunicações, energia e siderurgia, em relação ao

---

<sup>7</sup>SAMPAIO, Fernando; NARETTO, Nilton. Atividade produtiva e inserção externa no contexto da estabilidade e da abertura comercial. IN: CARNEIRO, Ricardo et al. Gestão estatal no Brasil: armadilhas da estabilização - 1995-1998. São Paulo. Fundap, 2000.

<sup>8</sup>AVERBUG, André Abertura e Integração Comercial Brasileira na década de 90. In: A Economia Brasileira nos Anos 90. Giambiagi, Fábio e Moreira, Maurício Mesquita. (1th edição, 1999), 43-81.

<sup>9</sup> PINHEIRO, Armando Castelar. Privatização no Brasil. Por quê? Até onde? Até quando? IN: GIAMBIAGI, Fábio, MOREIRA, Maurício Mesquita (orgs.). A economia brasileira nos anos 90. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

número de transações realizadas, o volume mais expressivo situou-se nos setores de alimentos, bebidas e fumo; financeiro, químico e petroquímico.

Quanto à ótica setorial, o processo de fusão e aquisição foi marcado por nuances diversas. No setor privado, as operações se deram sem incentivos externos ou estatais, centralizadas em setores como alimentos, bebidas, fumo, comércio varejista, autopeças, automobilístico, têxtil, vestuário e cimento<sup>10</sup>. Quanto às privatizações, destacou-se a participação dos bancos privados no processo, em especial no setor siderúrgico, pois o objetivo das instituições financeiras foi a troca de moedas por ativos reais, para, em seguida, deixarem o setor.

Uma característica marcante desse processo foi o predomínio do controle compartilhado misto, de modo que as sociedades eram compostas tanto por investidores nacionais e estrangeiros, como por consórcios nacionais com fundos de pensão<sup>11</sup>.

Em suma, diante dos desafios e mudanças impostas à economia brasileira, as grandes empresas de capital nacional capazes de superar as adversidades com as quais se depararam puseram em prática mudanças na estrutura de governança e no perfil das atividades desenvolvidas. Cabe ressaltar que, considerando-se o cenário, as empresas multinacionais tiveram melhores perspectivas de enfrentar condições fáticas que marcaram o período, principalmente em função do acesso ao capital e à tecnologia junto às matrizes. As empresas nacionais e de pequeno porte que não tinham à sua disponibilidade recursos para reformular estratégias que visassem a eficiência do processo produtivo, encontraram maiores obstáculos, de modo que algumas sucumbiram ao processo de reestruturação da economia.

Diante disso, ao longo da década de 1990, as grandes empresas nacionais buscaram medidas que possibilitassem o enfrentamento da concorrência das empresas estrangeiras. Para isso, foi necessária a renovação de equipamentos de suas instalações e adequação da linha de produtos, tanto para galgar patamares mais elevados de produtividade, como para alcançar maior paridade com as escalas dos concorrentes estrangeiros. Algumas empresas recorreram à terceirização, ou seja, à racionalização da produção, outras optaram por operações de

---

<sup>10</sup> SIEFFERT FILHO, Nelson; SILVA, Carla Souza. As grandes empresas nos anos 90: respostas estratégicas a um cenário de mudanças. IN: GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita. A economia brasileira nos anos 90. Rio de Janeiro. BNDES, 1999

<sup>11</sup>*Ibidem*

transferência de propriedade, abandonando produtos que não se enquadravam em seu perfil de produção ou fechando unidades produtivas<sup>12</sup>.

Com as reformas na economia e a reestruturação industrial, buscava-se aprofundar a integração da economia nacional nos fluxos de comércio mundial. No entanto, de acordo com Carneiro<sup>13</sup>, no que diz respeito às exportações, o crescimento manteve-se na média mundial, mas abaixo dos demais países em desenvolvimento. Enquanto isso, as importações cresceram o dobro da taxa mundial, e pouco acima de outros grupos.

A internacionalização das empresas de capital nacional é primordialmente comercial, porém, de maneira incipiente, o caminho da internacionalização produtiva vem sendo percorrido por algumas empresas desde a década de 1970. Um dos fatores relacionados ao volume reduzido de investimentos diretos no exterior é a própria direção conferida ao processo de industrialização pelo Estado, ou seja, para dentro<sup>14</sup>. As medidas de incentivo à exportação, a partir de meados dos anos 1960, não focavam no estabelecimento de uma produção no exterior, mas somente na internacionalização comercial das empresas.

Na década de 1970, algumas poucas empresas brasileiras e bancos investiram timidamente no exterior, dando início ao processo de internacionalização das empresas de capital nacional. Para as primeiras, o interesse voltava-se aos mercados em que o país já detinha posto relevante na exportação. No segundo caso, o caminho levava a países desenvolvidos e paraísos fiscais, à procura de acesso a recursos financeiros no mercado internacional. Nos anos 1980, deu-se continuidade a essa tendência, especialmente com as empresas de engenharia e construção civil, na busca de mercados, especialmente em países em desenvolvimento.

Os anos 1990, no entanto, em razão das transformações pelas quais passou a economia brasileira, ocasionaram a necessidade de uma reavaliação estratégica por parte das empresas. A adoção de programas de reestruturação foi imprescindível para a sua adequação aos padrões de competitividade da economia mundial.

---

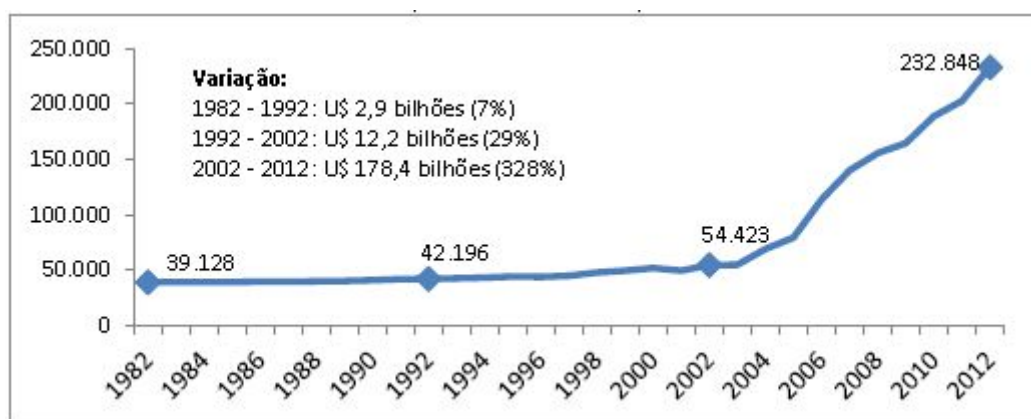
<sup>12</sup>SILVA, Maria Lussieu da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90. 2002. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP, p. 51

<sup>13</sup>CARNEIRO, Ricardo de Medeiros. Reformas liberais, estabilidade e estagnação: a economia brasileira na década de 90. Campinas, São Paulo. UNICAMP, 2000. p. 87

<sup>14</sup>VILLELA, A. Multinationals from Brazil. IN: LALL, Sanjaya. The new multinationals: the spread of third world enterprises. Chichester, New York: John Wiley & Sons, 1983.

Sendo assim, o capital nacional voltou-se para compras de empresas no exterior ou associações com empresas de outros Estados, buscando maior robustez para poder disputar mercados mais competitivos. Como justificativas para essa estratégia estão: aumento do número de clientes, poder de negociação de preços com fornecedores, e acesso a grandes bancos internacionais.

Gráfico 1 - Evolução do estoque do investimento direto brasileiro no exterior (IBD; em US\$ milhões)



Fonte: UNCTAD

Para Villela<sup>15</sup>, países em desenvolvimento podem oferecer vantagem competitiva em certas tecnologias, pois estas são adaptadas a necessidades de países situados em regiões em desenvolvimento, apresentando condições físicas similares às brasileiras<sup>16</sup>.

Até os anos 1980, o que moveu a instalação de unidades produtivas em territórios estrangeiros foi a necessidade das empresas brasileiras de fortalecer e aumentar suas exportações em determinadas áreas geográficas. Já na década de 1990, além das razões anteriores, houve também a influência dos processos de regionalização, a exemplo do Mercado Comum do Sul (Mercosul), os quais estimularam a internacionalização com investimento direto no exterior para muitas empresas brasileiras, seja através de associações, aquisições parciais ou totais de indústrias locais. Parte das empresas foi desnacionalizada, passando para as mãos de outro controlador. Outras, porém, reagiram à nova etapa internacionalizando sua produção, indo além da mera internacionalização comercial outrora

<sup>15</sup>VILLELA, A. Multinationals from Brazil. IN: LALL, Sanjaya. The new multinationals: the spread of third world enterprises. Chichester, New York: John Wiley & Sons, 1983.

<sup>16</sup>SILVA, Maria Lussieu da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90. 2002. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP, p. 100

dominante, de modo a remodelar seus espaços de atuação mundial. Entre as empresas que adotaram tal estratégia estão: Odebrecht, Petrobrás, Gerdau, Marcopolo, Votorantim, CSN, Cutrale, Brahma<sup>17</sup>.

Em pesquisa da Fundação Dom Cabral<sup>18</sup>, as exportações são apontadas, de modo geral, como condições determinantes e direcionadoras das operações internacionais das empresas brasileiras. A partir da maior participação internacional decorrente das exportações, as empresas costumam fazer uso de agentes de exportação, instalação de escritórios e, por fim, de unidades produtivas.

Importante frisar que, conforme descrito por Lall<sup>19</sup>, os investimentos das empresas brasileiras no exterior concentram esforços majoritariamente onde há forte incidência de internacionalização comercial, tendo como pano de fundo a busca de mercados e, em menor grau, de recursos. Ademais, as vantagens costumam ser referentes às capacidades de organização e gestão, adaptações aos contextos cultural, geográfico, econômico dos países receptores, principalmente na América Latina.

Os processos de internacionalização mencionados foram liderados por grandes empresas brasileiras, que ampliaram seus investimentos no ambiente externo através de fusões e aquisições ou novas operações. Ainda assim, é importante frisar que o processo de internacionalização abarcou de forma crescente novas empresas e setores da indústria e serviços, com relativa importância para o contexto regional (Mercosul e América Latina). Também foi possível identificar mudanças nas motivações e estratégias adotadas na migração para novos territórios, de modo que houve redução na dimensão defensiva que buscava compensar a retração do mercado doméstico ao mesmo tempo em que se verificou maior inserção externa e ampliação da adoção de estratégias mais ativas de valorização das capacidades produtivas, comerciais ou financeiras. Também foi decisiva para a intensificação do processo de internacionalização da produção a melhoria nas condições de financiamento, capitalização das empresas e de rentabilidade<sup>20</sup>.

---

<sup>17</sup>SILVA, Maria Lussieu da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90. 2002. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP, p. 101

<sup>18</sup>FUNDAÇÃO DOM CABRAL, Internacionalização de empresas brasileiras. Rio de Janeiro, 1996

<sup>19</sup>SILVA, Maria Lussieu da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90. 2002. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP, p. 112

<sup>20</sup>IPEA. Internacionalização de Empresas - Experiências Internacionais Selecionadas. 2011

## 1.1. INVESTIMENTO BRASILEIRO DIRETO E AS EMPRESAS BRASILEIRAS DE CAPITAL NACIONAL

Uma das características da estrutura produtiva brasileira é o elevado grau de internacionalização, com a presença notável de empresas de capital estrangeiro na pauta de produção e comércio exterior. A atuação majoritária das empresas transnacionais em vários setores da indústria e serviços é uma característica constitutiva do processo de industrialização nacional<sup>21</sup>.

Durante os anos 1990, o processo de desnacionalização da base produtiva, que já vinha ocorrendo mais timidamente desde o pós-Guerra até o fim da década de 1970, passando por um período de estagnação durante a década de 1990, sofreu uma intensificação decorrente de mudanças internas e na política macroeconômica. A liberalização dos fluxos de comércio e investimentos, associada aos processos de privatização e ao plano de estabilização da inflação, apesar da presença de uma relativa instabilidade macroeconômica e vulnerabilidade externa crescente marcaram o cenário da reestruturação produtiva e patrimonial. As mudanças na estrutura produtiva e patrimonial promoveram um aumento da concentração empresarial e da especialização setorial, ao mesmo tempo, diminuiu o nível de articulação e encadeamento da produção nas atividades domésticas e aumentou o grau de integração com o exterior, o que teve como consequência majoração dos coeficientes de exportação e importação.

Apesar de indicações de uma recuperação da estagnação verificada na década de 1980, a retomada dos fluxos de investimento estrangeiro direto (IED) nos anos 1990 e ao longo da primeira metade dos anos 2000 intensificou a assimetria entre a acentuada presença de empresas estrangeiras na estrutura de produção nacional e a reduzida internacionalização produtiva das empresas brasileiras.<sup>22</sup> Os investimentos brasileiros no exterior sempre ocorreram em menor escala e concentraram-se em poucas empresas e setores ligados a serviços e produção de *commodities*, indicando um certo caráter defensivo vinculado às estratégias de internacionalização. Essa assimetria no processo de internacionalização refletia

---

<sup>21</sup>HIRATUKA, C.; SARTI, F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. In: ACIOLY, L.; CINTRA, M. A. M. (Ed.). Inserção internacional brasileira: temas de economia internacional. Brasília: IPEA, 2010. v. 2. p. 8

<sup>22</sup> *Ibidem*, p. 8

diferenciais de competitividade, capacidade tecnológica e de acumulação de capital das empresas nacionais em comparação às estrangeiras.

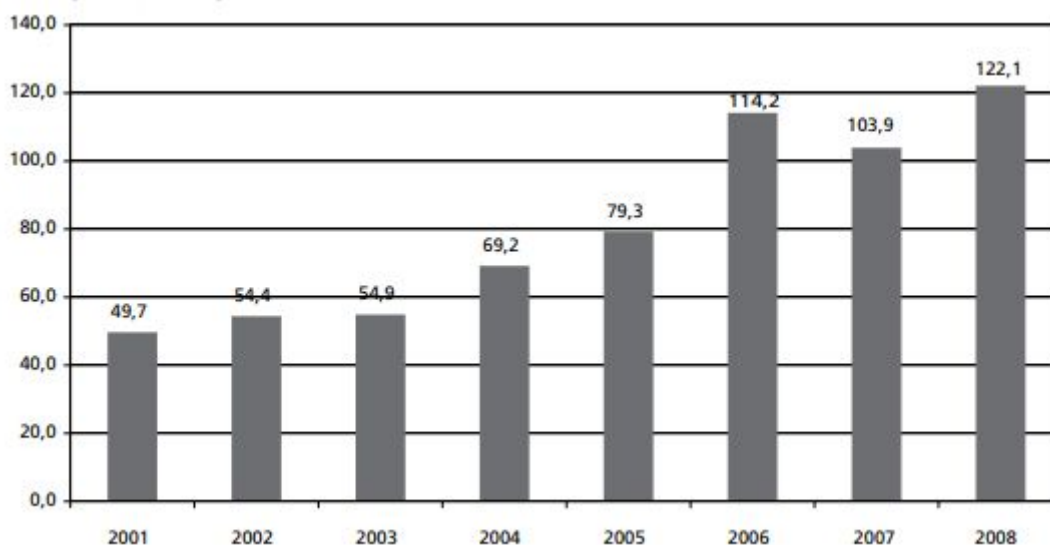
A partir de 2004, sobretudo, em decorrência de um novo contexto macroeconômico interno e internacional, os fluxos de saída de investimento direto assumiram papel de maior importância. Esse movimento foi encabeçado por grandes empresas brasileiras. Em decorrência disso, essa assimetria foi parcialmente revertida, no período entre 2004 e 2008. Apesar de seguir como um importante destino de investimento estrangeiro direto (IED), do ponto de vista do processo de internacionalização da estrutura produtiva, a mudança a ser notada encontra-se no aumento dos fluxos de investimento brasileiro (IBD) direto realizado no exterior.

O salto no valor de IBD em 2004 deveu-se, principalmente, à fusão da Companhia de Bebidas da América (AMBEV) com o grupo belga Interbrew. Tal operação representou um investimento no exterior no valor de US\$ 4,5 bilhões. Em 2005, verificou-se uma redução no IBD, para o montante de US\$ 2,5 bilhões. Nesse período, a maior operação foi a aquisição da Loma Negra, empresa argentina, pela Camargo Corrêa por US\$ 1 bilhão. Em 2006, ocorreu novo salto no IBD para a casa dos US\$ 28,2 bilhões, o que superou pela primeira vez a entrada de IED (US\$ 18,8 bilhões), e foi decorrente, em grande medida, da aquisição das empresas canadenses Inco e Canico pela Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) por US\$ 16,7 bilhões e US\$ 678 milhões, respectivamente. Outras duas operações também tiveram papel importante nessa elevação do IBD foram a aquisição das filiais brasileira e chilena do Banco de Boston pelo Banco Itaú, nos valores de US\$ 2,2 bilhões e US\$ 650 milhões, respectivamente; e a aquisição da Quilmes argentina pela AMBEV (Interbrew) por US\$ 1,2 bilhão. Em 2007, apesar do maior número de operações de compras, destacando-se as aquisições do grupo Gerdau das empresas americanas Chaparral Steel (US\$ 3,97 bilhões) e Quanex (US\$ 1,46 bilhão) e da mexicana Industrial Feld (US\$ 259 milhões), o IBD caiu para o patamar de US\$ 7 bilhões. O grupo JBS adquiriu a Swift (US\$ 1,4 bilhão) e a italiana Inalca (US\$ 329 milhões). Nesse mesmo ano, as empresas Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras), Votorantim, Vale e Marfrig também realizaram operações de aquisição importantes. Em 2008, a mesma tendência pode ser observada, ou seja, um número crescente de operações de menor valor, com o IBD atingindo o expressivo valor de US\$ 20,4 bilhões. A maior aquisição

foi realizada pelo grupo Gerdau, com a compra da Gerdau Macsteel nos Estados Unidos, a qual totalizou o valor de US\$ 1,45 bilhão<sup>23</sup>.

A partir dessas informações, nota-se a crescente importância do IBD, o qual, em 2006 superou a quantidade de IED recebido pelo país e atingiu, em 2008, o patamar de US\$ 122 bilhões<sup>24</sup>, conforme ilustra o gráfico a seguir.

Gráfico 2 - Estoque de investimentos brasileiros realizados no exterior (em US\$ bilhões)



Fonte: IPEA

A participação brasileira nos fluxos mundiais foi pequena durante toda a década de 1990 e início dos anos 2000. Entretanto, a partir de 2004 essa participação começou a se elevar, seguindo a tendência dos países em desenvolvimento de intensificar sua participação nos fluxos totais realizados.

Outro indicativo da importância desse *boom* de investimentos brasileiros no exterior são as informações sobre as fusões e aquisições em que empresas brasileiras aparecem como compradoras. Sendo assim, a principal modalidade de investimento no exterior adotada por empresas brasileiras se deu sob a forma de fusões e aquisições, em consonância com o padrão internacional, porém, no caso brasileiro também merecem menção as novas operações, ou *greenfield*. Outro fato a ser destacado refere-se ao processo de industrialização em si, o qual

<sup>23</sup> HIRATUKA, C.; SARTI, F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. In: ACIOLY, L.; CINTRA, M. A. M. (Ed.). Inserção internacional brasileira: temas de economia internacional. Brasília: IPEA, 2010. v. 2. p. 22

<sup>24</sup> *Ibidem*, p. 24

abrangeu de forma crescente novas empresas e setores industriais e de serviços e agregou relativa importância para a dimensão regional (Mercosul e América Latina).

Segundo Hiratuka e Sarti<sup>25</sup>, em relação à relevância da dimensão regional, os dados referentes às multinacionais brasileiras indicam que o destino prioritário continua sendo a América Latina, principalmente os países do Mercosul. A proximidade geográfica, as semelhanças culturais e econômicas, além da existência do acordo regional, sem dúvidas, contribuíram para que o processo de internacionalização das empresas se iniciasse nos países do bloco, em especial a Argentina e o Uruguai<sup>26</sup>.

O perfil das empresas envolvidas em processos de internacionalização e relevantes para o presente trabalho são as empresas brasileiras de capital nacional. Sendo assim, são necessárias algumas considerações sobre o assunto, com o objetivo de realizar uma diferenciação entre empresas brasileiras de capital nacional e empresas constituídas no Brasil, não necessariamente compostas por capital nacional. Para fins metodológicos, portanto, no presente trabalho, quando utilizada a expressão “empresas brasileiras”, lê-se “empresas brasileiras de capital nacional”, pois objetiva-se investigar a inserção dessas empresas em outros territórios, a partir de uma perspectiva do Brasil como exportador de investimento direto (IBD) e não somente receptor.

Partindo do texto constitucional, são trazidas duas definições distintas: empresa brasileira e empresa brasileira de capital nacional. De acordo com o art. 171, são consideradas empresas brasileiras aquelas constituídas sob as leis do país e que tenham sua sede e administração em território brasileiro. Já empresas brasileiras de capital nacional são aquelas nas quais controle efetivo encontra-se permanentemente sob a titularidade direta ou indireta de pessoas físicas domiciliadas e residentes no Brasil, e de entidades de direito público interno. Por controle efetivo da empresa, compreende-se a titularidade da maioria de do capital votante e o exercício, de fato e de direito, do poder de decisão na administração de suas atividades. No texto do artigo, lê-se:

Art. 171. São consideradas: (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

---

<sup>25</sup>HIRATUKA, C.; SARTI, F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. In: ACIOLY, L.; CINTRA, M. A. M. (Ed.). Inserção internacional brasileira: temas de economia internacional. Brasília: IPEA, 2010. v. 2. p. 32

<sup>26</sup>*Ibidem*, p. 44

I - empresa brasileira a constituída sob as leis brasileiras e que tenha sua sede e administração no País; (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

II - empresa brasileira de capital nacional aquela cujo controle efetivo esteja em caráter permanente sob a titularidade direta ou indireta de pessoas físicas domiciliadas e residentes no País ou de entidades de direito público interno, entendendo-se por controle efetivo da empresa a titularidade da maioria de seu capital votante e o exercício, de fato e de direito, do poder decisório para gerir suas atividades. (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

§ 1º - A lei poderá, em relação à empresa brasileira de capital nacional: (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

I - conceder proteção e benefícios especiais temporários para desenvolver atividades consideradas estratégicas para a defesa nacional ou imprescindíveis ao desenvolvimento do País; (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

II - estabelecer, sempre que considerar um setor imprescindível ao desenvolvimento tecnológico nacional, entre outras condições e requisitos: (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

a) a exigência de que o controle referido no inciso II do "caput" se estenda às atividades tecnológicas da empresa, assim entendido o exercício, de fato e de direito, do poder decisório para desenvolver ou absorver tecnologia; (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

b) percentuais de participação, no capital, de pessoas físicas domiciliadas e residentes no País ou entidades de direito público interno. (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

§ 2º - Na aquisição de bens e serviços, o Poder Público dará tratamento preferencial, nos termos da lei, à empresa brasileira de capital nacional . (Revogado pela Emenda Constitucional nº 6, de 1995)

O mesmo artigo, em seu § 1º, ainda dispõe sobre a possibilidade de concessão de benefícios especiais temporários às empresas brasileiras de capital nacional, com o intuito de desenvolver atividades consideradas estratégicas para a defesa nacional ou indispensáveis ao desenvolvimento do país, e de estabelecer, sempre que um setor for considerado essencial ao desenvolvimento tecnológico nacional, outros requisitos atinentes à extensão do controle e demandar percentuais de participação no capital de pessoas físicas domiciliadas no país ou de

entidades de direito público interno. Além disso, o § 2º estabelece que, na ocorrência de uma aquisição de bens e serviços, o Poder Público conferirá tratamento preferencial à empresa brasileira de capital nacional, nos termos da lei.

Essa diferenciação mudou com a Emenda Constitucional 6/95. Ela revogou o art. 171, que continha em seu *caput* a definição estipulativa de empresa brasileira e empresa brasileira de capital nacional. O texto revogado, ao fazer distinção entre as duas espécies de empresas, inseria sob a classificação de empresa brasileira de capital nacional aquelas cuja atuação se desse em setor tido como imprescindível ao desenvolvimento tecnológico nacional. Além disso, de acordo com o preceito enunciado no § 2º do art. 171, haveria ainda as seguintes classificações: a) empresas brasileiras de capital nacional; b) empresas brasileiras de capital nacional beneficiárias da proteção e dos benefícios referidos no § 1º, I; c) empresas brasileiras de capital nacional beneficiárias do tratamento preferencial previsto pelo § 2º; d) empresas brasileiras de capital nacional, de pequeno porte, às quais respeitava o princípio disposto no art. 170, IX<sup>27</sup>. A exceção que permaneceu está prevista no art. 222 da Carta, o qual trata das empresas jornalísticas e de radiodifusão sonora e de sons e imagens, objeto de tratamento especial.

Segundo Eros Grau<sup>28</sup>, a revogação do art. 171 atendia a interesses com os quais se alinhava o Poder Executivo e que buscavam um programa neoliberal. O governo Fernando Henrique, assim, obteve o que pretendia o governo Collor. O argumento dessa vertente era o de que a distinção entre empresa brasileira e empresa brasileira de capital nacional seria nociva ao interesse nacional, pois travava-se de uma diferenciação que criaria obstáculos ao investimento estrangeiro no Brasil. No entanto, isso nunca foi demonstrado.

Para o autor, ao contrário da revogação do dispositivo, seria suficiente apenas a substituição da expressão “empresa brasileira de capital nacional” no inciso IX do art. 170 e do § 1º do art. 176 (o que foi realizado pela Emenda Constitucional 6/95) e ajustes no § 2º do art. 178. Sendo assim, o que se intentou não foi o impedimento da discriminação contra empresas e capital estrangeiro, mas sim bloquear o apoio, proteção e concessão de benefícios às empresas e ao capital nacional. Objetivo este que não se concretizou.

---

<sup>27</sup> GRAU, E. R. A Ordem Econômica na Constituição de 1988. 14. ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2010, p. 262-267

<sup>28</sup> *Ibidem*, p. 268

Em relação aos efeitos da Emenda Constitucional 6/95, há possibilidade de indicação de duas teses: a) apesar de revogado o art. 171 da CF, nada impede a lei ordinária de fazer distinção entre empresa brasileira e empresa brasileira de capital nacional, tal como o fez na vigência da Emenda Constitucional 1/69, sem incorrer em inconstitucionalidade; b) as normas infraconstitucionais, nesse caso, teriam se tornado incompatíveis com a Constituição reformada, ocasionando sua derrogação, pois não seriam recepcionadas pela emenda.

A revogação do art. 171 da Constituição Federal pelo art. 3º da Emenda Constitucional 6/95 não obsta a concessão de incentivos à empresa brasileira, via lei ordinária, diferenciada pelo seu caráter de pessoa jurídica constituída e com sede no território nacional, controlada efetiva e permanentemente, sob titularidade direta ou indireta, por pessoas físicas domiciliadas e residentes no Brasil ou por entidade de direito público interno. Destaca-se que considera-se controle efetivo a titularidade direta ou indireta de, ao menos, 51% do capital votante e com direito a exercício, de fato e de direito, do poder decisório de gestão das atividades da empresa.

Sendo assim, em virtude das considerações tecidas por Eros Grau, adota-se como objeto da presente dissertação a empresa brasileira de capital nacional. Um dos desdobramentos de tal escolha será abordado ao final, e trata-se do tema de políticas públicas voltadas ao estímulo da internacionalização de empresas brasileiras, a exemplo das políticas de apoio à internacionalização promovidas pelo governo brasileiro e realizadas pelo BNDES.

## 2. MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS NOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

A análise de John H. Dunning<sup>29</sup> sobre comércio, localização da atividade econômica e empresas multinacionais considera o aumento progressivo da convergência entre as teorias de comércio internacional e de produção internacional. O autor propõe explicar a participação de empresas no cenário global baseando-se nas vantagens dos países, relacionadas à localização, e nas vantagens das empresas, ligadas à posse de atividades aglutinadoras de valor<sup>30</sup>.

Denominado pelo autor de paradigma eclético, essa perspectiva utilizou elementos das principais teorias de internacionalização de empresas até então existentes, podendo ser utilizada para explicar todos os tipos de investimento estrangeiro direto (IED). Além disso, aborda as três principais modalidades de participação internacional por empresas, ou seja, investimento direto, comércio e transferências de recursos contratuais, e assistência técnica e acordos de franquia, sugerindo qual forma de envolvimento internacional será mais adequada<sup>31</sup>.

Para que uma empresa busque desenvolver operações no exterior, o paradigma eclético de produção internacional sustenta que três condições deverão ser cumpridas. A primeira é a necessidade de que a empresa possua vantagens em relação a empresas provenientes de outros países no mercado visado, a isso Dunning denomina de vantagem de propriedade (O - *Ownership Advantages*). Essas vantagens podem vir sob a forma de fatores, ao menos temporariamente, exclusivos à empresa que os detém, a exemplo de vantagens em relação à governança e posse de ativos intangíveis.

Com o cumprimento da primeira condição, a segunda é a de que a empresa esteja disposta a internalizar as vantagens, ao invés de vendê-las ou arrendá-las, utilizando extensões de suas cadeias de valor já existentes (I - *Internalization Advantages*).

Por último, caso haja o preenchimento dos dois primeiros requisitos, a produção no exterior necessita da disposição da empresa de combinar essas vantagens com fatores ofertados fora de seu mercado doméstico, como recursos naturais (L - *Localization*

---

<sup>29</sup> DUNNING, J. H. Explaining international production. London: Unwin Hyman, 1988.

<sup>30</sup> *Ibidem*, p. 13

<sup>31</sup> *Ibidem*

*Advantages*). Se não houvesse tal oferta, a empresa optaria por acessar o mercado externo através de exportações, e o mercado interno pela produção doméstica.

O terceiro requisito do paradigma eclético está ligado ao local onde se dará a produção da empresa multinacional. A decisão de instalar uma unidade fora de seu país de origem origina-se na percepção de que tal operação é a melhor estratégia a ser adotada, havendo em outro país possibilidade de combinação entre bens intermediários produzidos no território de origem da empresa e fatores de produção imóveis ou outros bens intermediários. Quanto maior a disparidade distributiva dos fatores imóveis de produção entre países, maior será o grau de internacionalização da produção<sup>32</sup>.

A escola de Uppsala, por sua vez, acredita que a internacionalização de empresas ocorre através de um processo lento, envolvendo várias etapas, apoiando-se no comprometimento cada vez maior com mercados externos. Costumeiramente, isso envolve inicialmente a exportação para um país, com o posterior estabelecimento de uma subsidiária de vendas e, por fim, a produção local. Essa teoria pode ser, inclusive, adequada ao contexto da internacionalização de empresas brasileiras, visto que esta tende a ser gradual, sendo precedida na maioria das vezes por exportações e implantação de unidades de apoio, até que ocorra a instalação de uma unidade produtiva no mercado estrangeiro<sup>33</sup>.

Um fato a ser destacado é o de que a inclinação de empresas de um certo país a se envolverem na produção no exterior é influenciada pelo perfil econômico do país de origem e dos países receptores de investimento, do tipo de produto a ser fabricado e das estratégias organizacionais das empresas.

Quando se fala em IED no contexto dos países em desenvolvimento, estes geralmente associam-se ao recebimento de fluxos oriundos dos países centrais no sistema econômico mundial. Apesar de existirem há décadas, as multinacionais dos países em desenvolvimento não demonstraram um grau mais elevado de atividade quanto atualmente. A intensificação do fenômeno de realização de IED por países em desenvolvimento ocorreu a partir da década de 1990, registrando crescimento substancial desde o período citado até a atualidade<sup>34</sup>.

---

<sup>32</sup> DUNNING, J. H. Explaining international production. London: Unwin Hyman, 1988.

<sup>33</sup> MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014. p. 129

<sup>34</sup> UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. Methodology and Classification. Disponível em: <http://unctadstat.unctad.org/UnctadStatMetadata/Classifications/Methodology&Classifications.html>

Cabe destacar a importância dos países BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), que, além de grandes receptores de IED, tornaram-se fontes relevantes de investimentos em outros países. O IED proveniente dos membros desse bloco busca principalmente a conquista de mercados e o aproveitamento de cadeias de valor regionais <sup>35</sup>.

Diferentes razões movem as empresas desses países a se envolverem em operações no exterior, podem ser citadas motivações como acesso a mercados e obtenção de mão-de-obra mais barata, busca de territórios com maior concentração de recursos naturais escassos no país de origem da empresa, etc.

De maneira geral, as empresas multinacionais de países em desenvolvimento tornaram-se importantes investidoras nos países da categoria, demonstrando uma tendência de investimentos em suas próprias regiões de origem <sup>36</sup>. Em parte, isso ocorre pelo fato de que empresas multinacionais desses países costumam desenvolver melhor visão local do que global. Por outro lado, há certa dificuldade na transição entre o cenário regional e o status de agentes verdadeiramente globais<sup>37</sup>.

Em suma, as motivações para a internacionalização de empresas podem estar ligadas às condições e fatores políticos nos países de origem, ou nos países de destino. As motivações relacionadas às condições nos países de origem podem ser divididas em quatro espécies: condições de mercado, custos de produção, ambiente local para realização de negócios e políticas do governo local<sup>38</sup>. Já quanto às condições nos países de destino, fatores originados por características do mercado são, possivelmente, os mais importantes para atrair empresas multinacionais de países em desenvolvimento. Em relação aos países em desenvolvimento receptores de empresas multinacionais, aqueles com maior potencial de consumo e de crescimento do mercado costumam ser mais visados. Outras vantagens a serem mencionadas nos países de destino são baixos custos de mão de obra e outros fatores de produção, e disponibilidade de insumos, como trabalho, recursos naturais e infraestrutura.

---

<sup>35</sup>MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014.

<sup>36</sup> *Ibidem*

<sup>37</sup>SAUVANT, K.P. Emerging markets' FDI strikes sensitive nerve. Shanghai Daily, Shanghai, p. 6 A, 23 out. 2008.

<sup>38</sup>MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014, p. 86

Além disso, a implantação de uma subsidiária de uma empresa multinacional depende de fatores políticos, a exemplo de políticas nacionais, medidas de facilitação de negócios e características da conjuntura econômica do local. Dentre esses exemplos, também merecem destaque esforços em busca da maior cooperação regional, como o Mercosul, que podem ter influência entre países em desenvolvimento.

A estratégia mais comumente adotada pelas empresas multinacionais de países em desenvolvimento em seus processos de internacionalização é a utilização do IED que busca mercados. Sendo assim, sugere-se que essas empresas tendem a investir em seus vizinhos devido ao fácil acesso e familiaridade, quando o objetivo é o acesso a mercados. Por outro lado, dentre as razões de uma empresa de um país em desenvolvimento investir em um país desenvolvido, além do mencionado acesso ao mercado, é possível que haja a intenção de elevação ao status de *player* global.

No contexto nacional, investimentos das empresas brasileiras, mais especificamente, têm sido destinados preferencialmente a setores relacionados a recursos naturais <sup>39</sup>.

O Brasil foi e continua sendo um grande receptor de IED, porém, passou a ser um significativo emissor de IED a partir dos anos 1990, de modo que em 2006 superou volume de IED ingressante no país<sup>40</sup>.

A conquista de novos mercados é indicada pelas empresas brasileiras como principal motivação para investir no exterior. Também é necessário apontar outros fatores, dentre os quais estão a possibilidade de diversificar riscos, minimizar a exposição à flutuações econômicas no país, reduzir custos, acessar novas tecnologias e insumos mais baratos, além de acessar mercados de países com os quais o Brasil firmou tratados de livre comércio e superar barreiras comerciais. A internacionalização também é motivada, em alguns casos, pela oportunidade de obtenção de ativos estratégicos e pela proximidade com clientes globais. Porém, apesar de todos esses exemplos, a busca de mercados, em termos setoriais, ainda parece ser a estratégia mais adotada pelas empresas brasileiras.

---

<sup>39</sup> SAUVANT, K.P.; MASCHKE, W.A.; MCALLISTER, G. Foreign direct investment by emerging market multinational enterprises, the impact of the financial crisis and recession and challenges ahead. In: GLOBAL FORUM ON INTERNATIONAL INVESTMENT, 8., 2009, Paris. Programme and documents... Paris: OCDE, 2009. p. 1-28.

<sup>40</sup>ZIBECHI, R. Brasil potencia: entre la integración regional y un nuevo imperialismo. Bogotá: Ediciones desde abajo, 2012.

É possível dizer que o IED vindo de países em desenvolvimento detém relevância especialmente para outros países em desenvolvimento. Sob a perspectiva dos países receptores, os fluxos de investimentos entre países do Sul traduzem-se em grande parte do IED que adentra o território de países de menor desenvolvimento econômico. Sendo assim, sugere-se, com base em alguma evidência, que as empresas de países em desenvolvimento encontram-se melhor posicionadas para ofertar produtos e serviços a países com nível semelhante de desenvolvimento e lidar com riscos característicos de países com menores padrões de governança.

Por fim, a tendência das empresas multinacionais de países em desenvolvimento investirem em setores tais como recursos naturais, manufatura associada a recursos naturais, serviços de infraestrutura e vestuário pode ser explicada pelo fato de que essas empresas geralmente conquistam suas vantagens competitivas a partir de fatores como recursos presentes no país de origem e o potencial de gestão de seus processos de produção. Além do que, as motivações e vantagens buscadas por esse tipo de empresa são bastante distintas, o que leva à necessidade de adoção de novas estratégias de internacionalização, gerando maior adaptação e extensão das teorias existentes sobre a internacionalização de empresas multinacionais através do IED.

## **2.1. DEFINIÇÃO DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO E EMERGENTES**

De acordo com a ONU, não há convenção estabelecida que designe países ou áreas “desenvolvidas” e “em desenvolvimento” no sistema das Nações Unidas. No plano prático, Japão, Canadá, Estados Unidos, Austrália, Nova Zelândia e Europa são consideradas regiões ou áreas “desenvolvidas”. Nas estatísticas de comércio internacional, a União Aduaneira da África Austral e Israel são tratados como região desenvolvida e país desenvolvido, respectivamente. Já países surgindo da ex-Iugoslávia são tidos como países em desenvolvimento, enquanto países do Leste Europeu e da Comunidade de Estados Independentes na Europa não são incluídos sob as regiões desenvolvidas ou em desenvolvimento.

Para o Banco Mundial, a classificação de economias é feita principalmente sob o critério da renda nacional bruta per capita. Segundo tal critério, cada economia foi

classificada, utilizando dados de 2012, como de baixa renda (até US\$ 1.35), renda média baixa (de US\$ 1.036 a US\$ 4.085), renda média alta (de US\$ 4.086 a US\$ 12.615) e alta renda (US\$ 12.6016 ou mais). Por sua vez, o FMI utiliza como principais critérios para classificar o mundo entre economias avançadas, economias emergentes e em desenvolvimento o nível de renda per capita, a diversificação de exportações e o grau de integração ao sistema financeiro global<sup>41</sup>.

A classificação das economias em emergentes, para Eden<sup>42</sup> depende de certas características básicas, sendo estas a dinamicidade característica dessas economias, o acometimento de seus ambientes institucionais nos anos 1990 por um clima de choques políticos (liberalização, privatização, desregulação), a ausência ou debilidade das instituições de mercado, especialmente sobre questões de direito de propriedade e infraestrutura legal.

No âmbito da OMC, não há definições de país “desenvolvido” e “em desenvolvimento”. Os próprios membros anunciam seu status, porém, este pode ser questionado por outros membros, opondo-se à decisão do membro pela adesão de um status que permite utilizar disposições acessíveis para países em desenvolvimento. Quanto aos países subdesenvolvidos, a lista é composta por aqueles designados como tal pela lista das Nações Unidas.

## **2.2. PRESENÇA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO EXTERIOR**

Tomando em consideração o processo de internacionalização de empresas brasileiras por IED, fenômeno fortemente associado às exportações, é coerente o fato de que os principais destinos de IED são tradicionais parceiros comerciais do Brasil. As relações comerciais têm a capacidade de fornecer aos investidores em potencial um melhor conhecimento do mercado em que se pretende adentrar, minimizando os riscos da operação<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014, p. 69

<sup>42</sup> EDEN, L. The rise of TNCs from emerging markets: threat or opportunity? In: SAUVANT, K.P. (Ed.). The rise of transnational corporations from emerging markets: threat or opportunity? Cheltenham/Northampton, Massachusetts: Edward Elgar, 2008. p. 333-338.

<sup>43</sup> CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. In: Workshop sobre Internacionalização de empresas: desafios e oportunidades para países emergentes, Anais... FEA-USP, Maio 2006.

A presença empresarial brasileira na América do Sul destaca-se principalmente através das multinacionais de setores como energia e engenharia pesada.

De acordo com a Fundação Dom Cabral<sup>44</sup>, os esforços governamentais para reforçar a presença diplomática brasileira, associados à proximidade territorial e cultural, podem estar influenciando as transnacionais brasileiras a priorizar a América Latina. Além disso, a escolha de investir em regiões próximas, característica de empresas em fases iniciais do processo de internacionalização, é justificada pelos custos envolvidos no processo de exportação de capital.

A seguir, a tabela indica a classificação de países onde há o maior número de empresas consideradas para o estudo.

*Tabela 1 - Países com maior presença de empresas brasileiras*

Posição	País	Número de empresas
1	Estados Unidos	40
2	Argentina	31
3	Chile	25
4	Colômbia	23
5	China	22
6	México	21
7	Peru	20
8	Uruguai	19
9	Reino Unido	16
10	Paraguai	15
11	Alemanha	12
11	Espanha	12
11	França	12
11	Japão	12

Fonte: Fundação Dom Cabral

Nota-se que, no ano de 2016<sup>45</sup>, apesar de os Estados Unidos seguir como o país com maior concentração de empresas brasileiras, também é nítida a preferência pela América do

<sup>44</sup> FDC. Fundação Dom Cabral. Ranking das Multinacionais Brasileiras 2015: A Capacidade de Adaptação Cultural das Empresas Brasileiras no Mundo. 2015.

<sup>45</sup> FDC. Ranking FDC da Multinacionais Brasileiras. 2016, p.69-80

Sul, em especial a Argentina, com a presença de 31 empresas participantes do “Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras”. A Ásia também aparece como destino atrativo, sendo a China o principal mercado fora das Américas, com 22 empresas, e o Japão, outro destino importante, com 12 empresas.

A tabela a seguir lista os países onde há presença das multinacionais, separados por região, e por forma de atuação.

Tabela 2 - Localização das empresas brasileiras no exterior, por região e forma de atuação

América do Norte	América Central e Caribe	América do Sul	África	Europa	Ásia	Oriente Médio	Oceania
Canadá (7)	Ilhas Cayman (4) El Salvador (2) Caribe (2) Ilhas Bahamas (1) Barbados (1) Cuba (1)		Moçambique (3) Zâmbia (2) Malawi (1) Gana (1) Nigéria (1) Tanzânia (1) Cabo Verde (1) Argélia (1)	Reino Unido (16) Alemanha (12) Áustria (7) Países Baixos (7) Suíça (6) Hungria (3) Luxemburgo (3) Dinamarca (2) Irlanda (2) Polónia (2) Moldávia (1) Romênia (1) Tchêquia (1) Ucrânia (1)	China (22) Cingapura (5) Coreia do Sul (5) Taiwan (5) Malásia (4) Rússia (4) Hong Kong (3) Indonésia (2) Filipinas (2) Siri Lanka (1) Vietnã (1)	Omã (2) Irã (1) Libano (1)	Nova Caledônia (1) Nova Zelândia (1)
Estados Unidos (40) México (21)	Panamá (7) R. Dominicana (5) Guatemala (4) Costa Rica (3) Honduras (2) Nicarágua (2) Porto Rico (2)	Argentina (31) Chile (25) Colômbia (23) Peru (20) Uruguai (19) Paraguai (15) Bolívia (11) Venezuela (10) Equador (7) Suriname (2)	África do Sul (9) Angola (6) Marrocos (3) Egito (3) Tunísia (2)	Espanha (12) França (12) Itália (11) Portugal (8) Bélgica (7) Suécia (5) Turquia (5) Grécia (2)	Japão (12) Índia (10) Tailândia (7)	Emirados Árabes Unidos (10) Qatar (2) Arábia Saudita (2) Kuwait (2)	Austrália (11)
	Antig&Barbuda (1) Aruba (1) Bahamas (1) Barbados (1) Bonaire (1) Dominica (1) Granada (1) Ilhas Virgens (1) Jamaica (1) Martinica (1) S.Crist.&Neves (1) Trin.&Tobago (1)	G. Francesa (1)				Jordânia (1)	

**Presença de empresas brasileiras no exterior**

- Somente por meio de unidades próprias
- Por meio de unidades próprias e franquias
- Somente franquias

**Número de países**

- 45 países
- 40 países
- 14 países

Fonte: Fundação Dom Cabral

Como pode ser visto na tabela acima, nos países listados, um total de 45, há empresas que atuam somente através de unidades próprias. Em 40 países identifica-se a presença de empresas que atuam por unidades próprias ou franquias, e em 14 países estão empresas que atuam somente através de franquias.

Diante das vantagens oferecidas pelos arredores regionais para os movimentos de expansão de empresas a partir do Brasil, há “uma forte tendência das multinacionais brasileiras a iniciarem seu processo de internacionalização por meio de países da América do Sul”<sup>46</sup>.

Outro fator que pode justificar a concentração de investimentos de empresas brasileiras na região é a atuação do Mercosul<sup>47</sup>. A instituição do bloco favoreceu a internacionalização das empresas que desenvolveram as vantagens necessárias para a atuação em mercados com um patamar de desenvolvimento semelhante, estimulando a instalação de unidades no entorno do território brasileiro<sup>48</sup>. A importância da organização intergovernamental no cenário dos investimentos empresariais é explicada pelo fortalecimento das relações comerciais, diplomáticas, culturais e empresariais que o Mercosul promoveu entre seus membros<sup>49</sup>.

A Argentina é um dos principais destinos de investimentos de empresas brasileiras no exterior, devido ao seu mercado consumidor principalmente, porém, outros países da região vêm recebendo fluxos significativos de investimentos, a exemplo do Chile, Colômbia, Peru, Uruguai. O interesse das empresas brasileiras no mercado argentino pode ser visto desde a década de 1990. Mesmo em crise no início dos anos 2000, diversas empresas brasileiras investiram no país, demonstrando a importância estratégica deste mercado para o Brasil e o potencial de adaptação dos empresários brasileiros diante das condições adversas<sup>50</sup>.

No processo de internacionalização das empresas brasileiras, a Argentina é identificada como local em que há forte presença de empresas multinacionais, entretanto, os fluxos de IBD não se limitam ao país na região, considerando-se que outros países da América do Sul são receptores relevantes de investimentos de empresas brasileiras. Ademais, é importante frisar que, apesar de em pequeno número, as empresas brasileiras têm realizado

---

<sup>46</sup> FDC. Ranking FDC da Multinacionais Brasileiras. 2013

<sup>47</sup> CORRÊA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. In: Workshop sobre Internacionalização de empresas: desafios e oportunidades para países emergentes, Anais... FEA-USP, Maio 2006.

<sup>48</sup> MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014, p. 135

<sup>49</sup> DE DEOS, S. (Coord.). Perspectivas do Investimento na Dimensão do Mercosul e da América Latina. Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.

<sup>50</sup> *Ibidem*

avanço crescente em direção a regiões como Europa e Ásia, demonstrando que a internacionalização econômica brasileira não se limita somente aos arredores geográficos <sup>51</sup>.

---

<sup>51</sup>MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014

### **3. ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Uma questão estratégica essencial na internacionalização das empresas é o modo de entrada em novos mercados. Existem várias maneiras de iniciar operações internacionalmente. De modo geral, o modo de entrada pode ser caracterizado em três tipos: exportação, contratual e por investimentos<sup>52</sup>. Algumas empresas já surgem num contexto mais global, porém, a grande maioria começa suas atividades internacionais com exportações de bens e serviços para outros países em virtude do baixo custo para implantar uma operação de exportação em outros territórios. Mesmo assim, despesas com canais de marketing e distribuição dos produtos são inevitáveis. Para as empresas com pouca experiência, as estratégias mais usuais resultam da procura de fontes de suprimento mais baratas no exterior, ou seja, através de um intermediário<sup>53</sup>.

A internacionalização é caracterizada pelo sucessivo e crescente envolvimento de uma organização em operações com outros países, fora de seu território de origem. Conforme a empresa agrega informações e experiência no novo mercado, ela é capaz de elevar seu grau de envolvimento, passando a realizar IED. Disso, é possível extrair a conclusão de que os modos de entrada envolvem escalas ascendentes de comprometimento com o mercado alvo, assim como graus ascendentes de risco, motivo pelo qual muitas empresas optam, num primeiro momento, pela exportação.

Vários são os critérios que influenciam a escolha da modalidade de entrada em outro país, podendo ser identificados como fatores internos, ou seja, específicos da empresa, ou fatores externos, específicos do ambiente<sup>54</sup>.

#### **3.1. MODALIDADES DE ENTRADA EM OUTROS PAÍSES**

---

<sup>52</sup> ROOT, F. R. Designing entry strategies for international markets. In: ROOT, F. R. Entry strategies for international markets: revised and expanded. San Francisco: Jossey-Bass. 1998.

<sup>53</sup> SOUZA, C. L. Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas brasileiras exportadoras. USP. São Paulo. 2017.

<sup>54</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 5 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

Para Kotabe e Helsen<sup>55</sup>, a maioria das empresas se lança no cenário internacional, inicialmente, com a exportação. Os bens são produzidos no país de origem e enviados para o país de destino. Os modos de exportação representam a forma de entrada mais simples nos mercados internacionais.

A exportação permite que as empresas adquiram conhecimento do mercado do país estrangeiro. Por outro lado, ela corre riscos em relação à perda do controle de vendas, impossibilidade de ações de marketing para controlar a imagem da marca e da reputação da empresa<sup>56</sup>. Apesar de se preocuparem com o resultado no seu mercado doméstico, eventualmente, as empresas passam a se interessar pelo mercado externo, e a consequência é que algumas iniciam o processo de exportação com baixo envolvimento. Na busca por maior volume de informação, somada ao sucesso gerado pelas transações realizadas leva a empresa a aumentar o envolvimento com a exportação.

As principais formas de exportação são a direta e a indireta<sup>57</sup>. A exportação indireta ocorre quando a empresa se utiliza de intermediários domésticos, de modo que cabe a esse intermediário, que pode ser um agente exportador, organização cooperativa ou comercial, operacionalizar os negócios com o importador internacional.

Na exportação direta, a empresa que busca se internacionalizar realiza suas exportações. Essas operações podem ocorrer através de um departamento interno, de uma subsidiária de vendas no exterior, de vendedores-viajantes, ou por meio de agentes ou distribuidores alocados no mercado alvo. Essa modalidade exige maiores investimentos iniciais, maior volume de informações e estão sujeitas a maiores riscos do que as exportações indiretas<sup>58</sup>.

Os modos de entrada contratuais, por sua vez, não incorporam associação de ativos patrimoniais, e sim envolvem a transferência de tecnologia e capacitação da empresa naquele

---

<sup>55</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 5 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

<sup>56</sup> SOUZA, C. L. Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas brasileiras exportadoras. USP. São Paulo. 2017.

<sup>57</sup> ROOT, F. R. Designing entry strategies for international markets. In: ROOT, F. R. Entry strategies for international markets: revised and expanded. San Francisco: Jossey-Bass. 1998.

<sup>58</sup> *Ibidem*

país. Dentre as várias formas contratuais, podemos citar três abordagens mais comuns: licenciamento, *franchising* e contrato de produção<sup>59</sup>.

O licenciamento é uma transação contratual, na qual a empresa do país de origem oferece alguns ativos tangíveis ou intangíveis, como patentes ou know-how para a comercialização, recebendo em troca uma remuneração pela sua utilização.

Na modalidade de *franchising*, a empresa possuidora de *know-how* de produção ou distribuição de produtos ou serviços concede a outra o direito de distribuição em uma certa região ou local.

No modo de entrada por contrato de produção, a empresa negocia com um fabricante a produção total ou parcial de seu produto. Essa modalidade traz consigo vantagens como redução de custo através da mão-de-obra mais barata, benefícios fiscais, custo de energia, matéria-prima, e, principalmente, acesso a mercados<sup>60</sup>.

A forma de entrada por investimentos é caracterizada por investimentos da empresa em capitais, sendo que esta possui a propriedade e controle das operações no exterior. Esse processo pode ocorrer por aquisição, *greenfield* ou *joint ventures*<sup>61</sup>. Denominam-se subsidiárias as plantas industriais e demais unidades de produção no exterior.

Ao realizar aquisições, a empresa compra a marca ou os ativos de outra empresa, proporcionando rápido acesso ao mercado. Os custos dessa modalidade, no entanto, costumam ser mais elevados, e envolvem negociações e processos complexos, além de ser necessário ter em mente as questões legais do país estrangeiro e os custos de adaptação cultural<sup>62</sup>.

No *greenfield*, a empresa se lança num empreendimento a partir do zero, transferindo completamente seu modelo de negócios para o país visado. Existem algumas vantagens relacionadas a essa operação, como a possibilidade de aproveitamento de benefícios concedidos pelo país receptor para se estabelecer em certa localização, assim como a redução

---

<sup>59</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 5 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

<sup>60</sup> *Ibidem*

<sup>61</sup> SOUZA, C. L. Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas brasileiras exportadoras. USP. São Paulo. 2017.

<sup>62</sup> KOTABE, M.; HELSEN, K. Global marketing management. 5 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

de custos de produção e comercialização em virtude da proximidade com o mercado consumidor.

As aquisições costumam ser a opção de empresas com alto grau de diversificação de produtos e mais experientes internacionalmente. Em situações em que as empresas investem em países com grandes diferenças culturais e alto grau de pesquisa e desenvolvimento (P&D), a escolha, provavelmente, será pelo *greenfield*.

Quando falamos de *joint ventures*, estas geralmente tratam-se de alianças estratégicas em troca de ativos, nas quais há um controle compartilhado. As *joint ventures* podem ser formadas por uma ou mais empresas, sendo que, ao menos, uma das matrizes esteja localizada em países distintos daqueles onde são feitas as operações.

Pesquisas da Confederação Nacional da Indústria (CNI) sugerem que o perfil de atuação das empresas multinacionais brasileiras é o de utilização da aquisição integral como forma preferida de entrada em um mercado estrangeiro, ainda que as *joint ventures*, alianças e parcerias tenham importância significativa. A aquisição permite maior aproximação com a realidade cultural e organizacional do local em que se pretende investir, além de proporcionar às empresas ingressantes no mercado estrangeiro o acesso a ativos desenvolvidos pelo parceiro local, o que reduz os custos de transação inerentes ao ingresso no mercado<sup>63</sup>.

Um modo ou estratégia de entrada traduz-se na efetividade da internacionalização de uma firma. As estratégias de entrada em um mercado internacional abarcam objetivos, metas, recursos e políticas que irão nortear os negócios internacionais de uma empresa por um determinado período, para que ela, com isso, possa alcançar um grau de crescimento sustentável no mercado externo<sup>64</sup>.

### **3.2. FUSÕES E AQUISIÇÕES: A VIA MAIS PERCORRIDA**

O processo de internacionalização tratado anteriormente foi encabeçado por grandes empresas brasileiras que expandiram seus investimentos no exterior tanto através de fusões e aquisições, como de novas operações.

---

<sup>63</sup> MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014, p. 126

<sup>64</sup> ROOT, F. R. Designing entry strategies for international markets. In: ROOT, F. R. Entry strategies for international markets: revised and expanded. San Francisco: Jossey-Bass. 1998.

A internacionalização surge como um processo, por vezes, inevitável para as empresas, especialmente aquelas cuja atuação se concentra em indústrias que se tornam globais<sup>65</sup>. A partir dessa lógica, o processo de internacionalização de empresas relaciona dois momentos: um primeiro, no qual ocorre o atendimento de mercados externos via exportações; e um segundo, em que há o investimento direto no exterior.

Além das razões já delineadas, Dunning também observa que as firmas investidoras buscam basicamente a contribuição que o capital alocado em investimentos externos fará para a prosperidade da organização<sup>66</sup>. O investimento externo caracteriza a expansão territorial das atividades de negócios, e não se sujeita aos mesmos parâmetros e condições do investimento doméstico, a exemplo das tarifas de importação, variações de câmbio e outros fatores políticos e ambientais<sup>67</sup>.

As empresas que adotam como estratégia de busca ou reafirmação de liderança global investimentos de *greenfield* e operações de fusão e aquisição buscam se posicionar ou reafirmar como *global players* em seus setores de atuação, especialmente quando falamos de empresas nacionais. Disso decorrem grandes efeitos positivos, pois há a valorização dessas empresas nos mercados de ações e aumento de sua capacidade de alavancagem em mercados financeiros e de capitais no exterior. Claros exemplos dessa estratégia de expansão de operações no exterior através de fusões e aquisições são: as aquisições da Inca pela Vale, as várias aquisições no exterior realizadas pela JBS-Friboi e a fusão do grupo brasileiro AMBEV com o grupo belga Interbrew.

Há, também, empresas que realizam investimentos ligados à estratégias de internacionalização com vistas ao *market-seeking*, ou seja, a busca pela ampliação dos espaços de acumulação de capital de empresas que possuem competitividade externa, porém realizavam suas operações por meio de exportações. Essas empresas foram capazes de acumular capacitações produtivas, técnicas e comerciais enquanto inseridas no mercado doméstico. Posteriormente, muitas delas firmaram presença significativa no mercado

---

<sup>65</sup>ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori; VILLELA, Lamounier Erthal; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e . Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007, p. 2

<sup>66</sup> DUNNING, J. H. Explaining international production. London: Unwin Hyman, 1988.

<sup>67</sup>ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori; VILLELA, Lamounier Erthal; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e . Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007.

internacional através das exportações. Diante da necessidade e das dificuldades provenientes da continuidade do processo de expansão, a internacionalização produtiva foi a etapa seguinte. Em virtude de fatores como a proximidade geográfica, semelhanças culturais e econômicas, dentre outros, a América Latina e o Mercosul apresentaram-se como o destino principal<sup>68</sup>.

Um aspecto relevante ligado às fusões e aquisições está ligado à produção e acumulação de conhecimento, técnicas, patentes, tecnologia, propriedade intelectual, etc. A quebra de barreiras culturais, aumento da sinergia operacional e aumento de capacidades também são atrativos para as empresas que optam por essas modalidades ao buscar a internacionalização. Desse modo, as fusões e aquisições são vantajosas para as empresas que têm como alvo a diminuição de custos de produção, ao mesmo tempo em que promovem o crescimento empresarial e a diversificação de produtos ou serviços, para, com isso, elevar seus lucros e alcance de mercado<sup>69</sup>.

De acordo com Brealey, Myers e Marcus<sup>70</sup>, são três as formas de fusão mais importantes: a fusão horizontal, a fusão vertical e a por conglomerado. A fusão horizontal resulta da concentração das atividades de empresas concorrentes no mesmo tipo de negócio. Esse tipo de operação, em geral, motiva-se pelo aumento da produção somado à redução de despesas e maior alcance no mercado consumidor pretendido. É comum que a regulação do governo incida sobre essas operações, no caso do Brasil, o órgão orientador e fiscalizador competente para tal é o CADE (Conselho Administrativo de Defesa econômica). A fusão entre as empresas Nestlé e Garoto é um exemplo de fusão horizontal<sup>71</sup>.

A fusão vertical por sua vez, é verificada quando as empresas integradas atuam em diferentes estágios do processo produtivo. O que se pretende, nesse caso, é a economia de

---

<sup>68</sup> HIRATUKA, C.; SARTI, F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. In: ACIOLY, L.; CINTRA, M. A. M. (Ed.). Inserção internacional brasileira: temas de economia internacional. Brasília: IPEA, 2010. v. 2. p. 35

<sup>69</sup> MOURA, T. G. Z.; SANTOS, T. A. Fusões e aquisições como formas de internacionalização de empresas e suas consequências para a concentração de capital mundial. Revista de Estudos Internacionais. 2011, p. 67

<sup>70</sup> BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. & MARCUS, Alan J. (1995) Fundamentals of Corporate Finance, McGraw-Hill (pub. nº 10, 0077479459), Janeiro. 1995

<sup>71</sup> MOURA, T. G. Z.; SANTOS, T. A. Fusões e aquisições como formas de internacionalização de empresas e suas consequências para a concentração de capital mundial. Revista de Estudos Internacionais. 2011, p. 68

recursos através da diminuição de fases e custos de produção decorrente da maior integração entre as partes.

Por último, tem-se a fusão por conglomerado. Esta resulta da união de empresas que exercem atividades em negócios diferentes e que decidem se unir. Um exemplo de conglomerado é a Organização Odebrecht, atuante nas áreas de construção e petroquímica, administrando, construtoras, petroquímicas, empresas imobiliárias e de infraestrutura.

No Brasil, de acordo com o Código Civil, em seu art. 1119, a operação de fusão é definida como a extinção das sociedades que se unem, com o intuito de formar uma nova sociedade, a qual sucederá as anteriores nos direitos e obrigações. Já a aquisição, também conhecida como incorporação, disciplinada pelo art. 1116 do Código Civil, traduz-se em um processo onde uma ou várias sociedades são absorvidas por uma terceira, que sucede as primeiras em todos os direitos e obrigações. A aquisição de uma empresa ocorre quando o comprador adquire todas as ações ou quotas de capital de uma determinada empresa, de modo a assumir totalmente o controle acionário. Como exemplos tem-se: a aquisição da chilena Quinto Cuarto pela brasileira Marfrig, que comprou 50% da Quinto Cuarto para deter a totalidade das ações, em 2007. Os outros 50% foram adquiridos em 2006; a aquisição pela Vale da colombiana Cimentos Argos e 8,43 % da Fenoco, a empresa que opera os ativos logísticos para exportar o mineral, no ano de 2008<sup>72</sup>.

Considerando o processo de internacionalização recente de grande parte dessas empresas, nota-se que modalidade de entrada preferencial ainda tem sido através de fusões e aquisições, e não de novos investimentos. Porém, com a progressão do processo de internacionalização, e à medida que haja um amadurecimento das multinacionais brasileiras, é possível prever que os investimentos *greenfield*, ou seja, investimentos em novas operações, possam se tornar mais relevantes<sup>73</sup>.

---

<sup>72</sup>IGLESIAS, R.; COSTA, K. Mapa do investimento brasileiro na América do Sul e no México: análise das informações do IndexInvest Brasil. Breves CINDES, Rio de Janeiro, jan. 2012.

<sup>73</sup> BONELLI, Régis. Fusões e Aquisições no Mercosul. Texto para Discussão. Ipea. 2000, p. 47

#### 4. PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À INTERNACIONALIZAÇÃO

A Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET), realizou em 2011 uma pesquisa reunindo 51 empresas de capital brasileiro com investimentos no exterior, buscando saber, dentre outros pontos, quais as principais barreiras internas e externas enfrentadas pelas empresas brasileiras para se internacionalizar<sup>74</sup>.

Os obstáculos para a internacionalização encontrados no ambiente interno do país foram listados numa tabela, contendo dez tipos diferentes de respostas. Não foi encontrado um padrão setorial de barreiras à internacionalização com as quais se depararam as empresas respondentes. Internamente, porém, vê-se que os resultados mais expressivos indicaram os altos custos logísticos e a elevada carga tributária do país como dois dos principais entraves às operações das empresas.

*Tabela 3 - Quais as principais barreiras para sua empresa se internacionalizar?*

Quais as principais barreiras internas para sua empresa se internacionalizar?				
BARREIRAS INTERNAS	Bens de consumo	Bens intermediários	Bens de Capital	Serviços
Flutuação da moeda brasileira	17,4%	10,3%	20,0%	5,3%
Elevada carga tributária no Brasil	0,0%	20,7%	20,0%	23,7%
Custos elevados de logística	8,7%	20,7%	40,0%	0,0%
Custo do crédito no Brasil	8,7%	10,3%	0,0%	14,5%
Falta de apoio governamental	0,0%	10,3%	0,0%	10,5%
Falta de conhecimento sobre os mercados potenciais	17,4%	3,4%	0,0%	2,6%
Concorrência com projetos no Brasil	8,7%	6,9%	20,0%	19,7%
Falta de pessoal com competências necessárias	4,3%	0,0%	0,0%	15,8%
Dificuldade de canais de distribuição em mercados externos	26,1%	6,9%	0,0%	2,6%
Baixas economias de escala	8,7%	10,3%	0,0%	2,6%

Fonte: SOBEET/Valor Econômico. Elaboração: CNI

As indústrias de bens de consumo indicaram especial dificuldade em acessar canais de distribuição para alcançar mercados externos, seguida pela falta de conhecimento sobre os mercados potenciais e a flutuação da moeda brasileira.

<sup>74</sup> SOBEET. Internacionalização das empresas brasileiras: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas. 2012.

Os setores de bens intermediários e de bens de capital queixaram-se, principalmente, sobre os custos elevados de logística. Esse fator tem peso maior ainda sobre o setor de bens de capital, tendo sido apontado por 40% das empresas. Para o setor de bens intermediários, os altos tributos dentro do Brasil, juntamente com os custos de logística, são os principais fatores inibidores do investimento no exterior.

No setor de serviços, a elevada carga tributária encabeça a lista de barreiras internas, seguida pela concorrência com projetos dentro do Brasil.

As barreiras com as quais as empresas deparam no ambiente externo também foram listadas pela pesquisa da SOBEET. As dez respostas, dessa vez mais distintas e uniformes entre si, variam entre a alta competitividade nos mercados maduros, riscos de crédito e dificuldades na obtenção de garantias, além de questões de tributação e legislação interna.

*Tabela 4 - Quais as principais barreiras externas para sua empresa se internacionalizar?*

Quais as principais barreiras externas para sua empresa se internacionalizar?				
BARREIRAS EXTERNAS	Bens de consumo	Bens intermediários	Bens de Capital	Serviços
Alta competitividade em mercados maduros	35,5%	14,8%	33,3%	28,5%
Ambiente regulatório dos países	29,6%	18,5%	16,7%	13,0%
Prazos e risco de crédito do comprador externo	0,0%	7,4%	0,0%	1,3%
Barreiras impostas no país de destino do IED	14,8%	7,4%	0,0%	10,4%
Barreiras tributárias (bitributação e cobrança de impostos)	14,2%	18,5%	33,3%	8,4%
Legislação de patentes	2,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dificuldades de gestão das operações internacionais	3,9%	18,5%	16,7%	13,0%
Dificuldades de captação de recursos no mercado externo	0,0%	3,7%	0,0%	8,6%
Dificuldades de captação de recursos no mercado interno	0,0%	7,4%	0,0%	7,8%
Dificuldades para obter as garantias para o financiamento	0,0%	3,7%	0,0%	9,1%

Fonte: SOBEET/Valor Econômico. Elaboração: CNI

Na pesquisa, três dos quatro grandes setores consultados (bens de consumo, bens de capital e serviços), consideram a alta competitividade em mercados maduros como primeiro fator externo inibidor de investimentos.

As barreiras tributárias, a exemplo do volume reduzido de acordos contra a bitributação e a forma de cobrança dos tributos sobre lucros são a opção mais adotada por um terço das indústrias de bens de capital. Configuram-se, também, como barreira mais citada

para as indústrias de bens intermediários, juntamente com o ambiente regulatório dos países de destino e a dificuldade de gestão das operações internacionais.

As empresas em processo de internacionalização deparam-se com fatores considerados barreiras tanto no ambiente interno, como no ambiente dos países visados como destino. Esse processo se tornou cada vez mais corriqueiro, pois deixou de ser mera opção para a competitividade para, em certos casos, questão de sobrevivência para as empresas. Assim, a internacionalização passou a ser vista como uma opção viável e lucrativa, porém, que exige muito planejamento.

Os obstáculos no caminho são muitos, pois é preciso pensar globalmente, ao mesmo tempo em que se atua localmente. A concorrência no ambiente externo é mais forte, existem diferenças culturais que devem ser consideradas, questões institucionais e legais inerentes aos países receptores em potencial, além das dificuldades no próprio país de origem da empresa. Desse modo, a internacionalização exige grande compreensão e planejamento estratégico, e sempre será um processo que envolve riscos, em maior ou menor grau, dependendo das particularidades do caso.

## **5. ELEMENTOS FACILITADORES DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

O presente estudo não almeja propor soluções a todas as dificuldades relacionadas à internacionalização de empresas ou aos fatores inibidores internos e externos de investimento. De fato, várias questões relacionadas aos temas tratados precisam de maior aprofundamento teórico. O que se pretende é lançar certas proposições que possam, eventualmente, facilitar os caminhos da internacionalização de empresas brasileiras e realização de investimentos externos no contexto da América do Sul. Boa parte dessas soluções confere maior foco à seara internacional, de modo que a perspectiva aqui adotada não visa a proposição de políticas públicas nacionais.

### **5.1. A IMPORTÂNCIA DAS ORGANIZAÇÕES INTERNACIONAIS NA REGULAÇÃO DOS PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS**

O tema das empresas multinacionais têm adquirido cada vez mais importância nas discussões nacionais e internacionais. Isso significa que assuntos como regulamentação e fiscalização, relações de trabalho, consumo, meio ambiente e aspectos sociais, também merecem maior atenção. Cientes disso, as empresas passaram a dedicar mais tempo e recursos às questões ligadas à aceitação dos mercados consumidores e Estados receptores de seus negócios, diante das pressões da sociedade civil em relação aos eventuais danos causados por suas atividades.

O único foro internacional no qual são tratadas regras para as multinacionais, e discutidas as relações entre Estados e empresas, é a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento (OCDE). Dentre os muitos temas discutidos pela organização, desde a década de 1970, está o de investimentos estrangeiros e empresas multinacionais.

Mesmo em um período em que o número de multinacionais não era muito elevado, o antigo Comitê de Investimento Estrangeiro e Empresas Multinacionais (*Committee on International Investment and Multinational Enterprises* - CIME), da OCDE, começou a discutir e estabelecer Diretrizes para Empresas Multinacionais (OECD Guidelines for

Multinational Enterprises), juntamente e como anexo à Declaração da OCDE sobre Investimento Estrangeiro e Empresas Multinacionais, em 1976.

Desde então, as Diretrizes<sup>75</sup>, revisadas cinco vezes, atualmente são tidas como principal ferramenta em que as empresas podem se espelhar para desenvolver suas atividades nos limites de uma Conduta Empresarial Responsável (*Responsible Business Conduct*).

A estrutura da OCDE é dividida em três pilares: o Conselho (órgão decisório e executivo), o Secretariado (que acompanha e auxilia o desenvolvimento de atividades dos comitês temáticos), e os Comitês (responsáveis por desenvolver estudos em temas diversos, multidisciplinares e de relevância global, juntamente com os Grupos de Trabalho e Grupos Especializados)<sup>76</sup>.

O Comitê de Investimentos é o atual responsável pelas questões referentes à empresas multinacionais. Dentre suas funções, está a de administrar instrumentos da organização sobre liberalização em áreas de investimentos estrangeiros e serviços, o que significa que suas funções incluem interpretar, revisar e monitorar a implementação da Declaração sobre Investimentos Estrangeiros e Empresas Multinacionais pelos países, além de suas Diretrizes sobre Empresas Multinacionais e as Decisões sobre procedimentos<sup>77</sup>.

O Comitê também procura promover a realização de fóruns de discussão entre criadores de políticas e administradores de países membros e não membros da OCDE, além de ONGs e representantes de entidades empresariais e trabalhistas.

A importância e alcance da Declaração sobre Investimentos Estrangeiros e Empresas Multinacionais é tal que a adesão de países não membros da organização é estimulada, e incluída na lista de itens que serão analisados pelo Conselho para determinar o estado de preparação dos países que buscam integrar a OCDE. De acordo com o *Framework for the Consideration of Prospective Members*, aprovado em 2017, a adesão de um país à Declaração exige a adesão a outros 13 instrumentos legais do Comitê de Investimentos. Além dos instrumentos sobre empresas multinacionais, a OCDE possui outros, a exemplo de princípios, diretrizes e instrumentos legais multidisciplinares, também ligados à questão das empresas e investimentos.

---

<sup>75</sup> OCDE. Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal.

<sup>76</sup>MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE.

<sup>77</sup>THORSTENSEN, Vera H.; CORTELLINI, Anna C. N.; GULLO, Marcellly F. A OCDE como fórum de governança das empresas multinacionais. 2018.

Ainda sobre o tema das multinacionais, cabe ressaltar o trabalho realizado por outras organizações e organismos internacionais, além da OCDE, sobre conduta empresarial responsável, como a ONU e a ISO, que atuam e obtém resultados que fortalecem e complementam as Diretrizes da OCDE.

Em relação às Diretrizes, a intenção da organização é que as orientações contidas nesses instrumentos sejam seguidas pela empresa matriz e pelas personalidades jurídicas que a integrem, sejam empresas públicas, privadas, de capital aberto, fechado ou misto. O intuito é estabelecer diretrizes e parâmetros éticos para empresas que atuem em mais de um território. Não há distinção de expectativas de implementação entre empresas multinacionais e nacionais.

Atualmente, além dos 37 países membros da OCDE, outros 11 não membros aderem às Diretrizes, inclusive o Brasil, que aderiu ao instrumento em 1997. A inobservância das Diretrizes é observada pela OCDE, de modo que os países e empresas ficam sob a vigilância e críticas dos demais membros e aderentes através do sistema de revisões por pares, assim como sob a vigilância da sociedade civil, que pode fazer denúncias aos Pontos Nacionais de Contato. Apesar de não vinculantes juridicamente, as recomendações das Diretrizes não devem ser ignoradas, pois possuem consequências severas para as empresas que tiverem suas atividades sinalizadas como violadoras do código <sup>78</sup>.

Em virtude do objetivo das Diretrizes tratar-se, principalmente, do estabelecimento de padrões de conduta empresarial comuns, que visam gerar e solidificar relações de confiança entre empresas e as sociedades onde atuam, nacional e internacionalmente, é altamente recomendável que as práticas empresariais sejam desenvolvidas em respeito à legislação, políticas governamentais e padrões reconhecidos internacionalmente, cuja observância é incentivada pelas Diretrizes.

De modo geral, o tema das multinacionais e a regulação de sua atuação tem ocupado posição de destaque na agenda nacional e internacional. Considerando-se o grande número de multinacionais e sua alta capacidade de movimentação financeira e de causar impacto global, é importante analisar as Diretrizes para Empresas Multinacionais da OCDE e considerar a necessidade de sua implantação no país.

---

<sup>78</sup>THORSTENSEN, Vera H.; CORTELLINI, Anna C. N.; GULLO, Marcellly F. A OCDE como fórum de governança das empresas multinacionais. 2018.

## 5.2. MECANISMOS DE BOAS PRÁTICAS EMPRESARIAIS

As empresas que adotam boas práticas de governança corporativa devem prestar informações de qualidade, de modo a diminuir as incertezas dos investidores no processo de *risk assessment*. Sendo assim, inclui-se a governança corporativa no rol de boas práticas destinadas à minimização das assimetrias de informação entre agentes e empresas envolvidas no processo de internacionalização.

No Brasil, algumas iniciativas foram criadas para estimular o modelo de governança, dentre elas destacam-se o Código de Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), o Mercado de Ações do Brasil, Bolsa Balcão (B3), e o Manual de Governança Corporativa da CVM. Outros marcos legais também contribuíram para o avanço da implementação da governança corporativa no país, sendo estes a reformulação da Lei das S.A., através da Lei 10303/01 e da Lei 11638/07; a Deliberação CVM 527, de 11/07/2007 e a Instrução CVM 457, de 13/07/2007<sup>79</sup>.

A governança corporativa se faz necessária no processo de internacionalização de empresas, pois auxilia na redução das assimetrias informacionais e dos conflitos de interesse, que se tratam de riscos derivativos da dispersão internacional das operações da firma. A redução desses riscos influencia diretamente os custos de transação da empresa.

Outro mecanismo importante, ligado às boas práticas empresariais, é a norma ISO 26000 ou Norma internacional de Responsabilidade Social<sup>80</sup>, a qual fornece orientações para a adequação das empresas a tal prática. A norma da Organização Internacional de Normalização não confere certificação, mas serve como guia para as organizações. Segundo tal instrumento regulatório, a responsabilidade social empresarial é influenciada pelos seguintes critérios: contribuição com o desenvolvimento sustentável e promoção de bem-estar; conformidade com a legislação aplicável; adequação às normas internacionais de comportamento; consideração de todas as partes interessadas; integração das práticas previstas em toda a organização. Por desenvolvimento sustentável a promoção da alta

---

<sup>79</sup> NASCIMENTO, I. C. S.; CRESPO FILHO, F. C. Internacionalização empresarial e governança corporativa: uma análise em empresas listadas na B3.

<sup>80</sup> INMETRO. ISO 26000.

qualidade de vida, saúde, prosperidade, justiça social e manutenção das capacidades globais de sustentação da diversidade.

Ademais, o texto da norma ainda prevê sete princípios da responsabilidade social empresarial, sendo estes: accountability, transparência, comportamento ético, respeito pelos interesses, respeito pelo Estado de Direito, respeito pelas Normas Internacionais, direitos humanos.

Para promover e estimular a responsabilidade social empresarial, a Norma ISO 26000 aborda vários tópicos essenciais à gestão ética e transparente.

Um desses pontos trata de práticas trabalhistas. Estas correspondem às políticas relativas ao trabalho realizado no âmbito da empresa, inclusive o trabalho terceirizado. O emprego pleno e seguro é um dos fundamentos do bem-estar social. Para que uma empresa mantenha relações de trabalho justas, é necessária a observância de diversas disposições, a exemplo do cumprimento rigoroso da legislação trabalhista vigente, da eliminação de práticas arbitrárias ou discriminatórias de demissão, garantia da igualdade de oportunidades para os trabalhadores, combate às práticas de trabalho exploratórias e abusivas, dentre outras.

A norma aborda questões relativas ao meio ambiente, visto que as empresas são grandes responsáveis pelos impactos ambientais, desde a utilização de recursos naturais até a produção de resíduos e poluição. Para evitar ou reverter esse cenário, as empresas devem comprometer-se com alguns princípios, como o da responsabilidade ambiental, submetendo-se à lei e responsabilizando-se por eventuais impactos ambientais; o da precaução, que determina a suspensão de qualquer ação quando houver a possibilidade de danos iminentes; da gestão de risco, com vistas à implementação de programas específicos voltados à promoção da sustentabilidade; e o princípio do poluidor pagador, o qual ordena que o poluidor deve arcar com os custos de qualquer poluição por ele causada.

Existe, também, previsão de práticas de funcionamento justas, que dizem respeito à conduta ética no desempenho de negócios no âmbito da empresa, seja diante de clientes, fornecedores, concorrentes ou parceiros. Com isso, frisa-se que a responsabilidade social da empresa tangencia o combate à corrupção e a adoção de medidas de transparência.

A norma ISO 26000 dispõe, ainda, sobre diversos outros temas ligados à responsabilidade social empresarial. Tal prática é vantajosa para todos os envolvidos nas atividades empresariais, desde os trabalhadores e a comunidade local, até investidores globais

e concorrentes. Além disso, a gestão que observa esses critérios e recomendações promove vantagens competitivas para a empresa, que consolida sua boa imagem corporativa, expande sua participação e inserção nos mercados, aumenta suas chances de fidelizar consumidores e obter avaliações favoráveis pela imprensa. Desta feita, muitas empresas buscam implementar gestões em conformidade com a responsabilidade social empresarial.

### **5.3. ACORDOS DE PROTEÇÃO E FACILITAÇÃO DE INVESTIMENTOS**

Internacionalmente, a proteção do investidor estrangeiro surgiu, num primeiro momento, através da adoção de padrões de direito internacional de origem costumeira, a exemplo do tratamento justo e equitativo e a plena e inteira proteção e segurança, que vigoram até a atualidade e incidem diante da inexistência de disposições convencionais. No entanto, a partir do momento em que os padrões internacionais de proteção multiplicaram-se através de convenções internacionais, em especial, pelos investimentos (APPRI, outra denominação para os acordos bilaterais de investimento ou sigla em inglês *bilateral investment treaties* - BITs), a preocupação do Direito dos Investimentos voltou-se à promoção da melhor utilização desses instrumentos.

Inicialmente, cabe frisar que o investimento entre inter fronteiras não recebe tanta proteção institucional em relação aos acordos comerciais negociados no âmbito da Organização Mundial do Comércio (OMC). Os acordos de promoção e proteção recíproca de investimentos são instrumentos jurídicos internacionais que têm como objetivo fornecer proteção ao investidor em território estrangeiro. Já os acordos para evitar dupla tributação (ADTs) visam impedir que a mesma renda seja tributada por dois ou mais países. Acordos preferenciais de comércio e investimento (APCIs ou APCs), que podem ser multilaterais ou bilaterais, buscam criar áreas de acesso a mercados preferenciais e maneiras adicionais de integrar economicamente os países signatários<sup>81</sup>.

Esses instrumentos regulatórios contêm disposições que englobam temas amplos e sensíveis, que produzem impactos variados para os atores envolvidos, envolvendo, por vezes, políticas públicas. Em virtude desse fato, os APPRI não tiveram uma adesão imediata pelos

---

<sup>81</sup>MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014, p.102

Estados, e houve alta rejeição dos acordos pelo Terceiro Mundo em recusa à interferência do capital estrangeiro na soberania desses países, os quais haviam passado pelo recente movimento de descolonização afro-asiática entre as décadas de 1960 e 1970<sup>82</sup>. Esse comportamento começou a mudar nas décadas seguintes, considerando, principalmente, o fato de que aos países em desenvolvimento passaram a depender da entrada de capital estrangeiro para promover o rearranjo e desenvolvimento econômico no seu território. O Brasil foi um dos Estados que permaneceu reticente quanto à adesão a esses acordos.

O país manteve-se durante a década de 1990 como um dos maiores receptores de investimentos no mundo. Por ser destino de um fluxo de entrada de capitais intenso, mesmo sem aderência ao regime regulatório dos investimentos estrangeiros, o Brasil optou por permanecer afastado dessa seara.

Ainda na década de 1990, permeada por políticas de liberalização comercial e busca de atração de investimentos, o Brasil assinou 14 tratados bilaterais de investimento (BITs, sigla em inglês), assim como o Protocolo de Colônia, de 1993, e o de Buenos Aires, de 1994, no âmbito do Mercosul. Todos esses acordos tratavam da proteção e promoção dos investimentos estrangeiros. Os acordos foram assinados entre 1994 e 1999, porém, dentre eles, apenas seis acordos foram submetidos ao Congresso Nacional (aqueles celebrados com a França, Alemanha, Suíça, Portugal, Chile e Grã-Bretanha. Esses acordos caracterizavam-se por cláusulas específicas de proteção, que visavam fornecer maiores garantias aos investimentos estrangeiros nos países receptores, através, por exemplo, de mecanismos de solução de controvérsias investidor-Estado, definições amplas de investimentos, etc. Porém, todos foram retirados da pauta em 2002<sup>83</sup>, ou seja, nenhum foi ratificado pelo Congresso Nacional, o que levou o Brasil a retornar ao seu status inicial de isolamento.

Os BITs, denominação que será aqui empregada, firmados entre países do Sul geralmente tratam principalmente de promoção e proteção de investimentos. Os ADTs entre países do Sul não costumam conter aspectos relacionados a investimentos, diferentemente da maioria dos APCIs celebrados entre esses países, que se referem, de algum modo, a objetivos ligados a investimentos. No caso do Brasil, apesar de ser uma das economias mais

---

<sup>82</sup>GABRIEL, Vivian Daniele Rocha. A proteção jurídica dos investimentos brasileiros no exterior. 2015. Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2015.

<sup>83</sup>FERNANDES, Érica Capella; FIORATI, Jete Jane. Os ACFIs e os BITs Assinados pelo Brasil: Uma Análise Comparada. Revista de Informação Legislativa – Senado Federal. 2015.

importantes da América Latina, o país permaneceu, durante o período de progressiva expansão dos acordos bilaterais de investimento entre Estados com diferentes níveis de desenvolvimento na década de 1990, como um dos poucos do mundo a não participar de nenhum BIT.

No contexto da proteção da atuação de empresas domésticas no exterior, merece destaque o aumento da cooperação Sul-Sul no conteúdo de investimento por meio de BITs. Em relação ao crescimento no número desses acordos estabelecidos entre países em desenvolvimento, é possível argumentar que isso é um sinal de que os governos de países emergentes passaram a valorizar a promoção e proteção do investimento de suas empresas no exterior num panorama bilateral e regional, a exemplo do NAFTA, Mercosul e da Associação de Nações do Sudeste Asiático (ASEAN).

Esforços de integração regional podem causar impacto na realização de IED entre países do Sul de várias maneiras. Inicialmente, a integração de economias nacionais, com o aumento de mercados regionais, pode fazer crescer a atratividade da região ao IED que busca mercados. Além disso, a retirada de barreiras ao comércio e investimentos regionais entre membros de uma área integrada pode ampliar as possibilidades de atração de IED que busca eficiência, pois facilita a especialização produtiva. Sendo assim, a integração regional beneficia a entrada de IED de outras regiões, assim como facilita o acréscimo de fluxos de IED dentro da região. Porém, apesar do aumento do estabelecimento de acordos regionais entre países em desenvolvimento, poucos deles incluem cláusulas de investimentos.

A partir dos anos 2000, verificou-se um avanço progressivo do fenômeno de internacionalização de empresas, porém, nem sempre as empresas brasileiras foram bem recebidas em outros territórios, como foi o caso da nacionalização dos ativos da Petrobras na Bolívia, em 2006, e da ocupação dos empreendimentos da Odebrecht no Equador, em 2008, com a posterior expulsão da empresa do país.

Com isso, duas premissas podem ser levantadas: a mudança no posicionamento brasileiro em relação ao status de grande receptor de investimentos, somente, para também investidor; a relativa vulnerabilidade dos investimentos brasileiros no exterior. Sendo assim, em 2013 o governo mobilizou esforços, inclusive do setor privado brasileiro, para uma mudança de posicionamento rumo à regulação internacional dos investimentos.

Após trabalhos realizados para a estruturação de um novo modelo de acordo, ao final de março e início de abril de 2015 esse posicionamento tradicional do Estado sofreu modificação em razão da assinatura de dois Acordos de Cooperação e Facilitação de Investimentos (ACFIs) com parceiros comerciais na África, Moçambique e Angola. Em paralelo, o país também assinou ACFIs com Chile, Colômbia, Malawi e México<sup>84</sup>. Esses acordos marcam o reconhecimento pelo Estado brasileiro da necessidade de proteção dos investidores nacionais no exterior e da necessidade de mecanismos de facilitação de seus investimentos globais, em virtude das dificuldades regulatórias e burocráticas que se impunham em territórios estrangeiros.

Os ACFIs têm pouco em comum com os BITs não ratificados pelo Brasil no passado ou com a maioria dos acordos de investimentos que integram a rede mundial de tratados. Os ACFIs constituem a nova geração de acordos de investimentos negociados pelo Brasil, que mescla, padrões tradicionais de proteção de investimentos com algumas inovações. Baseados na experiência do país como receptor de investimentos, esses acordos demonstram preocupação com a preservação da soberania do país receptor dos investimentos e com a garantia do compartilhamento dos benefícios do investimento internacional, além de incluir práticas dominantes nos acordos de investimentos mais recentes, como a redação de cláusulas ligadas ao desenvolvimento sustentável.

Outra peculiaridade dos ACFIs é observada no fato de que, apesar da existência de um sistema de solução de controvérsias, esses acordos dão prioridade às soluções negociadas, que irão ocorrer no âmbito dos mecanismos preventivos previstos, ou seja, dos Pontos Focais ou do *ombudsman*<sup>85</sup>, e do Comitê Conjunto<sup>86</sup>.

---

<sup>84</sup>MDIC. Acordos de Cooperação e Facilitação de Investimentos - ACFI.

<sup>85</sup> Segundo Vivian Daniele Rocha Gabriel, trata-se de termo de origem sueca, utilizado para definir uma pessoa designada pelo Estado para investigar queixas e alegações de abuso de poder ou de má administração, seja por funcionários ou por instituições públicas. Com o passar do tempo, sua utilização se proliferou. Atualmente, o *ombudsman* consiste em um indivíduo ou órgão governamental que atua oficialmente pelo Estado, de forma legítima em determinadas áreas de atuação para resguardar os direitos dos cidadãos e investigar alegações de má administração pública. Não substitui as vias normais de queixas ou denúncias, e, apesar de ter sua eficiência reconhecida como instituição, suas investigações e procedimentos raramente possuem força de lei. Em: GABRIEL, Vivian Daniele Rocha. A proteção jurídica dos investimentos brasileiros no exterior. 2015. Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2015.

<sup>86</sup>GABRIEL, Vivian Daniele Rocha. A proteção jurídica dos investimentos brasileiros no exterior. 2015. Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2015, p. 16

Sob o aspecto estrutural, os ACFIs brasileiros, assim como os APPRIs, iniciam-se com um preâmbulo. No acordo brasileiro, o preâmbulo destaca a intenção de estreitamento das relações e cooperação entre as partes, além da necessidade de incentivo e apoio aos investimentos bilaterais entre os países, desenvolvimento sustentável e proteção dos investimentos<sup>87</sup>. Estão incluídos também no preâmbulo temas de crescimento econômico, redução da pobreza, criação de empregos, desenvolvimento humano e expansão da capacidade produtiva. Sendo assim, o preâmbulo reafirma a competência nacional dos Estados signatários para a livre formulação de políticas públicas e novas regulamentações que versem sobre investimentos<sup>88</sup>.

As previsões de aplicação estão contidas nos próprios acordos, de maneira explícita, apenas nos ACFIs com México e Colômbia. Ambos determinam que serão englobados investimentos realizados antes ou depois de sua entrada em vigor. No entanto, o ACFI com o México obsta a sua utilização para questionar litígios já resolvidos, em que se esgotou a via recursal, protegidos pelo manto da coisa julgada, ou para reclamações relativas a um investimento que já tenha sido resolvido antes do acordo vigorar efetivamente.

Frisa-se que nenhum dos dois acordos, com o México e com a Colômbia, limitam os direitos e benefícios que o direito vigente, nacional e internacional, no território de um dos signatários garante à um investidor de outro signatário.

Já os acordos com Moçambique e Angola prevêm mecanismos de execução, através dos quais os acordos serão operacionalizados pelas instituições indicadas pelas partes e pelo Comitê Conjunto.

Diante do disposto, é possível afirmar que as cláusulas de definições contidas nos ACFIs variam conforme o acordo em questão. Ademais, nos ACFIs, de modo geral, o termo investimento significa qualquer tipo de bem ou direito que pertence ou está sob o controle de um investidor de uma das partes no território de outra parte signatária, seja de forma direta ou indireta. Investimento cujo propósito é firmar relações econômicas sólidas e duradouras, além de servir à produção de bens e serviços no Estado anfitrião<sup>89</sup>.

---

<sup>87</sup>GABRIEL, Vivian Daniele Rocha. A proteção jurídica dos investimentos brasileiros no exterior. 2015. Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2015, p. 94-95

<sup>88</sup> MEDRADO, R. G. S.; DAUDT, A. R. Acordos internacionais de investimento: o novo modelo brasileiro. Pinheiro Neto Publicações. 2015.

<sup>89</sup>GABRIEL, Vivian Daniele Rocha. A proteção jurídica dos investimentos brasileiros no exterior. 2015. Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2015, p. 98

Sendo assim, é primordial para as empresas brasileiras que planejam se internacionalizar que verifiquem se seu investimento internacional se enquadra na proteção de um ACFI. Isso possibilitará a compreensão de como os ACFIs celebrados pelo Brasil podem ser usados como instrumentos normativos internacionais de proteção ao comércio e investimentos internacionais. Na medida em que se prolifera a assinatura de outros ACFIs pelo Brasil, em breve haverá a possibilidade de identificar a formação de uma rede de acordos de investimento, e, como consequência disso, de um patamar de segurança jurídica mínima e geral, em benefício do investidor brasileiro<sup>90</sup>.

#### **5.4. POLÍTICAS PÚBLICAS DE FOMENTO À INTERNACIONALIZAÇÃO**

Diversos elementos justificam o movimento de internacionalização e intensificação da transnacionalização de empresas brasileiras. O acúmulo de vantagens de propriedade (*Ownership advantages*)<sup>91</sup> tratou-se de um aspecto essencial para explicar as motivações por trás do movimento de internacionalização. Porém, é necessário destacar outros fatores que influenciaram o processo no caso brasileiro e auxiliam na sua compreensão em relação ao *timing*, pois somente a partir de 2004 o movimento de internacionalização adquire maior relevância e visibilidade<sup>92</sup>.

Primeiramente, houve uma melhoria considerável na condição financeira das empresas nacionais. Em segundo lugar, a valorização da moeda nacional, por um lado, suprimiu a competitividade e rentabilidade das exportações, por outro lado, conferiu maior atratividade à ativos alocados no exterior quando denominados em real. Isso fez com que a aquisição de empresas no exterior se tornasse mais fácil, destacando-se que trata-se da principal modalidade no *boom* recente de investimentos brasileiros diretos. Portanto, num momento de redução dos preços de ativos localizados em territórios estrangeiros, as alterações macroeconômicas tornaram possível o processo de capitalização e melhor acesso a crédito das

---

<sup>90</sup> MEDRADO, R. G. S.; DAUDT, A. R. Acordos internacionais de investimento: o novo modelo brasileiro. Pinheiro Neto Publicações. 2015.

<sup>91</sup> DUNNING, J. H. Explaining international production. London: Unwin Hyman, 1988.

<sup>92</sup> HIRATUKA, C.; SARTI, F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. In: ACIOLY, L.; CINTRA, M. A. M. (Ed.). Inserção internacional brasileira: temas de economia internacional. Brasília: IPEA, 2010. v. 2. p. 36

empresas nacionais. Em terceiro lugar, por fim, temos políticas de apoio ao processo de internacionalização promovidas pelo governo brasileiro<sup>93</sup>.

Desta feita, nota-se que o governo pode atuar de maneira fundamental no papel de incentivador, facilitador e coordenador do processo de internacionalização de empresas nacionais<sup>94</sup>. As políticas públicas, agindo de forma direta ou indireta, podem determinar o padrão de realização dos fluxos de investimento, influenciando o volume, direção e motivação das empresas. Sendo assim, uma política de internacionalização produtiva pode ser compreendida, de um lado, como um feixe de iniciativas mais amplas e gerais que atuam sobre a internacionalização produtiva, e de outro, como uma série de políticas mais restritas e específicas, que impactam diretamente a tomada de decisões das empresas<sup>95</sup>.

Dentro do primeiro conjunto encontram-se as políticas de estímulo à inovação tecnológica, capacitação de recursos humanos, ganhos de eficiência, mercado de capitais, infraestrutura, dentre outras. Já no segundo grupo, concentram-se as políticas que impactam diretamente as decisões relativas à internacionalização, a exemplo das barreiras de entrada e saída de IED, informações referentes a mercados, instrumentos fiscais e tributários, financiamento, etc.

As linhas de financiamento público visando a internacionalização, com foco no aumento da inserção comercial das empresas no mercado global, têm sua presença detectada nos países desenvolvidos há mais de um século, porém, nos países em desenvolvimento surgiram mais tardiamente, por volta da década de 1930, proliferando-se de maneira mais intensa somente nas últimas décadas do século XX<sup>96</sup>.

No Brasil, as primeiras iniciativas voltadas à criação de programas oficiais de apoio às exportações surgiram na década de 1960, com vistas à diversificação e aumento da abrangência da pauta exportadora. A política de estímulo às exportações iniciou-se de forma escalonada, primeiramente com isenções fiscais, incentivos fiscais, taxa de incentivos fiscais, subsídios financeiros, taxa de subsídios financeiros e taxa total de promoção às exportações.

---

<sup>93</sup> *Ibidem*, p. 38

<sup>94</sup>XAVIER, A. N.; TUROLLA, F. A. A internacionalização da empresa brasileira: a literatura e alguns fatos estilizados. Anais do IV Ciclo de Debates EITT, do Grupo de Estudos em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia do Programa de Estudos Pós-graduados em Economia Política da PUC- SP. São Paulo, v. 24, 2012.

<sup>95</sup>SANTOS, Leandro B. Políticas Públicas e Internacionalização de Empresas Brasileiras. Universidade Estadual Paulista, Ourinhos, São Paulo. 2014, p. 38-39

<sup>96</sup> *Ibidem*, p. 39

Até 1990 as políticas públicas brasileiras de apoio às exportações lançavam mão da isenção fiscal e condução da política cambial, conferindo pouco destaque aos instrumentos de crédito. No entanto, a partir daí houve uma reformulação das políticas de exportação, de modo que o financiamento recebeu maior destaque.

Seguindo essa tendência, em 1993 surgiu o Convênio de Pagamentos e Créditos Recíprocos (CCR), com o intuito de facilitar a obtenção de crédito. Em 1996 e 1997 foram criadas duas linhas de suporte às exportações: o Programa de Financiamento às Exportações de Máquinas e Equipamentos (FINAMEX), do BNDES, e o Programa de Financiamento às Exportações (PROEX), implementado através do Banco do Brasil<sup>97</sup>.

Através de políticas de estabilização e abertura econômicas, implementadas durante os anos 1990, o Estado brasileiro estimulou a reestruturação dos negócios e internacionalização produtiva pelas empresas. Posteriormente, os programas de financiamento FINAMEX e PROEX forneceram suporte às vendas externas. Ao final da década, o PROEX começou a dar prioridade às pequenas e médias empresas, enquanto o financiamento destinado a empresas de grande porte ficou a cargo do BNDES-Exim.

A partir de 2002, foi realizada uma reorientação estratégica do BNDES a partir da criação de linha de crédito específica, além de outras estratégias como o apoio à concentração e centralização de capital doméstico e a criação de filiais no exterior, com vistas à sustentação da ampliação dos circuitos espaciais de produção das empresas.

Desse modo, passaram a existir diversos produtos e programas através dos quais o BNDES apoia a exportação de bens e serviços e a internacionalização da produção de empresas brasileiras. Dos produtos, merecem destaque o BNDES EXIM pré-embarque, o qual oferece recursos para compra de insumos, contratação de mão-de-obra e produção de bens; e pós-embarque, que consiste de apoio à comercialização do produto final; o BNDES FINEM, que objetiva a internacionalização de empresas e a aquisição de bens de capital; o BNDES Automático, para a aquisição de máquinas, equipamentos, utensílios e móveis necessários a um projeto, além de capital de giro vinculado ao projeto de investimento. Apesar da indicação dos instrumentos e objetivos específicos, essas linhas de financiamento podem sofrer combinações a critério do BNDES<sup>98</sup>.

---

<sup>97</sup>SANTOS, Leandro B. Políticas Públicas e Internacionalização de Empresas Brasileiras. Universidade Estadual Paulista, Ourinhos, São Paulo. 2014, p. 40

<sup>98</sup> *Ibidem*, p. 45

Além das operações de financiamento, as quais foram fundamentais nos processos de internacionalização de grandes empresas brasileiras de serviços de engenharia (Camargo Corrêa, Odebrecht e Andrade Gutierrez), as operações de capitalização também desempenham papel relevante através do BNDES Participações S/A (BNDESPar), que objetiva, entre outros pontos, o fortalecimento da estrutura de capital das empresas nacionais, apoiando, inclusive, a reestruturação industrial através do suporte às operações de fusões e aquisições<sup>99</sup>.

Desta feita, o BNDES, através de sus programas de financiamento e operações de capitalização, assumiu um papel nuclear na reestruturação patrimonial e formação de empresas campeãs nacionais e atores mundiais em vários setores e circuitos econômicos. Juntamente com os fundos de pensão, o banco se tornou o principal operador de uma política industrial voltada à formação de empresas brasileiras globais capazes de inserir-se de maneira mais soberana na economia mundial em áreas nas quais o país já detém certa competitividade, conduzindo à otimização das especializações econômicas<sup>100</sup>.

## **5.5. OS BENEFÍCIOS DA INTEGRAÇÃO REGIONAL**

Segundo Teixeira<sup>101</sup>, o Mercosul ainda precisa ter sua importância reconhecida quando o assunto é a internacionalização da empresa brasileira. Com a eliminação de obstáculos à circulação de mercadorias no bloco, aumentam também os motivos pelos quais as empresas brasileiras buscam nos parceiros do Mercosul fornecedores mais competitivos e destinos mais atrativos para seus produtos. Sendo assim, a especialização e a complementariedade precisam ser exploradas para que as empresas da região utilizem-se das possibilidades geradas pela integração regional. Fusões, aquisições e parcerias de diversas modalidades são beneficiadas pelo Mercosul.

Ademais, o estabelecimento do Mercosul parece ter incentivado um aumento dos investimentos de empresas de países desenvolvidos, que vem em busca dos benefícios

---

<sup>99</sup> HIRATUKA, C.; SARTI, F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. In: ACIOLY, L.; CINTRA, M. A. M. (Ed.). Inserção internacional brasileira: temas de economia internacional. Brasília: IPEA, 2010. v. 2. p. 38

<sup>100</sup> SANTOS, Leandro B. Políticas Públicas e Internacionalização de Empresas Brasileiras. Universidade Estadual Paulista, Ourinhos, São Paulo. 2014, p. 49

<sup>101</sup> TEIXEIRA, A.G. A Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel do Estado.

apresentados pela zona de livre comércio. Sendo assim, a consolidação do Mercosul foi fator de grande relevância para o desempenho de vários setores. A expansão do mercado permitido pela integração regional alavancou a expansão o aumento da produção em diversos setores. Há indicações de que esses processos estiveram entrelaçados com as fusões e aquisições de empresas, ocorridas em escala relativamente apreciável. No entanto, a análise da magnitude e direção desses movimentos em âmbito regional não é farta<sup>102</sup>.

Assim, a integração regional afetou decisivamente a estrutura da indústria e comércio exterior dos países membros do Mercosul, em virtude do modo como permitiu e/ou induziu compras inter-regionais de matérias-primas, partes e componentes.

Outro mecanismo de integração regional que vem favorecendo a internacionalização de empresas brasileiras na América do Sul é a Integração da Infraestrutura Regional Sul-Americana (IIRSA), que tem gerado oportunidades de investimento para as grandes empresas brasileiras de engenharia. Ao mesmo tempo, a internacionalização de empresas brasileiras pode favorecer a integração produtiva regional, através de investimentos em projetos de infraestrutura na América do Sul, com o apoio do BNDES<sup>103</sup>.

No Brasil, a política de integração regional durante os governos petistas (2003-2014) teria influenciado o aumento dos IED brasileiros na América do Sul. A natureza das estratégias das empresas multinacionais dos países emergentes é influenciada pelo ambiente de negócios dos países ou regiões onde os investimentos são alocados, assim como pelas políticas industriais e de desenvolvimento. Somado a isso, os acordos regionais e os incentivos governamentais também teriam função de destaque no fluxo de IED desses países<sup>104</sup>.

Atualmente, a posição do Governo brasileiro em relação às políticas de integração regional parece ter se alterado. Mais conclusões sobre os efeitos positivos, ou negativos, dessa mudança requerem pesquisas futuras, que possibilitem determinar se o envolvimento do Estado, ou a ausência dele, como mecanismo que possibilite ao país em desenvolvimento atingir estágios mais avançados de sua economia, leva ao sucesso de seu desenvolvimento

---

<sup>102</sup> BONELLI, Régis. Fusões e Aquisições no Mercosul. Texto para Discussão. Ipea. 2000, p. 3

<sup>103</sup>MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014.

<sup>104</sup>ROCHA, D. C. C. A internacionalização das empresas brasileiras na América do Sul. UFSCAR. III Semana de Ciência Política. 2015.

econômico, como os estudiosos do pensamento econômico heterodoxo, a exemplo de Chang, afirmam.

## CONCLUSÃO

A partir da década de 1990, com as transformações econômicas ocorridas no período, o Brasil passou a verificar um significativo aumento de investimentos (IBD), com origem no país, destinados a outros países e regiões, tanto em volume como em variedade de atores envolvidos. Apesar disso, se comparado a outros Estados, o Brasil ainda se coloca como um investidor de pouco peso no cenário internacional. Além disso, a conjuntura macroeconômica nacional, num contexto em que as políticas públicas de apoio à internacionalização de empresas são identificadas em grande volume, fazem com que a realização de IBD tenha alto grau de volatilidade. Como consequência, há uma disparidade entre os volumes dos fluxos de IED recebidos pelo Brasil e os de IBD realizados por ele, sendo que os primeiros configuram-se como ocorrências muito mais comuns no país.

Em relação às motivações para a realização de IBD, teorizadas por Dunning, e internacionalização das empresas brasileiras, a instalação de unidades no exterior costuma seguir o caminho percorrido pelas exportações. Outros fatores que influenciam as empresas brasileiras a instalarem unidades no exterior são a busca por mercados, a exploração de recursos naturais, a localização próxima a clientes globais, a relevância que o mercado receptor possui nas exportações da empresa, dentre outros<sup>1</sup>. Há também as peculiaridades de cada setor, que devem ser consideradas ao analisar as motivações para a internacionalização. As empresas do setor industrial, por exemplo, geralmente buscam ganhos de escala e a implantação de plataformas de exportação, enquanto as empresas do setor de serviços procuram aumentar sua competitividade e reduzir sua dependência do mercado doméstico.

Inicialmente, o movimento de internacionalização das empresas brasileiras foi encabeçado por grandes empresas, que investiam no exterior através da aquisição de empresas e instalação de novas unidades produtivas<sup>2</sup>.

A presença dessas empresas multinacionais na América do Sul confere destaque à importância da proximidade territorial e das semelhanças culturais, assim como a diminuição dos riscos no início do processo de internacionalização. As empresas multinacionais

---

<sup>1</sup>MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014.

<sup>2</sup>SILVA, Maria Lussieu da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90. 2002. Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, SP.

brasileiras têm indicado negociações para redução de barreiras alfandegárias, esforços para a cooperação bilateral com os demais países sul-americanos e a promoção da integração regional como fatores de grande importância para estimular seus processos de internacionalização<sup>3</sup>. Por causa disso, muitas empresas optam por iniciar seus processos de internacionalização pela região.

A dimensão regional teve papel importante nesses processos, principalmente no que diz respeito ao Mercosul. Com o passar do tempo, as estratégias adotadas para a internacionalização também mudaram, de modo que a tradicional postura defensiva do mercado doméstico cedeu lugar a uma abordagem mais agressiva, que visa explorar capacidades produtivas, comerciais ou financeiras.

Naturalmente, os processos de internacionalização de empresas envolvem riscos, frequentemente, as empresas se deparam com entraves à sua atuação. Apesar de, aparentemente, não haver soluções estáticas e definitivas para essas dificuldades, certas medidas podem fornecer maiores garantias, tornando essas operações mais seguras. Cita-se como exemplo a observância das Diretrizes para Empresas Multinacionais da OCDE, das boas práticas empresariais e a verificação, por parte das empresas brasileiras que planejam se internacionalizar, se seu investimento internacional se enquadra na proteção de um ACFI.

A partir das informações e considerações contidas no presente trabalho, é possível concluir que o processo de internacionalização de empresas, e as empresas multinacionais em si, podem trazer benefícios à região em que decidem se instalar, porém, é essencial manter uma perspectiva crítica sobre o assunto, pois os danos causados pela exploração de recursos naturais e humanos não devem ser ignorados. Meios e alternativas que minimizem ou eliminem certos males inerentes às atividades das empresas, a exemplo de investimentos em pesquisa e desenvolvimento de materiais e processos produtivos sustentáveis, e a atuação das organizações internacionais no desenvolvimento e implementação de instrumentos normativos que versem sobre temas de direitos humanos, meio-ambiente e sustentabilidade, relações de trabalho, combate à corrupção, dentre outros, são essenciais.

---

<sup>3</sup> FDC. Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. 2013.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, A.; CRETOIU, S. L. Internacionalização de Empresas: A Experiência Brasileira e o Contexto Latinoamericano. Revista Dom, n. 5, p. 8-16, 2008. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/artigo-19360>. Acesso em 06 dez. 2018.

ATSUMI, Shirley Yurica Kanamori; VILLELA, Lamounier Erthal; FREITAS, Jorge Augusto de Sá Brito e . Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: O Processo de Investimento Externo Direto. III Encontro de Estudos em Estratégia. São Paulo, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3ES125.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2019.

AVERBUG, André Abertura e Integração Comercial Brasileira na década de 90. In: A Economia Brasileira nos Anos 90. Giambiagi, Fábio e Moreira, Maurício Mesquita. (1th edição, 1999), 43-81. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999\\_A%20economia%20brasileira%20nos%20anos%2090\\_P.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/2972/1/1999_A%20economia%20brasileira%20nos%20anos%2090_P.pdf). Acesso em: 06 dez. 2018.

BONELLI, Régis. Fusões e Aquisições no Mercosul. Texto para Discussão. Ipea. 2000 Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td\\_0718.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0718.pdf). Acesso em 29 out. 2019.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; MARCUS, Alan J. Fundamentals of Corporate Finance, McGraw-Hill, pub. nº 10, 0077479459, Janeiro, 1995.

CARNEIRO, Ricardo de Medeiros. Reformas liberais, estabilidade e estagnação: a economia brasileira na década de 90. Campinas, São Paulo. UNICAMP, 2000.

CARVALHO, André Costa. A Empresa Transnacional Brasileira: Porque e Como Ela se Internacionaliza. Revista Fórum de Líderes Empresariais, Ano VIII, número 13, 2005.

CASTELAN, Daniel Ricardo. Acordos de Investimento na América do Sul. Boletim de Economia e Política Internacional. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4472/1/BEPI\\_n12\\_acordos](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4472/1/BEPI_n12_acordos). Acesso em 22 dez. 2018.

CHABRAWI, Arij; James, Carl. Contribuição das Diásporas ao Desenvolvimento Econômico e Internacionalização de Empresas Brasileiras. MDIC. 2015. Disponível em [http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl\\_14302294102.pdf](http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_14302294102.pdf). Acesso em: 08 dez. 2018.

CHANG, Ha-Joon. Chutando a escada: a estratégia de desenvolvimento em perspectiva histórica. São Paulo: Editora UNESP. 2004.

CORRÊA, D.; LIMA, G.T. A internacionalização produtiva das empresas brasileiras: breve descrição e análise geral. In: WORKSHOP SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS, 2006, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA-USP, 2006. p. 1-16.

\_\_\_\_\_. Internacionalização produtiva de empresas brasileiras: caracterização geral e indicadores. Informações Fipe, São Paulo, p. 15-18, abr./2007. Disponível em [http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2007/4\\_15-18-dani-lima.pdf](http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2007/4_15-18-dani-lima.pdf). Acesso em: 12 jan. 2019.

COSTA, José Augusto Fontoura. Proteção e promoção do investimento estrangeiro no Mercosul - uma ferramenta para a implementação de um bom clima de investimentos? Revista Brasileira de Política Internacional. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-73292006000200004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-73292006000200004). Acesso em: 22 dez. 2018.

DE DEOS, S. (Coord.). Perspectivas do Investimento na Dimensão do Mercosul e da América Latina. Rio de Janeiro: UFRJ, 2009. Disponível em: [http://www.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/ie\\_ufrj\\_et08\\_mercosul.pdf](http://www.eco.unicamp.br/neit/images/stories/arquivos/ie_ufrj_et08_mercosul.pdf). Acesso em: 13 jan. 2019.

DUNNING, J. H. Explaining international production. London: Unwin Hyman, 1988.

DUNNING, J.H.; KIM, C.; PARK, D. Old wine in new bottles: a comparison of emerging market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. In: SAUVANT, K.P. (Ed.). The rise of transnational corporations from emerging markets: threat or opportunity? Cheltenham/Northampton, Massachusetts: Edward Elgar, 2008. p. 158-180.

EDEN, L. The rise of TNCs from emerging markets: threat or opportunity? In: SAUVANT, K.P. (Ed.). The rise of transnational corporations from emerging markets: threat or

opportunity? Cheltenham/Northampton, Massachusetts: Edward Elgar, 2008. p. 333-338. Disponível em: [https://econpapers.repec.org/bookchap/elgeechap/13036\\_5f16.htm](https://econpapers.repec.org/bookchap/elgeechap/13036_5f16.htm). Acesso em 12 nov. 2019.

FERNANDES, Érica Capella; FIORATI, Jete Jane. Os ACFIs e os BITs Assinados pelo Brasil: Uma Análise Comparada. Revista de Informação Legislativa – Senado Federal. 2015. Disponível em: <http://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/517706/001055994.pdf>. Acesso em: 21 dez. 2018.

FDC. Ranking das Multinacionais Brasileiras. 2015. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento/publicacoes/relatorio-de-pesquisa-30575>. Acesso em: 10 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. Ranking FDC da Multinacionais Brasileiras. 2016. Disponível em: [https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Materiais/Ranking\\_FDC\\_Multinacionais\\_Brasileiras\\_2016.pdf](https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Materiais/Ranking_FDC_Multinacionais_Brasileiras_2016.pdf). Acesso em: 15 jul. 2019

\_\_\_\_\_. Ranking FDC da Multinacionais Brasileiras. 2013. Disponível em: <http://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Relat%C3%B3rios%20de%20Pesquisa/Relat%C3%B3rios%20de%20pesquisa%202013/Ranking%20das%20Multinacionais%20Brasileiras%202013.pdf>

GABRIEL, Vivian Daniele Rocha. A proteção jurídica dos investimentos brasileiros no exterior. 2015. 266 f. Dissertação (Mestrado em direito) - Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: [https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2135/tde-08112016-131230/publico/Dissertacao\\_Vivian\\_Daniele\\_Rocha\\_Gabriel.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2135/tde-08112016-131230/publico/Dissertacao_Vivian_Daniele_Rocha_Gabriel.pdf). Acesso em 11 out. 2019.

GILPIN, R. Global political economy: understanding the international economic order. Princeton e Oxford: Princeton University Press, 2001.

GRAU, Eros Roberto. A Ordem Econômica na Constituição de 1988. 14. ed. rev. e ampl. São Paulo: Malheiros, 2010.

HIRATUKA, C.; SARTI, F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. In: ACIOLY, L.; CINTRA, M. A. M. (Ed.). Inserção internacional

brasileira: temas de economia internacional. Brasília: IPEA, 2010. v. 2. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1571/1/td\\_1610.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1571/1/td_1610.pdf). Acesso em: 27 out 2019.

ICTSD. O modelo de proteção de investimentos do Brasil: os novos acordos internacionais. 2016.

IEDI. Carta IEDI. Edição 41. Os Investimentos de Empresas Brasileiras no Exterior. Disponível em: [https://iedi.org.br/cartas/carta\\_iedi\\_n\\_41\\_os\\_investimentos\\_de\\_empresas\\_brasileiras\\_no\\_exterior.html](https://iedi.org.br/cartas/carta_iedi_n_41_os_investimentos_de_empresas_brasileiras_no_exterior.html). Acesso em: 17 dez. 2018.

IGLESIAS, R.; COSTA, K. Mapa do investimento brasileiro na América do Sul e no México: análise das informações do IndexInvest Brasil. Breves CINDES, Rio de Janeiro, jan. 2012. Disponível em: [http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/109\\_RIKC.pdf](http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/109_RIKC.pdf). Acesso em: 11 nov. 2019.

IGLESIAS, R.; VEIGA, P. M. Promoção de Exportações via Internacionalização das Firms de Capital Brasileiro. In: Pinheiro, Armando Castelar; Markwald, Ricardo; Pereira, Lia Valls. O Desafio das Exportações. Rio de Janeiro: BNDES, 2002. Disponível em: [https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro\\_desafio/Relatorio-09.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_desafio/Relatorio-09.pdf). Acesso em: 07 jan. 2019.

INMETRO. ISO 26000. Disponível em: [http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade\\_social/iso26000.asp](http://www.inmetro.gov.br/qualidade/responsabilidade_social/iso26000.asp). Acesso em 14 nov. 2019.

IPEA. Internacionalização de Empresas - Experiências Internacionais Seleccionadas. 2011. Disponível em: [http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3029/1/Livro-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o\\_de\\_empresas-experi%C3%Aancias\\_internacionais\\_seleccionadas](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3029/1/Livro-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o_de_empresas-experi%C3%Aancias_internacionais_seleccionadas). Acesso em: 28 dez. 2018.

\_\_\_\_\_. As Empresas Brasileiras e o Comércio Internacional. 2006. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3257/1/As%20empresas%20brasileiras%20e%20o%20com%C3%A9rcio%20internacional.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2018.

ITAMARATY. Acordo de Cooperação e Facilitação de Investimentos. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/15554-acordo-de-cooperacao-e-facilitacao-de-investimentos>. Acesso em: 21 dez. 2018.

KOTABE, M.; HELSEN, k. Global marketing management. 5 ed. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc, 2010.

MDIC. Acordos de Cooperação e Facilitação de Investimentos - ACFI. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/comercio-externo/negociacoes-internacionais/218-negociacoes-internacionais-de-investimentos/1949-nii-acfi>. Acesso em: 15 nov. 2018.

MEDRADO, R. G. S.; DAUDT, A. R. Acordos internacionais de investimento: o novo modelo brasileiro. Pinheiro Neto Publicações. 2015. Disponível em: <http://www.pinheironeto.com.br/publicacoes/acordos-internacionais-de-investimento-o-novo-modelo-brasileiro>. Acesso em: 05 mar. 2019.

MICHALET, C.A. O capitalismo mundial. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE. Disponível em: <http://www.fazenda.gov.br/assuntos/atuacao-internacional/cooperacao-internacional/ocde>. Acesso em: 10 out. 2019.

MONTICELLI, Jefferson Marlon; CALIXTO, Cyntia Vilasboas; VASCONCELLOS, Sílvio Luís; GARRIDO, Ivan Lapuente. A Influência de Instituições Formais na Internacionalização das Empresas em um País Emergente. Revista Brasileira de Gestão de Negócios. 2017. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v19n65/1806-4892-rbgn-19-65-00358.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2018.

MOURA, T. G. Z.; SANTOS, T. A. Fusões e aquisições como formas de internacionalização de empresas e suas consequências para a concentração de capital mundial. Revista de Estudos Internacionais. 2011. Disponível em:

<http://www.revistadeestudosinternacionais.com/uepb/index.php/rei/article/view/26/pdf>.

Acesso em: 20 out. 2019.

MURGI, Rafael. A Internacionalização de Empresas Brasileiras na América do Sul: Impactos da Política Externa Recente e da Integração Regional. Unicamp. Campinas. 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/127640/000842478.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2018.

NASCIMENTO, I. C. S.; CRESPO FILHO, F. C. Internacionalização empresarial e governança corporativa: uma análise em empresas listadas na B3. Disponível em: [http://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/1628/1/FI%C3%A1vioCCF\\_ART.pdf](http://repositorio.ufersa.edu.br/bitstream/prefix/1628/1/FI%C3%A1vioCCF_ART.pdf). Acesso em: 14 nov. 2019.

OCDE. Diretrizes da OCDE sobre Governança Corporativa para Empresas de Controle Estatal. Disponível em: <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceofstate-ownedenterprises/42524177.pdf>

PINHEIRO, Armando Castelar. Privatização no Brasil. Por quê? Até onde? Até quando? IN: GIAMBIAGI, Fábio, MOREIRA, Maurício Mesquita (orgs.). A economia brasileira nos anos 90. Rio de Janeiro: BNDES, 1999.

SAMPAIO, Fernando; NARETTO, Nilton. Atividade produtiva e inserção externa no contexto da estabilidade e da abertura comercial. IN: CARNEIRO, Ricardo et al. Gestão estatal no Brasil: armadilhas da estabilização - 1995-1998. São Paulo. Fundap, 2000.

SANTOS, Leandro B. Políticas Públicas e Internacionalização de Empresas Brasileiras. Universidade Estadual Paulista, Ourinhos, São Paulo. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/sn/v27n1/0103-1570-sn-27-1-0037.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SAUVANT, K.P. Emerging markets' FDI strikes sensitive nerve. Shanghai Daily, Shanghai, p. 6 A, 23 out. 2008.

SAUVANT, K.P.; MASCHEK, W.A.; MCALLISTER, G. Foreign direct investment by emerging market multinational enterprises, the impact of the financial crisis and recession and

challenges ahead. In: GLOBAL FORUM ON INTERNATIONAL INVESTMENT, 8., 2009, Paris. Programme and documents... Paris: OCDE, 2009. p. 1-28.

SIEFFERT FILHO, Nelson; SILVA, Carla Souza. As grandes empresas nos anos 90: respostas estratégicas a um cenário de mudanças. IN: GIAMBIAGI, Fábio; MOREIRA, Maurício Mesquita. A economia brasileira nos anos 90. Rio de Janeiro. BNDES, 1999.

SILVA, Maria Lussieu da. A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90. 2002. 142p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Economia, Campinas, SP. Disponível em: <http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/285394>. Acesso em: 1 ago. 2018.

SOBEET. Internacionalização das empresas brasileiras: motivações, barreiras e demandas de políticas públicas. 2012. Disponível em: [http://www.sobeet.org.br/carta/SOBEET\\_CNI.pdf](http://www.sobeet.org.br/carta/SOBEET_CNI.pdf). Acesso em: 20 nov. 2018.

SOUZA, C. L. Estratégias de internacionalização: um estudo sobre a influência dos fatores de riscos sobre a estratégia e objetivos estratégicos em empresas brasileiras exportadoras. USP. São Paulo. 2017.

ROCHA, D. C. C. A internacionalização das empresas brasileiras na América do Sul. UFSCAR. III Semana de Ciência Política. 2015. Disponível em: <http://www.semecip.ufscar.br/wp-content/uploads/2014/12/Daniela-Cristina-Comin-Rocha.pdf>. Acesso em: 14 fev. 2019.

ROOT, F. R. Designing entry strategies for international markets. In: ROOT, F. R. Entry strategies for international markets: revised and expanded. San Francisco: Jossey-Bass. 1998.

TEIXEIRA, A.G. A Internacionalização de Empresas Brasileiras e o Papel do Estado. In: FÓRUM NACIONAL, 18., 2006, Rio de Janeiro. Relação... Rio de Janeiro: Instituto Nacional de Altos Estudos – INAE, 2006. p. 1-5.

THORSTENSEN, Vera H.; CORTELLINI, Anna C. N.; GULLO, Marcellly F. A OCDE como fórum de governança das empresas multinacionais. 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/24817>. Acesso em: 02 dez. 2018.

VILLELA, A. Multinationals from Brazil. IN: LALL, Sanjaya. The new multinationals: the spread of third world enterprises. Chichester, New York: John Wiley & Sons, 1983.

XAVIER, A. N.; TUROLLA, F. A. A internacionalização da empresa brasileira: a literatura e alguns fatos estilizados. Anais do IV Ciclo de Debates EITT, do Grupo de Estudos em Economia Industrial, Trabalho e Tecnologia do Programa de Estudos Pós-graduados em Economia Política da PUC- SP. São Paulo, v. 24, 2012. Disponível em: [http://www4.pucsp.br/eitt/downloads/iv\\_ciclo/ArtXavierTurolla.pdf](http://www4.pucsp.br/eitt/downloads/iv_ciclo/ArtXavierTurolla.pdf). Acesso em: 15 jun. 2019.

ZIBECHI, R. Brasil potencia: entre la integración regional y un nuevo imperialismo. Bogotá: Ediciones desde abajo, 2012.