

## Multinacionais brasileiras: opção ou imposição?

A internacionalização das empresas é um fenômeno mundial, que nos últimos anos chegou aos países em desenvolvimento. No caso do Brasil, a internacionalização de suas empresas foi impulsionada pela liberalização financeira e comercial, o aprofundamento da integração no Mercosul, a estabilização macroeconômica produzida pelo Plano Real e as privatizações. Após analisar as causas, o artigo revisa os desafios e obstáculos que as empresas brasileiras enfrentam no exterior.

**JACKSON DE TONI**

### ■ Introdução

A integração produtiva talvez seja um dos elementos mais marcantes do capitalismo do início do século XXI. O PIB global cresceu 15 vezes entre 1970 e 2007, em termos nominais, e as exportações aumentaram 42 vezes no mesmo período. As cadeias produtivas estão cada vez mais internacionalizadas, promovendo um aumento de 150 vezes nos fluxos de investimento direto no exterior (IDE).

A internacionalização de empresas, segundo Stephen Hymer, é o simples resultado de seu crescimento e da busca de vantagens competitivas em mercados externos<sup>1</sup>. Estas vantagens decorrem do seu poder monopolítico em gerar ou esperar uma lucratividade superior aos custos de operação no exterior. John Dunning aponta um leque amplo de opções para a internacionalização: através das exportações, através do investimento externo direto ou de

---

**Jackson De Toni:** graduado em Economia, tem mestrado em Planejamento Regional e Urbano e é doutorando em Ciência Política na Universidade de Brasília. É gerente de Gestão e Planejamento da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos, a ApexBrasil; foi assessor especial da Presidência da República do Brasil (2003-2006).

**Palavras-chave:** economia, empresas, internacionalização, Brasil.

1. *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, The MIT Press, Cambridge, MA, 1976.

relações contratuais<sup>2</sup>. O IED permite atender ao mercado local produzindo diretamente para o consumo interno ou fornecendo matéria-prima para eventuais subsidiárias. Na modalidade de relações contratuais, haveria uma transferência concreta de tecnologias produtivas, marcas ou patentes para outras empresas no exterior, que por contrato assimilariam as regras da empresa transferidora. Para cada modalidade de internacionalização (IED, exportações ou contratos) há benefícios e riscos inerentes. Os custos de entrada e saída do mercado externo devem ser, em qualquer caso, compensados com a expectativa de ganhos derivados ou do monopólio, tecnologia, disponibilidade de capital, recursos gerenciais ou de qualquer outra variável.

A literatura aponta motivações diversas para o processo de internacionalização, segundo a Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, na sigla em inglês). Elas seriam: busca de mercados e acesso a consumidores; busca de eficiência na redução de custos, em especial com a força de trabalho; busca de recursos e matérias-primas estratégicas; busca de ativos já existentes através de fusões e aquisições e, por fim, uma série de motivações diversificadas que podem estar relacionadas a objetivos políticos do país, redução de riscos, integração regional, etc<sup>3</sup>. Além disso, há motivações relacionadas à superação de barreiras tarifárias e não-tarifárias, incentivos dos governos, proximidade do cliente final, saturação do mercado interno e redução de custos domésticos. Em geral, a internacionalização é uma decorrência lógica da maturidade industrial que permite ganhos de produtividade e competitividade necessários para se estabelecer em mercados externos<sup>4</sup>. Não é por outra razão que o número de fusões e aquisições vem aumentando rapidamente, como mostra o gráfico da página seguinte.

Os benefícios de um processo de internacionalização bem-sucedido são importantes e diversificados: aumento do faturamento, aquisição de novas tecnologias, consolidação da imagem e marca, proteção contra as oscilações da

---

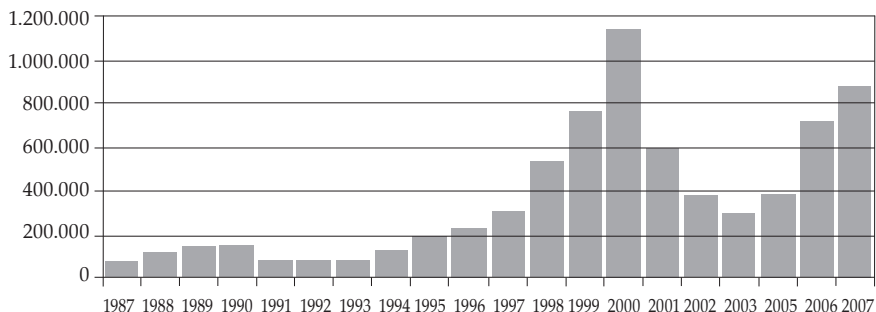
2. «Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach» em Bertil Ohlin et al. (orgs.): *The International Allocation of Economic Activity*, Macmillan, Londres, pp. 395-418.

3. «Globalization of R&D and Developing Countries: Proceedings of the Expert Meeting, Geneva, 24-26 January 2005», ONU, Nova York-Genebra, 2005.

4. As fases típicas do processo iniciam com as exportações, implantação de escritório comercial e rede de distribuição, depois a criação ou compra de uma subsidiária no mercado local e, finalmente, a produção local. Este roteiro é conhecido como «modelo de Uppsala», em referência à universidade sueca que o popularizou. É simplificado, mas explica a maioria dos casos de internacionalização e sua dinâmica.

Gráfico 1

**Fusões e aquisições no mundo (compras em us\$ milhões correntes)**



**Fonte:** UNCTAD, elaboração: Assessoria Econômica/MDIC em Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior – Governo Federal: «Internacionalização de empresas brasileiras», Camex, Brasília, DF, dezembro de 2009, disponível em <[www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl\\_1260377495.pdf](http://www.mdic.gov.br/portalmDIC/arquivos/dwnl_1260377495.pdf)>.

política cambial doméstica, diluição de riscos pela diversificação de mercados, melhores condições de financiamento e maior flexibilidade nas políticas organizacionais e de planejamento estratégico.

■ **A experiência recente de países emergentes**

O processo de internacionalização é recente em países emergentes, se comparado às multinacionais europeias e norte-americanas, cuja história de internacionalização se confunde com a expansão do capitalismo industrial desde o século XIX. Os casos de destaque na literatura que analisa os países de industrialização tardia são os «tigres asiáticos», a China e a Índia.

O caso da Coreia do Sul e de Taiwan se tornaram paradigma nos estudos de internacionalização. Após a reconstrução do pós-guerra e das reformas modernizantes impostas pela ocupação norte-americana na região, estes países lograram uma forte industrialização. Uma combinação de governos fortes com grupos privados fortemente incentivados resultou em políticas efetivas de internacionalização. Com mercados internos pequenos e uma tradição comercial já consolidada, estes países desenvolveram políticas industriais voltadas para a exportação. A política industrial incentivava as empresas mais competitivas em troca de investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

A formação de grandes conglomerados nacionais através de uma política planejada de fusões e aquisições domésticas adquiriu o formato do *zaibatsu* japonês ou do *chaebol* coreano.

A China, após as reformas econômicas dos anos 1970, iniciou a experiência de internacionalização atraindo empresas para as zonas econômicas especiais, com vocação exportadora. A partir de 2002, foi lançada a política específica de internacionalização de empresas. A política consistiu na simplificação de procedimentos burocráticos, na realização de inteligência intensiva para identificar oportunidades e nichos de investimento, na orientação e capacitação de investidores e na realização de inúmeros acordos internacionais capazes de garantir os investimentos chineses no exterior e promover as exportações do país, já fortemente competitivas em função do baixo custo de mão-de-obra e do câmbio interno controlado. Em 2007, foi criado um fundo soberano pelo governo chinês com o objetivo de ajudar empresas internacionalizadas.

A China focou na Ásia e na África seus investimentos, concentrando-os no setor petrolífero, na construção civil, no aço e nas telecomunicações. Fica evidente o critério político de prioridades, subordinadas à diplomacia chinesa e seus interesses geopolíticos e militares.

O caso da Índia se notabilizou pelo setor de tecnologia da informação, com grandes centros de televidas, processamento de dados e *call centers*. Na Índia, o principal atrativo, além de ser um país onde o inglês é amplamente utilizado, foi a simplificação e a facilitação para investidores no exterior. O grande exemplo indiano é o conglomerado Tata Motors, que já fez aquisições de marcas globais como a Jaguar e a Daewoo.

### ■ A internacionalização brasileira

Os países em desenvolvimento até a década de 1980 quase não registravam fluxos de saída de IDE, ou seja, investimentos de residentes no exterior. Hoje, a situação mudou: 14% de todo o IDE mundial tem origem em países em desenvolvimento<sup>5</sup>. A crise mundial de 2007-2008 retraiu o IDE de países desenvolvidos, mas os países em desenvolvimento aumentaram 4,2%, evidenciando o impacto desigual da recente crise internacional. Parece evidente que o grande crescimento das transnacionais brasileiras e dos demais países emergentes está associado aos ganhos de competitividade que estes países lograram conquistar nos

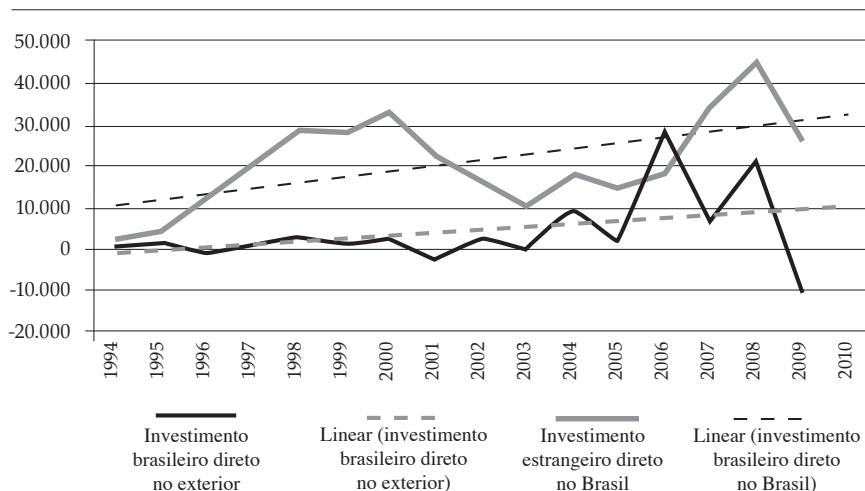
---

5. Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior: ob. cit.

últimos 20 anos. Como exemplo, podemos tomar a edição das maiores empresas do *Financial Times* de 2008, onde figuram já 62 firmas do Brasil, Rússia, Índia e China. Entre as 100 maiores empresas da América Latina, 85 são brasileiras ou mexicanas. Pode-se ver o crescimento do IDE brasileiro em perspectiva no próximo gráfico, com a queda ocasionada pela crise financeira de 2008<sup>6</sup>.

Gráfico 2

**Investimento direto estrangeiro (IDE brasileiro)**



Fonte: Banco Central.

No caso brasileiro, segundo Otaviano Canuto, Flávio M. Rabelo e José Maria Silveira, a expansão ganhou ritmo já nos anos 1990, graças a quatro fatores: a) progressiva liberalização comercial e financeira com o exterior; b) aumento da integração econômica com o Mercosul; c) estabilização macroeconômica a partir de Plano Real em 1994; e d) o programa de privatizações<sup>7</sup>. Poderíamos acrescentar, sem dúvida, o aumento internacional por *commodities* nos últimos quinze anos e o processo de amadurecimento institucional de vários conglomerados industriais brasileiros.

6. Tudo indica que o IDE brasileiro se recupera rapidamente. No primeiro semestre de 2010, predominaram as aquisições de controle, fusões e *joint ventures*. Algumas operações podem simbolizar a retomada do ritmo: a Vale adquiriu 51% da *BSG Resources* na Guiné, por us\$ 2,5 bilhões; o Banco do Brasil adquiriu o controle do Banco da Patagônia, da Argentina; a Heineken adquiriu a mexicana *Femsa* por us\$ 7,7 bilhões (setor de bebidas); a brasileira *Cosan* (etanol) anunciou uma *joint venture* com a *Shell* num negócio de us\$ 13 bilhões, entre outros exemplos.

7. «Abertura e grupos econômicos na indústria brasileira» em *Revista Paranaense de Desenvolvimento* N° 92, 9-12/1997, pp. 33-52.

Em 2006, as empresas brasileiras investiram us\$ 28 bilhões no mercado externo. Neste ano ocorreu um fato inédito na história da balança de pagamentos brasileira: o investimento brasileiro no exterior superou os investimentos de não-residentes no Brasil. O Banco Central brasileiro aponta um crescimento de 226% nos investimentos no exterior entre 2001 e 2007, passando de us\$ 68,5 bilhões para us\$ 115,1 bilhões. Segundo o ranking da Fundação Dom Cabral, uma organização privada de consultoria empresarial, as 20 principais empresas transnacionais brasileiras são: Gerdau, Sabó, Marfrig, Vale, Metafrio, Odebrecht, Aracruz Celulose, Tigre, Artecola, Suzano Papel e Celulose, Lupatech, Marcopolo, Embraer, Itaotec, Camargo Corrêa, Weg, América Latina Logística, Stefanini IT Solutions, Votorantim e Petrobras<sup>8</sup>. Somente essas vinte empresas obtiveram uma receita no exterior em 2008 de R\$ 134 bilhões, o que representou 25% do seu faturamento total, incluindo as operações no Brasil.

Segundo estudo recente laborado pela Câmara de Comércio Exterior do governo brasileiro, as maiores dificuldades encontradas por empresas brasileiras no processo de internacionalização seriam:

- Excesso de capacidade de produção em âmbito mundial em alguns setores, gerando aumento da competição e necessidade constante de inovação;
- Redesenho organizacional das empresas multinacionais tradicionais, com redes globais de produção e foco nos produtos e serviços de alta qualidade;
- Forte interferência dos governos no processo de internacionalização, inserido no contexto dos planos de desenvolvimento nacional (como os «campeões nacionais», da China, ou os *zaibatsus* e *keiretsus*, conglomerados no Japão);
- Regulamentação do comércio internacional – os países, blocos e organismos supranacionais consolidam os mecanismos de regulamentação do comércio internacional, criando entraves a novos investimentos e aumentando as restrições para acesso a mercados;
- Novas exigências na competência em gestão, política de recursos humanos, estratégias de inovação, habilidade em relações trabalhistas, adequação às regulamentações ambientais; exigências nem sempre aplicadas ou conhecidas no país-sede da empresa;
- Muitas vantagens das empresas de países emergentes não são passíveis de transferência no processo de internacionalização, pois são baseadas em fatores locais, como mão-de-obra barata e matéria-prima abundante e acessível;
- Estrutura do capital: no caso do Brasil, poucas empresas nacionais estão listadas no mercado internacional de capitais; muitas delas não figuram nem no mercado de capitais brasileiro;
- Governança Corporativa: ainda é possível observar certo despreparo dos dirigentes, como membros do Conselho Diretor e altos gerentes de muitas empresas que possuem pouca ou nenhuma experiência internacional; poucos estrangeiros nesses espaços de decisão.<sup>9</sup>

---

8. Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior: ob. cit.

9. *Ibíd.*

Normalmente, as empresas iniciam o processo de internacionalização através das exportações. Se são bem-sucedidas, começam os investimentos no país comprador de suporte às vendas, como assistência técnica ou redes próprias de distribuição. Uma etapa mais avançada seria a produção local e as ações de marketing para consolidação das marcas. Quanto menor a empresa, maior a dificuldade de internacionalização. O limitado acesso ao financiamento, a falta de experiência internacional e até barreiras de ordem cultural e linguística afetam as pequenas e médias empresas.

Para exemplificar, apresentamos a seguir o quadro das 15 empresas brasileiras mais internacionalizadas, segundo a Fundação Dom Cabral.

Quadro 1

**Brasil: as empresas mais internacionalizadas**

Posição	Empresa	Setor principal	Índice de transnacionalidade*	Vendas	Ativos	Empregados
1	Jbs-Friboi	Produtos alimentícios	0,616	0,836	0,373	0,640
2	Gerdau	Siderurgia e metalurgia	0,495	0,482	0,544	0,460
3	Ibope	Pesquisa de mercado	0,456	0,321	0,507	0,541
4	Metalfrio	Máquinas e materiais elétricos	0,437	0,365	0,409	0,538
5	Odebrecht	Obras de infra-estrutura	0,379	0,456	0,196	0,486
6	Marfrig	Produtos alimentícios	0,366	0,515	0,232	0,351
7	Vale	Extração de minerais metálicos	0,342	0,329	0,457	0,240
8	Sabó	Autopeças	0,288	0,336	0,190	0,338
9	Tigre	Material de construção	0,286	0,197	0,428	0,234
10	Suzano Papel e Celulose	Celulose e papel	0,276	0,700	0,085	0,042
11	Artecola	Produtos químicos	0,264	0,282	0,297	0,212
12	Lupatech	Máquinas e materiais elétricos	0,196	0,205	0,129	0,254
13	Camargo Corrêa	Obras de infra-estrutura	0,177	0,175	0,146	0,211
14	Ci&T Software	Tecnologia da informação	0,166	0,368	0,114	0,017
15	Marcopolo	Veículos automotores e carrocerias	0,164	0,120	0,078	0,293

**Fonte:** Fundação Dom Cabral: «Ranking das Transnacionais Brasileiras», 2010.

\* O «índice de transnacionalidade» é uma combinação de três indicadores: da relação exterior/Brasil do volume de vendas, da propriedade de ativos e do número de funcionários de cada empresa.

## ■ Um exemplo do setor aeronáutico

Desde os anos 40, o governo brasileiro desenvolveu um projeto de capacitação aeronáutica de longo prazo. Deste projeto resultou a Empresa Brasileira de Aeronáutica (Embraer), encarregada de desenvolver tecnologia para produção de aeronaves. Em 1977 a empresa, ainda estatal, exporta o primeiro *Bandeirante* para a França, mas a crise internacional dos anos 1980, junto com novas orientações políticas, privatizam a empresa em 1994.

Reestruturada, a Embraer começa a se destacar nas exportações. Entre 1999 e 2001, foi a empresa individual com maior valor exportado, chegando a exportar, em 2001, o expressivo número de 161 jatos comerciais para transporte de passageiros. A empresa possui atualmente, além do Brasil, plantas de produção, manutenção ou escritórios comerciais nos Estados Unidos, Portugal, França, China e Cingapura. Aproximadamente 90% do seu faturamento decorre de vendas ao exterior, e seu peso na balança comercial brasileira oscila entre 2% e 3%.

A Embraer, pela natureza do seu produto<sup>10</sup>, só se viabilizaria conquistando mercados internacionais, que são altamente competitivos com o monopólio de duas ou três empresas em todo o globo. Sua estratégia de internacionalização foi fortemente amparada no suporte estatal, através do crédito e da diplomacia comercial. O roteiro escolhido seguiu o modelo clássico: primeiro uma representação comercial, em seguida um escritório próprio e, logo após, uma planta industrial para produção de peças e/ou aeronaves, normalmente em associação com empresas locais. Um dos grandes e maiores desafios atuais nesta estratégia é a internacionalização de sua vasta cadeia produtiva, identificando os nichos de mercado. Ponto fundamental da estratégia foi a criação de *joint ventures* como na China com a empresa AVIC II para fabricação do modelo ERJ 145 ou atuação como *holding* em Portugal. Em mercados altamente competitivos e de intenso uso tecnológico, o fator-chave para a internacionalização é a capacidade de inovação permanente. Este é o maior e mais complexo desafio da Embraer, que parece ser um caso clássico com a intervenção estatal (garantia de compra, crédito, etc). A articulação de centros de pesquisa e grupos privados dispostos a correr riscos e investir produz um

---

10. A tecnologia é super intensiva, a agregação de valor \$/kg é de us\$ 1.000 na aviação civil e de us\$ 2.000 a 8.000 na aviação militar, ao passo que na mineração de ferro, para efeitos de comparação, é de us\$ 0,02. Walter Bartels: «Cenário atual e perspectivas da indústria aeronáutica brasileira», trabalho apresentado no seminário «O adensamento da cadeia produtiva da indústria aeronáutica», BNDES e Associação das Indústrias Aeroespaciais do Brasil, 2004.



arranjo institucional virtuoso. Um traço fundamental desta estratégia foi o estabelecimento de alianças e parcerias estratégicas, da usinagem à estamparia, passando pelos aviônicos e pelas turbinas que podem representar até 40% do preço final de um jato. Esta política de alianças conduziu, por exemplo, à venda de 20% de participação a um grupo francês em 2001. Cerca de 95% dos 350 fornecedores da empresa estão localizados no exterior, nas tecnologias-chave para construção do avião. Ao invés de se aventurar na fabricação de motores e aviônicos sofisticados, a empresa dominou a capacitação tecnológica nas áreas de aerodinâmica, fuselagem e integração do projeto<sup>11</sup>.

### ■ Um exemplo do setor petroquímico

O melhor exemplo de internacionalização brasileira em termos de escala e peso mundial é a estatal Petrobras. Em 2008, a empresa possuía 13.200 poços produtores, 112 plataformas e uma produção diária de quase 2 milhões de barris de petróleo e 422.000 barris de gás, além de 16 refinarias, 189 navios e 6.000 postos de venda<sup>12</sup>. A empresa foi criada em 1953 após um longo debate público, onde preponderou a percepção de que a exploração e o processamento do petróleo deveriam ser monopólio estatal. Desde a criação do Centro de Pesquisas e Desenvolvimento, em 1963, a empresa investe pesado em tecnologia e, especialmente a partir de 1973, na exploração de petróleo *offshore*, que hoje é uma das competências essenciais da Petrobras. Um dos pilares de sua internacionalização são as «vantagens de propriedade», denominadas por Dunning<sup>13</sup>, que diferenciam uma empresa que se internacionaliza.

**O melhor exemplo de internacionalização brasileira em termos de escala e peso mundial é a estatal Petrobras. Em 2008, a empresa possuía 13.200 poços produtores, 112 plataformas e uma produção diária de quase 2 milhões de barris de petróleo e 422.000 barris de gás, além de 16 refinarias, 189 navios e 6.000 postos de venda ■**

---

11. Carlos Roberto Bernardes: «Os limites do modelo autárquico de competitividade: os fatores sistêmicos da competitividade a partir do estudo de caso da indústria aeronáutica brasileira», tese de doutoramento apresentada na Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP, São Paulo, 1998.

12. Fonte: <[www.petrobras.com.br/pt/](http://www.petrobras.com.br/pt/)>, acessado em 9/9/2010.

13. J. Dunning: *Explaining International Production*, Unwin Hyman, Londres, 1988.

A holding se formou ao longo dos anos, com atuação em petroquímica e indústria de fertilizantes, além de prospecção, refino e distribuição. A crise do petróleo nos anos 1970 estimulou a busca em águas profundas. Em 1986, a Petrobras extraía petróleo a 400 metros abaixo do nível do mar. Em 2006, perfurou 7.600 metros abaixo do nível do mar na Bacia de Santos e descobriu imensas reservas no poço conhecido hoje como «Tupi». Neste campo, as primeiras estimativas apontam para reservas da ordem de 8 bilhões de barris.

Em 1997, o processo de privatização do governo do presidente Fernando Henrique Cardoso reduziu o controle estatal a 56% do capital votante, levando a empresa a negociar 40% de suas ações na bolsa de Nova York. Em 1999, foi criada uma agência reguladora, a Agência Nacional do Petróleo, que implanta um modelo de leilões para exploração *offshore*. No governo Lula, a Petrobras adquiriu um perfil mais amplo, tornando-se uma empresa de produção de energia, entrando na área da energia renovável (biocombustíveis) e ampliando investimentos em gás (termoeletrecidade).

A internacionalização foi motivada pela busca de novas fontes e a diminuição da vulnerabilidade interna, com as primeiras joint ventures firmadas para exploração do petróleo em 1972 na Colômbia, Iraque e Madagascar<sup>14</sup>. Neste mesmo ano, acordos foram feitos com a norte-americana Chevron e a Mobil Oil. A posse de tecnologia diferenciada (prospecção em águas profundas) permitiu à empresa estabelecer acordos em praticamente todos os continentes ainda nos anos 1980 e 1990: Iêmen e China na Ásia, Argélia e Angola na África, Colômbia na América Latina e Noruega na Europa. A previsão é de que 15% dos investimentos futuros (até 2015) sejam feitos no exterior, a maior parte deles em exploração e prospecção. Em 2007, a empresa possuía ativos de diferentes naturezas em 26 países, com atividades em mais de 20. Momentos importantes deste processo foram a entrada nos EUA em 1987 e na Argentina em 1993, com aquisição de empresas locais e atuação em todos os segmentos da cadeia produtiva. Cabe registrar que o processo de internacionalização da Petrobras, em especial na América Latina, nem sempre foi bem visto pela opinião pública local. O episódio mais emblemático foi a nacionalização de uma refinaria na Bolívia em 2006 pelo presidente Evo Morales. Em 2005, a Petrobras na Bolívia, sozinha, era responsável por 18% do PIB boliviano e 24% da arrecadação tributária<sup>15</sup>. Após

---

14. Mariluce Moura (org.): *Petrobras 50 anos*, Petrobras, Rio de Janeiro, 2003.

15. Fonte: <[www.petrobras.com.br/pt/](http://www.petrobras.com.br/pt/)>, acessado em 9/9/2010.

longas negociações, foram redefinidas as condições de operação, bem como o relacionamento entre a empresa e a *Yacimientos Petroliferos Fiscales Bolivianos*, a empresa local. Hoje, a Petrobras tem larga atuação na América Latina, como demonstra o quadro 2.

Quadro 2

**Atuação internacional da Petrobras nas Américas, 1972-2007**

País	Ano de início das atividades	Atividade
Colômbia	1972	Exploração de petróleo em águas rasas e profundas (a partir de 2004)
EUA	1987	Exploração, produção e comercialização em águas profundas a partir de 2004
Argentina	1993	Exploração, produção e comercialização de petróleo, gás e derivados
Bolívia	1995	Exploração, produção e comercialização de gás e petróleo
Equador	1996	Exploração e produção de petróleo
Venezuela	2002	Exploração e produção de petróleo em terra e <i>offshore</i>
Peru	2003	Exploração e produção de petróleo e gás em terra
México	2003	Exploração e produção de gás natural; acordos de cooperação tecnológica para exploração de petróleo em águas profundas
Uruguai	2004	Comercialização de gás e derivados de petróleo
Chile	2005	Escritório comercial
Paraguai	2006	Comercialização de combustíveis

**Fonte:** Petrobras.

A Petrobras, em 50 anos de história, tornou-se a maior multinacional brasileira. Quando iniciou o processo, o Brasil importava 80% do petróleo, hoje é auto-suficiente. A motivação por matérias-primas foi primordial, mas a busca de tecnologia, *know how* global e ativos intangíveis também esteve presente.

■ **Um exemplo do setor siderúrgico**

A Vale é uma das líderes mundiais da indústria de mineração e metais. Está presente em 32 países e é líder mundial em produção e comercialização de minério de ferro e pelotas (esferas de minério de ferro) e possui uma das maiores reservas de níquel do planeta. Além disso, a empresa produz cobre, carvão, bauxita, alumínio, potássio e manganês. Sua cadeia de negócios,

além de minerais ferrosos e não ferrosos, se estende para os serviços de logística, ferrovias, portos e navegação, além de investimentos em geração de eletricidade para demanda própria. Atualmente, dos 55.000 funcionários, 13.000 trabalhadores estão no exterior, 40% do faturamento vem do mercado externo<sup>16</sup>. A Vale, criada como estatal em 1943, foi privatizada em 1997. Desde seu nascimento, a empresa esteve voltada para o mercado externo, para abastecer os mercados externos no pós-guerra, aproveitando a demanda na reconstrução dos países envolvidos, mas sobretudo para os aliados, em especial os EUA e a Inglaterra. A empresa surgiu de uma negociação onde o Brasil ganhava financiamento norte-americano, minas e tecnologia, em troca garantia fornecimento de minério de ferro com exclusividade. Em 1960, o principal comprador ainda eram os EUA (29%), seguido da Alemanha Ocidental (21%) e da Inglaterra (16%).

A estratégia de internacionalização da Vale foi marcada pela celebração de acordos de longo prazo com siderúrgicas alemãs e japonesas que logo passaram a ser os principais compradores da empresa. Em 1975, ela se torna a maior exportadora de minério de ferro do mundo, respondendo sozinha por 16% do volume mundial de comércio.

Em 2006, a Vale efetivou a maior aquisição já realizada por empresa brasileira ao adquirir a mineradora INCO, canadense, criada em 1919, por us\$ 18 bilhões. Este foi outro traço fundamental da estratégia de internacionalização nos anos recentes. A Vale já incorporou 19 concorrentes desde que foi privatizada.

### ■ Desafios e perspectivas

O ambiente macroeconômico ainda instável, a estrutura de exportação baseada em *commodities* que não demanda o investimento direto no país comprador e o baixo peso das exportações nas vendas das empresas nacionais são fatores que acabam inibindo uma maior internacionalização brasileira, segundo alguns autores<sup>17</sup>. Há também uma forte correlação entre inovação, internacionalização e exportação, já demonstrada em estudos

---

16. Armando Dalla Costa: «La Vale dans le nouveau contexte d'internationalization des entreprises brésiliennes» em *Entreprises et Histoire* N° 54, 4/2009.

17. Victor Prochnik, Luiz Alberto Esteves e Fernando Morais de Freitas: «O grau de internacionalização das firmas industriais brasileiras e suas características microeconômicas» em João Alberto De Negri e Bruno César Pino Oliveira de Araújo (orgs.): *As empresas brasileiras e o comércio internacional*, IPEA, Brasília, 2006, disponível em <[www.ipea.gov.br/005/00502001.jsp?ttcd\\_CHAVE=316](http://www.ipea.gov.br/005/00502001.jsp?ttcd_CHAVE=316)>.

recentes<sup>18</sup>. As empresas inovadoras diferenciam produtos e conseguem um preço-prêmio, atingindo nichos de consumo em mercados externos, altamente competitivos e de consumidores de alta renda. Há estudos que comprovam também diferenciais de produtividade para empresas que se internacionalizam<sup>19</sup>. A saída de divisas, que pode pressionar as contas externas, a exportação de postos de trabalho ou a diminuição de investimentos internos, é um risco associado ao processo, mas que de maneira alguma diminui as vantagens da internacionalização. Até porque será cada vez maior a repatriação de lucros com as operações no exterior. Em 2009, foram repatriados us\$ 1,2 bilhão, e a projeção do BACEN é de igual valor para 2010. Além do mais, o processo parece ser inevitável em economias industriais que amadurecem rapidamente. Cabe ao Estado desenvolver políticas mais indutoras e ativas para promover o modelo de internacionalização que seja mais aderente a um projeto de desenvolvimento nacional ou não. Isto é uma decisão básica de política econômica e estratégia de desenvolvimento.

Acordos de proteção recíproca de investimentos, seleção de setores prioritários para internacionalização, mecanismos que evitem a bitributação e um robusto sistema de agenciamento e crédito público direcionado e vinculado a metas acordadas são exemplos de uma intervenção ativa do Estado. Um ponto fundamental é vincular a política de exportações à política industrial do país, como fizeram – por outras razões e em outros contextos – os países emergentes do leste asiático nos anos 80.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), pertencente ao governo brasileiro, tem caminhado nesta direção no governo Lula. Em 2005, por exemplo,

**O BNDES criou a «Linha de Investimento Direto Externo», que já financiou grandes operações, como a aquisição de 75% da Swift Armour da Argentina (indústria de carnes) pela brasileira Friboi (grupo JBS), além de compras de empresas de TI nos EUA pela brasileira Itautec ■**

---

18. Glauco Arbix, Mario Salerno e João Alberto De Negri: «Internacionalização gera emprego de qualidade e melhora a competitividade das firmas brasileiras» em M. Salerno e J. De Negri (coords.): *Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras*, IPEA, Brasília, 2005.

19. Elhanan Helpman, Marc J. Melitz e Stephen R. Yeaple: «Exports versus FDI with Heterogeneous Firms» em *American Economic Review* vol. 94, 2004, pp. 300-316.

criou a «Linha de Investimento Direto Externo», que já financiou grandes operações, como a aquisição de 75% da Swift Armour da Argentina (indústria de carnes) pela brasileira Friboi (grupo JBS), além de compras de empresas de TI nos EUA pela brasileira Itautec. O *spread* básico desta linha foi reduzido e atualmente é de 1,3%. Por outro lado, a seleção de setores prioritários, apesar da inovação que tais medidas representam na política industrial brasileira, vem sendo progressivamente consolidada. A Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), lançada pelo presidente Lula em 2008, por exemplo, estabeleceu como prioridade os setores de bioetanol, aeronáutico, siderúrgico, do complexo gás/petróleo/petroquímica, minerador, de celulose e papel e carnes como prioridades de complexos produtivos estruturantes para expansão da liderança internacional brasileira.

De fato, o governo brasileiro recentemente tem aumentado o leque de instrumentos à disposição das empresas para internacionalização. O Brasil tem construído novos arranjos institucionais para apoiar o setor produtivo. Além dos financiamentos do BNDES, cabe destacar a atuação da Agência Brasileira de Exportações e Investimentos (ApexBrasil), que, em conjunto com a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI), tem assessorado grupos nacionais na prospecção de mercados, identificação de parcerias e integração produtiva sobretudo na América Latina e África<sup>20</sup>. Fato é que o estágio de internacionalização brasileira foi acelerado e qualificado nos últimos anos. Uma demonstração da robustez deste processo está no rápido reposicionamento das empresas brasileiras na crise de 2008, reduzindo sua exposição à variação brutal dos mercados norte-americanos e europeus, redirecionando seu foco para a Ásia e América Latina<sup>21</sup>. Apesar da crise a maioria delas, inclusive estatais como a Eletrobrás, tem projetos firmes de expansão, sobretudo através de aquisições e fusões ou abertura de escritórios comerciais.

A internacionalização brasileira parece fazer parte do grande processo de reorganização e rebalanceamento da geoeconomia global no pós-crise. As

---

20. Grupos como a Alpargatas (calçados), Arezzo (vestuário) e Girafas (fastfood) são exemplos recentes. Para maiores informações, consultar os sites <[www.apexbrasil.com.br](http://www.apexbrasil.com.br)> e <[www.abdi.com.br](http://www.abdi.com.br)>.

21. A queda registrada de IDE Brasileiro, o IDB, pelo Banco Central em 2009 foi de 145% em relação a 2008, mas a tendência em 2010 é acelerar e recuperar o ritmo anterior. No primeiro semestre de 2010, o investimento brasileiro no exterior já havia subido 5,5% em relação a 2009, elevando os estoques de ativos externos para us\$ 514 bilhões. *O Estado de S. Paulo*, 10/8/2010.

economias emergentes, notadamente China, Índia e Brasil, irão se tornar dominantes nas exportações mundiais em alguns anos e suas principais empresas se converterão em principais *players* internacionais.

Esta conjuntura desafia as políticas públicas de desenvolvimento do Brasil. Há que se conectar permanentemente a política industrial doméstica e de comércio exterior com a internacionalização, para evitar o que já se chamou de «transnacionalização espúria»<sup>22</sup>. Isto significa continuar fazendo as reformas necessárias para diminuir o custo de operação no Brasil, evitando a internacionalização como uma espécie de «desistência» dos investidores nos mercados locais. Há que se engajar mais no plano diplomático para aperfeiçoar e ampliar os tratados e acordos comerciais que evitem a bitributação e protejam investimentos. O Brasil está ainda em situação muito aquém, por exemplo, em relação a países como Chile e Colômbia, para ficar na mesma região. Outro ponto é fortalecer, simplificar e inovar nos mecanismos de financiamento para depender menos dos fundos públicos do BNDES e mais do mercado de capitais.

A internacionalização de empresas brasileiras já foi uma imposição no passado. Deseconomias de todos os tipos, instabilidade macroeconômica, ausência de políticas públicas pró-ativas e uma série de fatores vinculados ao crédito e a escala dos negócios obrigaram grandes empresas ao pioneirismo dos mercados externos. Este quadro felizmente mudou: hoje, cada vez mais a opção pelo investimento externo é incorporada no planejamento estratégico de grandes, médias e até pequenas empresas. Entre os fatores determinantes, estão presentes: a) consolidação dos fundamentos macroeconômicos, inclusive uma política cambial com

**A internacionalização brasileira parece fazer parte do grande processo de reorganização e rebalanceamento da geoeconomia global no pós-crise. As economias emergentes, notadamente China, Índia e Brasil, irão se tornar dominantes nas exportações mundiais em alguns anos e suas principais empresas se converterão em principais *players* internacionais ■**

---

22. Claudio Frischtak: «O Brasil diante da nova competição global, as empresas brasileiras como vetores internacionais de investimento», xx Fórum Nacional, BNDES, Rio de Janeiro, 2008.

regras previsíveis pelo mercado; b) papel ativo do Estado na promoção de política industrial *ex ante* que combina políticas horizontais com a escolha de setores competitivos; c) um cenário econômico pós-crise com papel privilegiado aos países emergentes<sup>23</sup> e, não menos importante, d) um avanço muito grande na institucionalidade democrática – baseada no aprimoramento do sistema representativo e na diminuição das desigualdades internas – que fundamenta um papel protagonista do Brasil de liderança regional. Resta saber se esta combinação virtuosa permanecerá no próximo período, que coincide com um novo mandato presidencial. Este será nosso maior desafio e nossa maior esperança. ☐

---

23. Segundo a última edição do *World Investment* da UNCTAD, o Brasil continua a ser um destino para o FDI global. É o quarto país mais citado atrás apenas da China, Índia e os EUA. UNCTAD: *World Investment Report 2005: Transnational Corporations and the Internationalization of R&D*, ONU, Nova York-Genebra, 2005, <[www.unctad.org](http://www.unctad.org)>.