

INT-1350

c-2

LC/BRS/DT.002
Agosto 1994
Original: Português

CEPAL
COMISSÃO ECONÔMICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE
Escritório no Brasil

**ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO
DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Documento preparado por Vivianne Ventura Dias, Diretora a.i., Escritório da CEPAL no Brasil, para ser apresentado no I Seminário SOBEET-Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica, BNDES, Rio de Janeiro, 22-23 de agosto de 1994. As opiniões aqui expressas são pessoais do autor e podem não coincidir com as da Instituição.

ALGUMAS REFLEXÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS^{1/}

Vivianne Ventura Dias^{2/}

I. Introdução

O crescimento das operações internacionais por empresas de pequeno porte de vários países juntamente com a existência de novas formulas institucionais para o acesso a mercados internacionais exigem mudanças na forma de compreender o processo de internacionalização. Primeiro, novas fórmulas contratuais, além da compra de ativos, permitem à empresa internacionalizar-se e, muitas vezes integrar-se em um rede de acordos entre empresas de países diferentes. Segundo, o processo de internacionalização é dinâmico e evolutivo, compreendendo níveis crescentes de compromissos que a empresa estabelece com os mercados internacionais. A experiência acumulada pela empresa em etapas anteriores permite que ela assuma maiores níveis de compromisso internacional.

A vasta literatura econômica dos últimos 30 anos sobre o tema da internacionalização da empresa concentrou-se na grande empresa multinacional (EMN) sendo pouco estudada a trajetória internacional de empresas pequenas e médias, como é o caso das brasileiras. Em geral, as operações internacionais das empresas brasileiras foram decorrentes da atividade exportadora, a qual exigiu uma presença mais direta nos mercados compradores, que foi concretizada através da abertura de armazéns e de escritórios de representação comercial e, mais raramente, pelo estabelecimento de plantas produtivas.

Os projetos comerciais ou produtivos das empresas no exterior têm como finalidade básica, dar impulso às suas exportações: são, portanto, complementares e não substitutos às mesmas. Secundariamente, a empresa procura garantir o acesso às fontes de inovação tecnológica. O estudo de uma amostra de empresas brasileiras indicou que os fatores ambientais ou exógenos à firma foram determinantes para o seu processo de internacionalização.

De fato, pode-se dizer que "a internacionalização começa desde

^{1/} Este trabalho foi baseado em "A Internacionalização das Empresas Brasileiras - Alguns Estudos de Caso", cuja versão preliminar foi publicada pelo escritório da CEPAL, em Brasília (LC/BRS/R.44, março de 1993); a versão final será publicada proximamente por CEPAL/Santiago.

^{2/} Diretora a.i. do Escritório da Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), em Brasília.

o momento em que o mercado exterior passa a ser um referencial para as decisões estratégicas da empresa, abarcando um amplo espectro de alternativas possíveis, que vai da exportação ativa até operações de investimento externo, passando por todas as fórmulas contratuais intermediárias."^{3/} Os maiores níveis de compromisso estão vinculados com o aumento do controle pela empresa sobre ativos e operações no exterior, e conseqüentemente, com o nível de risco que a empresa pode assumir. Esses níveis crescentes de compromisso internacionais são requeridos pelas profundas mudanças na configuração dos mercados internacionais ocorridas ao longo das duas últimas décadas.

Este trabalho tem como propósito examinar as experiências de algumas empresas brasileiras à luz das interpretações teóricas do processo de internacionalização. A teoria contratual da empresa é adotada como marco analítico. Nela a empresa é estudada como uma estrutura organizativa que integra sob um princípio hierárquico, aquelas transações que o mercado realiza de forma ineficiente. As decisões empresariais são o resultado de um processo de avaliações de riscos e oportunidades associados com alternativas de negócios.

A próxima seção introduz alguns dos conceitos das teorias de internalização e eclética utilizadas para interpretar o processo de internacionalização das empresas. A seção III apresenta a experiência de internacionalização produtiva das empresas brasileiras nas décadas de setenta e início de oitenta, e a seção IV sumariza algumas das experiências recentes. A última seção apresenta algumas conclusões e sugestões para futuras pesquisas.

II. A internacionalização das empresas e a internacionalização dos negócios

A economia mundial se caracteriza pela integração crescente das economias nacionais através de fluxos de comércio, de capital, de tecnologia e da produção internacional de bens e serviços. As empresas multinacionais (EMNs) são responsáveis pela organização da produção internacional localizando suas unidades produtivas em países diferentes e criando fluxos de comércio e transações internacionais entre suas filiais. O surgimento dessas empresas e a crescente integração de suas operações produtivas, financeiras e comerciais tem sido causa e efeito da convergência dos padrões de produção e consumo das diferentes economias do globo.

Atualmente, existem cerca de 37 mil EMNs no mundo controlando

^{3/} Alonso, José Antonio (1994), "El proceso de internacionalización de la empresa" in ICE, janeiro, n. 725, pag.128.

aproximadamente 170 mil empresas estrangeiras, nas quais têm participação acionária de pelo menos 10%.^{4/} Cerca de 90% destas EMNs (33.500) têm sede em países desenvolvidos, sendo um por cento sediado em países da Europa Central e Oriental e o resto (2.700), em países em desenvolvimento (PEDs).^{5/} A internacionalização de empresas oriundas dos PEDs é um fenômeno recente, apesar de alguns poucos exemplos de empresas que diversificaram geograficamente suas operações, antes da segunda guerra mundial.^{6/}

Não existe, a rigor, uma teoria dos fatores determinantes da produção internacional e de sua dinâmica.^{7/} A chamada teoria eclética da produção internacional, desenvolvida ao longo dos últimos anos, utiliza elementos da moderna teoria da empresa (teoria da internalização) e das teorias locacionais para interpretar as operações internacionais das empresas.

A. A Teoria Eclética da Produção Internacional

A teoria eclética é assim chamada por tentar elaborar uma teoria geral da internacionalização a partir da agregação dos vários elementos que faziam parte de enfoques parciais. Três conjuntos de fatores determinam se a empresa vai servir os mercados internacionais por exportações, por transações em tecnologia ou por produção direta no país importador: (i) vantagens específicas da empresa, (ii) vantagens locacionais e (iii) vantagens de internalização.

As decisões relativas a operações internacionais de produção

^{4/} UNCTAD (1993), World Investment Report, 1993 (Transnational Corporations and Integrated International Production), United Nations, New York (Sales n. E.93.II.A.14), p. 19. Os dados não incluem outros tipos de controle tais como contratos de gerência, de transferência de tecnologia, de subcontratação ou de franquia.

^{5/} UNCTAD, 1993:21.

^{6/} Na Argentina, nas primeiras décadas deste século, grandes grupos, como Bunge y Born, Alpargatas e Siam di Tella ampliaram suas atividades para países vizinhos (Katz, Jorge e Bernardo Kosacoff (1983), "Multinationals from Argentina" in Lall, Sanjaya (ed.) The New Multinationals, (The Spread of Third World Enterprises), John Wiley and Sons, IRM Series on Multinationals, pag. 164).

^{7/} Para uma discussão sobre o tema ver Gonçalves, Reinaldo, 1991, Internacionalização da Produção e Empresas Transnacionais: Uma Abordagem Teórica, Tese de Livre-Docência, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Economia e Administração, Departamento de Economia.

de uma empresa envolvem um elevado grau de incerteza e, a ruptura com rotinas organizativas. Portanto, as empresas devem estar seguras quanto às suas vantagens competitivas em relação às empresas já estabelecidas. Ou seja, a empresa que opera em mercados estrangeiros deve deter alguma vantagem fora do alcance de seus concorrentes locais, ainda que temporariamente (vantagens ou ativos específicos das empresas). A literatura concebe essas vantagens específicas ou vantagens proprietárias das empresas associadas à tecnologia, marcas, capacidade organizacional, redes de comunicação, sistemas de fornecedores, redes de distribuição e de pesquisa e desenvolvimento.

A existência desses ativos específicos não é suficiente porém, para explicar as razões pelas quais a empresa vai preferir operações de produção local em vez de licenciar sua tecnologia para outras empresas (locais ou multinacionais), ou de simplesmente exportar o produto para o país em questão. As vantagens competitivas da empresa devem ser analisadas em relação aos fatores locais, específicos dos países, tanto dos países-sede como dos possíveis países anfitriões. A empresa deverá avaliar o desempenho atual e futuro das economias dos dois países e, no seu processo de decisão serão incluídos fatores tais como os custos relativos de produção, barreiras ao comércio ou características dos mercados.

Por outro lado, a preferência das grandes empresas pelas operações de IDE e pelo controle da produção em outro país pode ser analisada como um caso de internalização de mercados intermediários para dentro da firma. Em outras palavras, se estende os instrumentos de análise da decisão das empresas sobre se comprar no mercado ou produzir internamente às operações internacionais.^{8/} Estas operações são consideradas assim, um caso específico de internalização de transações que deveriam ocorrer via mercado, para dentro da corporação, para redução dos custos de transação em mercados intermediários. A coordenação inter-firmas, através do mecanismo de preços, é substituída pela coordenação intra-firma através do planejamento interno à empresa (estrutura hierárquica).^{9/}

^{8/} A nova teoria econômica institucional incluiu e desenvolveu o conceito proposto inicialmente por Ronald Coase em seu trabalho de 1937, de que a razão de ser da firma é a existência de custos associados com o uso do mecanismo de preços (ver Coase, Ronald H. (1988), The Firm, The Market and The Law, The University of Chicago Press, Chicago, cap. 2 "The Nature of the Firm, pags. 33-55).

^{9/} Alonso (1994:129) chama a atenção para a dupla contagem, de acordo com a teoria da internalização, que ocorre quando as vantagens específicas da empresa são consideradas separadas das vantagens derivadas da internalização. Para autores como P. J. Buckley e M. Casson, as transações com os bens intermediários de caráter intangível, como conhecimentos, tecnologia, capacidade

A teoria da internalização procura identificar os princípios que governam a escolha da empresa entre arranjos contratuais alternativos, com o propósito de reduzir custos de transação.¹⁰

A opção da EMN pela propriedade e o controle de plantas produtivas em vários países em lugar de manter exportações ou licenciar tecnologia vai depender da existência e da eficácia dos mercados, principalmente dos mercados para intangíveis (tecnologia, marcas, sistemas gerenciais). São as vantagens de internalização que determinam se a empresa vai explorar suas vantagens específicas cedendo direitos temporários a parceiros não associados (por exemplo, licenciando tecnologia para empresas locais), ou se as mesmas serão exploradas diretamente pela produção local através de uma subsidiária sob o controle da empresa inicial.

Os fatores determinantes do IDE, na literatura econômica, pressupõem, portanto, imperfeições ou falhas de mercado: certas empresas detêm ativos específicos da firma e que não estão disponíveis no mercado; e, certos tipos de transações podem ser conduzidos de forma mais eficiente entre componentes da mesma empresa do que entre duas firmas não associadas. A EMN constitui um determinado modo organizacional de explorar as vantagens específicas - de propriedade da firma - e as vantagens locacionais do país onde será instalada a planta produtiva.

B. As Empresas Internacionais de Países em Desenvolvimento

A teoria eclética se ressentem por ser uma abordagem estática da internacionalização. Na realidade, em termos de investimentos no estrangeiro, cada país desenvolve uma trajetória ao longo do tempo, cuja evolução depende fortemente de seu estágio de desenvolvimento. Assim, historicamente, a maior parte dos países industrializados foi receptor de investimento direto antes de iniciar operações de exportação de capital. A posição líquida de um país, em termos de fluxos de investimento direto, depende da soma de vários fatores, entre os quais se destacam o tamanho de seu mercado interno, a situação competitiva de suas empresas, o ambiente econômico internacional e o sistema regulatório estabelecida pelo governo

gerencial e de marketing são as que o mercado realiza de forma deficiente.

¹⁰ Casson, M. (1987) The Firm and the Market, Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm, Basil Blackwell, Oxford. Para Williamson (1981:1537) "a empresa moderna deve ser compreendida como uma série de inovações organizacionais com o propósito e o resultado de economizar nos custos de transação" (Williamson, J., 1981, "The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes" in Journal of Economic Literature, vol.xix, dezembro, pags. 1537-1568).

local para as transações internas e externas.^{11/}

O envolvimento dos países em atividades de produção no exterior depende diretamente da evolução de suas empresas. A maior parte dos países exportadores de capital e tecnologia, como sugeriu a teoria do ciclo de vida do produto, primeiro desenvolveu sua base industrial e tecnológica, com as empresas locais criando algum das vantagens competitivas que mais tarde seriam exploradas em outros países.^{12/} Em última instância, a vantagem competitiva das nações é a resultante das vantagens competitivas de suas empresas.^{13/}

O aparecimento e a expansão de empresas internacionais oriundas de países em desenvolvimento (PEDs), ao final dos anos setenta e início dos anos oitenta, despertaram a curiosidade dos pesquisadores sobre a natureza de suas vantagens específicas, por serem empresas de países importadores líquidos de tecnologia e capital.^{14/} A teoria do ciclo de vida do produto foi tomada como base para explicar as vantagens competitivas dessas empresas. As mesmas seriam derivadas da capacitação das empresas em tecnologias maduras, não mais disponíveis nos países desenvolvidos e, compatíveis com as condições tecnológicas e com a estrutura de fatores dos PEDs.

Seria esperável, portanto, que as operações de IDE das empresas dos PEDs fôssem orientadas para outros PEDs. O estabelecimento de unidades produtivas em países desenvolvidos seria excepcional, embora possível, para produtos cuja tecnologia não estivesse mais disponível naqueles países. As EMNs dos PEDs se especializariam em atividades relativamente mais intensivas em trabalho não qualificado e de tecnologia estabilizada; suas

^{11/} Principalmente em termos de políticas comerciais, industriais, de concorrência e de direitos de propriedade intelectual (UNCTAD, 1993a, pags. 5-7).

^{12/} O documento preparado pelas Nações Unidas (1993:7) menciona que exercícios econométricos indicaram que as variáveis PIB per capita (e variáveis relacionadas), o grau de industrialização e a intensidade de comércio são as que mais influenciam o crescimento do IDE para fora.

^{13/} Porter, Michael E., 1990, The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, Macmillan, Inc.

^{14/} Lall, Sanjaya (ed.) (1983), The New Multinationals, (The Spread of Third World Enterprises), John Wiley and Sons, IRM Series on Multinationals; Oman, Charles (ed.) (1986), New Forms of Overseas Investment by Developing Countries (The Case of India, Korea and Brazil), OECD, Paris; Wells, Jr, Louis T. (1983), Third World Multinationals (The Rise of Foreign Investment from Developing Countries), MIT Press, Cambridge, Massachusetts.

operações deveriam ser de pequena escala; seus produtos tenderiam a não terem diferenciação por desenho ou marca, e a concorrência seria portanto, vencida à base de preços mais competitivos. Conseqüentemente, haveria uma tendência de rápida erosão destas vantagens, exatamente por estarem baseadas em tecnologia maduras, de conhecimento generalizado e de fácil acesso.

A evidência de diversificação tecnológica das empresas dos PEDs e a persistência do fenômeno de internacionalização de suas operações, em um período de rápidas e profundas mudanças tecnológicas, resultaram na busca de um modelo interpretativo que contivesse uma concepção mais realista do processo de inovação tecnológica. Em particular, verificou-se a necessidade de revisar a abordagem da absorção ou adaptação de tecnologias maduras como um processo automático ou passivo, incapaz de fornecer uma base tecnológica independente às empresas. Ao contrário, a capacitação tecnológica das empresas deve ser entendida como um processo gradual de acumulação de qualificações do trabalho, assim como de informação e esforço tecnológico que se realiza na inclusão de adaptações e melhoramentos em tecnologias maduras.^{15/}

Essa interpretação parte da teoria da inovação e difusão tecnológica conhecida como teoria evolucionista ou neoschumpeteriana.^{16/} Esta teoria rejeita a noção de tecnologia como sendo um conhecimento de aplicação geral, e ressalta que qualquer tecnologia, em suas aplicações particulares, está associada a um conjunto de conhecimentos tácitos e específicos (idiossincráticos).^{17/} Estes conhecimentos estão incorporados a pessoas ou a rotinas de operação da firma e, não podem ser difundidos via textos ou outras formas de transmissão codificadas.^{18/} A simples transferência de tecnologia implica na

^{15/} Lall, Sanjaya (1984), "An Overview", em World Development, vol. 12, nos. 5/6 (maio-Junho), Número especial sobre exportações dos NICs, pags. 471-480.

^{16/} Nelson, R.R. e S. G. Winter (1982) An Evolutionary Theory of Economic Change, Harvard University Press, Cambridge.

^{17/} Para uma revisão da literatura ver Canuto, Otaviano (1992), Mudança técnica e Concorrência: Um Arcabouço Evolucionista, Texto para Discussão nº 6, Instituto de Economia, UNICAMP, pags. 3-5. Alonso (1994:130) lembra que esses conceitos já estavam presentes em Penrose, Edith T. (1959), The Theory of the Growth of the Firm, Basil Blackwell, Oxford, 5a edição, 1972.

^{18/} Nelson, Richard et Luc Soete (1988), "Policy Conclusions" in Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R. et al (eds.) (1988). Technical Change and Economic Theory, Pinter Publishers, London, pags. 631-635, afirmam que os elementos da tecnologia contidos em um texto - a receita, o manual, a patente - significam apenas um ponto

existência de um certo grau de capacitação tecnológica por parte do receptor. Conseqüentemente, embora a inovação tecnológica não possa prescindir de fontes externas à empresa, o processo de inovação, em sua complexidade, resulta da interação entre inovações externas à empresa e a capacitação tecnológica acumulada na própria empresa.^{19/}

O componente tácito do processo de inovação tecnológica permite entender as razões pelas quais as empresas mais avançadas dos PEDs, apesar de manejarem tecnologias estabilizadas e amplamente conhecidas, podem deter vantagens competitivas e explorá-las mesmo em mercados de países desenvolvidos. Principalmente se forem consideradas a natureza do produto intercambiado e as alterações na configuração dos mercados internacionais.

C. A Globalização das Operações Produtivas

A maior parte dos produtos manufaturados requer serviços de pós-venda e assistência técnica, para sua comercialização. Assim, o próprio desempenho exportador da empresa depende do estabelecimento de contatos estreitos com os seus clientes, através da abertura de escritórios de representação comercial e/ou de serviços. É porém, no caso de bens intermediários, tais como peças e equipamentos, que o argumento tecnológico passa a ser importante. Algumas empresas de PEDs conseguiram desenvolver capacitação tecnológica competitiva e estabelecer vínculos de longo prazo com seus clientes industriais e comerciais, o que pode explicar a decisão de investir em plantas produtivas nos países importadores.

No caso das empresas dos PEDs, a decisão de investir no exterior é influenciada por fatores externos à empresa: alguns deles associados à dinâmica de crescimento da indústria na qual a empresa opera; outros, associados com o país importador, tais como a necessidade de se defender de futuras barreiras protecionistas, ou, vantagens locacionais derivadas do baixo custo do investimento comparado com o custo no país de origem, etc.

de partida, no sentido também, de que a própria receita do bolo nada mais é do que um ponto de partida para a elaboração do mesmo.

^{19/} A tecnologia "não é um bem gratuito mas, envolve conhecimento específico, quase sempre idiossincrático, parcialmente apropriável, que é acumulado ao longo do tempo através de processos de aprendizagem igualmente específicos, cuja direção depende parcialmente das tecnologias em uso e do conhecimento específico da empresa" (Dosi, G. e Orsenigo, L. (1988), "Coordination and transformation: an overview of structures, behaviours and change in evolutionary environments", in Freeman et al. (eds.), opus cit. pag. 16).

As variáveis locacionais representadas pelo quadro macroeconômico, institucional e legal do país sede desempenham também um papel fundamental no processo de formulação, pela empresa, de suas estratégias de crescimento e diversificação, e podem determinar a decisão de investir no exterior. Variáveis como o baixo crescimento da economia do país no qual a empresa se origina, o elevado grau de incerteza em economias de forte desajuste macroeconômico, a existência de barreiras legais para a atualização tecnológica da empresa são alguns dos fatores que justificam o interesse de empresas dos PEDs, competitivas internacionalmente, em expandir suas operações em outros países.

Outros fatores ambientais importantes para explicar a proliferação de operações internacionais de empresas de porte pequeno e médio, de elevada capacitação tecnológica, incluem as mudanças na organização e na distribuição da produção mundial e as transformações tecnológicas em curso, com efeitos sobre a informação sobre essas operações internacionais, reduzindo a incerteza e os riscos envolvidos.

A crescente integração dos mercados de bens, serviços, tecnologia e finanças, conhecida como globalização dos negócios, que foi permitida pela revolução contínua nas comunicações e na tecnologia de informações e, pela elevada capacidade de resposta das EMNs, introduziu novos determinantes na internacionalização das empresas.^{20/} A força propulsora é a grande corporação que procura realizar economias de escala e de escopo na produção de bens e serviços, integrando operações industriais descentralizadas em um sistema de produção muitas vezes, por elas coordenado.

A convergência entre os padrões de demanda dos vários países, o melhoramento e barateamento das tecnologias de informação, a intensificação da concorrência entre empresas das várias partes do globo e a política de liberalização generalizada das políticas comerciais de praticamente todos os países contribuíram para a criação de formas originais e complexas de integração transfronteiras entre empresas. Essas alterações conduziram à diminuição dos riscos envolvidos com negócios internacionais e

^{20/} O negócio global, definido em termos restritos, é aquele no qual os gastos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa são muito elevados. Como resultado, esta deve planejar sua produção tendo em vista a colocação quase simultânea do produto, nas várias regiões geográficas. Levitt, T. 1983, "The globalization of markets", in Harvard Business Review, Mai-Jun, nº 3, pags. 92-102. Hamel, G. e C. K. Prahalad, 1985, "Do you really have a global strategy?" in Harvard Business Review, nº 4, jul-ago, pags. 139-148.

permitiram a internacionalização de empresas de menor porte.^{21/}

As estratégias das EMNs, principalmente nos países da América Latina, tiveram como objetivo operar em mercados nacionais protegidos, cada filial servindo um único país, mantendo uma relativa autonomia em relação à empresa-mãe. A liberalização comercial, inicialmente com base em acordos bilaterais e, a associação com países do sudeste asiático, de "proteção administrada", permitiram que as corporações desenvolvessem uma rede de fornecedores internacionais, com vistas à baratear as operações mais intensivas em trabalho. Nos últimos anos, a ampla difusão do conhecimento tecnológico, a similaridade das formas de produção nas diferentes regiões, a homogeneidade progressiva dos produtos nos mercados mundiais, e o contínuo aprimoramento da tecnologia de comunicações e de transportes, estão determinando formas de integração mais complexas entre as empresas-mãe e suas filiais, entre as filiais e suas redes de fornecedores, e entre as empresas controladoras e outras grandes corporações.^{22/}

O resultado tem sido a descentralização de atividades funcionais e a modificação na natureza das vantagens específicas da empresa assim como as de internalização e as locacionais. Atividades anteriormente percebidas como de alta confidencialidade como pesquisa e desenvolvimento (P&D), compras, contabilidade, captação e processamento de dados, produção de componentes e montagem podem ser externalizadas, ou seja podem ser executadas por fornecedores independentes. Processos ou produtos podem ser selecionadas para o desenvolvimento em comum por duas ou mais empresas, através de alianças estratégicas estabelecidas entre as mesmas. Empresas de várias regiões passam a fazer parte de uma rede complexa de relações transfronteiras no âmbito de uma ou mais EMNs.

Em mercados mundiais altamente competitivos, a concorrência tradicional e, também a cooperação ou parceria entre empresas passaram a ser componentes não contraditórios de estratégias que as empresas devem administrar. Os vínculos entre montadoras e seus fornecedores se tornam mais estreitos e mais exigentes. Os antigos exportadores de componentes devem adaptar-se a um ambiente de relações nos quais a proximidade ao comprador e a capacidade de

^{21/} Um estudo recente das Nações Unidas sobre as EMNs pequenas e médias de países industrializados mostrou que seu movimento de internacionalização ocorre de forma gradual: primeiramente elas se dirigem para países vizinhos ou para aqueles com os quais já mantém laços comerciais. As EMNs menores dos Estados Unidos estenderam suas operações inicialmente para o Canadá e as japonesas para os países do sudeste asiático (UNCTC (1988), Transnational Corporations in World Development: Trends and Prospects, Nações Unidas, Nova Iorque (ST/CTC/89), pags. 36-37).

^{22/} UNCTAD (1993), pags. 118-125.

apresentar soluções para o desenvolvimento das peças (anteriormente produzidas sob especificações do comprador) passam a ser fundamentais para a obtenção da exclusividade de contratos de fornecimento de peças e outros insumos, de longo prazo.

As grandes modificações no ambiente internacional incluindo a globalização dos negócios e as novas estratégias das grandes EMNs tem sido fatores determinantes para a internacionalização das operações das empresas brasileiras, quase sempre atuando como fornecedores das grandes EMNs, sejam estas empresas industriais ou distribuidoras de produtos. Contudo, somente as empresas com capacitação tecnológica tiveram condições de responder com êxito às mudanças nas variáveis locais ou ambientais.

III. Características do processo de internacionalização das empresas brasileiras: a primeira onda de internacionalização: os anos setenta

Os dados oficiais sobre investimentos realizados por empresas brasileiras no estrangeiro são incompletos, porque o Banco Central registra apenas as remessas por êle controladas, e convertidas à taxa de câmbio oficial. Além do mais, os reinvestimentos feitos pelas empresas, em geral a partir de subsidiárias nas Bahamas, Panamá, e outros "paraísos fiscais" não são registrados.^{23/} Embora estejam subestimados, os dados de IDE do Banco Central permitem algumas conclusões quanto à magnitude e composição setorial dos fluxos anuais e quanto ao destino dos mesmos.

A análise das informações sobre remessas ao exterior autorizadas pelo Banco Central permite concluir que até 1978, o crescimento do IDE brasileiro esteve associado à expansão das atividades de uma única empresa, a empresa estatal de petróleo, Petrobrás.^{24/} Entre 1965 e 1976, o total do estoque de investimentos brasileiros no exterior registrado pelo Banco Central em dólares correntes foi de aproximadamente 260 milhões, quase

^{23/} Villela menciona que, no caso das empresas de construção e engenharia, era prática usual iniciar as operações no estrangeiro com um pequeno investimento autorizado pelo Banco Central, sendo que depois, o crescimento ocorria pelo reinvestimento dos lucros que não eram registrados (Villela, Annibal (1983), "Multinationals from Brazil", in Lall (ed.) (1983), pag. 223.)

^{24/} Villela (1983:225) afirmou que, na realidade, a Petrobrás era a única empresa brasileira não financeira que poderia ser caracterizada como empresa multinacional. Em 1982, através de sua subsidiária Braspetro, a estatal estava envolvida com a exploração e a produção de petróleo em oito países.

triplicando no período 1977-82 (863 milhões). Desde 1977, o setor financeiro passou a ser o principal setor de capital nacional a remeter divisas para investimento no exterior, o que pode ser explicado, por um lado, pelo envolvimento do setor bancário brasileiro na captação de recursos dos mercados internacionais, nesse período, e, por outro, pela expansão dos bancos na América Latina, acompanhando o crescimento das exportações brasileiras para a região.^{25/}

Os investimentos do setor manufatureiro, entre 1977 e 1982, corresponderam a apenas 16% do total autorizado pelo Banco Central como investimento no exterior e a pouco mais de um terço do investimento autorizado para o setor financeiro.^{26/} A soma das operações dos bancos comerciais (45,3%), principalmente estatais, e da empresa estatal de petróleo (27,6%) representaram quase 73% do estoque de investimento brasileiro no exterior, no período.^{27/} Quase 50% dos investimentos de empresas manufatureiras se destinaram a "paraísos fiscais", 30% a países da América Latina e 20% aos Estados Unidos.^{28/}

Além disso, entre 1977 e 1982, uma única empresa (COPERSUCAR) foi responsável por 47% dos investimentos autorizados pelo Banco Central para o setor manufatureiro. As outras duas maiores empresas investidoras realizaram outros 19,2% e essas três somaram 66,2% dos investimentos manufatureiros. O restante dos investimentos foi distribuído entre 60 empresas, com remessas autorizadas entre 100 mil e um milhão de dólares. As 63 empresas representaram 98,4% do total autorizado; destas, 37 operavam em países da América Latina. A empresa de capital nacional predominava entre as 63 empresas investidoras, sendo que apenas cinco eram subsidiárias de empresas multinacionais e uma era a estatal EMBRAER.^{29/}

^{25/} Guimarães, E. Augusto (1986), "The Activities of Brazilian Firms Abroad", in Oman (ed.) (1986), pags. 135 e 167, tabelas 1 e 4. Villela (1983, pag. 222) menciona que em junho de 1981, 14 bancos comerciais brasileiros públicos e privados tinham operações no exterior, somando 190 agências em 48 países.

^{26/} Guimarães, 1986, tabela 2, pags. 168.

^{27/} Lall (1983) afirmou ser curioso que, ao final dos anos setenta, empresas manufatureiras brasileiras não se destacassem em operações de investimentos no exterior, comparando-as com empresas da Índia, Coréia ou Hong-Kong. Nesse período, o Brasil era industrialmente mais avançado do que os países mencionados e apresentava atividade internacional marcante em setores de serviços como os de engenharia e construção, comércio e administração.

^{28/} Guimarães, 1986, pag. 169, tabela 4.

^{29/} Guimarães (1986), pags. 135 e 136.

Outro estudo identificou 20 empresas brasileiras não financeiras, com atividades de investimento direto estrangeiro, operações que haviam sido iniciadas nos anos setenta. Dessas empresas, 20 estavam operando subsidiárias com 100% de controle ou tinham se associado com parceiros locais para formar **joint ventures**. As outras cinco tinham projetos em estágio avançado para estabelecer operações no exterior. Dentre as 10 maiores empresas investidoras, apenas três eram produtoras de bens e pertenciam aos setores de alimentos, equipamentos de som e bicicletas.^{30/}

Duas companhias adquiriram empresas no estrangeiro: uma, no setor de processamento de açúcar e café (Cooperativa de Produtores de Açúcar e de Alcool do Estado de São Paulo - COPERSUCAR) e outra, no setor de equipamentos eletrônicos de som (Gradiente Eletrônica). Uma fábrica de bicicletas (Caloi) estabeleceu **joint-ventures** na Bolívia e na Colômbia, devido aos regulamentos do Pacto Andino, que previam 64% de nacionalização dos componentes (ou seja, a empresa estrangeira somente poderia exportar para suas subsidiárias um máximo de 36% do valor da bicicleta). O governo da Bolívia convidou a empresa brasileira para instalar uma fábrica e contribuiu com cerca de 20% do capital.^{31/}

O estudo de Guimarães (1986) procurou complementar os dados do Banco Central com os de uma publicação (Atlas Financeiro), que analisa os balanços financeiros publicados de empresas de capital aberto e, que continha informações sobre onze das empresas registradas no Banco Central, incluindo as três maiores investidoras. A análise revelou a insuficiência da cobertura do Banco Central.

A COPERSUCAR, por exemplo, figurava no Banco Central, através de uma coligada (Companhia Uniao dos Refinadores) como responsável por um investimento em uma **trading** localizada no Caribe. Na realidade, a COPERSUCAR comprou, em 1976, por meio da subsidiária no Caribe, a totalidade acionária da Hills Brothers Coffee Inc., de São Francisco, Califórnia - a quarta processadora de café nos Estados Unidos. O propósito era utilizar a empresa americana para ampliar o mercado dos Estados Unidos para o açúcar e o cacau exportados do Brasil e penetrar em mercados de produtos com maior valor agregado (café solúvel). O investimento custou 150 milhões de dólares, financiados pelo Banco do Brasil e não correspondeu às expectativas pois a fração de mercado controlada pela Hills Brother reduziu-se de 7% para 2%. A empresa americana foi vendida, em 1986,

^{30/} Villela, (1983), pag. 225.

^{31/} Villela, (1983), pag. 239.

para a Nestlé.^{32/}

A empresa Gradiente adquiriu, em 1979, por 2 milhões de dólares, da Plessey, o controle da companhia Garrard, que possuía uma fábrica em Swindon, Reino Unido. A planta industrial foi fechada em 1982, e sua produção transferida para a Gradiente Amazônia, por ser mais barato produzir os equipamentos na Zona Franca de Manaus. A aquisição havia sido feita com o objetivo de aproveitar a marca e a rede de distribuição da Garrard nos Estados Unidos e na Europa para comercializar os produtos da Gradiente, a partir do Brasil, e tornar a marca brasileira conhecida internacionalmente. E, secundariamente, para obter a tecnologia do toca-disco da Garrard. A empresa foi adquirida com recursos financeiros próprios acumulados pela empresa brasileira.^{33/} Anteriormente, em 1974, a empresa havia adquirido uma planta montadora no México que trabalharia com componentes importados da subsidiária da Gradiente (Gradiente Amazônia). Esta empresa foi também fechada, em 1986.

Outras experiências, de menor vulto, incluem a abertura de subsidiárias do grupo Villares na Argentina, Chile, Uruguay, Colômbia e México; uma empresa de cofres e móveis de aço (Securit), que iniciou operação de montagem nos Estados Unidos, em 1982, com partes e componentes importados do Brasil e o grupo Ferraz de Andrade, com participações em uma siderúrgica no Paraguai associada com uma empresa estatal local e Tenenge, uma empresa brasileira de engenharia.^{34/} Também existiram projetos de produção por uma empresa de comércio exterior, a Cotia Comércio Exportação e Importação S.A., principalmente na Nigéria. A empresa identificava oportunidades de investimento, que eram executadas diretamente por ela, ou através de parcerias com empresários locais.

As empresas brasileiras procuraram penetrar em mercados de maior valor agregado e também em outros países em desenvolvimento. As empresas de serviços bem sucedidas no exterior consideravam uma vantagem competitiva dispor de uma tecnologia adaptada às necessidades especiais de países com condições físicas semelhantes às do Brasil. A Petrobrás admite, por exemplo, que o fato da empresa permitir, em seus contratos, transferência tecnológica para os países anfitriões mais expressiva do que a oferecida por seus

^{32/} Villela, (1983), pag. 228 e informações prestadas por Julio Maria Martins Borges, na época gerente geral da área central de planejamento e economia da COPERSUCAR, em maio de 1991.

^{33/} Aquino, C. (org.) (1986). História Empresarial Vivida, Gazeta Mercantil, São Paulo, pags. 49-51.

^{34/} Guimarães, 1986, pag. 136-137.

concorrentes, se constituiu em uma importante vantagem competitiva.^{35/}

O argumento tecnológico foi enfatizado pelas empresas de equipamentos de som e de bicicletas, que destacaram o mérito do aperfeiçoamento de seus produtos na conquista e expansão dos mercados externos, embora a criação de centros de desenvolvimento tecnológico por empresas brasileiras somente se concretizasse na década de oitenta. Em anos mais recentes, a Gradiente criou seu Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, com cerca de 80 engenheiros e técnicos para melhorar as tecnologias importadas e adaptá-las ao contexto brasileiro.

Pode-se dizer que os investimentos realizados por empresas brasileiras no exterior, até 1982, não foram significativos. Os poucos investidores não eram nem as maiores nem as mais importantes empresas em suas indústrias. Com exceção das experiências citadas, os outros investimentos foram canalizados, basicamente, para a abertura de escritórios de representação e de vendas ou para o estabelecimento de empresas em "paraísos fiscais" para captação de recursos financeiros.

Na realidade, as experiências registradas nos anos setenta, como disse um analista mantiveram-se como "uma coleção de casos isolados".^{36/} As empresas industriais que se aventuraram na década de setenta foram principalmente empresas produtoras de bens finais que procuravam garantir posições nos mercados importadores. Como mencionado, a aquisição de plantas produtivas no exterior tinha como propósito, por um lado, o aproveitamento dos canais de comercialização das empresas adquiridas para os produtos exportados do Brasil e, por outro, penetrar em segmentos de maior valor agregado (como foi o caso da COPERSUCAR em café solúvel).

Algumas dessas empresas mantiveram e expandiram suas atividades no exterior, enquanto que outras aprenderam a utilizar melhor a experiência internacional. Os investimentos no exterior, que se seguiram, continuaram a ser destinados a operações para garantir a posição exportadora da empresa. Ainda são raras as empresas que se propõem a fazer investimentos produtivos no exterior, ou seja, estabelecendo plantas industriais fora do Brasil, como resultado da expansão e diversificação de sua produção nacional. O fato novo, porém, nos anos oitenta e noventa são os investimentos por empresas exportadoras de setores como o de metal-mecânica ou têxtil, suscitados por montadoras e importadoras, na nova dinâmica da globalização de negócios. Existem indicações de que o movimento tende portanto, a se consolidar como uma tendência para os anos noventa.

^{35/} Villela, 1983, págs. 232-233.

^{36/} Guimarães, (1986), pag. 161.

IV. A nova onda de internacionalização: os anos oitenta e noventa

O movimento de internacionalização das empresas durante os anos oitenta se generalizou muito mais do que poderia ser previsto dada a menor disponibilidade aparente de recursos financeiros, com a crise da dívida externa. A partir de janeiro de 1988 houve também maior realismo na política cambial do Banco Central e diminuição das restrições para investimentos de empresas brasileiras no exterior.^{37/} A maior parte das grandes empresas exportadoras do Brasil já mantém uma presença direta no país importador e muitas outras têm planos para seu estabelecimento em um futuro próximo.

O estoque de investimentos brasileiros no exterior, entre 1965 e 1982, registrado no Banco Central, foi de cerca de 1,2 bilhão de dólares, enquanto que, no período 1983-1992, o total de remessas brasileiras para o exterior atingiu quase 2,5 bilhões de dólares. Somente nos últimos três anos, entre 1990 e 1992, foram remetidos mais de 1,6 bilhão de dólares.

As Ilhas Cayman absorveram 58,2% (1.442,7 milhão de dólares) dos investimentos entre 1983 e 1992, enquanto que os Estados Unidos, aparecem como segundo país, representando 21,5% (532,8 milhão de dólares), somando os dois países receptores quase 80% das remessas registradas no Banco Central, nesse período.^{38/}

O setor financeiro continuou sendo o mais importante investidor, responsável por 37% do total remetido entre 1980 e 1990; o setor estatal de petróleo e telecomunicações representou outros 29,5%. Os dois setores totalizam 66,5% do estoque de investimento acumulado na década de oitenta enquanto que o setor manufatureiro representou apenas 10%, ou pouco mais de 190 milhões de dólares, para toda a década (Tabelas 1 e 2).

De acordo com dados do FIRCE (Departamento de Fiscalização e Registro de Capitais Estrangeiros) do Banco Central, em 1991, os investimentos brasileiros no exterior chegaram a quase 1 bilhão de dólares, dos quais uma parte significativa (85,2%) se dirigiu a um

^{37/} Até o início de 1988, uma resolução do Banco Central exigia que a empresa brasileira obtivesse uma linha de crédito em igual valor ao da remessa que a empresa pretendia fazer a título de investimento direto. Em janeiro de 1988, uma circular do Banco Central instituiu um mecanismo de compensação cambial mediante a venda de ouro, que ainda está em vigor. A partir de 1990, com a política de realismo cambial do Banco Central, as operações de remessa de divisas ao exterior tendem a se tornar mais rotineiras.

^{38/} O Reino Unido aparece em terceiro lugar, representando 7,8% (194.364 milhões de dólares) e Portugal, em quarto, representando 5,2% (129.361 milhões de dólares) (dados do FIRCE/BACEN).

dos mais importantes "paraísos fiscais" (Ilhas Cayman).^{39/} A maioria dessas remessas destinou-se ao programa de capitalização das agências de bancos brasileiros no exterior.^{40/}

Os dados do Atlas Financeiro do Brasil, de 1982, 1984 e 1988, identificam cerca de 82 empresas manufatureiras com subsidiárias no exterior. A maior parte dessas subsidiárias foi estabelecida entre 1984 e 1988. A composição setorial das empresas espelha a composição brasileira de manufaturados: alimentos, mineração, fundição, siderúrgica, metal-mecânica, produtos florestais, têxteis e calçados, equipamentos industriais e autopeças.

O quadro-resumo, em anexo, apresenta uma lista de empresas com estabelecimentos comerciais e produtivos no exterior. Predominam as grandes empresas ou empresas que pertencem a grandes grupos econômicos. Com exceção de três empresas (Fupresa-Hitchiner, Sabó Ind. e Com. Ltda, e Staroup S.A. Ind. de Roupas), as outras 19 estão entre as 500 maiores empresas privadas do País e/ou pertencem a um dos 300 maiores grupos econômicos brasileiros. Por outro lado, dessas 23 empresas, apenas 4 têm participação acionária do capital estrangeiro (Grupo Brasmotor, Fupresa-Hitchiner, Prensas Schuler S.A. e Sifco). A Empresa Brasileira de Aeronáutica (EMBRAER) é a única empresa de controle estatal (atualmente em processo de privatização). A maioria das empresas privadas é de controle familiar, embora de capital aberto e, em grande parte conta com quadros profissionais em sua administração.

A amostra inclui algumas das maiores empresas brasileiras exportadoras de bens, como a EMBRAER, as empresas do Grupo Gerdau e do Grupo Villares, Perdigão Agroindustrial, Sadia e COFAP. As exportações dessas várias empresas somadas representaram quase 6% das exportações brasileiras em 1990. Porém, apenas uma empresa, a EMBRAER, depende das exportações para 40% ou mais do seu faturamento. Para as outras, entre 10% e 20% de sua receita são oriundos dos mercados internacionais.

Da mesma forma, a EMBRAER é a única empresa que pode ser caracterizada por um produto final, aviões de porte médio, cuja escala de produção supera em muito a demanda interna e cuja produção é intensiva em pesquisa e desenvolvimento. A empresa opera no mercado internacional, praticamente, desde a sua criação. As

^{39/} Em 1992, as remessas por investimento direto atingiram um dos valores mais baixos da década: menos de 84 milhões de dólares (dados do FIRCE/BACEN).

^{40/} Resolução n. 1.754, de 05.10.1990. As aplicações com base nessa Resolução tiveram início no último trimestre de 1990 por bancos cujas agências tiveram carteira com dívidas afetadas por processo de reescalonamento (Banco Central, vol.29, junho 1991, pags. 74 e 75).

outras empresas são fornecedoras de peças e componentes ou de produtos acabados para grandes consumidores industriais e comerciais. Trata-se de empresas que atuam em nichos específicos ou em mercados de penúltima geração e que possuem elevado grau de autonomia tecnológica dentro dos limites de tecnologias e produtos de conhecimento disseminado. As empresas de confecções internacionalizam suas operações, procurando vender produtos de maior valor agregado, aumentando a sua margem de lucro e desenvolvendo, através de parcerias locais (**joint-ventures**), marcas de ampla difusão nos mercados importadores.

Uma das principais razões alegadas por empresas para justificar a expansão de suas operações no exterior é a necessidade de estabelecer parcerias com as empresas compradoras, em função das mudanças ocorridas nas relações entre empresas e seus fornecedores nos países de renda elevada. A proximidade é necessária porque a empresa compradora espera do fornecedor não apenas a oferta de um produto de qualidade, mas a capacidade de oferecer soluções a problemas tecnológicos específicos (colaboração no desenho de novas peças, propostas para a redução de defeitos e para novas formas de organização do fornecimento dos insumos).^{41/}

No quadro-resumo pode ser observado que, com raras exceções, os países industrializados continuam a ser o principal destino escolhido por empresas brasileiras ao se decidirem por negócios no exterior.^{42/}

Os empreendimentos comerciais e industriais, no exterior, das empresas analisadas, são muito recentes, tendo sido programados a partir da metade de 1980 e implementados a partir do final da década. A maior parte dos executivos entrevistados revelou ter sido a grande recessão de 1982-1983 e a relativa estagnação do mercado interno desde então, os principais fatores para a busca de oportunidades no exterior.

Os fatores específicos das indústrias, nas quais as empresas operam, constituem determinantes críticos nas decisões das empresas de complementar as exportações com escritórios de representação comercial ou de estabelecer plantas industriais no país importador. A maioria das empresas obteve êxito em seus empreendimentos, com exceção de algumas poucas experiências de desinvestimento (COPERSUCAR, Artex e Sabó).

1. Indústria de alimentos (COPERSUCAR, Perdigão e Sadia);

^{41/} EXAME, "As Multinacionais Brasileiras pedem Passagem", 04.03.92, pags. 18-23.

^{42/} Os recentes acordos entre empresas brasileiras e as dos países pertencentes ao Mercosul, principalmente Argentina, não foram estudados.

Nenhuma dessas empresas dispõe de, ou tem intenção de estabelecer, plantas produtivas no exterior, consistindo seus empreendimentos internacionais em subsidiárias de vendas ou acordos de pesquisa e desenvolvimento tecnológico. O caso interessante, já mencionado, é o da Cooperativa de Produtores de Cana, Açúcar e Alcool do Estado de São Paulo Ltda (COPERSUCAR). A empresa começou suas operações internacionais de forma espetacular, em 1976, com a aquisição da empresa Hills Brother (café solúvel) nos Estados Unidos; a decisão de criar uma subsidiária no exterior foi feita sem que houvesse aprendizado anterior ou amadurecimento gerencial na empresa-matriz. Em outros termos, a empresa assumiu um nível de compromisso internacional para o qual não estava preparada. Atualmente, a empresa prefere manter acordos de cooperação técnica com centros de excelência científica e tecnológica no exterior, concentrando-se em sua área específica de produção (açúcar).

2. Indústria têxtil e de confecções (Artex, Hering, São Paulo Alpargatas e Staroup). Todas são empresas de capital aberto de controle familiar. Embora sejam exportadores de tamanho médio, essas empresas, por suas características individuais, têm conseguido diversificar seus negócios no exterior, com o propósito explícito de melhorar suas margens de comercialização e manter uma presença próxima aos seus clientes. Os negócios internacionais das empresas de produtos têxteis e de vestuário cobrem três áreas: 1. comercialização de marcas; 2. transferência de tecnologia gerencial e de produção; e 3. unidades produtivas para a produção de peças de pequena escala que necessitem a proximidade ao consumidor para melhor atendimento.

3. Indústria de embalagens (Toga e Itap). As duas empresas da amostra são as maiores do setor de embalagens de papel e plásticos, embora a Toga seja classificada entre as empresas de papel e celulose e a Itap entre as de plásticos e borracha, onde predominam empresas de maior porte. O processo de internacionalização de empresas de embalagens deve levar em consideração que a embalagem é um produto projetado especificamente para o cliente. Assim, o processo de desenvolvimento do produto, que inclui vários testes, principalmente, quando se trata de embalagem de alimentos, é longo e caro. Entre o primeiro contato com o cliente até que uma venda se concretize podem decorrer pelo menos 18 meses. A natureza do produto e a necessidade de contatos estreitos com o cliente explicam, portanto, o interesse das empresas em instalarem plantas, junto a seus clientes, para o acabamento das bobinas de embalagens exportadas do Brasil.^{43/}

4. Indústria de eletrodomésticos (Gradiente, Sharp e Brastemp/Semer). As empresas do setor de eletrodomésticos,

^{43/} O caso das embalagens oferece uma analogia com as peças para automóveis forjadas no Brasil e usinadas nos Estados Unidos (Metal Leve, Sifco).

presentes na amostra, têm em comum o fato de estarem seus negócios voltados para o mercado interno, com baixa participação das exportações no seu faturamento. A Brastemp, do grupo Brasmotor, opera no segmento denominado linha branca (fogões, lava-louças, lavadoras e secadoras de roupa); a Gradiente e suas controladas operam com equipamentos de áudio e vídeo, enquanto que a Sharp pertence ao grupo Machline, um complexo empresarial de atividades diversificadas. Todos os três grupos de empresas são altamente "internacionalizados" através de acordos de licenciamento de marcas e de tecnologia, participação acionária de capital estrangeiro e outros tipos de acordos entre empresas. As operações de IDE dessas empresas incluem a aquisição de plantas industriais (caso já descrito da Gradiente), embora seja mais freqüente o estabelecimento de escritórios comerciais.

5. Indústria siderúrgica e de bens de capital (Gerdau, Prensas Schuler, Fupresa-Hitchiner, Weg Motores e Villares). O grupo de empresas Gerdau, através das várias **trading** coligadas, ocupa uma posição proeminente, como exportador de aços não-planos. Sua experiência internacional decorre de uma estratégia adotada ao longo de uma trajetória coerente de sua história empresarial: estabelecer usinas regionais, utilizando matéria-prima regional, para servir a mercados regionais. As outras empresas da amostra pertencem à indústria de bens de capital, sendo que duas estão associadas com capital estrangeiro. Todas mantêm presença direta nos seus mercados importadores, algumas com plantas para montagem de peças de grande porte (Prensas Schuler e Weg Motores) e outras, com escritórios para assistência técnica (Villares e Fupresa-Hitchiner).

6. Indústria de autopeças (COFAP, Metal Leve, Sabó e Sifco). Das quatro empresas estudadas, apenas uma não possui ainda uma unidade produtiva no exterior, por falta de recursos, mas estuda formas de manter uma presença direta junto às grandes montadoras. Como analisou a direção do grupo Metal Leve, o setor de veículos atravessa um período de elevada turbulência tecnológica, principalmente, em função do aumento da eficiência energética global dos sistemas de propulsão e de leis cada vez mais rígidas de proteção do meio ambiente. Neste processo, o desenvolvimento e a homologação de componentes, anteriormente a cargo das montadoras foram transferidos para os fornecedores. Como conclusão, o grupo Metal Leve argumenta que os consumidores das empresas de autopeças - as montadoras - não estão mais querendo que os fornecedores lhes ofereçam bens produzidos sob especificações técnicas, mas soluções tecnológicas. Portanto, a apresentação de soluções corretas em tempo curto passa a ser um fator determinante na seleção de fornecedores internacionais. A qualidade e a velocidade da resposta tecnológica constituem assim, as verdadeiras vantagens competitivas para se manter no mercado. A necessidade de uma adaptação estratégica para manutenção da liderança no mercado determina a intensificação do contato cliente-fornecedor, amparada por uma sólida capacitação tecnológica.

V. Conclusões e sugestões para pesquisas

O crescimento das operações internacionais por empresas brasileiras reflete as grandes mudanças ocorridas nos últimos anos no ambiente no qual os empresários formulam suas decisões e definem as suas estratégias. A mais expressiva é a globalização dos mercados de bens, serviços e a mudança nos padrões de competição internacional com o surgimento de novas fontes de vantagens competitivas e alterações nas formas de organização das atividades empresariais.

A natureza das operações internacionais das empresas brasileiras apesar do pequeno número de experiências já permite que se fale de um processo de internacionalização em curso. A caracterização dessas operações ainda é incompleta, necessitando pesquisa e análise adicionais. Diferentemente do movimento iniciado ao final dos anos setenta, são também, os maiores exportadores brasileiros os que procuram garantir o seu mercado através da instalação de escritórios de representação, armazéns para acabamento de produtos exportados, serviços de pós-vendas e mesmo pequenas fábricas para produção no exterior.

A descrição de alguns empreendimentos internacionais de empresas brasileiras em diversos setores industriais ressalta a necessidade de maior compromisso internacional para que a empresa possa penetrar e/ou consolidar a sua presença em segmentos de maior valor agregado. Esse papel estratégico das operações internacionais para a manutenção da posição exportadora das empresas levanta várias questões relativas à natureza das mudanças no padrão de concorrência dos mercados internacionais e dos fatores determinantes da competitividade nesses mercados.

Assim, no setor têxtil e de confecções, a presença direta no mercado consumidor em países de alta renda, através de escritórios comerciais e de unidades de acabamento do produto, passa a ser condição necessária para que a empresa possa penetrar nos segmentos mais sofisticados do mercado, deixando de vender, através de exportações diretas, produtos indiferenciados, sem marca, a grandes atacadistas. O mesmo ocorre no setor de alimentos.

Para os fornecedores de produtos projetados para clientes específicos (**custom-made**), seja em embalagens, bens de capital ou autopeças, a proximidade ao cliente é ditada pelas mudanças tecnológicas e organizacionais nas indústrias consumidoras que procuram distribuir os custos de estocagem entre os fornecedores, utilizando a técnica do **just-in-time**, enquanto os custos do desenvolvimento tecnológico também são repassados através da compra da solução tecnológica e não do simples produto.

O impacto das mudanças nos padrões organizacionais e tecnológicos dos grandes importadores sobre as exportações dos

países em desenvolvimento, como ocorre, por exemplo, no setor automobilístico, é muito pouco conhecido. Uma análise mais detalhada, ao nível da empresa, permitiria concluir se os casos mencionados neste trabalho constituem uma tendência de médio prazo, pela qual as exportações diretas de peças e equipamentos estariam sendo substituídas por atividades produtivas no país anteriormente importador. E, por outro lado, uma análise mais agregada deveria identificar os efeitos deste processo sobre a economia do país exportador.

Outro tema importante para uma agenda de futuras pesquisas se refere ao impacto do movimento de internacionalização produtiva, ou seja, pela instalação de plantas produtivas em outros países sobre a rede de fornecedores nacionais. Atualmente, como foi mencionado, são poucas as empresas que realizam investimento produtivo e, mesmo assim, essas plantas se dedicam, na maioria, a operações de acabamento de produtos exportados do Brasil. Seria interessante verificar se as empresas que se instalam no exterior alteram sua rede de fornecedores, passando a comprar empresas a partir do seu novo mercado geográfico, ou se haveria a tendência, observada no caso das empresas multinacionais, de internacionalizar também as operações de seus fornecedores (no caso, brasileiros), ampliando o movimento de internacionalização.

A agenda de temas para pesquisas futuras deveria incluir as características das atividades das empresas que são internacionalizadas ou o impacto da natureza do produto no processo de internacionalização. Algumas empresas mencionam que os produtos menos diferenciados e que requerem maior escala de produção continuariam a ser produzidos no Brasil. Este argumento sugere a complementação entre os investimentos internos e externos e, a necessidade de desenhar políticas adequadas para ajudar a empresa em seu processo de internacionalização.

QUADRO RESUMO DAS ATIVIDADES INTERNACIONAIS DE
UMA AMOSTRA SELECIONADA DE EMPRESAS BRASILEIRAS

EMPRESA	ATIVIDADE PRINCIPAL	CAPITAL	CARACTERISTICAS	EMPREENHIMENTOS NO EXTERIOR			DETERMINANTE	CAPITAL
				PAIS	ANO	DETERMINANTE		
ARTEX S.A. FABRICA ARTEFATOS TEXTIS	Roupa de cama, mesa, banho e roupas	Nac.; ca.	Escritorio comercial com armazem	EUA				
BRASTEMP/S.A. (GRUPO BRASNOTOR)	Linha branca de eletrodomesticos.	Whirlpool (EUA) 26% Ca.	Aquisicao (40%) da empresa na Argentina que pertencia a Philips holandesa.	Argentina	1990-91	Compra da Philips holandesa pela Whirlpool em 1988.	Joint venture com Whirlpool.	
COFAP - CIA. FABRICADORA DE PEÇAS	Autopeças: amortecedores, aneis, pistao, blocos e cabeçotes de motores.	Nac.; ca; cf.	Cofap Cia. Fabricadora de Peças (com.) Cofap of America, Inc. Cofap S.A. (com.) Indufren (holding) Planta de peças de fundicao para motores	Hamburgo, RFA; Dayton, Ohio, EUA Uruguai. Argentina	1991	Eliminar concor. m. bras. Europa 92	50% do capital	
COPERSUCAR-COOP. PRODS. CANA ACUCAR E ALCOOL DO EST. DE SAO PAULO	Alimentos: açúcar e cafe. Energia renovavel: alcool	Nac; ca	Hills Brother Co. (aquisicao) Acordos tecnologicos.	EUA	1976 vendida em 1986 p/ Nestle	Operações de compra e venda de açúcar e cafe/distr. nos EUA.	Nacional.	
DURATEX (GRUPO ITAU)	Chapas de fibra de madeira	Nac.	GROTEX Holzwerkstoffe GmbH	Hannover, RFA.	1990	Ampliar a participacao na ind. moveleira alema, aumentar o valor agregado dos produtos.	Joint venture com Frederico G. (40%) - Fat. Grotex em 1990 US\$ 14 milhoes.	
EMBRAER-EMPRESA BRASILEIRA DE AERONAUTICA S.A.	Aeronaves de porte medio.	Nac.; ca; c.est.	(Escrit.comerciais) Embraer Aircraft Co. Embraer Aviation Internationale	Fort Lauderdale Florida. França	1979 1983	Assistencia tecnica e pos-venda	US\$ 3 milhoes FF 38 milhoes	

QUADRO RESUMO DAS ATIVIDADES INTERNACIONAIS DE
UMA AMOSTRA SELECIONADA DE EMPRESAS BRASILEIRAS (Continuação)

EMPRESA	ATIVIDADE PRINCIPAL	CAPITAL	CARACTERISTICAS	EMPREENHIMENTOS NO EXTERIOR			DETERMINANTE	CAPITAL
				PAIS	ANO	PAIS		
FUPRESA-HITCHINER	Fundição de precisão	Hitchiner (EUA) 30%	Escritório de vendas e assistência técnica	Dusseldorf, RFA	1983	Proximidade c/ cliente/ Estoque/ Internacionaliz.	Joint venture	
GRUPO GERDAU	Produção e comercialização de produtos de aço não plano.	Nac.; ca	S.A. Laisa Courtice Steel	Uruguai, Chile	1981	Sinergia com os mercados locais; exportar para os EUA e Asia.		
GRADIENTE INDUSTRIAL S.A.	Equipamentos de áudio e vídeo.	Nac.; ca; cf.	Gradiente Mexicana; Aquisição Garrard	Ontario, Canada	1989, 1992			
HERING	Confecções, malharia	Nac.; ca; cf.	Planta industrial. Projetos - planta industrial. Comercialização da marca. Comercial. e tintura-ria.	Mexico	1973 fechada em 1986; 1979			
ITAP S.A.	Materias plásticas, embalagens, resinas e pigmentos	Nac.; ca; cf.	TBC Packaging (150 funçs).	Inglaterra	1988	Atendimento a um segmento do mercado do consumidor que exige prazo curto para a entrega das encomendas. Produção da planta de Badajoz 6 milhoes de peças/ano (Herring no Brasil - 130 milhoes).	Joint venture c/ parceiros locais	
METAL LEVE S.A. IND. E COM.	Autopeças(pistões e bronzi- nas) metalurgia, máquinas e ferramentas.	Nac.; ca; Controle (6 famílias)	Metal Leve International Ltd. Metal Leve Inc. Metal Leve GmbH Grupo de Desenvolvimento Avançado.	Badajoz, Espanha Alemanha	1983	Produção e acabamento de produtos exportados do Brasil.	100% US\$ 1,1 milhao	
			Base de produção de pistões (ML-KS Bearings). Unidade produtiva de pistões (projeto). Unidade produtiva de bronzi- nas (projeto).	Reino Unido, EUA	1985	Assistencia técnica e comercial; estoque de produtos acabados para os mercados EUA e Europa; descentralização geográfica e internacionalização.	Recursos próprios e financiamento local.	
				RFA	1985			
				Inicialmente Ann Arbor, Michigan depois Pittsfield, Michigan, EUA.	1987-1989			
				Carolina do Sul, EUA;	1988			
				CEE	1990			
				EUA	1990-1991			

QUADRO RESUMO DAS ATIVIDADES INTERNACIONAIS DE
UMA AMOSTRA SELECIONADA DE EMPRESAS BRASILEIRAS (Continuacao)

EMPRESA	EMPREENHIMENTOS NO EXTERIOR						
	ATIVIDADE PRINCIPAL	CAPITAL	CARACTERISTICAS	PAIS	ANO	DETERMINANTE	CAPITAL
PERDIGAO AGROINDUSTRIAL	Alimentos indust. e com. de produtos suínos, frangos e rações	Nac.; ca; cf.	Perdigao Portugal Ind e Com. de Carnes S/A	Portugal	1990-1991		Joint venture c/ o grupo portugueses Valouro.
PRENSAS SCHULER S.A. (GRUPO BARDELLA)	Maquina de grande porte como prensas Transfer. prensas hidraulicas e mecanicas de diversos tipos e tamanhos.	Bardella: 51% Schuller GmbH: 49%	Schuler Inc. (30 funcc).	Columbus, Ohio, EUA.	1986	Prestação de ass- tencia tecnica.	Joint venture c/ Schuler
SABO IND. E COM. LTDA.	Autopeças: re- tentores, jun- tas, manguei- ras.	Empresa familiar	Transferencia de tec- nologia (produção de injetoras); Estudo para instala- çao de escritorio tecnico-comercial; Aquisição de unidade produtiva (estudo).	P/empresa alema Alemanha; Portugal ou Espanha	1978 1991	Penetrar no merca- do alemão; atender clientes no just- in-time.	Joint venture Joint venture/ Recursos pp
SADIA, Concordia	Alimentos: pe- rus, frangos, suínos, bovi- nos, soja, moi- nho de trigo, massas, marga- rina e ração.	Nac.; ca; cf.	Empresas comerciais	Toquio, Japao, Milao, Italia, Buenos Aires, Ar- gentina	1991 1991 1991	Acompanhamento mais proximo do mercado.	Recursos pro- prios.
SAO PAULO ALPAR- GATAS	Confecções, tecidos e cal- çados.	Nac.; ca	Expasa Germany Industria de confec- çoes Comercializacao de marca	Hamburgo, RFA; Murcia, Espanha; EUA	1989 1988 1988	Flexibilidade no atendimento ao cliente; penetrar em segmentos de maior margem.	Joint venture com parceiros locais.
SHARP DO BRASIL S.A. IND. EQUIP. ELETRONICOS (GRU- PO MACHLINE)	Eletroetro- nica, informá- tica, teleco- munações, mi- croeletronica.	Nac.; ca; cf. (Machline = 79% do capital votante)	Machline Serviços Ltd. MTB Management and Technology for Banking SBI International Ltd.	Portugal; Budapeste, Hungria N.Y., EUA	1989 1989 1985	Projetos Industri- ais na Europa Oci- dental e identifi- cação de novas o- portunidades na Europa Central- Oriental. O escri- torio dos EUA as- sesora as empresas do Grupo para a importação de par- tes e equipamentos (do financiamento ao transporte).	Recursos pp Joint venture Subsidiaria