

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS V – ALCIDES CARNEIRO  
CENTRO DE CIÊNCIAS BIOLÓGICAS E SOCIAIS  
CURSO DE BACHARELADO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**CARLOS MAIA WANDERLEY NETO**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO GOVERNO  
LULA (2003-2010)**

**JOÃO PESSOA**

**2011**

**CARLOS MAIA WANDERLEY NETO**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NO GOVERNO  
LULA (2003-2010)**

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em  
Relações Internacionais da Universidade Estadual da  
Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do  
grau de bacharel.

Orientador(a): Prof<sup>o</sup>. Dr. Filipe Reis Melo

JOÃO PESSOA

2011

FICHA CATALOGRAFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA SETORIAL CAMPUS V – UEPB

W245i Wanderley Neto, Carlos Maia Wanderley Neto.  
A Internacionalização das Empresas Brasileiras no Governo  
Lula (2003-2010) / Carlos Maia Wanderley Neto. – 2011.  
67f. : il.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações  
Internacionais) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Biológicas e Sociais Aplicadas, Curso de Relações  
Internacionais, 2011.

“Orientação: Prof. Dr. Filipe Reis Melo, Curso de Relações  
Internacionais”.

1. Internacionalização - Empresas brasileiras. 2.  
Internacionalização – Governo Lula. 3. Multinacionais brasileiras.  
I. Título.

21. ed. CDD 338.98


FOLHA DE DEFESA COM OS MEMBROS DA BANCA

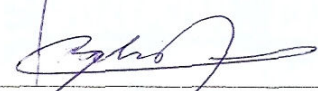
ALUNO(A): CARLOS MAIA WANDERLEY NETO 062525085  
MATRÍCULA: 062525085

*A internacionalização das empresas brasileiras no governo Lula (2003-2010)*

Monografia apresentada ao Curso de Relações Internacionais da Universidade Estadual da Paraíba.

  
\_\_\_\_\_  
Professor(a) Filipe Reis Melo (Orientador(a)) - UEPB

  
\_\_\_\_\_  
Professor(a) Rômulo de Araújo Lima - UEPB

  
\_\_\_\_\_  
Professor(a) José Carlos de Assis - UEPB

João Pessoa, 01 de dezembro de 2011.

*Ao meu avô, Raul Gonçalves Abrantes.*

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, por tudo.

Ao “Vei” Raul, pelo exemplo, pela companhia, pelas boas risadas.

À “Véa” Marinete, por ser indescritível e insubstituível.

Aos meus avós paternos, por seu amor e carinho.

À Tia Fátima, por sua “neurose” por estudo, que acaba por contagiar todos ao seu redor.

Ao “povo do Prédio”, por serem do jeito que são.

À família Maia Wanderley, por todo o carinho e admiração.

À Babi, Kika e Gorda, pelo amor incondicional e gratuito.

Aos grandes amigos de infância, Basílio Ribeiro, Bruno Leite, Diego Dantas, Diego Rodrigues, Isaac Ferreira, João Pedro Quintans, Rafael Lucena e Sérgio Aires Filho, cuja presença e companheirismo me proporcionou inúmeros bons e divertidos momentos e gerou lembranças que serão mantidas eternamente.

À Héliida Magalhães, Henriqueta Melo, Mauro Paiva, Emanuelle Heim e Stênio Dantas pelas contribuições inestimáveis à formação daquilo ou daquele que sou e melhor compreensão, ainda que incompleta, da pessoa que aqui escreve.

Ao Colégio 1º Mundo e a todos que deles fazem e fizeram parte, em especial mestres que até hoje guardo no meu coração: Katiane, Helena Pecorelli, Willams, Eronaldo Marques, Cynara Rodrigues e Marise Ritondale.

À turma mais “plural” e mais “singular” de todos os tempos. Grupo com o qual me identifiquei de maneira indescritível e cujas lembranças estão para sempre marcadas na minha vida e no meu coração. Inicialmente colegas, mas hoje, certamente, grandes e inesquecíveis amigos: Kelly Martins, Jussara Chaves, Matheus Medvedeff, Ramon Costa, Fernanda Fernandes, Clara Câmara, Flávio Perazzo, Virgínia Milanezi, Joselito Cipriano, Jailine Mayara, Priscilla Meira, Fábio Paixão, Gills Lopes, Diego Nunes, Ênio Saraiva, Gabriel, Rodolfo Fernandes, Rodolfo Pontes, Moisés Câmara, Joseildo Lima, Camila Dória, Guilherme e Emilyne.

À turma 2007.1, por me acolher com tanto carinho.

À UEPB e seus grandes mestres, cuja contribuição, cada um ao seu jeito, marcou a graduação de um jovem. Aos queridos, Sílvia Nogueira, Cristina Pacheco, Augusto Teixeira, Henrique Menezes, Liliana Froio, Dóris Sayago, um muito obrigado!

À Antropologia Cultural.

À Economia.

À Ciência Política.

À Fernando Henrique Cardoso, cuja trajetória me inspirou em diversos momentos da vida.

À mim, por seguir em frente.

*Tudo em nós está em nosso conceito de mundo; modificar o nosso conceito do mundo é modificar o mundo para nós, isto é, é modificar o mundo, pois ele nunca será, para nós, senão o que é para nós.*

*Fernando Pessoa*

## RESUMO

Os objetivos deste trabalho são: investigar o processo de internacionalização das empresas nacionais no governo Lula (2003-2010); identificar os fatores que criaram um ambiente favorável ao surgimento e fortalecimento de multinacionais brasileiras; entender como e por que as companhias locais estão expandindo suas operações para além das fronteiras do país; e compreender a dinâmica da relação Estado brasileiro e Multinacionais brasileiras no século XXI. No que tange à discussão do relacionamento Estado-EMN, foi utilizada abordagem neoliberal das relações internacionais baseada no conceito de interdependência complexa de Keohane e Nye (2001) e os três tabuleiros de xadrez de Nye (2002). Para melhor compreensão do processo de internacionalização no país, utiliza-se amplamente pesquisas realizadas pela Fundação Dom Cabral (FDC) acerca das transnacionais brasileiras. O processo de multinacionalização ocorrido no Brasil tem apresentado uma tendência ascendente de exportação de investimentos e foi possibilitado pela melhoria do cenário econômico, especialmente em âmbito doméstico. A América Latina é a região que concentra a maioria dos ativos brasileiros e o processo de aquisição de corporações estrangeiras tem sido significativamente utilizado como estratégia de penetração em novos mercados. Tal processo tem dado origem a companhias fortes, consideradas atores internacionais autônomos e com capacidade de alterar a interdependência vulnerável dos Estados no terceiro xadrez. Entretanto, defende-se que os Estados, por outro lado, possuem mecanismos efetivos de compensar e/ou minimizar a assimetria na interdependência com as EMN.

**Palavras-chave:** Internacionalização de empresas. Empresas brasileiras no exterior. Interdependência complexa. Multinacionais brasileiras. Governo Lula.



## ABSTRACT

This paper intend to: investigate the process of internationalization of domestic enterprises in the Lula's government (2003-2010); identify the components that created a favorable environment for the emergence and strengthening of Brazilians multinationals; understand how and why national companies are expanding their operations abroad; and understand the dynamics of the relationship among Brazilian State and Brazilian multinationals in the 21<sup>st</sup> century. The analysis about the relationship of States-multinationals was supported by neoliberal approach of the international relations based on concept of complex interdependence by Keohane and Nye (2001) and the three chessboards by Nye (2002). To improve the understanding of internationalization process occurred in Brazil it is widely used the researches headed by Fundação Dom Cabral (FDC) about the Brazilians multinationals. With the improvement of economic context the country has become a significant foreign investor. Latin America is the region that concentrates most of Brazilians assets and the acquisition of foreign corporations has been widely used as a strategy to undertake in new markets. This process has allowed the rise of strong companies: international actors with considerable autonomy and able to change the vulnerable interdependence of States in the third chessboard. However, it is argued that the States has effective mechanisms to balance, compensate and/or minimize the asymmetric interdependence with the multinationals corporations.

**Keywords:** Internationalization of companies. Brazilians companies abroad. Complex interdependence. Brazilians multinationals. Lula's government.

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	OS IMPACTOS DAS MULTINACIONAIS NA ESFERA ECONÔMICA GLOBAL E SUA RELAÇÃO COM O ESTADO .....	13
2.1	As multinacionais, o Brasil e o mundo do século XXI sob a ótica do segundo e terceiro tabuleiro de xadrez .....	14
2.2	A interdependência complexa: Brasil e as multinacionais brasileiras (EMB) .....	20
2.3	A interdependência assimétrica e a estratégia brasileira .....	26
3	AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS EM MEIO A UM NOVO CONTEXTO NO BRASIL E NO MUNDO .....	29
4	A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA ERA LULA (2003-2010) .....	41
4.1	O perfil das empresas multinacionais brasileiras (EMB) .....	43
4.2	Fatores indutores do processo de internacionalização das EMB.....	46
4.3	Características da internacionalização das EMB.....	49
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	56
	REFERÊNCIAS .....	59

## 1 INTRODUÇÃO

Na década de 1990, o Brasil destacou-se na economia global como grande receptor de capital externo, no entanto, a partir do ano de 2004 passa a sobressair-se num novo fronte, como significativo exportador de investimentos diretos. É ponto fundamental dessa pesquisa entender como as alterações no cenário político-econômico do país e do mundo possibilitaram condições favoráveis para desencadear o processo de internacionalização das empresas nacionais ocorrido no início do século XXI.

Os objetivos deste trabalho são: investigar o processo de internacionalização das empresas nacionais no governo Lula (2003-2010) e, por meio da avaliação dos principais aspectos da relação Empresas Multinacionais (EMN)-Estado no jogo de poder internacional, analisar o reflexo que a ascensão das multinacionais brasileiras exerce na interação Estado brasileiro e demais atores internacionais; identificar os fatores que criaram um ambiente favorável à internacionalização de empresas brasileiras e entender como e por que as empresas nacionais estão expandindo suas operações para além das fronteiras do país.

Em Paradoxo do Poder Americano, Joseph Nye (2002) enfatiza a disputa do poder internacional como um jogo tridimensional composto por três tabuleiros: o primeiro referente à dimensão do poder militar entre Estados; o segundo, às relações econômicas estatais e o terceiro, às relações transnacionais, ou seja, Estado e demais atores internacionais. Na primeira parte (seção 2), analisa-se o atual ordenamento internacional e o potencial do Brasil nas três dimensões propostas. Por questões diversas, o país possui poucos recursos para competir no primeiro xadrez, por isso, maior atenção foi atribuída a uma análise mais cuidadosa do segundo e terceiro. No xadrez de número dois, um estudo do banco *Goldman Sachs* (2007) fornece boa dimensão do papel que países emergentes como o Brasil poderá desempenhar no decorrer do século XXI. Nesse sentido, Gilpin (2002) foi de relevante contribuição na compreensão da história da atuação das transnacionais no mundo e seu papel e importância na economia global. Com base nesses conhecimentos, busca-se adquirir maiores recursos para responder as questões necessárias ao entendimento satisfatório do processo que envolve a ascensão de um novo tipo de ator das relações internacionais: as multinacionais brasileiras.

A subseção 2.2 foi dedicada à análise da relação Estado/Multinacional e, mais precisamente, Brasil/Multinacionais brasileiras. Apoiado no conceito de interdependência complexa proposto por Keohane e Nye (2001), procura-se compreender as particularidades do relacionamento entre os referidos atores, assim como as relações de poder que envolvem a

sobrevivência em uma ordem internacional diferente, com a presença de outros elementos relevantes além dos tradicionais Estados nacionais. Debate-se ainda, se e como as multinacionais brasileiras, no terceiro tabuleiro, podem maximizar o poder do Estado no segundo xadrez. Em relação à esfera econômica, o Brasil tem desempenhando um crescente papel e insere-se como grande jogador em áreas estratégicas como petróleo, produção de alimentos, energias renováveis e mineração, por isso, almeja-se avaliar como a internacionalização de empresas brasileiras poderá contribuir na aspiração nacional de tornar-se um ator cada vez mais influente no dinâmico contexto internacional no qual se insere. Entendendo que as empresas multinacionais (EMN) podem sim, influenciar Estados por meio da interdependência e que atores transnacionais possuem política e interesses externos autônomos, pretende-se discutir qual o sentido da intensificação dessa relação. A subseção 2.3 trata da percepção do governo brasileiro ao relacionamento proposto e quais estratégias utiliza para lidar com a interdependência assimétrica.

Para tratar do tema EMN dentro das relações internacionais a escolha teórica recaiu sobre o modelo neoliberal institucionalista. Sarfati (2006) aponta que ao tratar deste aspecto específico, as teorias marxistas se excedem na importância da estrutura e ignoram o papel dos atores internacionais. Já as teorias de orientação realista subestimam o papel das EMN ao considerá-las apenas empresas nacionais com atuação internacional e ao defenderem que os atores não-estatais carecem de capacidade para alterar o resultado do jogo de poder internacional. Sendo assim, a escolha neoliberal institucionalista permite um balanceamento da centralidade do Estado na política internacional e o reconhecimento das EMN como atores autônomos e de importância relevante e ascendente nas relações internacionais.

Deve-se ressaltar ainda, que as EMN podem ser possuidores de poder brando. Considerado por Nye como o aspecto do poder “que leva os outros a querer o que você quer” (NYE, 2002, p. 36), “coopta as pessoas em vez de coagi-las” (NYE, 2002, p. 36) e “é mais que a persuasão ou que a capacidade de mover as pessoas pela argumentação. É a capacidade de seduzir e atrair. E atração geralmente leva à aquiescência e imitação” (NYE, 2002, p. 37), tal estratégia pode trazer inúmeros benefícios para o Estado. Como exemplo, podemos citar os valores e discursos transmitidos por empresas americanas como Coca-Cola, Nike e Disney, e mesmo brasileiras como Rede Globo e Alpargatas, proprietárias da marca Havainas. No entanto, é importante destacar que este estudo não discutirá este tipo de poder.

Canals e Dymont (*apud* OLIVEIRA; VASCONCELLOS, 2008) atribuem significados diferentes aos termos empresa multinacional e empresa transnacional. Para os autores, empresa multinacional consiste na reprodução das atividades da matriz em suas filiais

internacionais. Este modelo teria o objetivo de diversificar as atividades de uma companhia em outros países, no entanto, centralizaria o processo de tomada de decisões na sede. A empresa transnacional, entretanto, possuiria um processo de tomada de decisão mais descentralizado, cujo objetivo seria a busca da máxima eficiência econômica, máxima capacidade de resposta aos mercados locais e maior flexibilidade para reproduzir experiências bem sucedidas em um país para outras operações pelo mundo. Entretanto, este estudo irá atribuir um único significado para os referidos termos: empresas que realizam investimento externo direto, ou seja, promovem fluxos internacionais de capital que possibilitam que uma companhia em determinado país crie ou expanda uma filial em outro (KRUGMAN, 2001).

Na segunda parte (seção 3), por meio da análise histórica e econômica das décadas de 1990 e 2000, busca-se identificar os fatores responsáveis por fortalecer o setor privado nacional e possibilitar o surgimento e consolidação de uma série de multinacionais de capital brasileiro.

Baseando-se nos dados apresentados por estudos da Fundação Dom Cabral (FDC), a terceira parte (seção 4) objetiva entender as características do processo de internacionalização das empresas nacionais. Por que elas enfrentam os custos e riscos de expandir suas operações para o exterior? Quais as vantagens ou necessidades de iniciar, consolidar ou ampliar tal processo? Como estão se internacionalizando? Quais estratégias utilizam? Para onde as empresas estão indo e por quê?

É importante destacar que não é objetivo deste estudo explorar as particularidades de todos os tipos de internacionalização. Serão consideradas apenas as formas que envolvem investimento externo direto (IED), ou seja, o envio de divisas para o exterior para aquisição de ativos. Nem todas as multinacionais brasileiras estão presentes nos estudos da FDC. Tal ausência envolve aspectos como não preenchimento dos formulários de pesquisa direcionados aos gestores das companhias ou invalidação de questionários por não atendimento ao padrão metodológico utilizado. Deve-se enfatizar ainda que os estudos compreendem apenas empresas com mais de 50% de capital pertencentes a pessoas físicas ou jurídicas nacionais.

## 2 OS IMPACTOS DAS MULTINACIONAIS NA ESFERA ECONÔMICA GLOBAL E SUA RELAÇÃO COM O ESTADO

O fim da Guerra Fria, definitivamente, encerrou uma era de ordem bipolar cedendo espaço a um mundo diferente. A classificação do mundo pós-queda da URSS, quanto ao ordenamento dos Estados, confundiram e ainda confundem os estudiosos da área. Para Waltz (2008), dado o grande poderio militar, os Estados Unidos estão sozinhos no mundo. O sistema político internacional é agora unipolar.

Khana (2008, p.21) indica que “muitos acreditam que a ordem mundial que vem surgindo é policêntrica”. Estes apontariam um cenário onde China não ultrapassa a função de potência regional e rivalizaria a influência sobre o continente asiático com a Índia. A Rússia ressurgiria, enquanto Japão e União Europeia (UE) não conseguiriam expandir sua influência além de suas regiões imediatas. No entanto, o autor acrescenta que tais perspectivas “ignoram uma realidade mais profunda: os Estados Unidos, a UE e a China já detêm quase todo o poderio do mundo e farão de tudo para impedir que os outros ganhem terreno” (KHANA, 2008, p.21). Ao defender que poderio militar significa hoje menos que no passado, Khana propõe que o mapa das superpotências do mundo está sendo reconfigurado e que as relações internacionais do século XXI não possuem um centro único, mas “três centros de influência relativamente equiparados: Washington, Bruxelas e Pequim” (KHANA, 2008, p.18).

Assim como Waltz, Zakaria (2008) afirma que na esfera político-militar, o mundo encontra-se sob domínio dos Estados Unidos. No entanto, diverge da perspectiva neo-realista ao acrescentar que em todas as outras áreas – sejam elas econômica, social, cultural – o poder está sofrendo mudanças e se afastando da tutela americana. O autor defende a emergência de um mundo pós-americano, originado não pela decadência deste, mas pela ascensão do “resto”. Por “resto” considera forças tradicionais como Europa e Japão, Estados emergentes como China, Índia e Brasil e também atores não-estatais de restrita importância anterior, mas que atualmente garantem seu espaço nas discussões internacionais. Como exemplo, podemos citar as Organizações Internacionais Governamentais (OIG), as Organizações Internacionais Não-Governamentais (OING) e as empresas multinacionais (EMN).

Um aspecto relacionado dessa nova era é a difusão do poder dos Estados para outros atores. O “resto” que está em ascensão inclui muitos atores que não são nações. Grupos e indivíduos ganharam poder e hierarquia. A centralização e o controle estão sendo minados. Funções que outrora eram controladas por governos são agora compartilhadas com organismos internacionais como a Organização Mundial de Comércio e a União Europeia. Grupos não-governamentais proliferam-se todos os

dias ocupando-se de questões em todos os países. Corporações e capitais mudam de lugar e lugar, em busca de melhor localização para fazer negócios, recompensando alguns governos e punindo outros (ZAKARIA, 2008, p.14).

Em **O Paradoxo do Poder Americano**, Joseph Nye (2002) relaciona a disputa do poder internacional como um jogo tridimensional composto por três tabuleiros. O primeiro diz respeito à questão bélica onde os Estados Unidos gozam de relativa tranquilidade e grande superioridade em relação a possíveis combatentes que porventura desejem rivalizar com a grande potência militar. O segundo tabuleiro envolve a questão econômica. O mundo se mostra multipolar. Os Estados Unidos já não conseguem alcançar os seus objetivos sem barganhar com a Europa, Japão e, mais recentemente, com o G-20. O terceiro tabuleiro é composto das relações transnacionais, onde se ultrapassam as fronteiras estatais. Uma área caótica, onde a única perspectiva de obter resultados substanciais na luta contra temas como o terrorismo, tráfico de drogas, questão ambiental é por meio da cooperação entre governos e demais atores envolvidos.

## 2.1 O Brasil e o mundo do Século XXI sob a ótica do segundo e terceiro tabuleiro de xadrez

Dos três tabuleiros propostos por Nye (2002), em um – o militar – poucos Estados possuem condições de disputar poder em escala global e, percebe-se claramente, o Brasil encontra-se em forte desvantagem. Entretanto, para os outros dois tabuleiros, o Brasil do século XXI possui significativas condições de aspirar maiores participações nas decisões internacionais. Abordar-se-á neste estudo, portanto, as relações do país no segundo e terceiro xadrez. De maneira alguma esta abordagem ignora o papel da força militar nas relações internacionais, entretanto, parte do princípio defendido por Keohane e Nye (2001) de que os Estados podem acumular poder de outra forma e que o jogo do poder global envolve uma complexa análise das relações e interesses dos Estados e demais atores. Sendo assim, entende-se que como não há hierarquia na definição da agenda internacional, outros assuntos como economia, meio-ambiente, questões sociais podem tornar-se relevantes.

No segundo xadrez, como introduzido anteriormente, considera-se uma distribuição multipolar do poder econômico. Neste tabuleiro, Estados Unidos, Europa e Japão destacam-se nessas relações por concentrarem grande parcela da produção mundial. Aponta-se ainda a China como grande candidata a integrar este grupo, dado o elevado e constante crescimento apresentado desde o final do século XX (NYE, 2002).

Em relação a esta esfera, o Brasil tem desempenhado crescente papel e insere-se como grande ator em áreas estratégicas como petróleo, produção de alimentos, energias renováveis, mineração, entretanto, para melhor conhecer o potencial do país, compreende-se necessário entender o contexto das relações econômicas internacionais onde este atua.

As décadas de 1990 e 2000 foram palco de diversas crises econômicas, entre elas as moratórias do México em 1994, Rússia em 1998 e Argentina em 2000. No entanto, nenhuma delas foi tão séria como a crise iniciada em 2007 com o estouro da bolha imobiliária nos Estados Unidos e a que se encontra em andamento desde 2010 na União Europeia, relativa ao elevado endividamento de alguns de seus integrantes: mais precisamente Portugal, Itália, Irlanda, Grécia e Espanha, os chamados PIIGS.

Para Agtmael (2008), o grande diferencial é que, ao contrário do ocorrido nas últimas duas décadas<sup>1</sup>, o grande responsável pelo grande choque econômico não é uma nação da periferia capitalista, mas a maior potência econômica global. Segundo o autor, a economia global está sendo redesenhada e “o mundo que surgirá da reorganização dos mercados e instituições será baseado num modelo bem mais favorável às nações emergentes, que definitivamente passarão a compartilhar com os Estados Unidos a capacidade de levar adiante a economia mundial” (AGTMAEL, 2008, p.42).

Parte dos efeitos positivos da turbulência atual para os países em desenvolvimento virá do reforço da credibilidade dessas nações. [...] Quando a poeira baixar ficará mais fácil também perceber que, além de ocupar um espaço simbólico mais nobre no cenário mundial, os emergentes caminham para se tornar protagonistas de um novo arranjo econômico, em que o centro de consumo não se encontra mais nos Estados Unidos, e sim nas nações em desenvolvimento (AGTMAEL, 2008, p.44).

Criador do termo BRICs<sup>2</sup>, O'Neill defende que Brasil, Rússia, Índia e China estão destinados a aumentar dramaticamente sua participação no PIB global e constituir-se “uma parte decisiva da moderna economia globalizada” (O'NEILL, 2008, p.68). O autor comandou um estudo do Banco Goldman Sachs que, entre outros aspectos, destaca a possibilidade do PIB combinado dos 4 ultrapassar o do G7 a partir de 2035 e o PIB da China ficar maior que o dos Estados Unidos até 2030 (GOLDMAN SACHS GROUP, 2007).

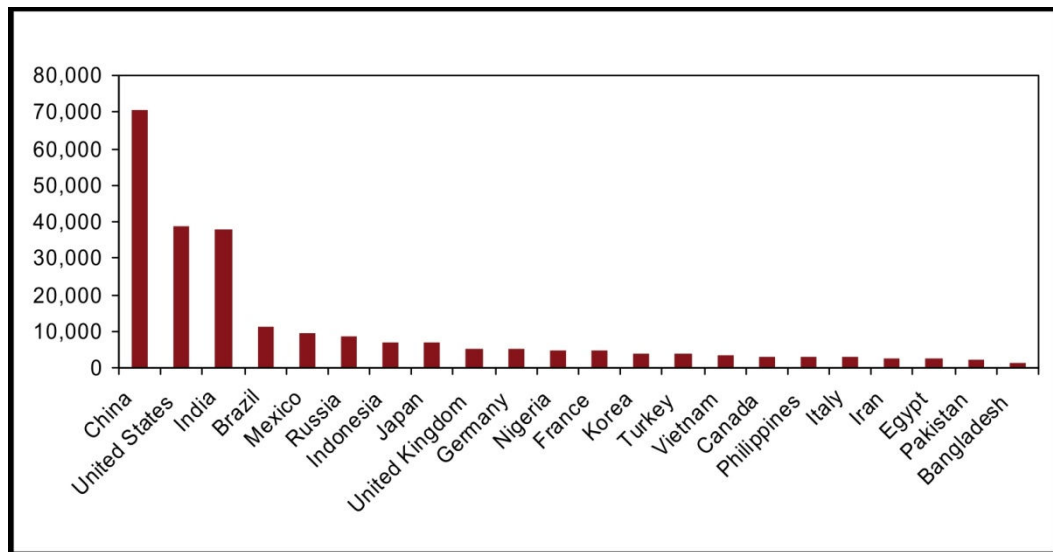
---

<sup>1</sup> Com exceção do estouro da bolha pontocom em 2000, todas as outras crises foram originadas em países considerados emergentes.

<sup>2</sup> O termo BRICs se refere às iniciais de Brasil, Rússia, Índia e China. Originalmente o “s” do termo não se referia à África do Sul. No entanto, o país africano foi oficialmente convidado em 2010 pelos demais integrantes a complementar formalmente o grupo. Fonte: MRE. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/selecao-diaria-de-noticias/midias-nacionais/brasil/o-estado-de-sao-paulo/2010/12/25/china-convida-africa-do-sul-a-integrar-o-bric>>. Acesso: 07 nov. de 2011.



Gráfico 1 – Projeção do tamanho das maiores economias em 2050 (PIB em milhões de dólares de 2006)



Fonte: Goldman Sachs Group.

O gráfico 1 aponta uma total reconfiguração do panorama econômico global para o ano de 2050. De acordo com a projeção do Goldman Sachs, entre as 22 maiores economias de 2050, 15 são nações emergentes no ano de 2011. Dos países ricos de 2011, apenas Estados Unidos, Japão, Reino Unido, Alemanha, França, Canadá e Itália permanecerão no grupo. Os Estados Unidos, atual potência econômica, ocupará a segunda posição e Japão, Reino Unido e Alemanha, economias avançadas tradicionais, em 3<sup>a</sup>, 5<sup>a</sup> e 4<sup>a</sup> posição em 2011, serão rebaixadas para a 8<sup>a</sup>, 9<sup>a</sup> e 10<sup>a</sup> posição, respectivamente.

Em relação ao terceiro xadrez, destacam-se as relações estabelecidas transnacionalmente entre os próprios Estados e os demais atores não-estatais: OIG, OING, EMN e até mesmo organizações terroristas. Nesta esfera, o autor enfatiza que dado a ampla dispersão do poder entre os diversos atores, não há sentido em “rótulos” como unipolaridade, multipolaridade e hegemonia. Trata-se, portanto, de uma distribuição mais complexa do poder no século XXI onde “cada vez mais coisas escapam ao controle mesmo do Estado mais poderoso” (NYE, 2002, p.82). A consolidação de novas forças no cenário transnacional impõe aos Estados maior adaptação para lidar com a agenda internacional, uma vez que a força militar simplesmente seria incapaz de gerar resultados satisfatórios. Muitos problemas-chave da atualidade, entre eles estabilidade financeira internacional, tráfico de drogas e alterações

climáticas leva o autor a concluir que “não estamos fadados unicamente a liderar, mas também a cooperar<sup>3</sup>” (NYE, 2002, p.18).

Em relação ao objetivo ao qual este estudo específico se propõe, considera-se necessário aprofundar-se no papel que um tipo de ator específico do terceiro xadrez, as EMN, tem desempenhado nas relações de poder global.

O multinacionalismo do século XX é caracterizado, inicialmente, pela rápida expansão das empresas americanas para além de suas fronteiras, principalmente no período pós-II Guerra. Essa internacionalização tinha como principal característica o domínio de novos mercados por meio do Investimento externo direto (IED) horizontal.

De acordo com a Teoria do Ciclo do Produto (VERNON, 1966), o investimento externo se dá em três fases. Na introdução, a demanda no mercado interno e a oferta são criadas pelo investimento em inovação e é realizado por países que possuem vantagens comparativas para o desenvolvimento do produto. Na fase do desenvolvimento, o aumento da demanda externa gera a exportação e a existência de barreiras comerciais e possíveis concorrentes cria a necessidade de produzir no exterior. Nesse momento, os produtos ainda estão em aperfeiçoamento e os países receptores geralmente são economias desenvolvidas. A experiência nesses mercados contribuirá na versão final da mercadoria. Por fim, ocorre a padronização, o produto já se encontra numa fase madura. Assim, ocorre o deslocamento da produção para países subdesenvolvidos que possuam vantagens comparativas como mão de obra mais barata ou oferta de matérias-primas. Tal país servirá de base de exportação para o mundo.

Tal estratégia funcionou bem do período imediato ao pós-II Guerra até meados da década de 1970. Foi, certamente, um momento de grande expansão econômica e hegemonia americana na economia capitalista. O aumento da interdependência dos Estados nas áreas de comércio, relações monetárias e investimentos foi significativo. Entretanto, um período de estagflação<sup>4</sup> assolou a economia global juntamente com graves crises ocasionadas por choques nos preços do petróleo em 1973 e em 1979. Os reflexos do período são sentidos mais fortemente na década de 1980 que se caracteriza por uma queda no crescimento e tem a estabilidade financeira global ameaçada pelas insustentáveis dívidas dos Estados mais pobres. A liberalização do comércio sofre duros golpes e estaciona em virtude do aumento do protecionismo (GILPIN, 2002).

---

<sup>3</sup> Na referida citação, autor refere-se ao papel dos Estados Unidos na atual ordem transnacional. No entanto, o mesmo defende que a necessidade de cooperar para obter resultados satisfatórios nas negociações transnacionais aplica-se a todos os atores envolvidos.

<sup>4</sup> Inflação aliada à estagnação econômica.

O autor aponta que a nova realidade cede espaço a um novo multinacionalismo, em um cenário com a emergência de grandes corporações europeias, japonesas e, posteriormente, de países emergentes. Estas passam a disputar em meio à hegemonia dos americanos. O novo contexto abre espaço para um novo comportamento de internacionalização de empresas. O investimento vertical domina o mundo com o objetivo de conseguir economias de escala, diferenciais de custos e exploração de políticas governamentais favoráveis, tal como códigos alfandegários que permitam o não pagamento de tarifas por produtos semi-acabados ou montados no exterior com componentes produzidos localmente (GILPIN, 2002).

O novo tipo de investimento é caracterizado “pela fragmentação do processo produtivo, com a distribuição por todo o mundo dos vários estágios da produção dos componentes, até a sua montagem final” (GILPIN, 2002, p.281). Boa parte dos países, inclusive os desenvolvidos Japão, Estados Unidos e os europeus, fecharam-se às exportações das multinacionais estrangeiras por meios de diversas barreiras às importações. A cooperação através de *joint ventures*<sup>5</sup> foi utilizada como alternativa viável ao novo cenário, pois possibilita ao país hospedeiro contato com novas tecnologias por meio de uma sociedade com empresa global e ao país de origem ter acesso aos mercados fechados. Tal estratégia seria utilizada também com o objetivo de compartilhar riscos e dividir investimentos com outros parceiros (GILPIN, 2002).

Atualmente, os muitos produtos recém lançados a nível mundial estão ignorando a Teoria do Ciclo do Produto proposta por Vernon (1966) e sendo fabricados diretamente em outros países. No multinacionalismo tradicional os produtos geralmente eram produzidos inicialmente no país de origem e apenas quando alcançavam fase madura no ciclo do produto, tinham sua produção deslocada para países com maiores vantagens comparativas. A Apple, empresa americana intensiva em tecnologia configura-se como um bom exemplo. À medida que esta lança na mídia global produtos consagrados como o *iPhone* e o *iPad*, estes já se encontram em produção em fábricas na China, inclusive, sob parceria com grandes parceiros locais como a gigante *Foxconn*<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Para Sarfati (2007 p.61), ocorre “quando duas empresas em sociedade forma uma nova empresa que atua em mercados específicos. As duas empresas continuam existindo de forma independente mas se juntam para, em um esforço conjunto, explorar determinado mercado.”

<sup>6</sup> Na ocasião da visita da presidente Dilma Roussef à China, no mês de abril de 2011, a mesma *Foxconn*, mediante a promessa brasileira de desonerar a produção de *tablets* em território nacional, comprometeu-se em desenvolver a produção do *iPad* no estado de São Paulo e ainda destinar US\$ 12 bilhões em investimentos diretos para desenvolver sua operação no Brasil e abastecer o emergente mercado local e latino-americano. Fonte: Istoé Dinheiro. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/54307\\_DILMA+ANUNCIA+INVESTIMENTO+NO+BRASIL+DE+U+12+BILHOES+DA+FOXCONN+A+FABRICANTE+DO+IPAD](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/54307_DILMA+ANUNCIA+INVESTIMENTO+NO+BRASIL+DE+U+12+BILHOES+DA+FOXCONN+A+FABRICANTE+DO+IPAD)>. Acesso em: 03 nov 2011.

Por meio da política tributária, da criação de barreiras comerciais e até mesmo de uma força de trabalho qualificada e disciplinada (por exemplo, em Formosa), os governos tentam atrair investimentos empresariais e influenciar a localização internacional das atividades econômicas (GILPIN, 2002, p.289).

O novo multinacionalismo tem provocado uma crescente disputa por investimentos externos entre as nações, sejam elas desenvolvidas ou em desenvolvimento. As economias maduras já não crescem tão vigorosamente, assim a pressão por geração de empregos na dimensão local as fazem entrar na disputa direta para captação do investimento externo<sup>7</sup>(GILPIN, 2002). Os países emergentes, por sua vez, reforçam sua posição de captador de recursos por meio de reformas econômicas e medidas liberalizantes e despontam no cenário como novo jogador de influência ascendente, dessa vez, também como exportador de capital.

Na nova fase, as relações entre os atores econômicos, empresas, países hospedeiros e países de origem, têm resultado em uma estrutura cada vez mais complexa. Para Gilpin (2002), os aspectos desse novo quadro não será definido exclusivamente pela busca de maior retorno financeiro, mas por uma verdadeira disputa de poder que envolvem interesses políticos e a agilidade e capacidade dos atores em influenciar o destino dos investimentos externos em circulação no mundo. A inter-relação de tais forças, mercado e interesse dos Estados, serão responsáveis por, no atual contexto internacional, definir “Que países terão quais indústrias e quem irá se beneficiar com elas” (GILPIN, 2002, p.290).

No que tange ao papel das EMN, seu alcance e influência é cada vez maior. Essas empresas continuam a se expandir e aumentar sua importância econômica e estratégica. De acordo com a UNCTAD, as multinacionais são as responsáveis por um fluxo de investimento externo estimado em US\$ 1,8 trilhão para 2011. São um total de 82.000 companhias com 810.000 filiais ao redor do mundo, suas exportações intrafirmas<sup>8</sup> representam 1/3 do total das exportações realizadas por todos os países, empregaram 77 milhões de pessoas em 2008 e as 100 maiores EMN representam 4% do PIB global (UNCTAD, 2009). “Muitas delas são instituições extremamente poderosas com recursos superiores à maioria dos Estados que compõem as Nações Unidas” (GILPIN, 2002, p.258). A quantidade de suas operações e sua cobertura geográfica alcança as mais diversas localidades. São grandes responsáveis pelo processo de integração da economia mundial e tem direcionado o processo de interdependência global para além das finanças, comércio e produção. Pode-se inferir,

---

<sup>7</sup> Os EUA, por exemplo, além de ser o maior país de origem das multinacionais também é o país mais procurado pelas mesmas (GILPIN, 2002).

<sup>8</sup> Exportações realizadas entre representações de uma mesma companhia (matriz-filial, filial-filial e filial-matriz).

portanto, que as EMN alteraram de maneira definitiva a forma de realizar negócios no mundo do século XXI (GILPIN, 2002).

## 2.2 A interdependência complexa: Brasil e as multinacionais brasileiras (EMB)

Em um mundo onde as EMN possuem cada vez mais poder e o Brasil possui possibilidades reais de ocupar um papel relevante nas relações econômicas internacionais, é interesse deste estudo compreender como se dá e qual a importância da relação entre as multinacionais brasileiras, atuantes no terceiro xadrez, e a maximização do poder econômico do Brasil em relação ao jogo de poder com os demais atores estatais do segundo tabuleiro. Em outros termos, fundamentado na abordagem dos três xadrezes de Nye (2002), busca-se avaliar como a internacionalização de empresas brasileiras poderá contribuir na aspiração nacional de tornar-se um Estado cada vez mais influente no dinâmico contexto internacional no qual se insere.

Keohane e Nye (2001) argumentam que vivemos em uma ordem internacional baseada na interdependência complexa, onde os Estados são afetados e se afetam mutuamente, de forma simétrica ou assimétrica, por suas sensibilidades e vulnerabilidades<sup>9</sup>. Reforça ainda que em um contexto globalizado, o fortalecimento de outros atores internacionais aumentou consideravelmente esta interdependência, tornando as relações entre os mesmos mais vulneráveis ao ambiente internacional.

Os autores apontam a interdependência assimétrica como uma considerável fonte de poder. Entendendo poder como “capacidade de obter os resultados desejados e, se necessário, mudar o comportamento dos outros para obtê-los” (NYE, 2002, p.30) e considerando interdependência como um cenário de influência recíproca entre países ou mesmo atores de diferentes nacionalidades, percebe-se que a assimetria gerada pela não distribuição igualitária de poder na relação estabelecida entre as partes envolvidas provoca distorções e pode ser utilizada como forma de influenciar e barganhar interesses (KEOHANE; NYE, 2001).

A less dependent actor in a relationship often has a significant political resource because changes in the relationship (which the actor may be able to initiate or threaten) will be less costly to that actor than to its partners [...] Political bargaining is usually a means of translating potential into effects<sup>10</sup> (KEOHANE; NYE, 2001, p.10).

<sup>9</sup> Os conceitos de sensibilidade e vulnerabilidade serão discutidos posteriormente.

<sup>10</sup> “Um ator menos dependente em um relacionamento frequentemente possui um significativo recurso político por que mudanças em um relacionamento (que o ator pode ser capaz de iniciar ou ameaçar) serão menos oneroso para o ator do

Keohane e Nye (2001) entendem que as EMN podem sim influenciar Estados por meio da interdependência e que o fortalecimento desses e outros atores<sup>11</sup> no ordenamento internacional foi acompanhado de autonomia na definição de suas próprias políticas externas. Estes, especialmente as EMN, costumam definir suas agendas baseadas em interesses próprios que, não necessariamente estão em acordo com as aspirações dos Estados onde os mesmos se originaram. Para Nye (2002, p.35), “num mundo de globalização econômica, todos os países dependem, até certo ponto, de forças de mercado que lhes escapam ao controle direto”. Na mesma linha, Dupas (2005, p. 41) acrescenta que “O principal instrumento de poder das corporações é capacidade de dizer não: saio, não entro, não fico mais.”

Sendo assim, nota-se a inexistência de uma garantia efetiva de que ações estatais no fomento à internacionalização de suas empresas privadas, tal como tem acontecido no Brasil, proporcionará retornos reais em termos de geração de assimetria a favor do país em relação à interdependência entre o mesmo e outras nações a ponto de produzir efeitos no jogo de poder econômico do segundo xadrez.

No entanto, da mesma forma que as EMN possuem meios de influenciar os Estados, estes também possuem ferramentas não só de influenciar, mas de constranger o comportamento das EMN. Para Sarfati (2006, p.66), “Os Estados seguem sendo os atores fundamentais de qualquer processo multilateral de negociação e seguem buscando, de uma forma ou de outra, regulamentar e canalizar as forças da economia mundial”.

Keohane e Nye (1971) propõem que pode haver uma relação simbiótica de interesses entre Estado X e transnacional do Estado X e tal relação pode gerar aumento da dependência entre Estado Y em relação ao Estado X. Acrescentam ainda que, em cenário de interdependência complexa, “multinationals corporations may be as significant both as independent actors as instruments manipulated by governments<sup>12</sup>” (KEOHANE; NYE, 2001, p.29). Pode-se citar como exemplo o papel exercido pela ITT<sup>13</sup> e pela CIA na deposição do então presidente do Chile, Salvador Allende. A atuação das duas instituições, reconhecida interferência nos assuntos internos chilenos, foram motivados por diferentes objetivos que encontraram um fim comum. Enquanto que ações da ITT visavam primordialmente a proteção dos seus investimentos contra a postura nacionalizante em vigor, o governo Nixon visava

---

que para os seus parceiros. [...] Barganha política é geralmente um meio de transformar potencial em efeito.” Tradução livre.

<sup>11</sup> São exemplos desses atores, igreja, empresas transnacionais, OING.

<sup>12</sup> “Corporações multinacionais podem ser significativas tanto como atores independentes como instrumento manipulado pelos governos”. Tradução livre.

<sup>13</sup> Multinacional americana com atividades no Chile.

combater a crescente presença soviética na América Latina. Assim, percebe-se que mesmo com motivações diferentes e a defendida autonomia dos atores transnacionais, a relação EMN/Estado encontrou um ponto comum que possibilitou a cooperação<sup>14</sup> (GILPIN, 2002). Deve-se enfatizar que o poder gerado pela assimetria da interdependência entre os atores será definido de acordo com os termos estabelecidos entre as partes. Neste jogo, entretanto, parte das cartas já foram lançadas. Estas são, especificamente, a dimensão da vulnerabilidade de cada ator envolvido.

Existem inúmeros casos em que as empresas americanas foram utilizadas pelo governo como instrumento de política nacional. Embora o autor considere este exemplo um caso particular, acrescenta que as EMN europeias e japonesas também foram utilizadas por seus governos como forma de garantir o acesso às matérias-primas básicas no exterior. “Com o aumento das barreiras comerciais, por exemplo, os governos encorajam essas empresas a investir no exterior para ajudar a manter a participação nacional no mercado mundial” (GILPIN, 2002, p. 270).

Como sinal da possibilidade de interferência estatal dos países de origem nas ações das EMN pode-se considerar também os diversos casos de manifestações de governos e setores da sociedade de países hospedeiros que se mostraram contrários ou críticos à instalação de multinacionais. Gilpin cita a denúncia realizada pelo presidente francês Charles de Gaulle “a respeito de uma onda de penetração econômica norte-americana na Europa Ocidental” (GILPIN, 2002, p. 272). No caso brasileiro, pode-se mencionar acusações de setores da sociedade argentina de que a atuação das multinacionais brasileiras em seu país são uma ferramenta para fortalecer o imperialismo econômico do Brasil na América Latina (FERRAZ; MARREIRO; MELLO, 2011).

Sarfati (2006) defende que os negócios internacionais e a relação entre atores transnacionais possuem capacidade de afetar o jogo de poder entre os Estados. Da mesma forma, o jogo de poder entre os Estados pode afetar a disputa de poder entre EMN, OIG e OING. Ou seja, o resultado das relações ocorridas no terceiro xadrez afeta o segundo e vice-versa. A atuação de uma EMN, por exemplo, afetaria o balanço de poder no segundo xadrez à medida que tornasse a economia do Estado A mais competitiva do que a do Estado B ou C. Por outro lado, o Estado A poderia constranger o comportamento da EMN ao alterar alguma

---

<sup>14</sup> Para Keohane (1984), a cooperação internacional ocorre quando há ajuste de comportamentos por meio da coordenação de políticas. No entanto, alteração de conduta só ocorre caso haja maximização de interesses para os atores envolvidos ou, no mínimo, perspectivas de manutenção do *status quo*.

regulamentação interna ou, juntamente, com outros Estados, modificar regras no regime de comércio internacional.

A atitude do governo brasileiro de aumentar a carga tributária para a importação de automóveis pode ser utilizado como um exemplo de ação estatal que constrangeu a atuação de multinacionais. Nesta ocasião específica o governo federal estabeleceu aumento da alíquota de IPI para importação de automóveis<sup>15</sup> com menos de 65% de conteúdo nacional. Empresas como Cherry e JAC Motors, de nacionalidade chinesa, ameaçaram suspender planos de instalação de unidades industriais nacionais, como forma de pressionar a favor da suspensão da medida. A inflexibilidade do governo brasileiro em negociar com as empresas envolvidas resultou em outra reação internacional: o Japão, sentindo-se economicamente prejudicado, contestou tal medida junto à Organização Mundial de Comércio (OMC) (JAPÃO, 2011). Nesse caso, baseado na discussão acima, percebe-se que as relações ocorridas entre um Estado e atores transnacionais, típicas do terceiro tabuleiro de xadrez, culminou em influência nas relações de outro xadrez, o segundo, referente ao jogo de poder econômico entre Estados, especificamente Brasil e Japão.

É importante destacar que a EMN não é contra o poder estatal. Estes são interdependentes. Para atingir seus objetivos, as multinacionais necessitam do cenário econômico, político e jurídico gerado pela atuação do Estado. São os Estados ainda, os detentores dos recursos, da população e da soberania que lhe permite definir as regras da atuação das empresas no âmbito interno e celebrar tratados internacionais que porventura as beneficiem ou as constringam, como por exemplo, o *Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights* (TRIP), firmado na OMC<sup>16</sup>.

Por outro lado, o Estado pode necessitar do conhecimento e propriedade tecnológica, criação de empregos e recursos financeiros gerados pelas EMN. Por serem autores autônomos, estas podem simplesmente exercer seu poder de escolha e mover suas operações para um país que ofereça melhores condições, tais como: menor carga tributária, mão-de-obra mais barata, menor burocracia, posição geográfica diferenciada, etc.

Portanto, pode-se inferir que, na relação de interdependência entre esses atores na dimensão do terceiro xadrez, a tendência é de geração de assimetria a favor da EMN, à medida que esta aumenta seu poderio econômico e a dependência do Estado por seu capital e

---

<sup>15</sup> O imposto para produtos industrializados – I.P.I., que se insere na importação de autos variava de 7% a 25% e, com a medida, passou para 37% a 55%. Fonte: Folha.com. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/990525-japao-vai-contestar-elevacao-de-ipi-para-carro-importado-na-omc.shtml>>. Acesso em 03 nov 2011.

<sup>16</sup> Fonte: World Trade Organization (WTO). Disponível em: <[http://www.wto.org/english/tratop\\_e/trips\\_e/trips\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2011



resultados gerados a partir de sua atuação na economia local e internacional, resultando no aumento da vulnerabilidade do Estado em relação a este tipo de ator. Esse fato significa na prática que, tal cenário representa mais recursos em posse das EMN para barganhar seus interesses no jogo de poder entre os dois e menor capacidade do Estado de resistir às demandas da EMN.

Entretanto, defende-se ainda que o Estado possui meios de compensar o aumento de sua vulnerabilidade no terceiro xadrez por meio do aumento de sua competitividade no segundo tabuleiro. Se o Estado conseguir converter a atuação da EMN em retornos econômicos para o país, este pode tornar-se mais competitivo nas relações econômicas internacionais. São exemplos de possíveis benefícios para o país de origem: ganho de produtividade econômica, repatriação de lucros, aumento das exportações diretas, acesso à novas tecnologias e capital humano qualificado no exterior, entre outros (FUNDAÇÃO..., 2010). Uma vez que as dimensões de xadrez são interligadas e a relação EMN-Estado oferece possibilidade real de maximização de poder econômico, os próprios Estados são os maiores responsáveis pelo movimento que tem aumentado substancialmente a vulnerabilidade de cada um deles nas relações transnacionais (KEOHANE; NYE, 2001).

Para entender essa interação e aplicá-la à relação Brasil/Multinacionais brasileiras, torna-se necessário a compreensão dos conceitos de sensibilidade e vulnerabilidade. Sensibilidade envolve “degrees of responsiveness within a political framework – how quickly do changes in one country bring costly changes in another, and how great are the cost effects<sup>17</sup>” (KEOHANE; NYE, 2001, p.10) e vulnerabilidade pode ser definida “as an actor’s liability to suffer costs imposed by external events even after policies have been altered<sup>18</sup>” (KEOHANE; NYE, 2001, p.11). Sendo assim, como realizar mudanças políticas rapidamente é uma tarefa difícil, efeitos imediatos de eventos internacionais geralmente refletem a sensibilidade de um ator. A dependência vulnerável, por sua vez, pode ser estipulada por meio da análise dos custos efetivos relativos ao ajuste da situação após um período de tempo, ou seja, quão capaz de suportar os custos o ator é (KEOHANE; NYE, 2001).

Keohane e Nye (2001) entendem que a noção de sensibilidade é válida apenas para análises que consideram um quadro político estático, sem alterações, por isso, argumentam que em um contexto de interdependência, o uso exclusivo desse conceito oculta alguns dos mais importantes aspectos políticos da dependência mútua. Assim, baseado na perspectiva dos

---

<sup>17</sup> “graus de respostas dentro de um quadro político – quão rápido mudanças em um país provoca mudanças onerosas em outro, e quão grande são os efeitos desse custo”. Tradução livre.

<sup>18</sup> “como a suscetibilidade de um ator para suportar custos impostos por eventos externos mesmo após políticas terem sido alteradas”. Tradução livre.

autores de que a dependência sensível é menos importante do que a dependência vulnerável em prover poder aos atores, este estudo considerará apenas o conceito de vulnerabilidade na análise da relação Estado brasileiro/Multinacionais brasileiras.

Considerando as multinacionais brasileiras como atores transnacionais autônomos e o Estado brasileiro como país soberano em uma ordem internacional pautada pela interdependência complexa, o estudo analisará duas fases da história político-econômica brasileira (1990 e 2010) e buscará discutir a variação da vulnerabilidade do país em relação aos demais Estados no jogo econômico do segundo xadrez e a vulnerabilidade do país em relação às multinacionais brasileiras, na dimensão transnacional do terceiro xadrez.

No Brasil de 1990, o Estado era grande, ineficiente e com economia bastante fechada. A inflação encontrava-se em níveis altos e o país possuía baixa credibilidade e dificuldade de acesso ao crédito internacional dada a moratória da dívida realizada em 1986. A vulnerabilidade do país no segundo xadrez era elevada, uma vez que sua capacidade de arcar com os custos de ajustes às demandas externas era limitada. Em relação às empresas multinacionais brasileiras (EMB), sua vulnerabilidade era baixa, uma vez havia poucas EMB, o ambiente econômico era impróprio para negócios e a intervenção do Estado na economia era elevada.<sup>19</sup>

A economia do Brasil de 2010 é mais moderna e integrada internacionalmente. O país acumula bons resultados em captação de IED, crescimento do PIB, e expansão das exportações. O endividamento público foi estabilizado e os juros apresentaram redução significativa em relação ao padrão da década de 1990. A inflação continua estabilizada abaixo dos dois dígitos e o aumento da renda, do crédito e da importância da classe média impulsionam a economia. O país reduziu drasticamente sua percepção de risco e alcançou o patamar de *investment grade*<sup>20</sup>. Sua vulnerabilidade no segundo xadrez foi reduzida significativamente, pois o país possui nesse momento algumas ferramentas que reduzem o custo de ajustes: a reserva de divisas internacionais de mais US\$ 300 bilhões garante o bom funcionamento da economia em momentos turbulentos e escassez de liquidez internacional; o grande volume de reais em depósitos compulsórios acumulados no Banco Central pode ser utilizado para acelerar a economia em períodos recessivos; e o consumo do grande mercado interno protege relativamente o país contra a redução da atividade econômica global. Entretanto, em relação às EMN, a vulnerabilidade do país é crescente. A melhoria dos

<sup>19</sup> Todos os aspectos econômicos aqui citados serão discutidos na seção 3.

<sup>20</sup> "The term is broadly used to describe issuers and issues with relatively high levels of creditworthiness and credit quality" (STANDARD & POORS, 2011, p.11). "O termo é amplamente utilizado para descrever instituições e títulos com níveis relativamente altos de credibilidade e qualidade de crédito." Tradução livre.

indicadores e criação de um ambiente econômico favorável impulsionou o fortalecimento da iniciativa privada. O volume de exportação de investimentos apresenta tendência ascendente, as empresas nacionais estão cada vez competitivas e expande-se internacionalmente. As empresas que possuem negócios internacionais são responsáveis por considerável parcela do PIB nacional, das exportações e ainda contribuem com remessas de lucros externos para o mercado interno.<sup>21</sup>

Analisando-se o caso brasileiro, pode-se defender, portanto, os seguintes aspectos: 1) “é possível transferir poder de um tabuleiro para o outro, ou seja, os jogos estão interconectados, influenciando uns aos outros” (SARFATI, 2006, p.54); 2) os diversos processos político-econômicos que geraram o aumento da vulnerabilidade na dimensão transnacional possibilitaram o crescimento e fortalecimento das EMB e, à medida que estas aumentam seu poder, o país se torna mais vulnerável a este tipo de ator; 3) No mundo globalizado, os próprios Estados são os maiores responsáveis pelo movimento que tem aumentado substancialmente a vulnerabilidade de cada um deles nas relações transnacionais (KEOHANE; NYE, 2001) e 4) o aumento dessa vulnerabilidade pode ser convertida em maior competitividade e poder econômico, ou seja, menor vulnerabilidade e maximização de poder no segundo xadrez.

O aumento da vulnerabilidade em relação às EMN significa uma diminuição da vulnerabilidade em termos econômicos. Na era da globalização, a maior parte dos Estados tem buscado o caminho da luta pelo aumento da competitividade da economia nacional em termos globais e isso tem implicado em aceitar tacitamente o aumento de sua vulnerabilidade em relação às EMN, além da aceitação de receituário macroeconômico e jurídico que associe o país a uma ambiente de negócios estável e atrativo às EMN (SARFATI, 2006, p.93).

### 2.3 A interdependência assimétrica e a estratégia brasileira

De acordo com a perspectiva discutida no tópico anterior, pode-se propor que o governo federal brasileiro considera a criação e fortalecimento das multinacionais brasileiras uma questão estratégica, no entanto, em contrapartida tem buscado reduzir sua vulnerabilidade em relação ao crescimento das mesmas por meio da utilização de instituições públicas, com destaque para o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

---

<sup>21</sup> Todos os aspectos econômicos aqui citados serão discutidos na seção 3.

De acordo com o exposto no portal institucional, o BNDES argumenta que o aumento da produção econômica em escala global é uma poderosa ferramenta na promoção da elevação da produtividade e da eficiência das empresas brasileiras. Tal posição atenderia o objetivo do banco em fortalecer o mercado interno, por isso, desde 2003, este apóia o investimento direto de empresas brasileiras no exterior, tanto por meio de financiamento quanto de participação acionária (BNDES, 2011).

A tendência do governo Lula da Silva de apoiar a criação de multinacionais favorece a intensificação do papel do governo como facilitador da atuação das companhias nacionais no exterior. Nesse papel, o BNDES, como já mencionado, desempenha importante tarefa por meio da disponibilização de linhas de crédito para investimentos externos e o FINEM<sup>22</sup>, que oferece suporte a aquisições e projetos de implantação, modernização e expansão das operações internacionais das empresas. O Itamaraty também vem desempenhando importante papel na esfera política, por meio da negociação de amenização ou cessão de barreiras comerciais e acordos que facilitem o estabelecimento de subsidiárias (FUNDAÇÃO..., 2010).

Uma das estratégias de atuação governamental tem sido o financiamento de grandes operações de aquisição e conversão do apoio financeiro concedido para viabilizar tal procedimento em participação na nova companhia derivada da união entre compradora e comprado. Com tal comportamento o governo garante assentos em conselhos administrativos assim como percentuais de ações ordinárias, em muitos casos, suficientes para intervir em planos dessas empresas.

Foram investidos US\$ 400 milhões na compra de ações da Sadia, possibilitando o resgate da empresa de possível falência e a posterior fusão com a Perdigão dando origem a BR Foods, um conglomerado com receita no valor de R\$ 22.6 bilhões em 2010. A atual participação acionária na empresa é de 2,55%. A parceria com o JBS-Friboi ilustra uma das maiores operações desse tipo. O Banco estatal detém 31% das ações do grupo que faturou R\$ 55 bilhões em 2010 e é umas das empresas mais internacionalizadas do país. O aporte total do Estado na operação foi de R\$ 7,1 bilhões. O BNDES ainda possui significativa presença em diversas outras multinacionais brasileiras, tais como Vale, Fibria e Marfrig (AGOSTINI; GRANDO, 2011).

A forte presença de construtoras brasileiras na América Latina e África é forte indício da simbiose de interesses entre os atores Brasil/EMB e a tentativa de direcionar a balança da

---

<sup>22</sup> Financiamento a empreendimentos de valor igual ou superior a R\$ 10 milhões, realizado diretamente pelo BNDES ou por meio das Instituições Financeiras Credenciadas. Fonte: BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/Apoio\\_Financeiro/Produtos/FINEM/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINEM/)> Acesso em 18 nov. 2011.

interdependência assimétrica a favor do Estado. A expansão da atuação dessas empresas no exterior está diretamente relacionada com os interesses políticos brasileiros, uma vez que o financiamento e viabilização das operações são realizados por um órgão estatal. Com a ajuda do BNDES estas empresas expandiram fortemente suas operações no exterior na década de 2000. Neste período, o desembolso teve alta superior a 560% e alcançou a soma de US\$ 1,3 bilhão em 2010. Apenas na América Latina, as principais empreiteiras nacionais<sup>23</sup> possuem obras em andamento em 16 países no ano de 2011 (EMPREITEIRAS, 2011).

Tal cenário pode ser entendido como uma estratégia de aumentar a dependência das EMN em relação ao Estado, diminuindo assim sua vulnerabilidade na relação de interdependência complexa. Ou seja, o governo brasileiro além de angariar o resultado positivo em outros tabuleiros, sente necessidade de reduzir sua vulnerabilidade também em relação ao terceiro tabuleiro. A redução dessa vulnerabilidade, ao contrário de épocas anteriores, não tem se dado sob a forma de isolamento do país do cenário internacional, mas através da alteração na assimetria da interdependência entre os atores envolvidos na relação, nesse caso, as EMB. Esta postura torna as multinacionais brasileiras mais suscetíveis a cooperar com o Estado em momentos quando este requeira parceria como forma de alcançar seus objetivos de política externa e interna.

Como exemplo, enquanto as EMB almejam aumentar suas receitas e penetração em mercados latino americanos e africanos, o governo busca intensificar relações políticas e comerciais com países estratégicos. Sem a intervenção estatal não haveria mercado para as referidas empresas e estas buscariam oportunidades em outras localidades. Para o Ministério da Fazenda, como os mercados para os produtos industrializados brasileiros são principalmente África e América Latina, o financiamento da melhoria da infra-estrutura nesses locais, além do óbvio aumento na exportação de serviços, proporciona maior demanda por produtos como canos, cimento, tratores, vestimentas para operários e outros (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2011a). No caso africano, por exemplo, como forma de diferenciar a atitude brasileira da de outras nações, a presidente Dilma requisitou a criação do “grupo África”<sup>24</sup> e tem cobrado das empresas iniciativas para deixar um legado da ação do Brasil em território africano na forma de transferência de tecnologia, treinamento e programas sociais (MINISTÉRIO DA FAZENDA, 2011b).

---

<sup>23</sup> Odebrecht, Andrade Gutierrez, OAS, Queiroz Galvão e Camargo Corrêa.

<sup>24</sup> Instituição criada com o objetivo de para associar vendas e investimentos a programas de desenvolvimento local. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?cod=764239>>. Acesso em 11 nov. 2011.

### 3 AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS EM MEIO A UM NOVO CONTEXTO NO BRASIL E NO MUNDO

Nesta seção, por meio da análise histórica e econômica das décadas de 1990 e 2000, busca-se identificar os fatores responsáveis por fortalecer o setor privado nacional e possibilitar o surgimento e consolidação de uma série de multinacionais de capital brasileiro.

Em 2009, a *The Economist* (A SPECIAL..., 2009), uma das mais conceituadas publicações de economia e negócios do mundo, lançou uma edição exibindo o Brasil como tema de capa, sob o título *Brazil takes off*<sup>25</sup>. Nela, 14 páginas são dedicadas ao atual momento econômico nacional, fruto de duas décadas de políticas macroeconômicas homogêneas e que estão permitindo que o país revele um maior potencial ao resto do mundo. A publicação realiza um balanço de variados aspectos do país, no entanto, reserva duas páginas apenas para tratar de sua atratividade em relação a investimentos externos e, em especial, ao processo nomeado pela referida revista como “Brazilian companies are going shopping abroad”<sup>26</sup> (A SPECIAL..., 2009, p.9).

Tal destaque não foi em vão. Revela um processo inédito na economia e nas empresas brasileiras, onde não apenas o mercado nacional é inundado por recursos à caça de oportunidades de bons negócios e companhias à venda por preços atrativos, mas um contexto em que o Brasil surge como importante fonte de investimentos externos para o resto do mundo. Como nunca antes, as empresas brasileiras saem às compras, adquirem concorrentes tradicionais no mais diversos países, conquistam mercados e aumentam a participação e influência do país na economia internacional.

“Name some Brazilian multinationals. Even harder than ‘famous Belgians’, isn’t it”<sup>27</sup> (WHO..., 2000)? Em matéria da própria *The Economist*, em 2000, ao mesmo tempo em que elogia a “ousadia” da empresa Gerdau em se internacionalizar e tornar-se uma importante multinacional, ironiza o fato dos brasileiros serem a oitava economia da época e não possuir empresas relevantes atuando no mercado internacional (WHO..., 2000).

Tal situação ilustra bem a importância do processo de internacionalização de empresas ocorrido na última década e que, tende a continuar se expandido. Ao contrário do cenário existente no ano 2000 e relatado pela revista americana, os últimos anos foram de acentuado

<sup>25</sup> “Brasil decola”. Tradução livre.

<sup>26</sup> “Empresas brasileira vão às compras no exterior”. Tradução livre.

<sup>27</sup> “Cite algumas multinacionais brasileiras. Ainda mais difícil do que ‘famosos belgas’, não é?” Tradução livre.

crescimento dos Investimentos Brasileiros Diretos (IBD)<sup>28</sup> e, como consequência, aumento de receita e número de funcionários no exterior. Apenas em 2010, as 20 empresas brasileiras mais internacionalizadas faturaram R\$ 130,99 bilhões em mercados internacionais enquanto que a receita total das mesmas foi equivalente a R\$ 342,54 bilhões, concentrando uma participação de 38,2% de vendas em filiais externas. Quanto à mão de obra, os funcionários situados no exterior representaram 30,5% de um total de 709.924, sendo 216.563 em operações externas e 493.361 em território nacional. Em meio ao processo surge ainda o nome de multinacionais que se consolidaram no período, como JBS-Friboi, Marfrig, Gerdau e Vale, que protagonizaram aquisições de importantes concorrentes internacionais e ocuparam relativo espaço na mídia internacional<sup>29</sup> (FUNDAÇÃO..., 2011).

Situações que induzem as empresas a se internacionalizarem como excesso de produção e declínio de vendas domésticas, por exemplo, ocorreram em vários momentos da história econômica do país, nos mais variados setores e, não necessariamente, galgaram o Brasil a alcançar o patamar de investidor externo relevante. Sendo assim, o que explica a grande ocorrência de IBD ocorrido a partir do ano de 2004? Partindo-se do princípio citado acima, resta-nos explorar que outras características não estavam presentes na economia brasileira no decorrer do século XX e, atualmente, incentivaram uma revolução nos investimento externos do país.

Sendo assim, percebe-se que a recente bem sucedida empreitada brasileira nos mercados internacionais não aconteceu por acaso. O período considerado concentra características que, se não eliminaram todos os entraves, amenizaram os problemas críticos para a internacionalização de empresas e criaram um ambiente econômico estável e propício à realização de negócios assim como, conseqüentemente, a um maior crescimento. No entanto, para explicá-lo e, sobretudo, para entendê-lo, torna-se necessário retornar a meados dos anos 1990.

O país adentrou a década de 1990 envolto em problemas de grande magnitude. No âmbito político, apresentava uma democracia instável, retomada após 22 anos de ditadura militar. Com instituições ainda muito frágeis e não consolidadas, as dificuldades dos desafios tornavam-se ainda mais complexos, dadas as turbulências de outra área: a economia. O crescimento econômico de outrora não resistiu à transição ditadura/democracia. O primeiro

---

<sup>28</sup> Apesar de variações negativas em 2003, 2005, 2007 e 2009, o valor do IBD total cresceu consideravelmente quando comparado com o realizado na década anterior (1991 a 2000).

<sup>29</sup> Ver Anexo A.

presidente democrático, José Sarney<sup>30</sup>, herdou um país extremamente endividado, como reflexo de anos de desenvolvimento financiados por capitais externos atrelados a juros flutuantes. O aumento estratosférico dos juros das dívidas dos países emergentes desencadeou uma série de moratórias das economias subdesenvolvidas, tendência cumprida pelos brasileiros no ano de 1986.

Período agônico, o governo civil presidido por José Sarney (1985-1989) assistiu à intensificação do conflito social, à explosão do processo inflacionário – que elevou muitas vezes o índice mensal acima de 50% - e um contencioso externo, com Estados Unidos e a Europa, que agravava a cada dia (VELASCO E CRUZ; MORAES, 2008, p.12).

A segunda metade da década de 1980 até a virada do século foi um período de pífio crescimento econômico. O Brasil transferiu bruscamente os olhares destinados à construção de uma grande potência impulsionada por crescimentos de mais de 10% ao ano para uma realidade cujo enfrentamento de graves problemas na estrutura econômica e social era inadiável. Com o encarecimento e escassez do crédito externo, o país se viu impossibilitado de manter seu crescimento, envolto em meio a uma economia atrasada, ineficiente e com inflação descontrolada.

Em 1994, o Plano Real encabeçado pelo então ministro da fazenda do Governo Itamar Franco<sup>31</sup> e posterior presidente, Fernando Henrique Cardoso, criou um ambiente de estabilidade econômica jamais visto na economia brasileira. A inflação foi controlada. No entanto, o preço pago para manter a artificialidade dos mecanismos macroeconômicos que determinavam tal estabilidade foi bastante árduo: baixo crescimento econômico, aumento do endividamento público interno e externo, aumento das importações, fechamento de indústrias nacionais e aumento das taxas de juros. Os frutos positivos de tais ações começaram a ser colhidos a partir dos anos 2000. O câmbio flutuante estabilizou-se em patamares aceitáveis, as exportações iniciaram um durável círculo de expansão, o risco-Brasil reduziu-se gradualmente, entre outros aspectos. Para Cervo (2002, p.29), “Durante seus dois mandatos, Fernando Henrique Cardoso obteve êxito no propósito de manter a estabilidade econômica interna e elevar a produtividade.”

O desempenho da economia como um todo, em termo de crescimento e de importância quando comparada à participação na economia mundial, manteve-se totalmente estagnado. No

---

<sup>30</sup> Após morte de Tancredo Neves, então eleito presidente da República por voto indireto, assumiu a presidência da República em 1986. Governou até 1989 (DA SILVA..., 2008).

<sup>31</sup> Assumiu a presidência após *impeachment* de Fernando Collor. Governou de outubro de 1992 à 1994 (DA SILVA..., 2008).

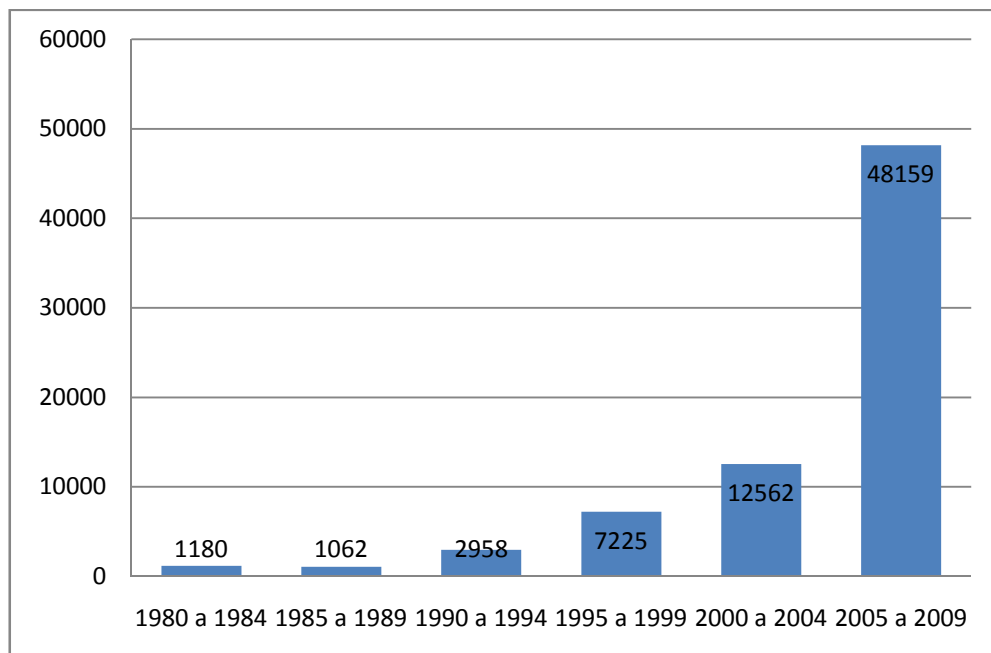


entanto, não se pode deixar de citar avanços substanciais como a estabilidade monetária, aumento da produtividade e modernização da economia, que certamente reforçaram a base para a atual retomada da atividade econômica.

São exatamente os citados avanços que construíram a base para a melhora significativa do desempenho econômico e inserção internacional do Brasil, que, definitivamente, deram salto significativo na década de 2000. Foi na gestão do presidente Lula da Silva que os resultados do que poderia ser chamado de “despertar” do país, se concretizou. Indicadores básicos rumaram em sentido a um resultado positivo e ao nível de garantir a retomada. Problemas históricos tais como a elevada dívida externa, risco-Brasil e baixa reservas em divisas foram solucionados. O Brasil transformou-se em credor internacional e, no 1º semestre de 2009 emprestou US\$ 10 bilhões ao FMI<sup>32</sup>. As exportações deram saltos de US\$ 55 bilhões em 2000 para US\$ 201,9 bilhões em 2010<sup>33</sup>, proporcionando considerável saldo comercial.

Apesar de um contexto econômico internacional caracterizado por menor crescimento, alto endividamento das economias mais avançadas, protecionismo e instabilidade originados por choques econômicos<sup>34</sup>, o cenário mostrou-se relativamente favorável ao país.

Gráfico 2 – Crescimento do investimento brasileiro direto<sup>1</sup> (em milhões de dólares)



(1) Investimento em atividades de indústria, agropecuária e serviços no exterior.  
Fonte: Exame Melhores & Maiores 2010.

<sup>32</sup> Fonte: O Globo. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/brasil-emprestara-das-reservas-para-fmi-3194659>>. Acesso em: 07 nov 2009.

<sup>33</sup> Fonte: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC.

<sup>34</sup> Bolha da internet, em 2000. Crise da dívida argentina em 2001. Bolha imobiliária em 2007-2008. Crise da dívida européia a partir de 2008, envolvendo os chamados PIIGS, iniciando-se com Grécia e espalhando-se por Irlanda, Espanha, Portugal e Itália.

De acordo com o Gráfico 2, percebe-se claramente que nos anos de 2000 a 2004 o IBD foi maior do que o realizado em toda a década de 1980 e 1990 somadas. Quando analisado o período entre 2005 e 2009, percebe-se um crescimento do IBD equivalente a 386,44%. O contexto mostra-se ainda mais relevante quando comparados os anos de 2000 a 2009 (US\$ 60,721 bilhões) com 1980 a 1999 (US\$ 12,425 bilhões): crescimento de 488,70%<sup>35</sup>.

Diante dos fatos apresentados, busca-se compreender como as mudanças econômicas afetaram o desempenho das empresas nacionais e, conseqüentemente, as transformaram em instituições mais maduras e mais preparadas para competir internacionalmente. De acordo com o Anuário Melhores & Maiores 2010, da Revista Exame, não é exagero afirmar que as empresas nacionais nunca estiveram tão fortes e aptas a explorar as oportunidades que se descortinam na economia local e global (EXAME, 2010).

A conquista da estabilidade econômica encabeça a lista dos desafios alcançados. Em uma economia com inflação limitada a um dígito, as empresas encontraram um ambiente mais compatível com o planejamento de investimentos necessários a atuar em qualquer área produtiva. Os salários e preços estabilizaram-se, e o consumidor presenciou um ganho de renda perceptível nos primeiros anos de real, aquecendo a produção e abastecendo a demanda criada pela compra de objetos como geladeira, fogão e televisão, que em momentos anteriores ao Plano Real, boa parte da população brasileira não possuía perspectiva realista de adquirir.

Atitude controversa e criticada por alguns setores, a abertura comercial foi adotada para, através da concorrência com os produtos estrangeiros, aumentar a produtividade da economia nacional, forçando-a a aumentar investimentos em pesquisa, ampliação de produção, ganho de escala. Posteriormente, mais precisamente com a entrada em vigor do Plano Real, foi utilizada como ferramenta para manter os preços sob controle. Com o câmbio fixo, os produtos importados tornavam-se extremamente atrativos ao consumidor final e forçavam a indústria nacional a adaptar-se àquela realidade. Indiscutivelmente, foi um golpe duro para os produtores brasileiros, que tiveram suas exportações prejudicadas pela moeda apreciada e vendas internas comprometidas com a concorrência de multinacionais extremamente competitivas, além de outros fatores como arrocho monetário e juros elevados.

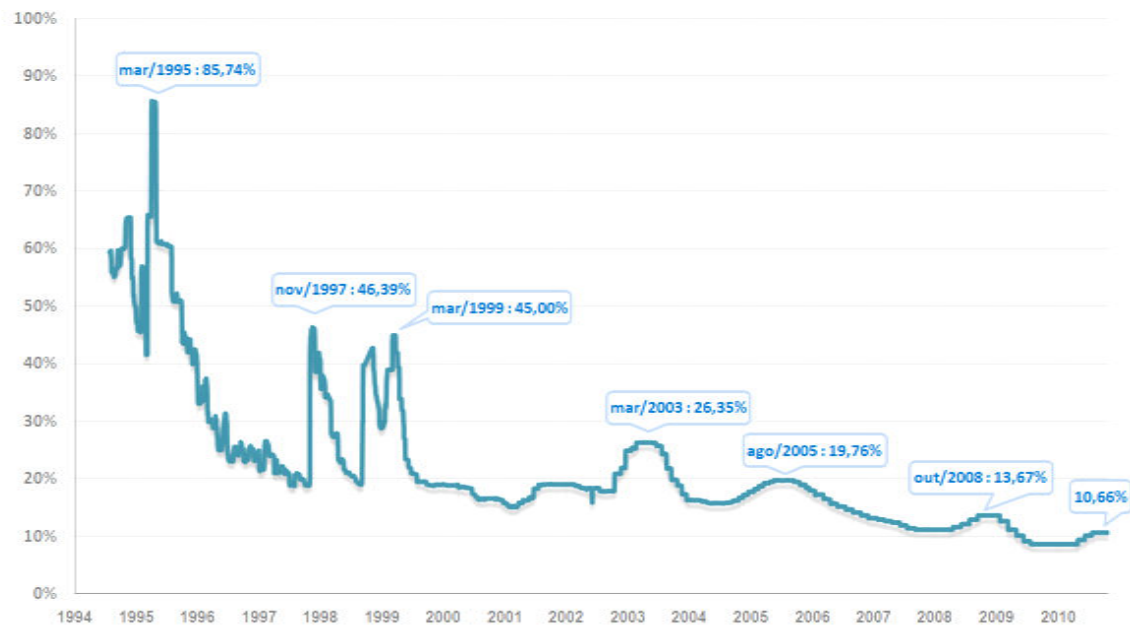
Sem discutir os possíveis erros da medida e aprofundar-se na questão, é possível concluir que tal processo concedeu nova dinâmica à economia do país. As empresas de capital nacional sobreviventes, certamente as mais capitalizadas e com maiores vantagens

---

<sup>35</sup> Cálculos realizados sem considerar a inflação do dólar no período analisado.

comparativas no negócio que atuavam, aproveitaram a oportunidade para aumentar sua competitividade por meio da compra de maquinário importado, diminuindo custos e, conseqüentemente, tornando-se mais produtivas.

Gráfico 3 – Taxa Selic Diária Histórica (Pós Plano Real – 1994 até 2010)



Fonte: HC Investimentos

Apesar de os juros internos terem apresentado acentuada variação<sup>36</sup> e estarem em um patamar considerado bastante elevado<sup>37</sup> quando comparado com a realidade internacional, a taxa SELIC tem apresentado tendência descendente e, mesmo quando a alta se torna necessária, a variação tem sido menor<sup>38</sup>. De acordo com o Gráfico 3, percebe-se que a partir de 2002, os juros mantêm-se em um patamar bem inferior à média do período de 1994<sup>39</sup> à 2000. Apresentou pico de 29,35% em março de 2003 e encontra-se no patamar de 11,5% em outubro de 2011<sup>40</sup>.

Indiscutivelmente, além da queda da SELIC, que barateia o crédito para setor produtivo, o aumento da oferta de crédito também tem papel relevante. A expansão deste no

<sup>36</sup> Alcançou o patamar de 85,74% em março de 1995, no início do Plano Real. 46,39% em novembro de 1997. Alcançou 45% em março de 1999, no episódio de maxidesvalorização do Real. Fonte: BCB.

<sup>37</sup> SELIC - Taxa básica de juros em 11,5% a.a. em outubro de 2011. Fonte: BCB. Disponível em: <<http://www.bc.gov.br>>. Acesso em: 23 out. 2011.

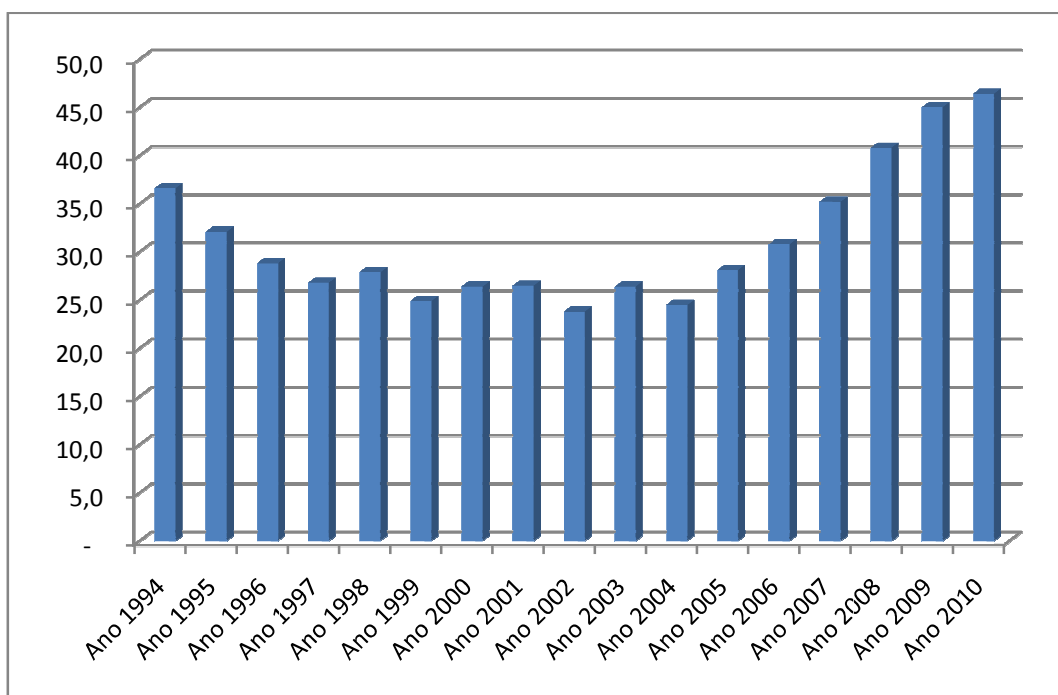
<sup>38</sup> Percebe-se tal questão ao analisarem-se os picos do período, que apresentam-se de maneira descendente: 29,35% em março de 2003, 19,76% em agosto de 2006, 13,67% em outubro de 2008 e 12% em maio de 2010.

<sup>39</sup> Utilizado como referência inicial, por se tratar do início da vigência do Plano Real.

<sup>40</sup> Fonte: BCB. Disponível em: <<http://www.bc.gov.br>>. Acesso em: 23 out. 2011.

mercado brasileiro tem acelerado consideravelmente. De acordo com o gráfico 4, o crédito total em relação ao PIB abandonou uma trajetória de queda desde 1994 e, a partir de 2003 iniciou uma série de resultados ascendentes até alcançar sua maior disponibilidade desde o início do Plano Real<sup>41</sup>. Juntos, SELIC mais baixa e crédito em alta são fatores que proporcionaram aumento do consumo interno e influenciaram no crescimento médio do PIB de 3,63% de 2001 a 2010<sup>42</sup>. Este cenário possibilita maiores investimentos e melhores condições na busca pelo ganho de escala, eficiência e competitividade.

Gráfico 4 – Relação Crédito/PIB (%) 1994-2010



Elaborado pelo autor. Fonte: Banco Central.

A confiança nos sólidos fundamentos da economia brasileira reflete diretamente no desempenho das empresas, uma vez que possibilita a captação de financiamentos a custos mais baixos no exterior<sup>43</sup>. Esta situação é claramente refletida pela obtenção do *investment grade*<sup>44</sup> pela economia brasileira, nos anos de 2008<sup>45</sup> e 2009<sup>46</sup>, concedido por todas as três

<sup>41</sup> 44,9% Crédito/PIB. Dado de 2009 e refere-se ao período acumulado de 12 meses. Fonte: BCB

<sup>42</sup> Média aritmética dos resultados do PIB no período 2001 a 2010. Fonte: BCB

<sup>43</sup> Apesar da redução na taxa de juros ocorrida a partir do final da década de 1999, o Brasil ainda possui a maior taxa de juros reais do mundo.

<sup>44</sup> "The term is broadly used to describe issuers and issues with relatively high levels of creditworthiness and credit quality (STANDARD & POORS, 2011, p.11)". "O termo é amplamente utilizado para descrever instituições e títulos com níveis relativamente altos de credibilidade e qualidade de crédito." Tradução livre. Fonte: Standard & Poors.

<sup>45</sup> Standard & Poors e Fitch.

<sup>46</sup> Moody's.

maiores agências internacionais de *rating*<sup>47</sup>, Fitch, Standard & Poors e Moody's. Tal acontecimento abre uma porta na economia para a captação de recursos externos que anteriormente não podiam cruzar as fronteiras do país devido as rígidas regras de gestão de capitais dos principais fundos de investimentos do mundo, entre eles, os tão visados fundos de pensão americanos. Com perfis de investimento conservadores e munidos de carteiras com bilhões de dólares, muitos desses fundos só podem direcionar recursos para países detentores do *investment grade*.

A nova classificação impacta diretamente na realidade das empresas brasileiras, tanto no curto quanto no longo prazo. Estas passaram a ter maior facilidade e, conseqüentemente, confiabilidade ao recorrer a credores externos para obter financiamentos e conseguiram posicionar-se na “vitruve” de um mercado onde aplicadores procuram investimentos mais seguros e, no caso brasileiro, possivelmente mais rentáveis por se tratar de uma economia emergente (CEO BRASIL..., 2008). O crescimento do mercado de capitais brasileiro pode ser considerado um fenômeno tão importante e significativo quanto o processo de internacionalização das Empresas Multinacionais Brasileiras (EMB). Ambos ganharam força a partir dos anos 2000 e possuem importância ímpar no futuro da economia. Também incentivado pela perspectiva e posterior realização do crescimento brasileiro, o fortalecimento da Bovespa<sup>48</sup> e BM&F<sup>49</sup> envolveu fatores fundamentais para o bom funcionamento do setor. Após viver alguns anos de boa movimentação financeira, em meados da década de 1990 iniciou um processo de decadência<sup>50</sup>. O volume de operações realizadas e a frequência de abertura de capital de empresas diminuí consideravelmente, ao mesmo tempo que companhias com capital já aberto encerraram sua participação no mercado.

Profundas reformas com o intuito de proporcionar maior transparência e segurança ao investidor resultou na criação de regras rígidas de governança corporativa às empresas participantes, melhorias dos direitos dos acionistas e da divulgação de informações. Diante das alterações ocorridas, o mercado financeiro brasileiro vivenciou momentos de grande euforia e crescimento de suas atividades, tanto que resultou na fusão das duas maiores bolsas

---

<sup>47</sup> “Credit ratings are opinions about credit risk. (...) ratings express the agency’s opinion about the ability and willingness of an issuer, such as a corporation or state or city government, to meet its financial obligations in full and on time (STANDARD & POORS, 2011, p.4)”. “Avaliações de crédito são opiniões sobre risco de crédito. (...) avaliações expressam a opinião da agência sobre a habilidade e vontade de uma instituição, como corporações ou governos de cidades ou estados, de cumprir suas obrigações financeiras de forma integral e no prazo estipulado.” Tradução livre. Fonte: Standard & Poors.

<sup>48</sup> Bolsa de Valores de São Paulo.

<sup>49</sup> Bolsa de Mercadorias e Futuros.

<sup>50</sup> “A título de exemplo, o número de companhias listadas na Bovespa tinha caído de 550 em 1996 para 440 em 2001. O volume negociado após atingir US\$ 191 bilhões em 1997, recuara para US\$ 101 bilhões em 2000 e US\$ 65 bilhões em 2001.” Fonte: Portal do Investidor. Disponível em: <[www.portaldoinvestidor.com.br](http://www.portaldoinvestidor.com.br)>. Acesso em: 23 abril 2011.

do país, a Bovespa e BM&F, resultando na criação de uma das maiores bolsas de valores do mundo em valor de mercado<sup>51</sup>.

O lançamento do IPO<sup>52</sup> para capitalização da Petrobrás, o maior da história, captou aproximadamente US\$ 70 bilhões que deverá ser utilizado na exploração das grandes reservas de petróleo encontradas recentemente na camada do pré-sal do litoral sul-sudeste brasileiro. Este é um exemplo da capacidade de atração de recursos do mercado nacional e, principalmente, da opção que grandes empresas com potencial de crescimento têm de captar recursos a custos bem inferiores ao que o setor bancário está disposto a disponibilizar (LIMA; NAPOLITANO; PADUAN, 2011).

Ademais, apesar da crise financeira de 2007-2008, a bolsa se tornou um caminho praticamente obrigatório para as empresas que desejem permanecer competitivas no mercado. Ao se capitalizar, as companhias listadas partem para o mercado à procura de opções de aquisições para aumentar suas participações em relação aos concorrentes. Sendo assim, as concorrentes se vêem “obrigadas” a proceder da mesma maneira ou, simplesmente, ceder às ofertas concorrentes. Tal estratégia foi amplamente utilizada pelas EMB. Das 46 companhias listadas no *ranking* de empresas transnacionais brasileira da Fundação Dom Cabral (2011), 32 estão listadas na BM&FBovespa<sup>53</sup> e certamente foram favorecidas pelo capital arrecadado no mercado para financiar a expansão internacional.

Para a BM&FBovespa<sup>54</sup>, a governança corporativa:

pode ser definida como o esforço contínuo em alinhar os objetivos da administração das empresas aos interesses dos acionistas. Isso envolve as práticas e os relacionamentos entre os Acionistas/Cotistas, o Conselho de Administração, a Diretoria, uma Auditoria Independente e até mesmo um Conselho Fiscal. A boa governança corporativa permite uma administração ainda melhor e a monitoração da direção executiva da empresa. A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras transparência, prestação de contas e equidade (BM&F BOVESPA, 2011).

Visando tornarem-se mais competitivas e atrativas a investidores, as principais empresas nacionais têm se adaptado às novas exigências contábeis e administrativas,

---

<sup>51</sup> Alcançou o segundo lugar em valor de mercado em setembro de 2010. Atrás apenas de Hong Kong, a valorização da bolsa paulista foi auxiliada pelo processo de capitalização da Petrobrás. Fonte: Brasil Econômico. Disponível em: <[http://www.brasileconomico.com.br/noticias/bmf-bovespa-vira-2-maior-bolsa-em-valor-de-mercado\\_91706.html](http://www.brasileconomico.com.br/noticias/bmf-bovespa-vira-2-maior-bolsa-em-valor-de-mercado_91706.html)>. Acesso em: 17 nov. 2011.

<sup>52</sup> *Initial Public Offering*. “Oferta Pública de Ações”. Tradução livre. Referente à abertura do capital de uma empresa no mercado acionário. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/perguntas-frequentes-resposta.aspx?idioma=pt-br#8.4>>. Acesso em: 23 abril 2011.

<sup>53</sup> Fonte: BMFBovespa e Pesquisa FDC 2011 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>54</sup> Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/perguntas-frequentes-resposta.aspx?idioma=pt-br#8.4>>. Acesso em: 23 abril 2011.

compatíveis com os mais rígidos padrões internacionais. Por isso, a economia adquiriu características mais confiáveis a quem deseja investir seu capital com maior segurança. O investidor nacional e, sobretudo, o internacional têm enxergado o movimento rumo aos mais altos padrões de transparência e confiabilidade, e retribuído com a maior quantidade de recursos externos jamais vistos no país.

Somando-se aos aspectos econômicos já abordados, surge ainda um fator político. A esfera governamental<sup>55</sup> tem sido simpática ao fomento e criação de grandes companhias ou grupos empresariais capazes de competir internacionalmente criando uma base para a criação de multinacionais de capital brasileiro. O BNDES, indiscutivelmente, foi a ferramenta mais utilizada (FUNDAÇÃO..., 2010).

Em entrevista à revista CEO Brasil, o presidente do BNDES, Luciano Coutinho, afirma:

[...] O BNDES precisa criar uma nova dimensão. Primeiro, deve estar à altura desse desenvolvimento empresarial brasileiro, apoiando a internacionalização de nossas companhias. Por outro lado, precisa estimular o desenvolvimento tecnológico do país, para recriar um tecido empresarial que foi destruído anteriormente por períodos de crise ou de abertura econômica feita de forma imprevidente (CEO BRASIL..., 2010, p.11).

Foram beneficiárias dessa política do banco, várias empresas listadas nos estudos da FDC, entre elas: a BR Foods (surgida da fusão de Sadia e Perdigão, originando uma das maiores empresas de alimentos do mundo) e a JBS-Friboi (maior frigorífico do mundo, resultado de aquisições de concorrentes expressivos como as americanas Swift e Pilgrinn's Pride e a brasileira Bertin, entre várias outras de menor expressividade) (AGOSTINI; GRANDO, 2011).

Somando-se a outros indicadores relevantes e já discutidos, o câmbio desponta como ator indispensável na compreensão do crescimento das multinacionais brasileiras. A valorização do real nos últimos anos tornou o ativo externo mais acessível às possibilidades financeiras das companhias brasileiras, ao mesmo tempo em que valorizou os ativos internos, onerando, mas não evitando, possíveis aquisições pelo capital externo. Por outro lado, vale destacar, o dólar mais barato prejudica outro tipo de internacionalização que não será tratado neste estudo – as exportações. Com custos em real e preço de venda em dólar, os produtos

---

<sup>55</sup> Governo Lula da Silva (2003-2010).

fabricados internamente e destinados ao mercado externo tornam-se mais caros e, por isso, menos competitivos.

Apesar da crise financeira 2007-2008 não ter atingido o Brasil com a mesma força que atingiu outros países, em especial, os de economias mais avançadas, o choque afetou o processo de internacionalização de empresas. Enquanto que o IBD em 2008 foi de US\$ 20 bilhões, em 2009, período de contabilização das perdas e reestruturação das operações de acordo com a nova realidade, o IBD foi de US\$ -10 bilhões. No entanto, tal redução não se deu por meio de redução dos ativos no exterior, mas por meio de empréstimos intrafirma, com intuito de repatriar o capital que seria utilizado para investimentos. Sendo assim, tal quadro pode ser interpretado como medida de cautela das companhias em relação à incerteza da retomada do crescimento mundial. (FUNDAÇÃO..., 2010).

Numa publicação destinada a investidores internacionais, a PricewaterhouseCoopers – PWC<sup>56</sup>, afirma:

Brazil has overcome the recent international economic crisis and returned as a stronger and more attractive global player. A high degree of economic diversification, combined with a strong internal consumer market and a broad selection of trading partners, coupled with a regulated financial system, has been key to successfully mitigating the worst effects of the crisis. The long period of the domestic economic instability in Brazil has been overcome. Both politically and economically, Brazil is now a mature country and one of the most attractive markets in the world for foreign investment<sup>57</sup> (PWC, 2011 p.1).

Tal situação reflete e confirma a tese do fortalecimento dos fundamentos da economia do país, abrindo espaço para o crescimento e fortalecimento das empresas no mercado interno e, como defendido neste estudo, no mercado internacional. Durante toda a sua história, o Brasil restringiu-se a comercializar com o exterior por meio de exportações e importações. No entanto, o processo que tem se consolidado no país, representa uma modalidade mais complexa, com maiores retornos e ferramentas mais eficientes para lidar com a flutuação dos mercados, barreiras comerciais e outros obstáculos do comércio internacional. Por meio do investimento direto, o mundo assiste, desde o início da década de 2000, o surgimento de uma

<sup>56</sup> PwC é um *network* global de firmas separadas e independentes que trabalham de forma integrada na prestação de serviços de Assessoria Tributária e Empresarial e de Auditoria. As firmas que compõem o *network* global estão presentes em 145 países e congregam mais de 161.000 colaboradores e sócios em todo o mundo. Disponível em: <<http://www.pwc.com/br/pt/quem-somos/index.jhtml>>. Acesso em: 6 maio 2011.

<sup>57</sup> “O Brasil superou a recente crise internacional e retornou como jogador global mais forte e atrativo. Um alto grau de diversificação econômica, combinado com um forte mercado consumidor interno, ampla seleção de parceiros comerciais, juntamente com um sistema financeiro regulado têm sido a chave para mitigar os piores efeitos da crise com sucesso. O longo período de instabilidade econômica no Brasil foi superado. Politicamente e economicamente, Brasil é agora um país maduro e um dos mais atrativos mercados do mundo para investimento externo”. Tradução livre.



série de multinacionais brasileiras. Para o *The Boston Consulting Group* (2006), algumas delas já são apontadas como integrantes de um grupo de companhias com potencial de redefinir a economia global<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Em estudo, aponta lista de 100 empresas de países de rápido desenvolvimento econômico com potencial para redefinir a economia mundial. O Brasil figura com 12 representantes, atrás apenas de China e Índia. São citadas as empresas: Braskem, Vale, Coteminas, Embraco, Gerdau Steel, Natura, Petrobrás, Votorantim Group, Weg, Perdigão e Sadia.

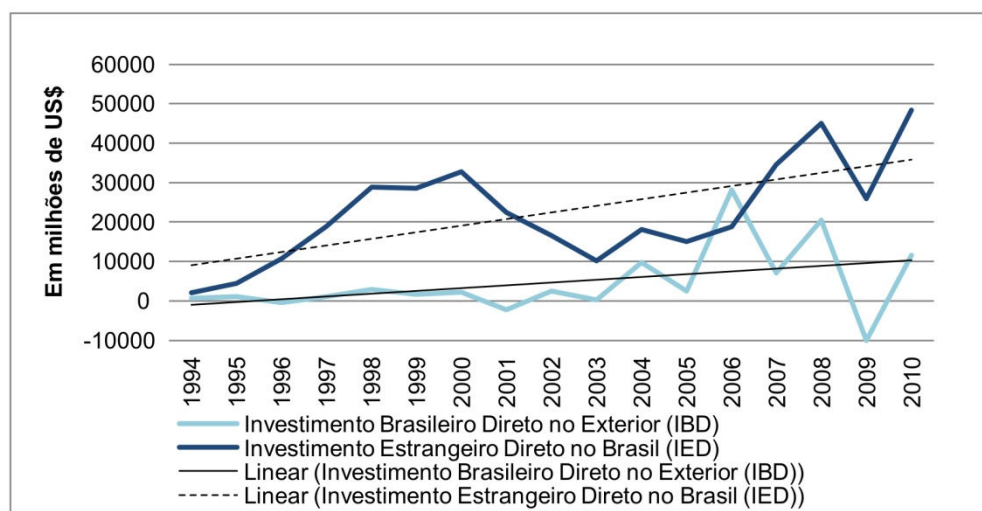
#### 4 A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS NA ERA LULA (2003-2010)

Em 2006, o Brasil foi o maior investidor externo da América Latina. Em nível global foi o terceiro maior emissor de IED entre os países emergentes, atrás apenas de Hong Kong (China) e Cingapura. No mesmo período, o fluxo de entrada de investimentos externos no país foi superado, pela primeira vez, pela exportação de investimentos pelas companhias nacionais, o chamado IBD, que apresentou o valor de, aproximadamente, US\$ 28 bilhões contra US\$ 19 bilhões do IED (FUNDAÇÃO..., 2007).

Esforços reais no sentido de promover a internacionalização da economia, da direção de dentro para fora, são bastante recentes. Necessitado de divisas, o governo começou a mover-se nessa direção no 2º mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso (1999-2002), no entanto, focado principalmente no fomento às exportações com o intuito de reduzir o déficit na balança comercial. A atenção à internacionalização por meio do investimento externo direto é pouco mais tardia e só exibiu resultados significativos a partir de 2004.

O país passou boa parte de sua história enfrentando sérias dificuldades na captação de divisas para cumprir o pagamento de sua histórica dívida externa. A moratória de 1986, um passado bem recente, exemplifica tal questão. Apenas nos primeiros anos da década de 2000, com a realização de superávits comerciais e maior entrada de IED, a dependência de divisas perde parte de sua antiga ênfase.

Gráfico 5: Fluxos de IDE e IBD (1994-2010)



Fonte: Pesquisa FDC 2011 sobre as transnacionais brasileiras.

Esses fatores, os aspectos econômicos discutidos na seção 3 e a necessidade das empresas nacionais tornarem-se maiores e mais competitivas para sobreviverem em um mercado de grandes conglomerados globais, foram os grandes responsáveis pelo salto do investimento brasileiro direto.

No Gráfico 5, vê-se que o ano de 2003 constitui-se como base para o crescimento do investimento externo das empresas brasileiras. De um total de US\$ 0,249 bilhões de remessas no ano, salta, já em 2004, para um valor de US\$ 9,4 bilhões. 2005 apresenta queda para US\$ 2.517 bilhões, no entanto, em 2006, o IBD apresenta novo aumento extraordinário, totalizando US\$ 28.202 bilhões, o maior nível da história brasileira. Torna-se importante ressaltar que, uma vez que foi ocasionado por uma operação de grande porte, tal valor foi considerado atípico. Aquisições com as dimensões da ocorrida com a compra da Inco pela Vale possui baixa probabilidade de acontecer com regularidade. Mesmo assim, subtraindo-se o valor de US\$ 19.466 bilhões referente ao custo da mineradora canadense ainda restam US\$ 8.736 bilhões, aumento bastante considerável em relação ao ano anterior. Mesmo que tal desempenho não se repetisse nos anos seguintes, tal fluxo serviu para aumentar os ativos brasileiros no exterior e, conseqüentemente, o retorno para o país com as vendas e lucros realizados (FUNDAÇÃO..., 2004, 2006).

O ano de 2007, com US\$ 7.067 bilhões, apresenta considerável redução em relação ao momento anterior, no entanto, superior a 2005. Analisando-se o Gráfico 6, percebe-se uma linha de tendência de aumento do valor dos investimentos realizados a cada ano. A maior parte do fluxo do período foi resultado de fusões e aquisições. Nesse ano, de acordo com a FDC e a KPMG<sup>59</sup>, houve um total de 66 operações de compra de empresas estrangeiras por companhias nacionais. Considerando-se aquisições acima de US\$ 100 milhões, apenas a Gerdau adquiriu 5 empresas<sup>60</sup>, desembolsando um total de US\$ 5.962 bilhões, ou seja, 84,36% do total do investimento brasileiro realizado no período (FUNDAÇÃO..., 2008).

Até então, 2008, com US\$ 20,8 bilhões, foi o responsável pelo segundo maior nível de investimento externo brasileiro. Apesar da crise financeira internacional<sup>61</sup>, o IBD apresentou reação negativa apenas a partir do primeiro trimestre de 2009. Para a FDC (FUNDAÇÃO..., 2009), este ano pode ser considerado como o primeiro teste para empresas brasileiras no exterior desde a série de expansão do IBD dos anos 2000, no que diz respeito à capacidade de enfrentamento da instabilidade econômica internacional. Apesar do cenário adverso, o

---

<sup>59</sup> Empresa Internacional de Auditoria

<sup>60</sup> Em 2007, A Gerdau adquiriu a Chaparral Steel – EUA, a Qanex Corp – EUA, Grupo Industrial Feld – México, SJK – Índia e Aceros Corsa – México. Fonte: Pesquisa FDC 2008 sobre transnacionais brasileiras.

<sup>61</sup> 2007-2008. Crise financeira de grande porte desencadeada por bolha no setor imobiliário dos Estados Unidos.

crescimento das receitas relativas às operações no exterior foi maior do que o realizado em território nacional<sup>62</sup>. 2008 apresentou um crescimento de 27,33% na receita internacional enquanto o mercado interno colaborou com 19,58%<sup>63</sup>. A Gerdau, por exemplo, obteve aumento de 49% em seu faturamento externo, 52% nos ativos estrangeiros e 24% no número de funcionários. Tal crescimento pode ser explicado em virtude das inúmeras aquisições realizadas pela empresa nos últimos anos. Entretanto, em relação à rentabilidade do investimento, as operações internas continuaram apresentando melhores resultados (FUNDAÇÃO..., 2009).

No ano de 2009, ainda num contexto de incertezas,

muitas empresas optaram por um recuo tático, mas não estratégico. Houve um retorno de US\$ 10,1 bi de IBD ao país em 2009, entretanto, tal operação deu-se exclusivamente por meio de empréstimos intercompanhia das filiais de empresas brasileiras no exterior para suas matrizes no Brasil, e não por meio de redução da participação no capital. Ou seja, foi um movimento de adiamento de projetos de investimento, mas não de “desinternacionalização” (SOBEET, 2010, p.1).

Em 2010, o investimento é retomado. O IBD realizado foi de aproximadamente US\$ 11 bilhões e foi empregado principalmente em aquisições. Registraram-se ainda diversas operações de abertura de filiais, além de significativo aumento de ativos, funcionários e receitas no exterior<sup>64</sup>.

#### 4.1 O perfil das empresas multinacionais brasileiras (EMB)

As multinacionais brasileiras são jovens. Das 18 analisadas no estudo da FDC em 2007 (FUNDAÇÃO..., 2007), 4 abriram filiais no exterior entre 1990 e 1996 e outra boa parte a partir de 1997. No entanto, existem casos isolados, como a Vale que fundou sua primeira representação no exterior em 1964<sup>65</sup> e Petrobrás que atua no mercado internacional desde 1972<sup>66</sup>. Baseados nos números do IBD, percebe-se que apesar da internacionalização da maioria das empresas ter-se iniciado na década de 1990, volumes significativos de investimentos só serão percebidos a partir do ano de 2004.

---

<sup>62</sup> Referente ao desempenho das maiores transnacionais brasileiras. Fonte: Pesquisa FDC 2009 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>63</sup> Resultados referentes ao desempenho das multinacionais brasileiras pesquisadas pela FDC.

<sup>64</sup> Nas 49 empresas pesquisadas pela FDC, houve aumento de 32,7% nos ativos, 9,1% no número de funcionários e 27,3% na receita externa. Fonte: Pesquisa FDC 2011 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>65</sup> Data da constituição da Itabira *Eisenerz GmbH*, instalada em *Düsseldorf*, para negociar diretamente com o mercado consumidor externo (COSTA, 2009).

<sup>66</sup> Fonte: Criação da Petrobrás Internacional S.A. – Braspetro (COSTA; RESSALI, 2009).

Apesar do considerável avanço, a internacionalização das empresas brasileiras possui grande concentração em setores que envolvem a exploração de recursos naturais. De todas as 20 companhias pesquisadas no estudo FDC 2009 (FUNDAÇÃO..., 2009), o 1º e o 3º maior ativo no exterior pertencem à Vale e à Petrobrás. Juntas possuem o patrimônio avaliado em US\$ 122.360 bilhões, ou seja, o equivalente a 61,32% de todo o ativo externo pertencente as 20 maiores transnacionais brasileiras naquele ano<sup>67</sup>. Não por acaso, a Petrobrás e a Vale são, respectivamente, as maiores empresas do país, tanto em receita quanto em valor de mercado<sup>68</sup>. Elas apresentam ainda, como já citado, processos de internacionalização mais antigos. O tempo de atuação no mercado global, de fato, significa vantagens em relação às demais companhias brasileiras. A experiência se reflete em maior conhecimento do mercado em que estão inseridas, maior desenvolvimento de competência organizacional para atuar mundialmente e maior possibilidade para desenvolver os mais eficientes meios de tirar vantagens da atuação em diversas localidades, tais como aumentar escala de produção, diminuir custos, etc.

Empresas com mais experiência nos mercados internacionais enfrentam menos barreiras e desfrutam de resultados superiores em seu processo de internacionalização. Pode-se inferir que quanto mais experiência têm e mais investimentos efetuam, melhor é o retorno obtido pelas empresas (FUNDAÇÃO..., 2002, p.20).

O impacto da dependência do setor primário não só no processo de internacionalização das corporações nacionais, como também na economia do país é bastante relevante e não pode ser ignorado. Um dos fatores a considerar é que tais companhias são bastante suscetíveis às frequentes mudanças de curso da economia global. Com boa parte de suas atividades atreladas à comercialização de *commodities*, o desempenho das mesmas é indexado às cotações que sofrem influências tanto de variações nos níveis de consumo quanto de especulações financeiras. Por outro lado, tais setores possuem significativas vantagens comparativas e, certamente, devem ser exploradas das maneiras mais eficientes possíveis. O desenvolvimento acelerado de países emergentes populosos como China e Índia têm impulsionado o preço de recursos como minérios, petróleo e alimentos e garantido a demanda para os próximos anos. O crescimento destas empresas no Brasil e no mundo é um bom indício dessa necessidade.

---

<sup>67</sup> Ver Anexo B.

<sup>68</sup> Em 2009, a receita da Petrobrás foi de US\$ 110.707 bilhões (Petrobrás e BR Distribuidora somados). A Vale realizou uma receita de US\$ 15.475 bilhões. Fonte: Exame Maiores e Melhores 2010.

Tais dados não significam que a internacionalização por meio de investimento externo está restrita às grandes corporações exploradoras de matérias-primas. A FDC afirma que “um número crescente de empresas, incluindo várias pequenas e médias, estão se tornando multinacionais” (FUNDAÇÃO..., 2007, p.1) e “O IDE brasileiro está sendo concretizado por 885 multinacionais<sup>69</sup> sediadas no Brasil” (FUNDAÇÃO..., 2007, p.4). Ou seja, existe atualmente um número considerável de empresas exportando investimentos e, conseqüentemente, tornando-se multinacionais. No entanto, em sua maioria, possuem ativos externos com valor inferior a US\$ 100 milhões, insuficiente para caracterizá-las entre as maiores do país. Portanto, tais empresas não foram consideradas nas pesquisas da FDC (FUNDAÇÃO..., 2007).

Todas as demais 18 grandes transnacionais do país possuem apenas 38,68% dos ativos externos totais considerados na pesquisa e, analisando as empresas que os detêm, pode-se identificar alguns aspectos importantes. De início, torna-se aceitável que a internacionalização destas companhias, em sua maioria, ainda seja um processo recente e não houve tempo suficiente para maximizar os resultados. Outro aspecto é o enorme peso que apenas Petrobrás e Vale possuem na economia nacional. As receitas das duas em 2009, somadas, equivalem a 7,86% do PIB<sup>70</sup> e 11,88% do faturamento das 500 maiores empresas do país<sup>71</sup>. Sendo assim, torna-se compreensível que estas também apresentem grande participação nos negócios externos. Enquanto que a Petrobrás possui o terceiro maior ativo no exterior e este corresponde a apenas 13% do patrimônio total possuído pela estatal, Embraer e Marfrig, bem mais internacionalizadas, possuem ativos externos<sup>72</sup> com valores significativamente inferiores à Petrobrás, mas que, entretanto, representam uma porcentagem bem superior no total do patrimônio das mesmas. Correspondem, respectivamente, a 39% e 35% do total possuído.<sup>73</sup>

Pode-se indicar ainda que a internacionalização das empresas brasileiras é pouco representativa quando comparada com países emergentes e apresenta distância ainda maior em relação a economias desenvolvidas. Entretanto, dado o desempenho ascendente dos índices anuais de IBD, em especial o aumento do valor do piso dos investimentos realizados<sup>74</sup>, percebe-se uma tendência virtuosa. A continuidade do crescimento do PIB nacional assim como condições internacionais favoráveis à manutenção das vantagens

---

<sup>69</sup> A FDC afirma que ainda não está claro se esse número inclui afiliadas de empresas estrangeiras no Brasil fazendo IDE fora do país.

<sup>70</sup> PIB em 2009 de US\$ 1598,40. Fonte: PwC Brasil.

<sup>71</sup> Receita em 2009 de US\$ 1.062 bilhões. Fonte: Exame Melhores e Maiores 2010.

<sup>72</sup> R\$ 8.044.740 e R\$ 3.243.190, respectivamente. Fonte: Pesquisa FDC 2009 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>73</sup> Fonte: Pesquisa FDC 2009 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>74</sup> Salvo em anos de grande turbulência econômica.

comparativas das companhias brasileiras pode significar, de certo, uma ampliação da participação de empresas que já se destacam internacionalmente, assim como a inserção de novas multinacionais brasileiras na disputa pelo mercado global.

#### 4.2 Fatores indutores do processo de internacionalização das EMB

Os dados apresentados no Gráfico 6 demonstram claramente a tendência de expansão internacional das empresas nacionais. Torna-se importante compreender, portanto, quais fatores têm atraído tais companhias a enfrentar todos os obstáculos característicos da internacionalização. Os riscos de tal empreitada são bem conhecidos: investimento elevado, riscos políticos, falta de experiência em mercados desconhecidos, hábitos culturais, sistemas tributários e legislações diferenciadas, etc.

Duning (1988) aponta 4 motivações para o processo: busca por mercados, matérias-primas, ganhos de eficiência e facilidades de comercialização. Em breve análise histórica da economia global, ressalta que a procura por novos mercados e matérias-primas foram características do processo de transnacionalização das empresas americanas no início do século XX, como também das empresas européias no pós II Guerra Mundial. A construção do atual mundo globalizado, entretanto, teria sido motivado pela busca da eficiência e melhor estratégia.

De acordo com *The Boston Consulting Group* (2006, p.5),

A revolution in business is under way. Companies based in rapidly development economies - RDEs, such as Brazil, China, India and Russia, armed with ambitious leaders, low costs, appealing products or services and moderns facilities and systems, are expanding overseas and will radically transform industries and markets around the world. [...] Off course not all will survive. Success will require correct strategic decisions and the building of capable, competitive organizations.<sup>75</sup>

Em muitos setores a expansão está diretamente ligada à sobrevivência da empresa. Com isso, como estratégia de garantir a continuidade das atividades, muitas companhias têm iniciado agressivos planos de expansão, que envolvem, em muitos casos, a conquista de parcela dos consumidores internacionais. O crescimento do investimento direto no Brasil e no

---

<sup>75</sup> “Uma revolução nos negócios está á caminho. Companhias baseadas em países de desenvolvimento acelerado – PDA, tais como Brasil, Rússia, Índia e China, armadas com líderes ambiciosos, custos baixos, produtos e serviços atrativos e facilidades e sistemas modernos estão expandindo-se além mar e irão radicalmente transformar indústrias e mercados ao redor do mundo. (...) Certamente, nem todas sobreviverão. Sucesso irá requerer decisões estratégicas corretas e a construção de organizações competitivas e capazes” Tradução livre.

mundo demonstra claramente esta tendência, principalmente, quando boa parte deste é forma de financiar fusões e aquisições. Empresas como a brasileira Gerdau é um exemplo dessa agressividade, uma vez que possuiu 58% de seus ativos no exterior e grande maioria foram adquiridos por meio da compra de outras empresas<sup>76</sup>.

Segundo pesquisa realizada pela IBM com presidentes de grandes corporações globais, três entre quatro dos entrevistados afirmaram que pretendem ingressar ativamente em novos mercados. Para eles, essa estratégia visa garantir uma importante fonte de crescimento dada a elevação do poder de compra dos consumidores as característica de desenvolvimento da economia mundial (IBM..., 2008). Em entrevista, o especialista em negócios do futuro da consultoria McKinsey, Sven Smit, afirmou:

O maior problema para uma empresa brasileira que queira se tornar global é a necessidade de ir para os Estados Unidos ou a Europa, mercados em que o avanço da demanda ocorre em velocidade bem menor. É um desafio grande. Quando você sai de um lugar com um ritmo forte de crescimento, é difícil se acostumar com a realidade de mercados mais maduros (VITAL, 2010, p.263).

Por outro lado, para *The Boston Consulting Group*, a economia do futuro será dominada por grupos gigantescos e cada vez mais dinâmicos, advindos tanto das economias tradicionais quanto das emergentes. Por isso, as empresas que aspiram ter seus espaços não podem dar-se ao luxo de escolher ir ou não para esse ou outro mercado, elas devem estar em todos os mercados relevantes do planeta, sob o risco de perder espaço e oportunidades para seu concorrente direto. De certo, pode-se dizer que a sobrevivência aos anos de hiperinflação e trocas constantes de planos econômicos concedeu às companhias brasileiras enorme aprendizado para lidar com situações adversas e um certo *know how* para ajustar-se de acordo com a realidade do cenário em que atua (THE BOSTON..., 2006).

Momentos de crise econômica como o vivido a partir 2007 evidenciam a capacidade das empresas resistirem as questões cíclicas como escassez de crédito e diminuição de demanda. Para (ARBIX; SALERNO; DE NEGRI, 2005) as multinacionais possuem maior capacidade de diferenciação de produtos e de custos e, por isso, possuem maiores possibilidades de garantir crescimento a longo prazo. Tal diversificação, por exemplo, aumenta a resistência da empresa às variações de mercado. O crescimento dos países emergente no pós-crise<sup>77</sup> pode ser utilizado como referência. Enquanto que as economias desenvolvidas encontram-se em ritmo mais lento, o consumo dos emergentes sustenta o

<sup>76</sup> Fonte: Pesquisa FDC 2011 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>77</sup> Período posterior à crise financeira de 2007-2008.



crescimento de vendas e, muitas vezes, sua renda pode ser direcionada para auxiliar na gestão financeira de filiais em situação mais complicada.

De fato, a busca constante pela eficiência tem sido a grande obsessão das empresas. Essa perspectiva induz as empresas a explorarem as mais diversas possibilidades de modo a agregar competitividade à sua atividade. Nesse sentido, Krugman (2001) cita a Teoria da Localização como fator determinante do processo de internacionalização. Segundo o autor, a produção tende a aproximar-se da fonte de sua matéria-prima como, por exemplo, a produção de alumínio localizar-se próximo de minas de bauxitas assim como de fontes baratas e abundantes de energia. A localização do empreendimento sofreria também influência de outros fatores como possibilidades logísticas e barreiras ao comércio. Para as montadoras de automóveis americanas, por exemplo, abastecer o mercado europeu com fábricas instaladas em países desse continente possibilitaria economia em transportes e maior adequação da produção à realidade local, uma vez que geralmente os automóveis em questão possuem características diferentes.

Outro fator relevante é o ganho de escala de produção. Para Sarfati (2007, p.7), “esta é uma das razões clássicas, ou seja, a empresa inicia uma operação internacional para, ao aumentar a escala de produção, diluir seus custos fixos, diminuindo assim o custo unitário da produção. Helpman, Melitz e Rubstein (2004) apontam relação direta entre produtividade de uma empresa e sua inserção internacional. Geralmente, as companhias que realizam investimentos externos são aquelas que possuem maior índice de produtividade. As que apenas exportam possuem nível de produtividade intermediário, enquanto que as menos produtivas permanecem restritas ao mercado local.

Deve-se enfatizar ainda que os benefícios da internacionalização vão bem além dos já mencionados ganhos de escala, acesso às matérias-primas e redução de custos. Fatores como a geração de valor adicionado, modernização tecnológica e aprendizado de novas práticas gerenciais têm ocupado cada vez mais espaço no debate sobre investimento externo de empresas (SOBEET, 2007). As oportunidades no exterior têm sido encaradas como grandes laboratórios. As tecnologias adquiridas em processos de aquisição e o acesso ao capital humano e instituições científicas e acadêmicas de outros países já têm sido aproveitadas pelas empresas brasileiras. Segundo a FDC, enquanto 70% das empresas entrevistadas em sua pesquisa informaram ter atividades produtivas no exterior, 38% afirmaram possuírem atividades mais sofisticadas e intensivas em conhecimento tais como pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias (FUNDAÇÃO..., 2008).

Tal relação pode ser percebida no desempenho do comércio exterior do país. Para Arbix, Salerno e De Negri (2005), o investimento no exterior obtém retorno direto na obtenção de preço prêmio das exportações, ou seja, os resultados obtidos com inovação e diferenciação de produtos possibilitados pelo intercâmbio com o exterior reflete em agregação de valor ao produto comercializado e, portanto, maior retorno financeiro.

#### 4.3 Características da internacionalização das EMB.

O processo de internacionalização de uma empresa envolve grande gama de aspectos a serem analisados. A forma de entrada em um novo mercado é uma delas e apresenta possibilidades variadas. No entanto, este estudo abordará apenas as opções que envolvem investimento externo direto e são citadas na Pesquisa FDC 2010 (FUNDAÇÃO..., 2010): aquisição ou fusão, escritório comercial, alianças e parcerias, *joint venture*<sup>78</sup> e *greenfield*<sup>79</sup>. A adoção de uma dessas estratégias depende de vários fatores relacionados tanto ao mercado onde se pretende atuar, quanto às características relacionadas ao negócio e a empresa. Sarfati afirma que o “planejamento dos negócios internacionais é um processo longo que envolve desde investigações detalhadas sobre o mercado externo até mudanças em processos internos para adaptar produtos e pessoal para relacionamento externo” (SARFATI, 2007, p. 35).

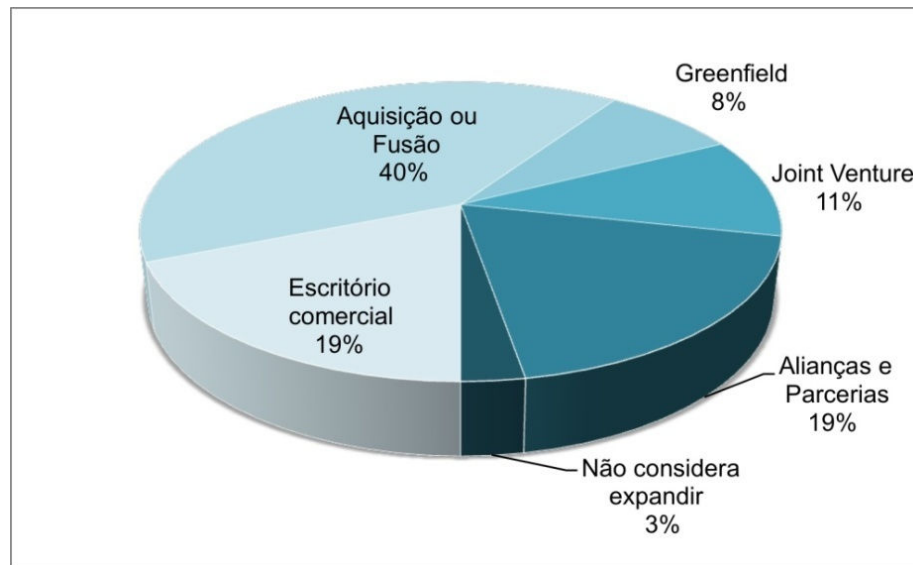
Para este autor, o planejamento do processo se dá em fases que envolvem a análise da empresa, a investigação das oportunidades globais, avaliação das opções estratégicas e, por fim, a implementação e gestão. Sendo assim, pode-se considerar que fatores como a capacidade financeira da empresa, vantagens do produto a ser comercializado, características do mercado a ser explorado e a análise detalhada dos possíveis obstáculos ao sucesso da operação serão aspectos decisivos à escolha da estratégia utilizada para iniciar operações em outros países (SARFATI..., 2007).

---

<sup>78</sup> Para Sarfati (2007 p.61), ocorre “quando duas empresas em sociedade formam uma nova empresa que atua em mercados específicos. As duas empresas continuam existindo de forma independente mas se juntam para, em um esforço conjunto, explorar determinado mercado.”

<sup>79</sup> Para Sarfati (2007 p.61), ocorre “quando a empresa decide construir do zero o negócio em um país; em outras palavras, significa a decisão de instalar uma subsidiária em um determinado país”.

Gráfico 6 – Modo de entrada mais provável em caso de expansão da internacionalização.



Fonte: Pesquisa FDC 2010 sobre as transnacionais brasileiras.

De acordo com o gráfico 6, para os gestores das principais multinacionais brasileiras, o modo preferido para realizar entrada em novos mercados são as fusões ou aquisições. Comparada com outros processos mais simples como a exportação direta ou indireta, este procedimento requer uma operação bem mais complexa e com maiores riscos envolvidos. Demanda alta soma de capital a ser aplicado e requer grande envolvimento da empresa no novo negócio. Possíveis falhas ou até o insucesso do projeto envolverá, certamente, perdas consideráveis. Por outro lado, esta é a maneira mais rápida e agressiva de promover uma expansão internacional. Ao adquirir-se ou fundir-se com uma empresa local, obtém-se a garantia de maior conhecimento do negócio, disponibilidade de capital humano supostamente capacitado, conhecimento das especificidades do mercado consumidor em que irá atuar e, principalmente, uma carteira de clientes já definida (FUNDAÇÃO..., 2010).

Segundo Ferrari (1996), com a aquisição obtém-se ainda patentes e/ou licenças para exploração de novos produtos, diminuição da concorrência no setor almejado e ganho de força para resistir e opor-se a entrada de possíveis novos adversários. Todos esses fatores adicionam maior agilidade na penetração do mercado pretendido e reduzem drasticamente os riscos citados inicialmente, entretanto, não excluem as possibilidades de insucesso. Para a FDC, a opção de tal segmento por 40% dos altos gestores entrevistados aponta a real intenção das transnacionais de manter ou aumentar os investimentos no exterior (FUNDAÇÃO..., 2010). De certo, o número de aquisições realizadas a partir de 2003 e já comentadas neste

estudo, ressalta a importância deste tipo de estratégia no entendimento do processo de internacionalização das empresas brasileiras<sup>80</sup>.

Empatados na segunda colocação, encontram-se as opções de abertura de escritório comercial no país onde deseja atuar ou formação de alianças e parcerias. Ambas alternativas receberam 19% dos votos dos gestores das transnacionais avaliadas. O escritório comercial serve como uma ponte entre a matriz e o mercado alvo. Por meio deles o contato e relacionamento empresa-cliente-fornecedores ganha importante reforço e tal representação pode ser utilizada como suporte à venda dos produtos fabricados no país sede. Geralmente são utilizadas por empresas com menores recursos disponíveis ou em início do processo de internacionalização. Em relação às alianças e parcerias, um exemplo relevante é o sistema de franquias, considerada uma alternativa de menores riscos e custos. O franqueador licencia sua marca a empreendedores interessados em explorar um determinado mercado consumidor. O empreendedor, conhecido como franqueado, paga *royalties* ao franqueador, poderá explorar sua marca e receberá toda a assistência referente ao funcionamento do negócio: treinamento, fornecimento de produtos, etc. São exemplos de redes de franquias brasileiras a Via Uno, Showcolate e Localiza que atuam, respectivamente, em 20, 13 e 7 países diferentes<sup>81</sup>.

Na terceira posição, referente a 11% das companhias analisadas, está a *joint venture*. De acordo com Sarfati (2007), trata-se de sociedade entre uma empresa local e uma estrangeira que deseja expandir-se internacionalmente. As mesmas continuam independentes, no entanto, dão origem a uma nova personalidade jurídica apenas para atuar em mercados específicos. Como já citado na subseção 2.1, as *joint ventures* são um exemplo do novo multinacionalismo. Por meio desse tipo de sociedade, as multinacionais compartilham riscos, investimentos, *know how* e, em muitos casos, obtém maior acesso ao meio político local.

O *greenfield* foi a estratégia escolhida por apenas 8% das empresas. Consiste em construir uma subsidiária em outro país de maneira unilateral. A empresa desenvolve e planeja todo o processo com recursos financeiros e humanos próprios. Tal operação apresenta elevado grau de risco e complexidade dada a necessidade da gestão de todos os diversos aspectos relacionados a operação de uma empresa em um mercado com cultura, localização e legislação diferente. Geralmente, este tipo de estratégia obtém melhores resultados em companhias com bom conhecimento e experiência em internacionalização e costuma ser a melhor opção quando ainda não há um mercado consolidado para o produto em questão.

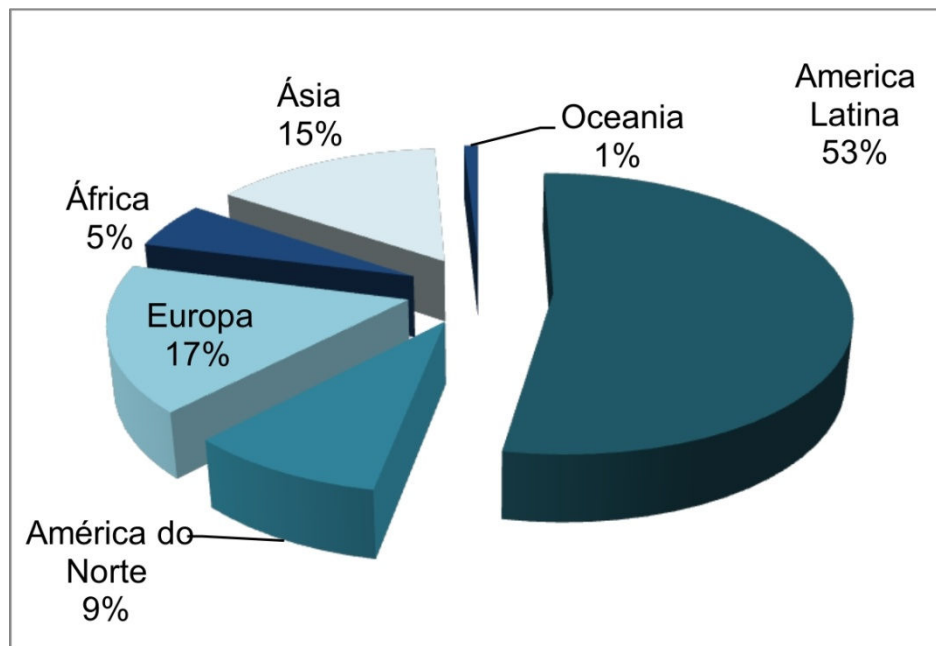
---

<sup>80</sup> Ver Anexo E.

<sup>81</sup> Fonte: Pesquisa FDC 2011 sobre as transnacionais brasileiras.

As multinacionais brasileiras possuem uma vasta distribuição geográfica e estão presente em mais de 50 países. Dentre todas, destacam-se a Vale, operando em 37 países, Andrade Gutierrez em 33, Votorantim em 28, a Stefanini IT Solutions em 26 e o Banco do Brasil em 23<sup>82</sup> (FUNDAÇÃO..., 2011). No que tange aos aspectos empresariais é extensa a lista de variáveis a serem observadas: vantagens comparativas do local, crescimento e tamanho do mercado consumidor, proximidade geográfica, estrutura tributária, facilidades/dificuldades de acesso ao mercado, entre outros. Tais informações serão extremamente relevantes na compreensão da distribuição do investimento brasileiro direto pelo mundo. Ainda, assim como abordado na subseção 2.1, os governos, tanto do receptor quanto do emissor dos investimentos, possuem grande papel na decisão dos destinos do capital externo das empresas.

Gráfico 7 – Localização geográfica das Transnacionais Brasileiras



Fonte: Pesquisa FDC 2010 sobre as transnacionais brasileiras. Modificado pelo autor.

O Gráfico 7 se refere à divisão de ativos externos das empresas brasileiras por região no mundo. A América Latina configura-se, com considerável margem a frente, como a localidade preferida pelos empresários brasileiros. 53% dos ativos pertencentes ao país estão localizados em países desse subcontinente. A FDC (FUNDAÇÃO..., 2010) argumenta que tal cenário é comum quando se trata de empresas que se encontram em início do processo de internacionalização. Facilidades como a proximidade geográfica, afinidades culturais e

<sup>82</sup> Ver Anexos C e D.

semelhanças idiomáticas são decisivas na decisão do destino do IBD. As menores distâncias facilitam os deslocamentos das mercadorias e até mesmo dos executivos, além de desonerarem os custos logísticos. Apesar da diferença de língua, os países latinos possuem determinadas similaridades culturais com os brasileiros, fato que facilita acordos e negociações.

No entanto, nota-se que mesmo companhias que possuem processos de internacionalização mais maduros persistem em aumentar o fluxo de investimentos para a região. Nesse caso, a FDC cita o fator governo<sup>83</sup> como importante motivação para justificar tal desempenho.

o impulso do governo para abrir ainda mais as portas diplomáticas na região, assim como aumentar as sinergias entre países com uma longa história diplomática e econômica pode estar contribuindo para que as transnacionais brasileiras mantenham o foco na América Latina (FUNDAÇÃO..., 2010, p.11).

Os mecanismos utilizados pelo Estado brasileiro para fomentar a internacionalização no país, como já citado, encontram-se fortemente direcionados a favorecer os investimentos realizados na região. Como exemplo, pode-se utilizar a grande participação dos países latinos nos negócios externos das estatais brasileiras. Soma-se a tal fato a existência do bloco regional do Mercosul. A Argentina, um de seus integrantes, é um dos maiores receptores do investimento externo brasileiro e, apenas no período 2005 a 2009, o país vizinho recebeu um total de US\$ 5.418 bilhões<sup>84</sup> em investimento de companhias como Vale, Camargo Corrêa, Votorantim e Marfrig.

A existência de outros acordos comerciais na região, crescimento econômico elevado e algumas vantagens comparativas também têm relevante parcela de contribuição na atratividade do capital brasileiro. Empresas como a Odebrecht, Camargo Corrêa, Gerdau, Tigre, JBS-Friboi e Marcopolo, são exemplos que detêm grande parcela de suas operações globais concentradas nesses países. Apenas Vale e Votorantim investiram juntas na Colômbia, no período de 2005 a 2009, a quantia de US\$ 1.959 bilhões<sup>85</sup>.

O continente europeu é o segundo maior destino dos investimentos brasileiros e responde por boa das operações externas de companhias como Spoleto, Brasil Foods, Marfrig,

---

<sup>83</sup> Refere-se ao governo Lula (2003-2010).

<sup>84</sup> Valor relativo à soma das aquisições realizadas por empresas brasileiras na Argentina, no período de 2005 a 2009 e que envolveram valores superiores à US\$ 100 milhões. Fonte: Pesquisa FDC 2010 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>85</sup> Valor relativo à soma das aquisições realizadas por Vale e Votorantim na Colômbia, no período de 2005 a 2009 e que envolveram valores superiores à US\$ 100 milhões. Fonte: Pesquisa FDC 2010 sobre as transnacionais brasileiras.

Weg, Sabó e Embraer. A América do Norte, com 9% de participação, caracteriza-se pelos investimentos realizados nos setores de mineração, alimentos, metalurgia e siderurgia. O Canadá destaca-se pela operação de aquisição da Inco, realizada pela Vale em 2007 e que movimentou um total de US\$ 19,4 bilhões. Nos Estados Unidos, o destaque se dá pela atuação da Gerdau e JBS-Friboi. No período de 2005 a 2009, a JBS-Friboi desembolsou a soma de US\$ 2.550 bilhões<sup>86</sup> e a Gerdau, US\$ 8.890 bilhões<sup>87</sup>, quantias que envolveram a aquisição de 3 companhias cada. Ainda no ano de 2011, de acordo com Amorim e Mano (2010), o grupo de investimentos brasileiro 3G Capital concluiu a aquisição do controle acionário da tradicional companhia americana de *fast food* *Burger King*. A operação envolveu aproximadamente US\$ 4 bilhões.

Com a crise internacional iniciada em 2007, investimentos em áreas de economias desenvolvidas perderam força e deram espaço ao crescimento do IBD para economias emergentes da Ásia e da África. A Ásia já possui uma boa participação, 15% em relação ao total de IBD, entretanto, o grande crescimento econômico da região têm atraído ainda mais o empresariado brasileiro. De 2008 para 2009, o crescimento do investimento brasileiro na região foi da ordem de 36,5%<sup>88</sup>. Empresas como Weg, Metalfrio, Bematech, Ci&T Software, Embraer, Vale, Marcopolo, Sabó e Brasil Foods possuem importantes operações no continente.

A África representa apenas 5% no total de ativos, no entanto, o interesse por mercados pouco explorados de países como Moçambique, Marrocos, Tunísia, Argélia, Quênia e Sudão é crescente. Destaca-se na região a atuação da Vale, Votorantim, Odebrecht, Marcopolo e Random. A Oceania é, definitivamente, o menor receptor do investimento brasileiro. A região corresponde à apenas 1% do total<sup>89</sup> com a atuação, ainda que pouco relevante em relação ao montante de suas receitas externas, de Vale, Petrobrás, Votorantim, Weg e JBS-Friboi.

Apesar de ainda não apresentar um valor de exportação de investimentos comparável ao porte e importância de sua economia no mundo, o Brasil tem avançado rapidamente no processo de internacionalização de suas companhias. Na busca por novos mercados, fontes de matérias-primas, maiores facilidade de comercialização, eficiência e competitividade, as empresas têm utilizado mecanismos consideravelmente agressivos e realizado grandes

---

<sup>86</sup>Valor relativo à soma das aquisições realizadas pela JBS-Friboi nos Estados Unidos, no período de 2005 a 2009 e que envolveram valores superiores à US\$ 100 milhões. Fonte: Pesquisa FDC 2010 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>87</sup>Valor relativo à soma das aquisições realizadas pela Gerdau nos Estados Unidos, no período de 2005 a 2009 e que envolveram valores superiores à US\$ 100 milhões. Fonte: Pesquisa FDC 2010 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>88</sup>Fonte: Pesquisa FDC 2010 sobre as transnacionais brasileiras.

<sup>89</sup>Os maiores investimentos realizados se deram em virtude da aquisição de empresas australianas pela Vale em 2006 e JBS-Friboi em 2008. As operações envolveram US\$ 663 e US\$ 148 milhões, respectivamente. Fonte: Pesquisa FDC 2007 e Pesquisa FDC 2009.

investimentos para promover entrada em novos mercados, fato que reforça a importância da expansão global na estratégia das mesmas. A América Latina, o destino preferido das multinacionais brasileiras, ainda representa grande parcela no total de ativos externos, no entanto, regiões de economias emergentes como África e Ásia têm apresentado significativo crescimento na captação do capital brasileiro.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde o ano de 2004, o país tem presenciado um processo inédito. Inúmeras empresas brasileiras iniciaram um movimento de aquisição de ativos no exterior e lançaram-se ao mercado internacional, resultando no surgimento de um significativo grupo de competitivas multinacionais brasileiras. Em relação ao tamanho da economia do Brasil, este processo ainda possui dimensões reduzidas, entretanto, a linha de tendência positiva de realização de IBD e a velocidade com que este tem sido produzido indica boas perspectivas para a continuidade dessa expansão. A concentração das multinacionais analisadas em setores ligados à exploração de insumos básicos e bens industriais processados é bastante elevada. A grande evidência desta conclusão é a propriedade de boa parte dos ativos externos de controle nacional por apenas duas companhias: Vale e Petrobrás. No entanto, representantes de outros setores tais como Marcopolo, Embraer e Natura também têm apresentado bons desempenhos em suas atividades no exterior.

Após amplo período de baixo crescimento do PIB e ambiente econômico pouco competitivo, o país foi bem sucedido em uma série de reformas e adentrou o século XXI com uma economia estável, em crescimento e com relevante atratividade ao investimento privado. Entre os fenômenos que possibilitaram a internacionalização das empresas brasileiras, destacam-se: criação do plano Real e estabilização da inflação, diminuição da vulnerabilidade econômica externa, abertura comercial, redução da taxa SELIC, aumento da disponibilidade de crédito interno, acesso ao crédito internacional mediante melhoria da credibilidade da economia nacional, crescimento do mercado de capitais local e apoio governamental ao processo de internacionalização.

O fenômeno estudado envolve multinacionais como Petrobrás, Vale, JBS-Friboi, BR Foods e Gerdau, verdadeiros conglomerados empresariais que se destacam por seu porte econômico, agressividade e alta competitividade nos setores que atuam. A busca por novos mercados, fontes de matérias-primas, maiores facilidades de comercialização, eficiência e competitividade são fatores que têm guiado as empresas a enfrentarem os riscos e custos da expansão global. Tal direcionamento envolve questões de importância ímpar na política estratégica dessas corporações. O processo de internacionalização pode estar diretamente ligado à sobrevivência de uma empresa, uma vez que em setores muito competitivos, a tendência tem sido a consolidação do mercado sob o controle de poucos competidores, por meio da aquisição dos concorrentes de menor porte. Por outro lado, multinacionais possuem

maior resistência às alterações econômicas cíclicas como crises financeiras que desencadeiam escassez de crédito e diminuição de demanda.

Percebe-se ainda que as vantagens advindas desse processo vão bem além. A experiência global tem gerado benefícios como geração de valor adicionado à linha de produtos, modernização tecnológica, aprendizado de novas práticas gerenciais, maior acesso à capital humano qualificado e centros tecnológicos de referência, todos fatores que têm ocupado cada vez mais espaço nos discussões empresariais estratégicas.

É importante destacar que os ativos externos das multinacionais brasileiras encontram-se amplamente concentrados na América Latina, fato justificado por aspectos variados como maior identificação cultural com a região, localização geográfica e políticas de incentivo ao investimento no continente por parte do governo federal brasileiro. Por outro lado, regiões com grande concentração de mercados emergentes, tais como Ásia e África tendem a aumentar sua participação na distribuição dos ativos. Destaca-se ainda o relevante processo de aquisições de companhias internacionais por empresas de capital nacional é um fato que representa, além das já citadas características deste tipo de operação, uma postura mais agressiva e indício de amadurecimento do movimento de internacionalização.

Ao analisar o papel e potencial do Brasil nos três tabuleiros de xadrez propostos por Nye (2002), entende-se que no primeiro, dada a reduzida capacidade militar do país, esse encontra-se em grande desvantagem e com poucas condições de atuar de forma efetiva nessa dimensão. No campo econômico internacional, segundo xadrez, a paralisia das economias avançadas e a ascendência dos países emergentes definem um cenário onde o país desponta com grandes possibilidades de integrar o seletivo grupo de nações capazes de influenciar os rumos da economia.

Na discussão referente ao terceiro tabuleiro, relativo às interações transnacionais, destaca-se a análise das EMN. Gilpin (2002) defende que as últimas décadas do século XX foi palco do surgimento do novo multinacionalismo, caracterizado pela substituição do modelo de investimento horizontal pelo vertical. Dessa forma, enquanto que a mão-de-obra permanece relativamente estável nos países de origem, o capital e a tecnologia ganharam uma mobilidade considerável. As atividades comerciais, financeiras e produtivas da economia mundial formaram uma complexa rede de interligações que envolvem Estados de todos os continentes, grandes corporações globais, suas diversas filiais e uma série de outros atores. Portanto, as EMN despontam como elementos relevantes no processo de interdependência que tem caracterizado o cenário global.

A atual ordem internacional, definida pela interdependência complexa, tem tornado os Estados cada vez mais vulneráveis nas relações com as multinacionais. Na interdependência entre os referidos atores, a tendência é de geração de assimetria a favor da EMN, à medida que esta aumenta seu poderio econômico, resultando no aumento da vulnerabilidade do Estado no terceiro xadrez. Esse fato significa na prática que, tal cenário representa mais recursos em posse das EMN para barganhar seus interesses no jogo de poder entre os dois e menor capacidade do Estado de resistir às demandas das multinacionais. Sendo assim, surge a seguinte questão: qual o sentido para o Estado em se relacionar com as EMN e, especialmente, promover ações que fomentem e maximizem o poder de um ator que o torna mais vulnerável?

Pode-se defender, portanto, os seguintes pontos: 1) as EMN podem atuar tanto como ator autônomo, como instrumento manipulado pelo Estado e tal possibilidade depende da dimensão da vulnerabilidade desses atores; 2) Poder haver simbiose de interesses, ou seja, determinado evento ou ação no cenário global pode beneficiar ambos e possibilitar cooperação entre Estado e EMN; 3) As três dimensões estão interconectadas e, por isso, é possível transferir poder de um tabuleiro para o outro; 4) Em um mundo globalizado, os próprios Estados são os maiores responsáveis pelo movimento que tem aumentado substancialmente a vulnerabilidade de cada um deles nas relações transnacionais e tal comportamento ocorre porque o aumento dessa vulnerabilidade pode ser convertida em maior competitividade e poder econômico, ou seja, menor vulnerabilidade e maximização de poder no segundo xadrez.

Como estratégia para aumentar a relação de pontos citada acima e reverter a balança da interdependência assimétrica a seu favor em pleno terceiro xadrez, o Estado brasileiro tem adotado dois tipos de medidas: 1) Participar das decisões de multinacionais brasileiras por meio da aquisição de parcela do capital acionário de modo a adquirir direito à voto e poder de intervenção nas ações das mesmas e 2) Por meio de financiamento à internacionalização através do BNDES, com destaque para empréstimos a governos de diversos países da África e América Latina destinados a obras de infra-estrutura. Como contrapartida, exige do país devedor a utilização dos serviços de empresas brasileiras. Assim, o Estado amplia seu poder de manipulação sobre as companhias envolvidas nesses tipos de operações e desenvolve maior capacidade de influenciar ações destas multinacionais em direção ao atendimento dos interesses estatais.

## REFERÊNCIAS

A SPECIAL report on business and finance in Brazil. **The economist**. New York, v. 393, n. 8567, 14-20th nov. 2009. Special Edition.

AGOSTINI, Renata; GRANDO, João W. Com o governo fica mais fácil. **Exame Melhores & Maiores 2011**, São Paulo, abr. 2011.

AGTMAEL, Antoine Van. De volta ao império da razão. **Exame CEO: O Mundo Emergente**. São Paulo: Editora Abril, ed. 2, dez. 2008.

AMORIM, Lucas; MANO, Cristiane. Uma nova máquina de negócios bilionários. **Exame**, São Paulo: Editora Abril, ed. 976, n. 17, 22 set. 2010.

ARBIX, Glauco; SALERNO, Mario S.; DE NEGRI, João A. **Internacionalização gera emprego de qualidade e melhora a competitividade das firmas brasileiras**. In: DE NEGRI, João A.; SALERNO, Mario S. (Org.). **Inovações, padrões tecnológicos e desempenho das firmas industriais brasileiras**. Brasília: IPEA, 2005.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: <[www.bcb.gov.br](http://www.bcb.gov.br)>. Acesso em: 23 out. 2011.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Boletim Anual**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/?BOLETIMANO>>. Acesso em: 23 nov. 2011.

BAUTZER, Tatiana. Dilma anuncia investimento no Brasil de US\$ 12 bilhões da Foxconn, a montadora do iPad. **Istoé Dinheiro**, São Paulo, abril 2011. Disponível em: <<http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/54307DILMA+ANUNCIA+INVESTIMENTO+N O+BRASIL+DE+U+12+BILHOES+DA+FOXCONN+A+FABRICANTE+DO+IPAD>>. Acesso em: 03 nov. 2011.

BRASIL emprestará das reservas para o FMI. **O Globo**, Rio de Janeiro, 10 jun. 2009. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/brasil-emprestara-das-reservas-para-fmi-3194659>>. Acesso em: 07 nov. 2009.

BM&FBovespa. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/perguntas-frequentes-resposta.aspx?idioma=pt-br#8.4>>. Acesso em: 23 abr. 2011.

BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/O\\_BNDES/A\\_Empresa/internacional.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/O_BNDES/A_Empresa/internacional.html)> Acesso em: 11 nov. 2011a.

BNDES. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Areas\\_de\\_Atuaao/Exportacao\\_e\\_Insercao\\_Internacional/](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Areas_de_Atuaao/Exportacao_e_Insercao_Internacional/)>. Acesso em: 11 nov. 2011b.

CEO Brasil. São Paulo: The PwC Brasil, n. 14, 2008.

\_\_\_\_\_. São Paulo: The PwC Brasil, n. 20, 2010.

CERVO, Amado Luiz. **Relações Internacionais do Brasil: um balanço da era Cardoso**. Revista Brasileira de Política Internacional. Brasília: Instituto Brasileiro de Relações Internacionais, v. 45, n. 001, jan.-jun. 2002.

CORREA, Daniela; LIMA, Gilberto Tadeu. **O comportamento recente do investimento direto brasileiro no exterior em perspectiva**. *Rev. Econ. Polit.* [online]. 2008, vol.28, n.2, pp. 249-268. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rep/v28n2/05.pdf>>. Acesso em: 18 maio 2011.

COSTA, Armando D. **A Vale no contexto da internacionalização das empresas brasileiras**. Revista Entreprises et Histor. Paris: Editions Eska, v. 54, avril. 2009. Disponível em: <<http://www.empresas.ufpr.br/vale.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2010.

COSTA, Armando D.; PESSALI, Huáscar F. **A trajetória da internacionalização da Petrobrás na indústria de Petróleo e derivados**. Revista História Econômica & História de Empresas. Campinas: Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica, v. XII, n. 1, jan.-jun. 2009. Disponível em: <<http://www.empresas.ufpr.br/petrobras.pdf>>. Acesso em: 16 out. 2010.

DA SILVA, Gilvan F. **Origem e evolução do comércio internacional**. In: DA SILVA, José Utemar (Org.). **Gestão das Relações Internacionais e Comércio Exterior**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DUNNING, John H. **Explaining international production**. Londres: Unwin Hyman, 1988.

DUPAS, Gilberto. **Atores e poderes na nova ordem global: assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação**. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

EMPREITEIRAS brasileiras crescem no exterior, mas se envolvem em problemas. **Estadão**, São Paulo, 31 out. 2011. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/nacional,empreiteiras-brasileiras-crescem-no-exterior-mas-se-envolvem-em-polemicas,792770,0.htm?p=1>>. Acesso em: 07 nov. 2011.

EXAME.COM. Disponível em: <<http://www.exame.com.br>>. Acesso em: 19 maio 2011.

\_\_\_\_\_. **Melhores e Maiores 2010**. São Paulo: Editora Abril, ed. 971, ano 36, jul. 2010.

\_\_\_\_\_. **Melhores e Maiores 2011**. São Paulo: Editora Abril, ed. 995, ano 37, jul. 2011.

FERRARI, L.F. **Aquisições, fusões e incorporações: estudo de uma solução para o desenvolvimento empresarial na Era da Globalização**. Dissertação de Mestrado – FEA/USP. São Paulo, 1996.

FERRAZ, Lucas; MARREIRO, Flávia; MELLO, Patrícia C. Países vizinhos reagem à Brasil expansionista. **Folha.com**, São Paulo, 26 jun. 2011. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mundo/934867-paises-vizinhos-reagem-a-brasil-expansionista.shtml>>. Acesso em: 23 out. 2011.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a internacionalização da empresa brasileira**. Belo Horizonte, 2002.

- \_\_\_\_\_. **Pesquisa FDC-CPII Multinacionais Brasileiras**. Belo Horizonte, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras: Internacionalização segue crescendo, mais resultados ainda são limitados**. Belo Horizonte, 2008.
- \_\_\_\_\_. **Ranking Transnacionais Brasileiras 2009: Investimentos no exterior crescem apesar da crise mundial**. Belo Horizonte, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Ranking Transnacionais Brasileiras 2010: Repensando as estratégias globais**. Belo Horizonte, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Crescimento e Gestão Sustentável no exterior**. Belo Horizonte, 2011.
- GILPIN, Robert. **A economia política das relações internacionais**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.
- GOLDMAN SACHS GROUP. **BRICs and beyond**. New York, 2007. Disponível em: <<http://www2.goldmansachs.com/our-thinking/brics/BRICs-and-Beyond.html>>. Acesso em: 23 out. 2010.
- IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE. **A Empresa do Futuro: O Estudo Global de CEO 2008**. Disponível em: <<http://www.ibm.com/services/ceo2008>>. Acesso em: 23 out. 2010.
- JAPÃO vai contestar elevação de IPI para carro importado na OMC. **Folha.com**, São Paulo, 14 out.2011. Disponível em: <<http://folha.com/no990525>>. Acesso em: 03 nov. 2011.
- KHANNA, Parag. **O Segundo Mundo: Impérios e Influência na Nova Ordem Global**. Intrínseca: Rio de Janeiro, 2008.
- KEOHANE, R. **After hegemony: cooperation and discord in the world economy**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1984.
- KEOHANE, R; NYE, Joseph S. **Transnational Relations and World Politics**. Cambridge University Press: Cambridge, 1971.
- \_\_\_\_\_. **Power and Interdependence**. Harper Collins, NY, 2001.
- KRUGMAN, Paul R.; OBSTFELD, Maurice. **Economia Política Internacional**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2001.
- LIMA, Samantha; NAPOLITANO, Giuliana; PADUAN, Roberta. O poder da superpetrobrás. **Exame**, São Paulo: Editora Abril, ed. 976, n. 17, 22 set. 2010.
- MINISTÉRIO DA FAZENDA. Disponível em: <<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?cod=764239>>. Acesso em: 07 nov. 2011a.

MINISTÉRIO DA FAZENDA. Disponível em:

<<http://www.fazenda.gov.br/resenhaeletronica/MostraMateria.asp?page=&cod=764241>>. Acesso em: 07 nov. 2011b.

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES. Disponível em:

<<http://www.itamaraty.gov.br/sala-de-imprensa/selecao-diaria-de-noticias/midias-nacionais/brasil/o-estado-de-sao-paulo/2010/12/25/china-convida-africa-do-sul-a-integrar-o-bric>>. Acesso em: 07 nov. de 2011.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em: <[www.mdic.gov.br](http://www.mdic.gov.br)>. Acesso em: 27 out. de 2011.

MACADAR, Beky M. de. **Os investimentos diretos no exterior dos países em desenvolvimento e a experiência brasileira recente**. In: Indic. Econ. Porto Alegre, v. 35, n. 3, p. 29-36, fev. 2008.

NYE, Joseph S. **O Paradoxo do Poder Americano**. São Paulo: Editora Unesp, 2002.

OLIVEIRA, Murilo A.; VASCONCELLOS, Eduardo. **Internacionalização e Incorporação: o caso CSN LLC (subsidiária da CSN nos Estados Unidos)**. In: VASCONCELLOS, Eduardo (Org.). **Internacionalização Competitiva**. São Paulo: Ed. Atlas S.A., 2008.

O'NEILL, Jim. Depois do BRIC, o N11. **Exame CEO: O Mundo Emergente**. São Paulo: Editora Abril, ed. 2, dez. 2008.

PORTAL DO INVESTIDOR. Disponível em: <[www.portaldoinvestidor.com.br](http://www.portaldoinvestidor.com.br)>. Acesso em: 10 maio 2011.

PWC. **Highlights of Brazil 2010-2011**. Disponível em: <<http://www.pwc.com/br>>. Acesso em: 06 maio 2011.

RODRIGUES, Eva; SEGALA, Mariana. BM&FBovespa vira a segunda maior bolsa em valor de mercado. **Brasil Econômico**, São Paulo, 24 nov. 2010. Disponível em: <[http://www.brasileconomico.com.br/noticias/bmf-bovespa-vira-2-maior-bolsa-em-valor-de-mercado\\_91706.html](http://www.brasileconomico.com.br/noticias/bmf-bovespa-vira-2-maior-bolsa-em-valor-de-mercado_91706.html)>. Acesso em: 17 nov. 2011.

SARFATI, Gilberto. **O Terceiro Xadrez: Como as Empresas Multinacionais Negociam nas Relações Econômicas Internacionais**. Tese de Doutorado – USP. São Paulo, 2006.

\_\_\_\_\_. **Manual de diplomacia corporativa: a construção das relações internacionais da empresa**. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SOBEET. **Boletim SOBEET**. São Paulo, n. 50, 21 set. 2007.

\_\_\_\_\_. **Boletim SOBEET**. São Paulo, n. 67, 22 mar. 2010.

STANDARD & POORS. **Guide to Credit Rating Essentials: What are credit ratings and how do they work**. New York, 2011. Disponível em: <[http://img.en25.com/Web/StandardandPoors/SP\\_CreditRatingsGuide.pdf](http://img.en25.com/Web/StandardandPoors/SP_CreditRatingsGuide.pdf)>. Acesso em: 17 nov. 2011.

THE BOSTON CONSULTING GROUP. **The New Global Challengers: How 100 Top Companies from Rapidly Developing Economies are Changing the World**. Boston, 2006.

VELASCO E CRUZ, Sebastião; MORAES, Reginaldo C. **A construção retomada: desafios políticos e perspectivas internacionais para o Brasil**. Revista Nueva Sociedad. Paris: Editions Eska, v. 54, out. 2009. Disponível em: <<http://www.nuso.org.br>>. Acesso em: 16 out. 2010.

VITAL, Nicholas. “Os líderes de visão já estão na África”. **Exame**, São Paulo: Editora Abril, ed. 977, n. 18, 26 out. 2010.

WHO dares wins. **The Economist**. New York: 23rd sept. 2000. Disponível em: <[www.economist.com/node/374586/print](http://www.economist.com/node/374586/print)>. Acesso em: 20 abr. 2011.

UNCTAD. **World Investment Report 2009: Transnational Corporations, Agricultural Production and Development**. New York and Geneva, 2009.

WALTZ, Kenneth N. **Structural Realism after the Cold War**. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2626772>>. Acesso em: 18 ago. 2008.

WORLD TRADE ORGANIZATION - WTO. Disponível em: <[http://www.wto.org/english/tratop\\_e/trips\\_e/trips\\_e.htm](http://www.wto.org/english/tratop_e/trips_e/trips_e.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2011

ZAKARIA, Fareed. **O Mundo Pós-Americano**. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.



## ANEXO A – Soma das 20 mais transnacionais (R\$ bilhões e n° funcionários)

Soma das 20 mais transnacionais (R\$ bilhões e n° funcionários)				
	2008	2009	2010	Δ10/09
<b>Receitas</b>				
Brasil	R\$ 163,29	R\$ 145,61	R\$ 211,56	45,3%
Exterior	R\$ 121,99	R\$ 102,86	R\$ 130,99	27,3%
Total	R\$ 285,28	R\$ 248,47	R\$ 342,54	37,9%
% exterior/total	42,8%	41,4%	38,2%	
<b>Ativos</b>				
Brasil	R\$ 334,88	R\$ 342,29	R\$ 397,27	16,1%
Exterior	R\$ 179,07	R\$ 158,13	R\$ 209,91	32,7%
Total	R\$ 513,95	R\$ 500,42	R\$ 607,19	21,3%
% exterior/total	34,8%	31,6%	34,6%	
<b>Funcionários</b>				
Brasil	327.883	437.472	493.361	12,8%
Exterior	169.203	198.571	216.563	9,1%
Total	497.086	636.043	709.924	11,6%
% exterior/total	34,0%	31,2%	30,5%	

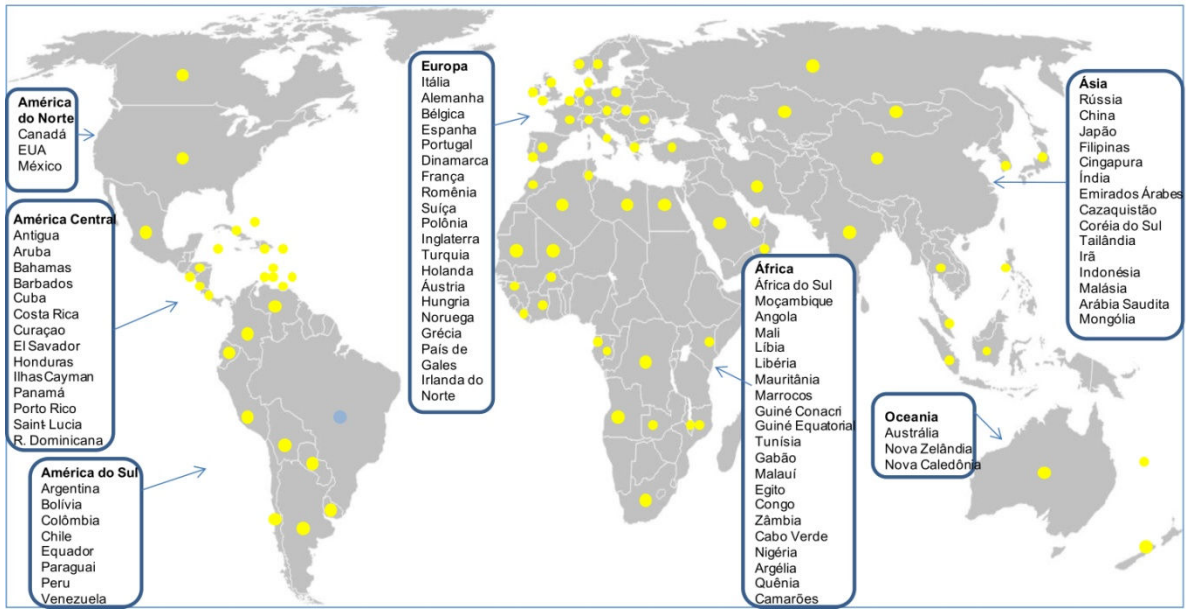
Fonte: Ranking 2011 das Transnacionais Brasileiras - FDC

## ANEXO B - As vinte maiores transnacionais brasileiras por ativos no exterior (2008)

As vinte maiores transnacionais brasileiras por ativos no exterior (2008)				
	Empresa	Setor	Ativos no exterior (R\$ mil)	% de ativos no exterior
1	Vale	Mineração	R\$95.831.000	52%
2	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	R\$37.429.390	63%
3	Petrobras	Energia	R\$26.529.000	13%
4	Votorantim	<i>Commodities</i>	R\$13.642.000	10%
5	Odebrecht	Construção	R\$8.145.000	20%
6	Embraer	Aeronáutica	R\$8.044.740	39%
7	Marfrig	Alimentos	R\$3.243.190	35%
8	Camargo Corrêa	Construção	R\$3.184.296	16%
9	Ultrapar	Distribuição de combustível	R\$946.247	10%
10	Weg	Motores	R\$871.021	18%
11	Tigre	Material de construção	R\$721.254	46%
12	Andrade Gutierrez	Construção	R\$648.970	3%
13	Marcopolo	Veículos e peças	R\$396.243	16%
14	América Latina Logística	Serviços de Transporte	R\$307.590	3%
15	Lupatech	Metal-mecânica	R\$298.611	18%
16	Itautec	Software e serviços de TI	R\$238.991	20%
17	Sabó	Autopeças	R\$230.000	49%
18	Oi	Serviços de comunicação	R\$218.000	0%
19	Perdigão	Alimentos	R\$198.309	2%
20	Aracruz Celulose	Papel e Celulose	R\$192.845	2%

Fonte: Pesquisa FDC 2009 sobre as transnacionais brasileiras.

ANEXO C – As transnacionais brasileiras no mundo



Fonte: Ranking 2011 das Transnacionais Brasileiras - FDC

## ANEXO D – Dispersão Geográfica das Transnacionais Brasileiras

Dispersão Geográfica das Transnacionais brasileiras									
Posição	Empresa	Total de Países	América do Sul	América Central	América do Norte	Europa	Ásia	África	Oceania
1	Vale	37	5	1	2	4	14	9	2
2	Andrade Gutierrez	33	8	7	2	3	5	8	
3	Votorantim	28	5	1	3	11	2	5	1
4	Stefanini IT Solutions	26	5	1	3	12	3	1	1
5	Banco do Brasil	23	7	2	2	7	4	1	
6	Weg	22	4		2	8	6	1	1
7	Odebrecht	21	5	3	2	3	3	5	
8	Brasil Foods	20	4	1		10	5		
9	Marcopolo	20	8	5	1		3	3	
10	Marfrig	20	3		2	5	8	1	1
11	Magnesita	19	5		3	6	3	1	1
12	Camargo Corrêa	17	7	2	1	5		2	
13	Itaú-Unibanco	16	5	2	1	5	3		
14	Ibope	13	7	4	2				
15	Gerdau	13	6	2	3	1	1		
16	Petrobras	13	8		2		1	2	
17	Randon	11	2		2	1	2	4	
18	Tigre	9	8		1				
19	Minerva	9	3			1	3	2	
20	Natura	8	5	1	1	1			
21	JBSFriboi	7	2		2	1	1		1
22	Sabó	7	1		1	3	2		
23	Bradesco	6	1		2	2	1		
24	Metalfrio	5			2	2	1		
25	Suzano	5	1		1	2	1		
26	Artecola	5	4		1				
27	Embraer	5			1	2	2		
28	Ci&T Software	5	1		1	1	2		
29	Azaléia	5	4		1				
30	Ultrapar	5	2		2	1			
31	Lupatech	4	2		2				
32	Alusa	4	3	1					
33	Oi	4	2	1	1				
34	Bematech	3			1		2		
35	Politec	3	2		1				
36	Altus	3	1		1	1			
37	M.Dias Branco	3	2		1				
38	Eletronbras	3	2	1					
39	Tam	1	1						
40	Agrale	1	1						
41	ALL	1	1						
42	BRQ IT Services	1			1				
43	Cemig	1	1						
44	Cia Providência	1			1				
45	DHB	1					1		
46	Eliane	1			1				
47	Tegma	1	1						
48	Seculus	1				1			
49	Gol	0							

Fonte: Ranking 2011 das Transnacionais Brasileiras - FDC

**ANEXO E – Principais transações de fusões e aquisições realizadas por empresas brasileiras  
(operações acima de US\$ 100 mi)**

Ano	Adquirente	Adquirida	País	Valor Transação (US\$ mil)	Setor
2005	Grupo Camargo Correa	Loma Negra CIA S.A.	Argentina	1.025	Construção Civil
2005	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	Canico Resource Corp.	Canadá	743	Mineração
2005	Grupo Votorantim	Cemex S.A.	EUA	389	Manufaturados
2006	Ambev	Quilmes Industrial S.A. (Quinsa)	Argentina	1.200	Alimentício
2006	Cia de Tecidos – Textile Bus	Spring Inds	EUA	494	Têxtil
2006-2007	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	Inco Ltda	Canadá	19.466	Mineração
2007	Gerdau	Chaparral Steel	EUA	3.974	Aço
2007	Gerdau	Qanex Corp	EUA	1.458	Metalurgia
2007	J&F Participações S.A.	Swift & Co.	EUA	1.425	Alimentício
2007	GP Investimentos	Drilling Rights and E&P	Argentina	1.000	Petróleo e Gás
2007	Companhia Vale do Rio Doce (CVRD)	AMCI Holding Australi Pty	Austrália	663	Outras
2007	Grupo Votorantim	Acerias Paz Del Rio S.A.	Colômbia	498	Metal e Mineração
2007	JBS Friboi	Inalca	Itália	329	Alimentos
2007	Votorantim	US Zinc Corp.	EUA	295	Reciclagem
2007	Gerdau	Grupo Industrial Feld	México	259	Aço
2007	Gerdau e Kalyani	SJK	Índia	170	Aço
2007	Marfrig	Quickfood	Argentina	141	Alimentos
2007	Petrobrás Energia	El Todillo / La Tapera (Part.)	Argentina	118	Energia
2007	Gerdau	Aceros Corsa	México	101	Aço
2008	Gerdau	Gerdau Macsteel Inc.	EUA	1.458	Metalurgia
2008	Magnesita	LWB Refractories GmbH & Co. K	Alemanha	952	Manufatura
2008	Marfrig	Moy Park Ltd; Kitchen Range Foods Ltd.	Irlanda; Reino Unido	680	Alimentos
2008	JBS-Friboi	Smithfield Beef Group Inc.	EUA	565	Alimentos
2008	JBS-Friboi	National Beef Packing Company, LLC	EUA	560	Alimentos
2008	Petrobrás	Esso Chile Petrolera Ltda.	Chile	400	Gasolina
2008	Vale	Mina de Carbón	Colômbia	300	Minério
2008	Votorantim	US Zinc Corp.	EUA	295	Zinco
2008	Gerdau	Sidenor S/A	Espanha	287	Aço
2008	JBS-Friboi	Tasman Group Services	Austrália	148	Alimentos
2008	Votorantim	Cia Minera Atacocha	Peru	145	Minério
2008	Gerdau	Corsa Controladora	México	101	Aço
2009	Vale	Rio Tinto (Projeto Potássio Rio Colorado)	Argentina	850	Minério
2009	Banco Itaú Holding Financeira	Banco Itaú Europa	Portugal	498	Serviços Financeiros
2009	Petrobrás	Esso Chile Petrolera Ltda.	Chile	400	Gasolina
2009	Vale	Cementos Argos SACoal Mine	Colômbia	373	Minério
2009	Vale	Mina de Carvão El Hatillo, depósito de carvão Cerro Largo e ativos do consórcio Fenoco	Colômbia	305	Minério
2009	Votorantim	Cementos Avellaneda S.A.	Argentina	202	Manufaturados
2009	Banco Bradesco	Banco Espírito Santo S.A.	Portugal	132	Serviços Financeiros
2010	Vale	BSG Resources Guinea Ltd.	Reino Unido	2.500	Mineração
2010	Camargo Correa Portugal SGPS	Cimpor Cimentos de Portugal	Portugal	1.894	Manufaturados
2010	Gerdau	Gerdau Ameristeel Corp.	Canadá	1.607	Manufaturados
2010	Marfrig	Keystone Foods LLC	EUA	1.260	Agroindústria
2010	Votorantim	Cimpor Cimentos de Portugal	Portugal	1.192	Manufaturados
2010	Votorantim Metais	Cia Minera Milpo SAA	Peru	419	Mineração
2010	Petrobrás	Pasadena Refining System Inc.	EUA	350	Manufaturados
2010	Braskem	Sunoco Chemicals Inc.	EUA	350	Manufaturados
2010	Petrobrás	Devon Energy Corp-Cascade	EUA	180	Petróleo e Gás
2010	Banco Bradesco	IBI México	México	164	Serviços Financeiros

Fonte: Pesquisa FDC sobre Transnacionais brasileiras (2006, 2007, 2008, 2009, 2010 e 2011).