

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ISABELA BENYUNES ZATZ

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E INFLUÊNCIA DE FATORES  
POLÍTICOS LOCAIS E EXTERNOS**

---

A relação entre a participação minoritária do governo e o destino

SÃO PAULO – SP

2013

ISABELA BENYUNES ZATZ

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E INFLUÊNCIA DE FATORES  
POLÍTICOS LOCAIS E EXTERNOS**

---

A relação entre a participação minoritária do governo e o destino

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Orientador: Rodrigo Bandeira de Mello

SÃO PAULO - SP  
2013

ISABELA BENYUNES ZATZ

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E INFLUÊNCIA DE FATORES  
POLÍTICOS LOCAIS E EXTERNOS**

---

A relação entre a participação minoritária do governo e o destino

Relatório de Pesquisa apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas como requisito do Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PIBIC) do CNPq/GVpesquisa.

Campo de conhecimento: Administração

Data da aprovação: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Professor orientador – FGV-EAESP

---

Avaliador externo ou interno - Instituição

---

Coordenador Inic. Científica FGV-EAESP

# ÍNDICE

RESUMO .....	6
BRIEFING .....	6
1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Apresentação do tema .....	7
1.2. Pergunta da pesquisa .....	9
1.3. Objetivos da pesquisa .....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO .....	11
2.1. Empresas Multinacionais – EMNs.....	11
2.2. Internacionalização de empresas.....	12
2.3. Aspectos políticos na internacionalização de empresas .....	16
3. METODOLOGIA .....	18
4. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	20
4.1. Análise do destino da internacionalização de empresas brasileiras .....	20
4.2. Casos de internacionalizações de empresas brasileiras.....	29
4.2.1. Casos de internacionalização de empresas sem participação governamental 30	
4.2.1.1. Caso da Ambev .....	30
4.2.1.2. Caso da JBS.....	31
4.2.2. Casos de internacionalização de empresas com participação governamental 32	
4.2.2.1. Caso Gerdau .....	34
4.2.2.2. Caso da Itaúsa .....	35
5. PROPOSIÇÕES.....	36
6. CONCLUSÃO .....	39
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	41

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Entrada em mercados internacionais .....	8
Figura 2 – Países de destino de aquisições por empresas brasileiras (%).....	22
Figura 3 – Continentes de destino de aquisições por empresas brasileiras (%).....	23
Figura 4 – Países de destino de aquisições por empresas brasileiras sem participação governamental (%).....	24
Figura 5 – Continentes de destino de aquisições por empresas brasileiras sem participação governamental (%) .....	25
Figura 6 – Países de destino de aquisições por empresas brasileiras com participação governamental (%).....	27
Figura 7 – Continentes de destino de aquisições por empresas brasileiras com participação governamental (%).....	28
Figura 8 – Ranking por índice de transnacionalidade.....	33

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Aquisições no exterior de empresas brasileiras em função dos anos.....	30
--	----

## RESUMO

Diante de um cenário de globalização e integridade mundial o estudo de empresas multinacionais e seus processos de internacionalização é importante para o entendimento da configuração social e econômica dos países participantes. Este estudo, focado em empresas brasileiras de capital aberto, apresenta não somente conteúdo referente às multinacionais como também o desenvolvimento destas aliado à comparação entre empresas que possuem participação minoritária governamental e aquelas que não pertencem a este grupo. Esta pesquisa, portanto, possui o objetivo de conduzir o leitor a informações e tomada de conhecimento de uma literatura ainda pouco estudada, iluminando um contexto brasileiro de desenvolvimento no exterior.

**Palavras-chave:** multinacionais, internacionalização, empresas brasileiras.

## BRIEFING

Against a background of globalization and worldwide integrity, the survey on multinational companies and its processes of internationalization is relevant when it comes to the understanding of the social and economic configuration of the participating countries. This study approaches publicly traded companies and intends to bring about substantial contents related to multinational companies and their development combined with the comparison between those with minor governmental shareholding and those not belonging to this group. The survey, therefore, aims at leading the reader to information and making him knowledgeable about a still understudied literature as well as bringing him to light of a Brazilian context of development abroad.

**Key words:** multinationals, internationalization, Brazilian companies.

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. Apresentação do tema

Como proposto no Plano de Trabalho inicial, este estudo teve o intuito de aprofundar e compreender os impactos da influência política no desenvolvimento de empresas multinacionais de países emergentes, baseado no cenário das empresas multinacionais brasileiras. Assim, segue abaixo uma sumarização da introdução que já fora escrita no plano inicial, fundamentada com novos documentos. Os objetivos do estudo permaneceram os mesmos, entretanto, foi adicionada uma análise geográfica (destinação) das empresas brasileiras que buscaram se internacionalizar, com diferenças enfatizadas sobre as de caráter privado e as de caráter público e respectivos setores de atuação.

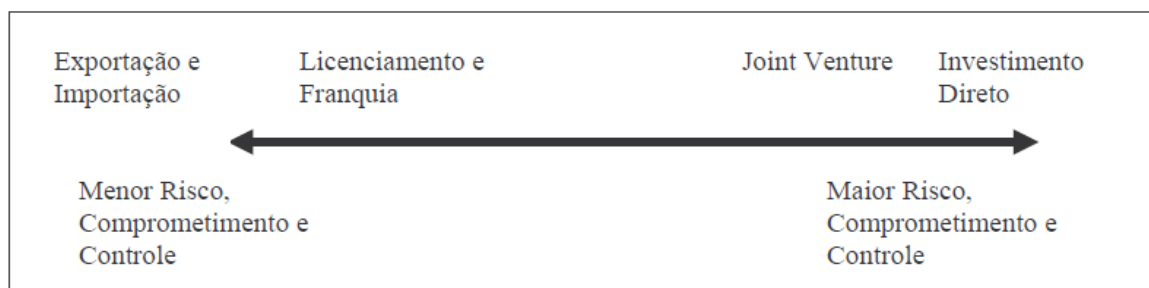
Desde meados dos anos 50 a economia e o mercado internacional tem tido crescimento acelerado quando comparados a momentos anteriores, de modo a permitir economias nacionais mais abertas, com relações comerciais e financeiras no exterior (Keohane, Milner; 1996). Empresas focadas no mercado externo passaram a ser mais frequentes, inclusive em mercados emergentes, de forma a hoje contextualizá-los como focos de investimento e também como investidores.

Quando se aprofunda o entendimento sobre as economias abertas, percebe-se que grande razão se dá pelo aumento de empresas que buscam a sua internacionalização como forma estratégica. Assim, as empresas multinacionais (EMNs) são aquelas que têm uma matriz em seu país de origem e que avançam para o mercado externo, a fim de melhorar seu alcance sobre seu público-alvo, buscando alternativas e estratégias administrativas e, principalmente, redução de custos. É importante reconhecer que essas empresas não necessariamente têm como foco a hegemonia mercadológica, mas sim visam o maior desenvolvimento, renome e reconhecimento diante da concorrência. (Mariotto, 2007)

Nesse estudo serão apresentados diversos fatores que influenciam as empresas a irem ao exterior, de modo que seja analisada e aprofundada a teoria da

internacionalização, a qual decai diretamente sobre a existência e funcionamento das multinacionais (Rugman; 1981). Cabe aqui mencionar que, diante das diversas maneiras de uma empresa ir para o exterior – exportação, licenciamento, franquias, *joint venture*, investimento direto e *greenfield*, este estudo apenas contemplará relações de investimento direto e *greenfield*. É interessante, inclusive notar o ponto de interesse desta pesquisa pela ilustração abaixo:

Figura 1 – Entrada em mercados internacionais



Fonte: Nickels and Wood (1997, p113)

Diante do crescimento dos mercados emergentes e parcial estagnação dos países centrais, a análise sobre as estratégias mercadológicas globais tem sido mais criteriosa. Países centrais devem se focar em como explorar as novas oportunidades e recursos permeados pela entrada de mercados emergentes, e os países emergentes devem se focar em como se adaptar à nova realidade e alcançar vantagens competitivas diante dos mercados centrais. Como Madhok e Keyhani argumentam, empresas multinacionais de países emergentes (EMNEs) hoje parecem carecer de tecnologia, “marca” e de vantagens mercadológicas quando comparadas às EMNDs (empresas multinacionais de países desenvolvidos). No contexto recente, as EMNEs se caracterizam como tendo “recursos ordinários”, definidos pela ideia de “recursos que tradicionalmente não são considerados fontes extraordinárias, provindas de tecnologia ou marca, que são argumentadas como base para uma real vantagem competitiva” (Madhok e Keyhani, 2012).

Dessa forma, a análise estratégica e mercadológica de empresas se baseia, inevitavelmente, no estudo de campo e de ambiente externo, de modo que a expansão



das mesmas seja consequência. Para essa análise é fundamental que uma empresa determine como pretende atingir um novo mercado e como deve segmentá-lo, examinando aspectos que vão desde o espaço físico até políticas governamentais que a influenciarão.

Nota-se que atualmente os estudos voltados à compreensão da internacionalização focalizam as relações comerciais e econômicas que as empresas apresentam ao ingressar em um novo mercado, quanto mais quando estas expandem para o ambiente internacional (Verbeke; 2008). A interação com as políticas governamentais, assim como as vantagens competitivas que cada nicho e região podem oferecer, devem ser encorajadas como área de pesquisa, uma vez que influenciam em demasia no momento de ingresso das então multinacionais. (Boddewyn, 1988)

Em suma, deve-se entender que os fatores políticos são essenciais no contexto de negócios internacionais (Henisz, 2003), uma vez que empresas internacionais seguem regulamentações e regimes políticos que, inevitavelmente, impactam no modo como essas empresas entram, funcionam e saem de mercados estrangeiros. Assim, compreender os aspectos políticos em um país significa reconhecer as barreiras de entrada e saída no mercado, aspectos fundamentais no âmbito estratégico de qualquer negócio.

É importante, então, que EMNs analisem o mercado ao qual irão se inserir para obterem melhores negociações, estratégias e domínios no ambiente não só mercadológico, mas também valorizando o âmbito político.

## 1.2. Pergunta da pesquisa

A pergunta que orientou o estudo foi: *Como as políticas governamentais influenciam no incentivo e desenvolvimento de empresas multinacionais? (Com foco nas empresas brasileiras).*

### 1.3. Objetivos da pesquisa

O objetivo central da realização desse estudo é conseguir compreender o papel da real participação governamental no processo de internacionalização de empresas. Atualmente já existem muitos estudos que se focam nas relações comerciais e econômicas das empresas multinacionais. Entretanto, neste estudo é investigada e apresentada uma interação mais direta com as políticas governamentais, provando resultados e análises diferentes das comumente tratadas. A interação com as políticas governamentais, assim como as vantagens competitivas que cada nicho e região podem oferecer, devem ser encorajadas como área de pesquisa, uma vez que influenciam no momento de ingresso das então multinacionais.

Vale-se notar que este estudo englobará as influências políticas como um todo, mas se focará na diferença de estratégias de internacionalização entre empresas privadas e empresas com apoio governamental. Este estudo, então, expõe suposições acerca dos incentivos e relações entre os governos e as empresas que expliquem a destinação de cada negócio internacional.

O estudo lida com análise de dados, tanto quantitativos como qualitativos, de modo que se propõe a apresentar resultados coerentes e úteis no mercado corporativo. Assim, diante das pesquisas pré-existentes, buscou-se aqui adquirir mais conhecimentos no que tange à participação política no desenvolvimento e estabelecimento de multinacionais, com foco, ainda, sobre as empresas multinacionais de países emergentes (EMNEs). Há como iniciativa valer-se dos resultados encontrados nesta pesquisa para estudos futuros, na medida em que os mesmos poderão servir de base para análise adicional àqueles que examinam a possibilidade de desenvolvimento de uma multinacional, tanto como daqueles que buscam fontes de estudo e conhecimento. Tudo o que será aqui mostrado contribuirá para a ampliação dos estudos a respeito desse campo de conhecimento.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Empresas Multinacionais – EMNs

Acontecimentos desde o início do século XX favoreceram o maior contato entre países de forma a impulsionar não só a maior comercialização, mas também a maior concorrência entre empresas e mesmo governos. Diante de uma realidade em que a tecnologia vinha tomando lugar e a troca cultural presente, o interesse pela maior diversificação da área mercantil ficou cada vez mais exposto. A partir da década de 80 a expressão “globalização” foi introduzida, sob o intuito de não somente indicar o estreitamento da comunicação entre indivíduos, mas principalmente indicar o estreitamento entre organizações de diversos cantos do mundo, permitindo um contato prático e direto que resultaria na maior expansão empresarial e mercadológica (Lastres, Cassiolato, Lemos, Maldonado, Vargas, 1999).

São muitas as empresas que desde meados do século XX perceberam que avançar para novos mercados representaria um movimento estratégico, de modo que as razões centrais desse fenômeno seriam a busca por novos mercados, busca de recursos no mercado estrangeiro, busca de conhecimento especializado e, principalmente, a redução de riscos (isso porque a diversificação geográfica de uma empresa tende a significar a não dependência de um único mercado) (Mariotto, 2007).

É então necessário que se entenda que a globalização se tratou de um fenômeno não só cultural e social, mas principalmente de cunho tecnológico e econômico. As noções de competitividade acirraram e novas estratégias em conjunto também passaram a ser formadas (Doz, 1986). Um exemplo de desenvolvimento integrado que percebemos são as ações de *benchmarking*, por exemplo. É, assim, curioso identificar que muitas empresas enxergaram essa possibilidade de expansão e exploraram esse recurso. As empresas que sucederam no mercado internacional são hoje as chamadas empresas multinacionais – EMNs, e atualmente são presentes tanto em países centrais como em periféricos. Vale-se notar que muitas empresas em países

em desenvolvimento utilizaram dessa estratégia de internacionalização para conseguir se manter no mercado, buscando inclusive hegemonia mercadológica e buscando altos retornos econômicos. (Peng, 2012)

A partir da diferença estabelecida por Porter entre empresas multidomésticas e empresas globais, em 1986, entende-se que a concorrência entre países, comum às empresas multidomésticas, deu lugar à concorrência em escala global, em que, para manter sua capacidade competitiva, essas empresas se vêem forçadas a gerenciar suas atividades internacionais de modo cada vez mais integrado. Essa integração é vista por Frédérique Sachwald como essencial para o maior contato funcional das atividades geograficamente dispersas das empresas multinacionais, de modo que as empresas mundialmente integradas possuem mais vantagens competitivas e econômicas do que as empresas que possuem fraco contato internacional ou possuem filiais independentes.

Finalmente, nota-se que a presença de multinacionais é cada vez maior, apresentando não só a integração proposta por Sachwald, mas também o maior entendimento sobre diferentes públicos alvo e relações interculturais. Assim, percebe-se que a internacionalização é uma forte tendência estratégica há muitos anos, e adiante será analisada mais criteriosamente.

## **2.2. Internacionalização de empresas**

Como se pode observar pela leitura anterior, podemos associar o aparecimento de empresas multinacionais ao processo de internacionalização, de modo que este não se restrinja mais às grandes empresas, mas às médias e até pequenas empresas (Mariotto, 2007). A partir das últimas décadas notou-se que comportamento estratégico de várias empresas mudou a fim de conseguirem impactar e alcançar novas segmentações que pudessem conduzir a um aumento de contato com o público-alvo e a redução dos custos. Assim deu-se início ao processo de internacionalização, que envolve aspectos não mais só econômicos como também sociais e políticos. Diante

desse momento muitos estudiosos passaram a aprofundar seus conhecimentos e redigir teses que pudessem explicitar o que agora ocorria.

Assim, nota-se que os processos de internacionalização tornaram-se mais frequentes no contexto pós II Guerra Mundial, em que a já mencionada busca por novos mercados tornou-se interessante para muitas empresas e negócios. Para compreender melhor as fases de internacionalização, foram definidas três grandes ondas (Glufke e Fleury, 2010):

- 1ª onda: ocorreu durante as décadas de 50 e 70 e foi liderada por empresas multinacionais dos Estados Unidos e da Europa;
- 2ª onda: ocorreu pós década de 70 sob o foco das empresas japonesas e sul-coreanas, que foram adentrando o mercado europeu e americano aos poucos a ponto de desenvolver uma trajetória de sucesso;
- 3ª onda: ocorreu a partir da década de 90 e ainda está presente; é caracterizada pela internacionalização de países emergentes.

Para também compreender o efeito causado pelas ondas de internacionalização, mais estudiosos passaram a se focar no tema. Nessa seção é transcrita algumas das mais reconhecidas teorias de internacionalização, que se iniciam com pensamentos de Vernon e seguem até Dunning. Assim, referente às teorias de internacionalização de empresas que serão adiante apresentadas, percebe-se que as teorias convencionais se focam primordialmente na explicação de quais são as razões que estimulam empresas a se expandirem para territórios estrangeiros, enquanto as teorias mais recentes se focam no estabelecimento de conexões entre gestão estratégica e as perspectivas das empresas multinacionais (Rugman e Verbeke, 2007).

Os primeiros estudos referentes à internacionalização e o que levava empresas a buscarem um desenvolvimento no exterior começaram a ser desenvolvidos na década de 1960 com ideias de Raymond Vernon, a partir da Teoria do Ciclo de Vida do Produto e Investimento Internacional. Suas ideias, entretanto, expunham muito mais pensamentos voltados às relações mercadológicas e administrativas como um todo, e poucos enxertos referentes às multinacionais e seus respectivos processos de

internacionalização (Rugman, 2008). Assim, em estudos independentes, Stephen Hymer lançou uma tese em que passava a questionar as razões de empresas se engajarem com o FDI – Foreign Direct Investments (1978). Uma das conclusões mais importantes tidas por Hymer foi que *“uma operação própria em um país estrangeiro pode render lucros sobre o capital investido superiores à taxa de juros vigente naquele país”* (Mariotto, 2007). Outra conclusão de Hymer foi que as empresas que optam pela internacionalização para alcançarem lucratividade devem ter vantagens sobre as concorrentes locais maiores que as desvantagens da própria instalação no país estrangeiro (Rugman e Verbeke, 2007).

A partir da complementação de ideias, Buckley e Casson na década de 70 deram outra perspectiva às empresas multinacionais, agora fundamentando diretamente o conceito de internacionalização (Mariotto, 2007). De um modo “cru”, esses autores foram capazes de identificar que empresas bem organizadas internamente e com alta participação no mercado tinham a tendência de buscar novos mercados e segmentações, seguindo a ideia dos negócios internacionais (Buckley e Casson, 1976).

Dando continuidade aos estudos, Richard Caves propôs que a decisão de fazer negócios no exterior poderia ser comparada à ideia de fortalecimento do crescimento nacional, onde a ideia de expansão a novos territórios corresponderia a vantagens competitivas (1971). Essa ideia, quando aliada ao pensamento de Hensz, outro estudioso da área, resulta na conclusão de que as estruturas internas de uma empresa também são determinantes no momento de atingir sucesso no âmbito internacional, de modo que a inovação seria um ponto-chave para ganhar vantagens de internacionalização (2003).

Quanto mais o tema da internacionalização se destacava, mais estudiosos se dedicavam a novas descobertas que pudessem, de fato, influenciar no contexto das empresas multinacionais.

Diante dessa nova literatura a ser aprofundada, John Dunning ficou internacionalmente conhecido devido a sua proposta do paradigma eclético, ou

simplesmente OLI - *Ownership, Location and Internalization*. Esse paradigma indicava que *Location* de uma empresa poderia significar vantagem competitiva diante de diferentes países e regiões de atuação, tanto como o entendimento do ambiente externo no comportamento da empresa, enquanto *Internalization* e *Ownership* refletiam em vantagens a partir de decisões estratégicas, gerados a partir do momento que a empresa avança para outro país e se responsabiliza por garantir suas atividades (Dunning, 1988; Rugman e Verbeke, 2007).

A fim de compreender ainda mais o contexto de globalização diretamente relacionado aos fenômenos de internacionalização de empresas, Ramumurti e Singh observaram o comportamento dessas em países emergentes. Como conclusão, uma empresa multinacional em países emergentes pode sim suceder no mercado internacional, mas essas empresas precisam suplantar as desvantagens econômicas, sociais e políticas, a partir de uma miscigenação de aspectos naturais da empresa com aspectos do ambiente externo do país o qual pretende se instalar (2009).

De acordo com o professor Kurt Mettenheim, da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, em períodos mais remotos, a internacionalização também funcionava como uma válvula de escape para a sobrevivência do capitalismo, como Karl Marx previa. Assim, nota-se que a internacionalização de empresas pode ser relacionada ao desenvolvimento de países, mas deve-se se sobressaltar que depender demais da exportação pode criar fatores de dependência, que podem futuramente significar dívidas externas ou mesmo acúmulo de reservas, como pode acontecer em Fundos de Investimento.

Pode-se notar também, segundo argumentos do professor, que a internacionalização atua muitas vezes como forma de uma empresa se manter no mercado competitivo, de modo que permita que países antes mal vistos entrem no mercado, com novas economias crescentes.

### 2.3. Aspectos políticos na internacionalização de empresas

Posteriormente aos resultados encontrados por Dunning, Ramumurti e Singh os seguintes estudos destinaram-se majoritariamente aos aspectos econômicos e administrativos, uma vez que atraíam maior atenção e constituíam uma área de interesse. Assim, foram deixados em segundo plano os fatores políticos que influenciam o desenvolvimento das empresas multinacionais. Entretanto, como Vernon conclui, “o papel das instituições governamentais é fundamental para o estabelecimento e expansão de empresas multinacionais” (1966). Dessa forma, vários estudiosos passaram a tentar entender qual a influência das políticas internas em seus países referentes às empresas que tinham interesse em se internacionalizar, tanto como a influência das políticas dos governos os quais as empresas estariam agora se instalando. Foram feitos, então, novos estudos que visassem à melhor compreensão e análise de cenários com um foco político.

Um dos primeiros estudos que ganhou reconhecimento internacional foi o de Jean Boddewyn, que propunha que o paradigma eclético de Dunning – *Ownership, Location and Internalization* – deveria também conter aspectos políticos. Boddewyn sugere que sejam analisados não somente os fatores econômicos, mas também os que envolvem relações não-mercadológicas (*nonmarket*), ou seja, que interagem as relações econômicas com as políticas e, inclusive, sociais (1988). Essa nova teoria previa que as empresas deixassem de associar a internacionalização somente como um risco para observarem melhor as oportunidades (Boddewyn, 1988).

Como Hillman e Kleim posteriormente avaliaram, independentemente da área de atividade das empresas multinacionais, essas têm de enfrentar as particularidades institucionais existentes em cada país, de modo que estas influenciem diretamente sobre como será a interação com os governos locais diante dos processos de política pública (1995).

Quando analisamos as relações entre o desenvolvimento de empresas multinacionais e as ações governamentais, percebemos que essas ultrapassam a mera



integração nas atividades políticas (Blumetritt; 2003). Como Henisz expõe, há interesse governamental estrangeiro em atrair indústrias e setores industriais (2005), de forma que os governos podem exercer influência nas decisões e atitudes das empresas, e vice-versa (Hillman, 2005).

Segundo estudos realizados por Hillman e Hitt as relações empresariais bem estabelecidas com órgãos governamentais impactam no sucesso da empresa, principalmente por oferecerem várias vantagens competitivas (1999). Assim, estratégias políticas devem ser cuidadosamente analisadas por empresas que visam à internacionalização, uma vez que a zona de alcance de influência nos negócios empresariais pelo Estado pode ir da expropriação do negócio (Petras e Veltmeyer; 2005) ao estabelecimento de novas estratégias de desenvolvimento e crescimento (Rugman; 1981). Assim, observa-se a aliança entre empresas e governos que visem maior interação no mercado exterior, promovendo dentre vários incentivos a redução de custos e as novas oportunidades de negócio. O estabelecimento de alianças locais muitas vezes determinará, então, o sucesso da empresa estrangeira, o que, inevitavelmente, tende a aumentar a legitimidade dessa empresa e facilitar o estabelecimento de novas estratégias e dominações políticas (Hillman e Keim; 1995).

É importante também notar que a partir do momento em que uma empresa opta por se internacionalizar, esta deve ser apta a entender as jurisdições e normas do país em questão, principalmente normas cambiais, de modo a se adaptar e flexibilizar as suas relações, além de manter suas áreas de atuação e público alvo atendidos (Mariotto, 2007). Como observado pela literatura atual, assim como pelas estratégias mercantis, o papel principal da política exterior de vários países é exatamente o de promover a expansão de suas empresas, incentivando, então, a internacionalização das mesmas.

### 3. METODOLOGIA

O estudo consistiu de um método indutivo que visasse à análise de diversas formas de participação política no desenvolvimento e conjuntura de empresas, tanto no foco interno como externo. O direcionamento da pesquisa considerou as empresas multinacionais brasileiras, cujas participações no mercado exterior são muitas vezes relacionadas a incentivos políticos.

É importante observar que neste documento considerou-se participação política como uma relação minoritária entre o Estado e as empresas. Deste modo, entende-se que esta relação é caracterizada por retornos do BNDES ou do Tesouro Nacional ou por retornos após doações eleitorais ou mesmo por existência de um membro do governo no *board* executivo da empresa. Assim, essa participação é retomada durante toda a seção de análises, sendo importante o conhecimento de sua densidade para interpretação coerente dos dados e informações extraídas.

Como se pode notar pelo conteúdo já demonstrado, a pesquisa contém majoritariamente dados qualitativos; entretanto, a análise foi consequência da interpretação de dados puramente quantitativos. Buscou-se aqui apresentar resultados coerentes e úteis no mercado corporativo. Vale-se notar que a ideia de unir tanto dados quantitativos como qualitativos é o sortimento de resultados mais precisos sobre todo o processo já prescrito.

O estudo como um todo contou essencialmente com literatura já existente sobre os processos de internacionalização até a interferência governamental nestes. Nota-se que além da literatura foram exploradas entrevistas e conversas com alguns professores da Escola de Administração de São Paulo (EAESP – FGV) e análise de base de dados, o qual o procedimento abaixo será melhor explicado.

- **Bases de dados**

Durante as análises neste relatório apresentadas, foram analisadas duas grandes bases de dados fornecidas pelos orientadores da pesquisa. A primeira base de dados

continha aquisições no exterior de empresas de grande porte ao redor do mundo, informando desde o país de origem e destino até o valor das transições, e outra base que indicava os balanços patrimoniais de empresas brasileiras e as formas de interação legais entre o governo e as respectivas empresas. Nota-se que a partir da junção dessas duas bases foi desenvolvida uma terceira, a qual permitiu inferências importantes sobre o processo de destinação das empresas brasileiras que se internacionalizaram nos últimos anos.

Detalhando melhor o processo, a primeira base de dados constituía dados das principais aquisições no mundo. Foi fornecida pelos orientadores uma planilha Excel em que dados de 2003 a 2010 foram expostos, indicando os *host countries* e os *home countries*, os setores de atuação de cada empresa e, como já informado, os valores de aquisição de cada negócio. Ao total, ocorreram 276 aquisições de empresas no exterior por empresas brasileiras, sendo apenas 93 de capital aberto.

A segunda base de dados possuía caráter complementar à primeira. Isto é, continha informações do balanço patrimonial das empresas, tipos de doações ao governo, se existentes, e formas de interação entre a empresa e o governo, também se existentes. Esta segunda base contava com 215 empresas privadas de capital aberto durante estes anos de 2003 a 2010.

Assim, por simples complementação das duas bases, criou-se uma terceira completa. A maior dificuldade deste processo é que dentre os dados da primeira e da segunda base, apenas 19 empresas foram comuns. É importante, então, enfatizar que os dados coletados foram de 2003 a 2010 e que aqui só foram estudadas empresas privadas de capital aberto.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante de toda literatura estudada, a partir da comparação de dados foi possível a maior compreensão dos destinos escolhidos por empresas brasileiras. Esta seção de análises será dividida em três partes, uma em que a análise é feita entre empresas privadas de capital aberto sem participação governamental e empresas com participação governamental, outra com foco nas empresas brasileiras que mais se internacionalizaram nas últimas décadas, explorando suas características e, por fim, a formulação de proposições.

Ao incentivar o processo de internacionalização de empresas e indústrias nacionais, um governo pode contribuir diretamente – quando possui certo controle e intervenção direta sobre a empresa – ou indiretamente – quando há políticas de *governance* ou uma intervenção indireta propriamente. Sendo a influência direta ou não, um Estado pode afetar os índices de internacionalização das empresas, sendo estes: oferecimento de ativos (*assets*), propostas contratuais empregativas (*jobs*) ou contribuições na receita (*revenue*). No Brasil é observado que empresas com apoio direto do governo possuem mais proximidade ao Tesouro Nacional, e já as empresas com apoio indireto, do BNDES. Observa-se também que há muitas empresas que realizam doações durante processos de eleições, ou que possuem membros do governo em seu *board* executivo ou que possuem ações compradas pelo Estado. Assim, todos estes pontos caracterizam nesse estudo uma empresa aberta com participação governamental.

### 4.1. Análise do destino da internacionalização de empresas brasileiras

Previamente é importante compreender as razões de a geografia internacional ter sido foco deste estudo. Ao observar os processos de internacionalização de empresas, estes são ligados às estratégias empresariais. Como já discutido durante

este documento, a busca por ambientes que permitam competitividade, reconhecimento e adaptação é tida como fundamental para a sustentabilidade de muitos negócios. Este último ponto – adaptação – lida diretamente com a escolha de países os quais as empresas multinacionais buscam se expandir. Compreender essas escolhas significa entender porque alguns países são mais interessantes para o processo de internacionalização que outros.

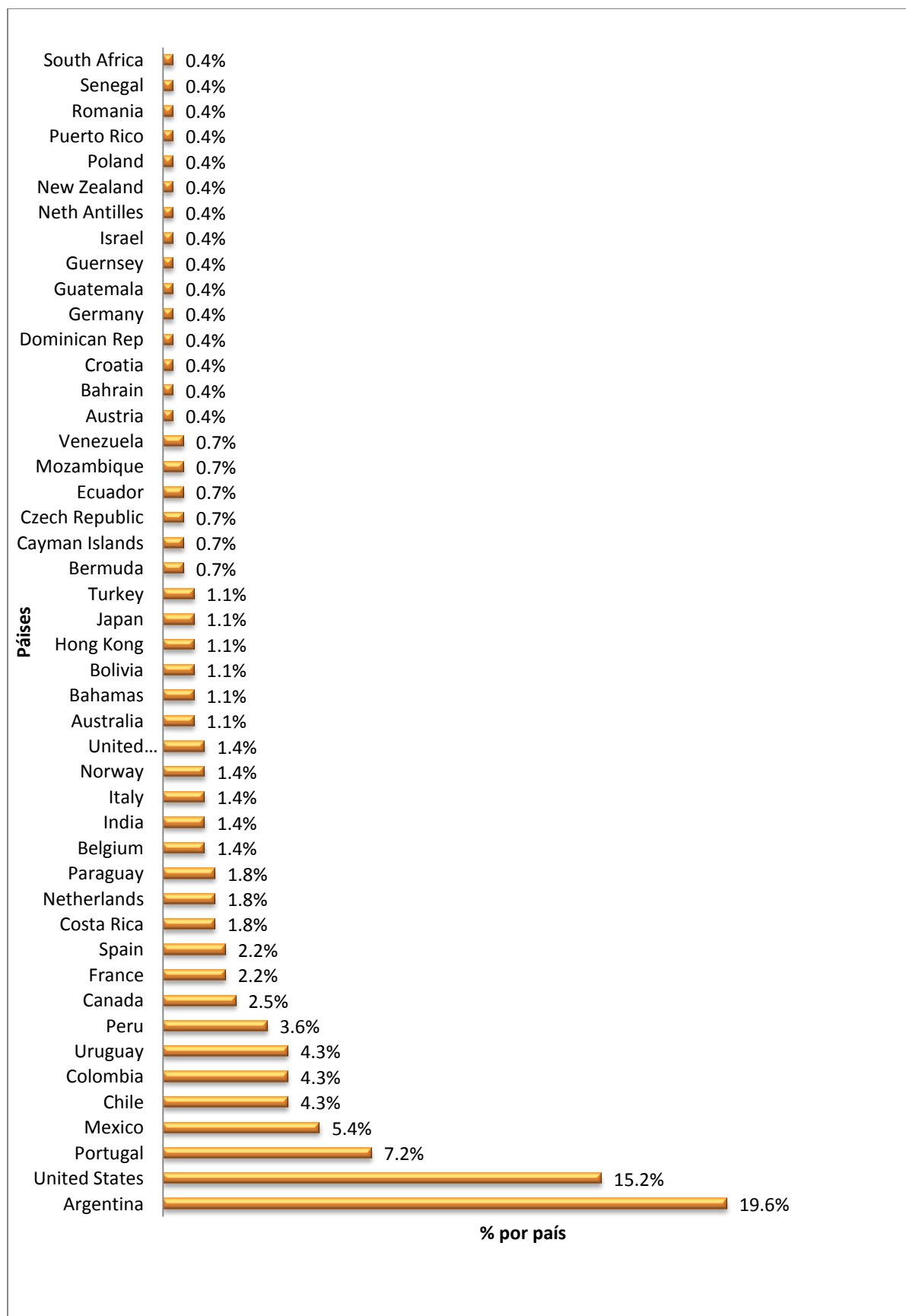
Observa-se que esta primeira seção contou apenas com a primeira base de dados, em que haviam 276 empresas adquiridas no exterior por empresas brasileiras entre 2003 e 2010. Assim, busca compreender o perfil de destino das empresas brasileiras que buscam se internacionalizar.

Considerando empresas brasileiras de capital aberto, com ou sem participação governamental, que fizeram aquisições de outras empresas no exterior, pode-se apresentar o seguinte gráfico<sup>1</sup>:

---

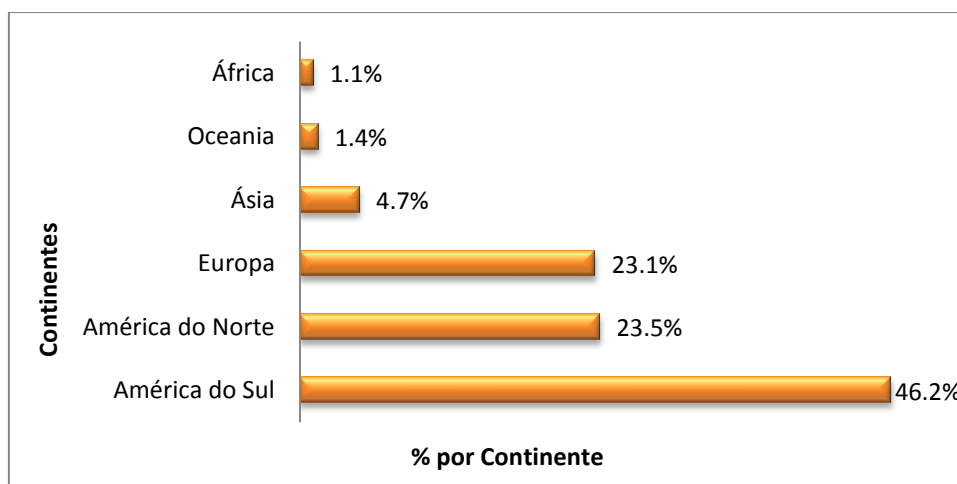
<sup>1</sup> Os resultados aqui obtidos são resultado de uma análise conjunta de aquisições ocorridas entre 2003 e 2010, de modo a relevar apenas dados históricos. Referência à terceira planilha elaborada durante este estudo.

Figura 2 – Países de destino de aquisições por empresas brasileiras (%)



Assim, entre os países de escolha para internacionalização de empresas brasileiras, os maiores destaques são a Argentina e os Estados Unidos. Dentre as 276 empresas estudadas, 54 destas (19,6%) foram adquiridas na Argentina e 42 (15,2%) nos Estados Unidos. Outros países que merecem destaque diante das internacionalizações brasileiras são Portugal (20 empresas – 7,2%) e México (15 empresas – 5,4%). Além destas aquisições ibero-americanas, a América do Sul com um todo foi destaque, em que Chile, Colômbia e Uruguai tiveram 12 empresas, cada, adquiridas.

Figura 3 – Continentes de destino de aquisições por empresas brasileiras (%)



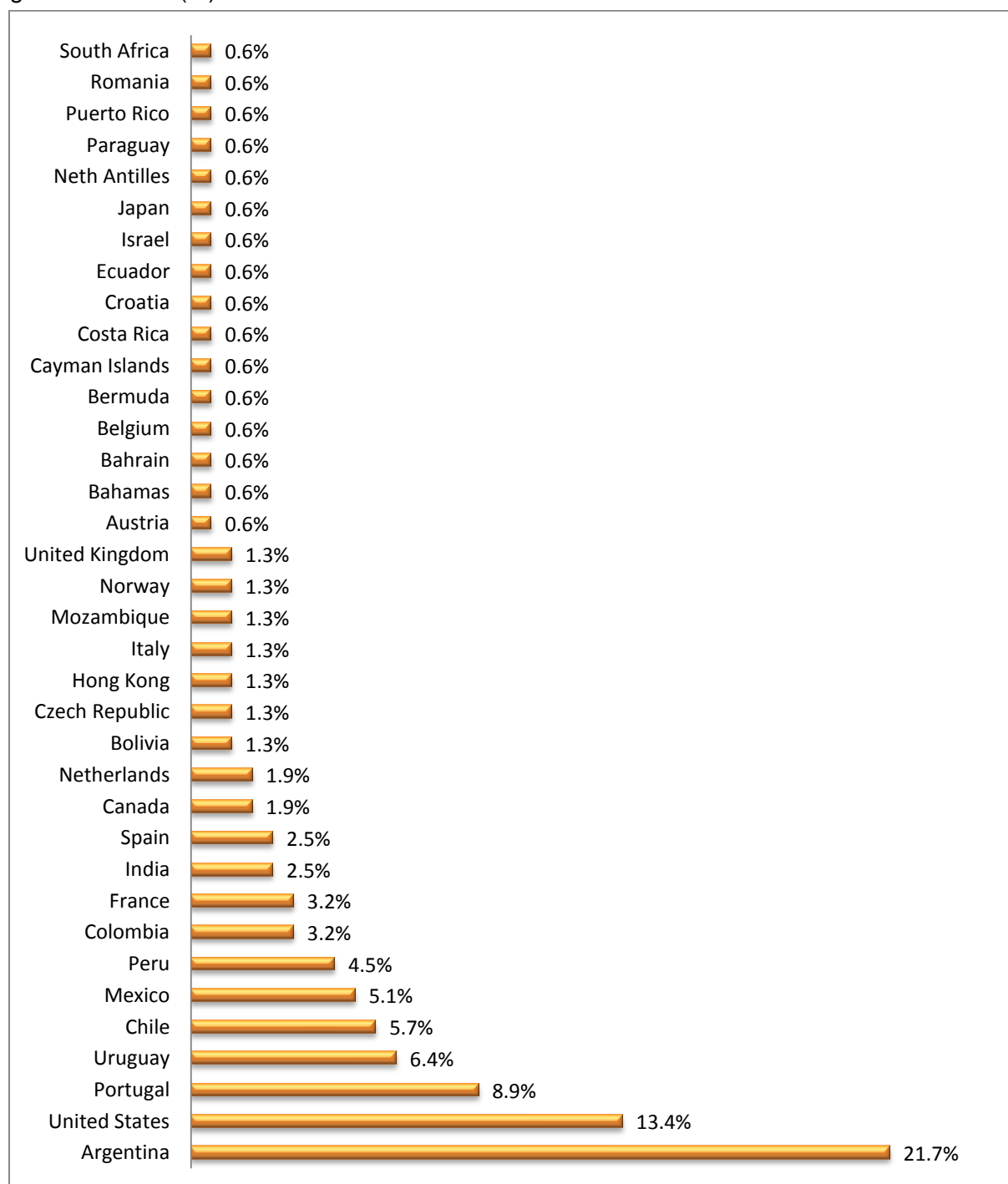
Nota-se, então que países como os Estados Unidos e a Argentina são os mais visados nos momentos de internacionalização, seja pelo apoio político ou não, mas que não podemos excluir a América Latina como um todo, visto os resultados obtidos nestes 7 anos.

Diante destes dados, faz-se agora uma análise distinta entre países destino para empresas que não possuem o tipo de participação governamental estudada neste documento e para as empresas que o possuem. Analisar-se-á se há divergências entre empresas sem e com esta participação diante dos dados gerais de internacionalizações brasileiras.

#### 4.1.1. Empresas brasileiras sem participação governamental

Abaixo estão dados referentes às aquisições por país de empresas brasileiras abertas que não possuem participação direta ou indireta do governo:

Figura 4 – Países de destino de aquisições por empresas brasileiras sem participação governamental (%)



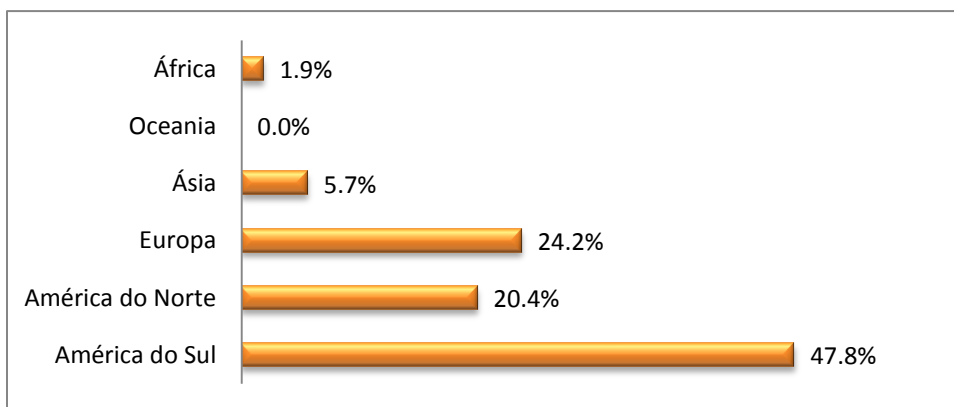


Dentre os dados observados, os mais atraentes destacam-se a seguir:

- 34 das 157 empresas adquiridas no exterior entre os anos de 2003 e 2010 foram na Argentina, indicando uma porcentagem de aproximadamente 21,7%;
- Outras 21 empresas foram adquiridas nos Estados Unidos, representando 13,5% das aquisições;
- 14 empresas foram adquiridas em Portugal (9%).

Agora analisando apenas pelos continentes em que tais aquisições foram realizadas, tem-se uma perspectiva agregada dos dados:

Figura 5 – Continentes de destino de aquisições por empresas brasileiras sem participação governamental (%)



Além do primeiro gráfico apresentado nesta seção, observa-se por uma análise continental que há destaque, além da América do Sul, para a Europa. Nota-se que a escolha por países da América do Norte fica muito mais restrita e que se torna clara a preferência por países latino americanos e europeus. Outro ponto a ser analisado é que cerca de 70% de todas as aquisições no exterior ocorreram em apenas oito países. Assim, a diversificação de mercados não aparece como razões principais para a internacionalização dessas empresas. Além disso, também é importante notar que, pelos gráficos apresentados, os países de escolha para internacionalização de empresas sem participação governamental como definida neste documento tendem a países com características culturais semelhantes às brasileiras, o que, segundo o

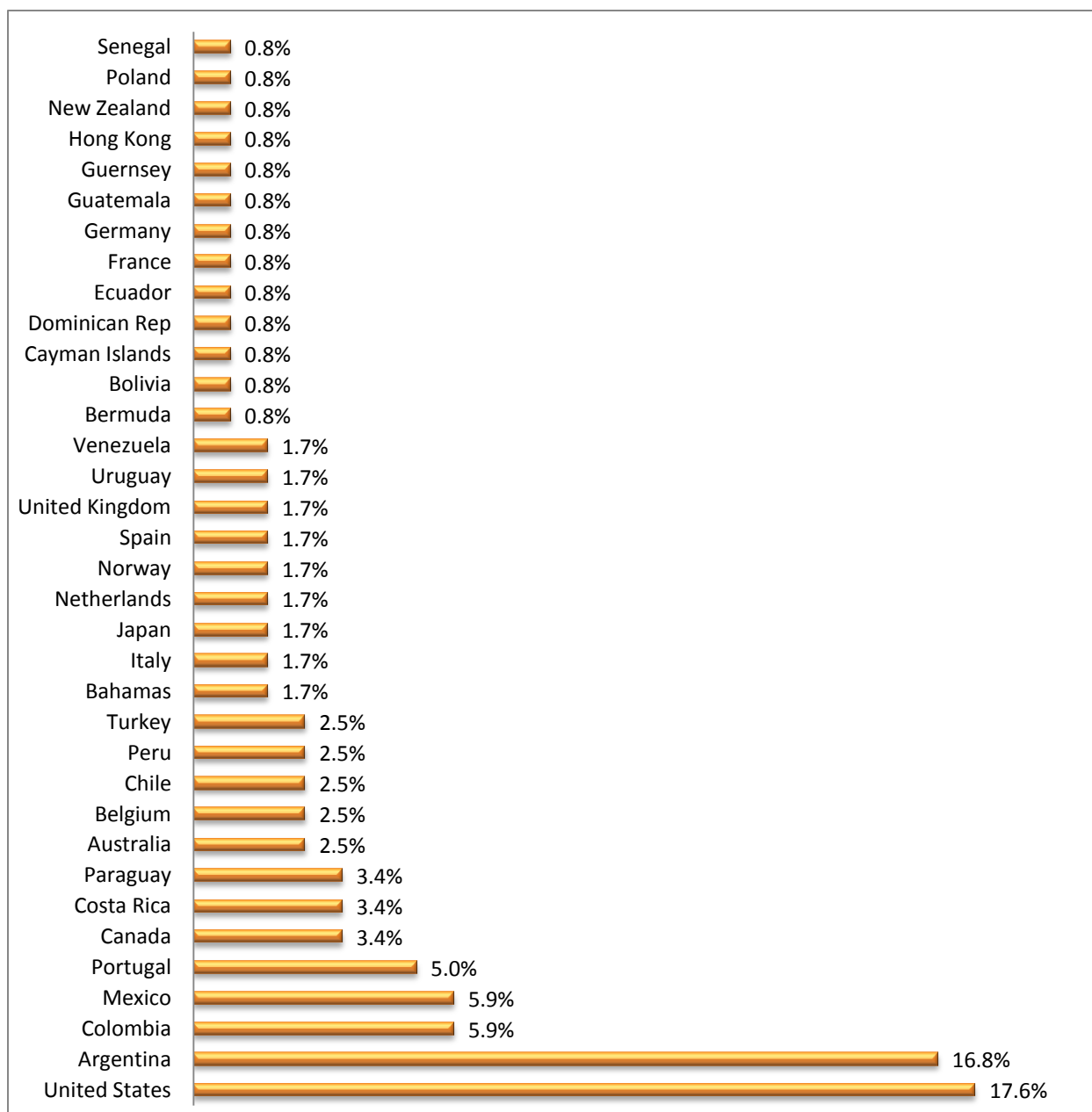
modelo de Uppsala é descrito como distância psíquica relevante para o processo de internacionalização de empresas em fase de experiências (Forsgren, M., 2002).

Em contraste aos dados aqui mencionados, segue a seção de empresas brasileiras que possuem algum tipo de participação governamental como mencionada na metodologia deste estudo.

#### **4.1.2. Empresas brasileiras com participação governamental**

Aqui se lida especificamente com dados de aquisições de empresas no exterior por empresas brasileiras sob a influência governamental:

Figura 6 – Países de destino de aquisições por empresas brasileiras com participação governamental (%)



Entre os países de escolha das empresas brasileiras, as com maiores números são:

- 21 das 119 empresas adquiridas no exterior entre os anos de 2003 e 2010 foram nos Estados Unidos, número que representa 18% das internacionalizações ocorridas;

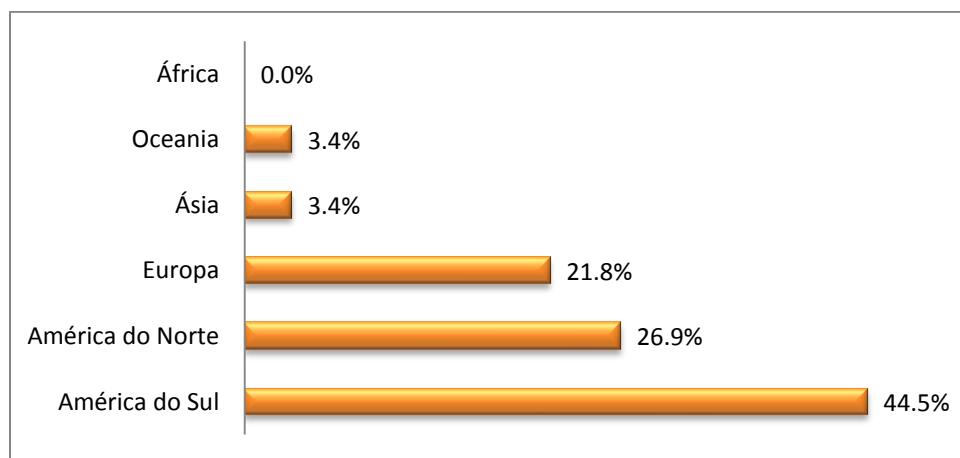
- Outras 20 empresas foram adquiridas na Argentina, indicando 17% das aquisições;

- 7 empresas foram adquiridas na Colômbia e outras 7 no México (6% cada);

- 6 empresas foram adquiridas em Portugal (5%)

Observando, então, as aquisições por continente:

Figura 7 – Continentes de destino de aquisições por empresas brasileiras com participação governamental (%)



Como graficamente apresentados dados sobre a internacionalização de empresas brasileiras de capital aberto com algum tipo de participação governamental é observado que as empresas aqui se internacionalizam, além da América do Sul, fundamentalmente nos países da América do Norte (foco nos Estados Unidos). Há participação significativa em países europeus, entretanto, como geral também se observa maior diversificação em todos os continentes. Aqui é notado que dentre os oito maiores países de escolha explicitam cerca de 60% das aquisições, mas o interessante é analisar que se trata de países diferentes não só pela geografia, mas também pela cultura.

Assim, diante de uma interpretação visual dos dados, pode-se supor que a maior parte das empresas brasileiras que adquirem empresas estrangeiras as adquire em países como os Estados Unidos e a Argentina. Esse padrão permanece tanto para

empresas com apoio governamental/público como para as empresas que não têm esse apoio. Além disso, há também um grande destaque para aquisições na América do Sul como um todo.

Uma análise por continentes, no entanto, nos indica que empresas com apoio político tendem a se expandir mais para os EUA do que para a Europa, situação inversa das empresas sem participação governamental.

Nota-se que os Estados Unidos é o país com maior atenção das empresas que se internacionalizaram com participação governamental/pública, diferentemente das empresas privadas, que se expandiram majoritariamente para a Argentina.

## 4.2. Casos de internacionalizações de empresas brasileiras

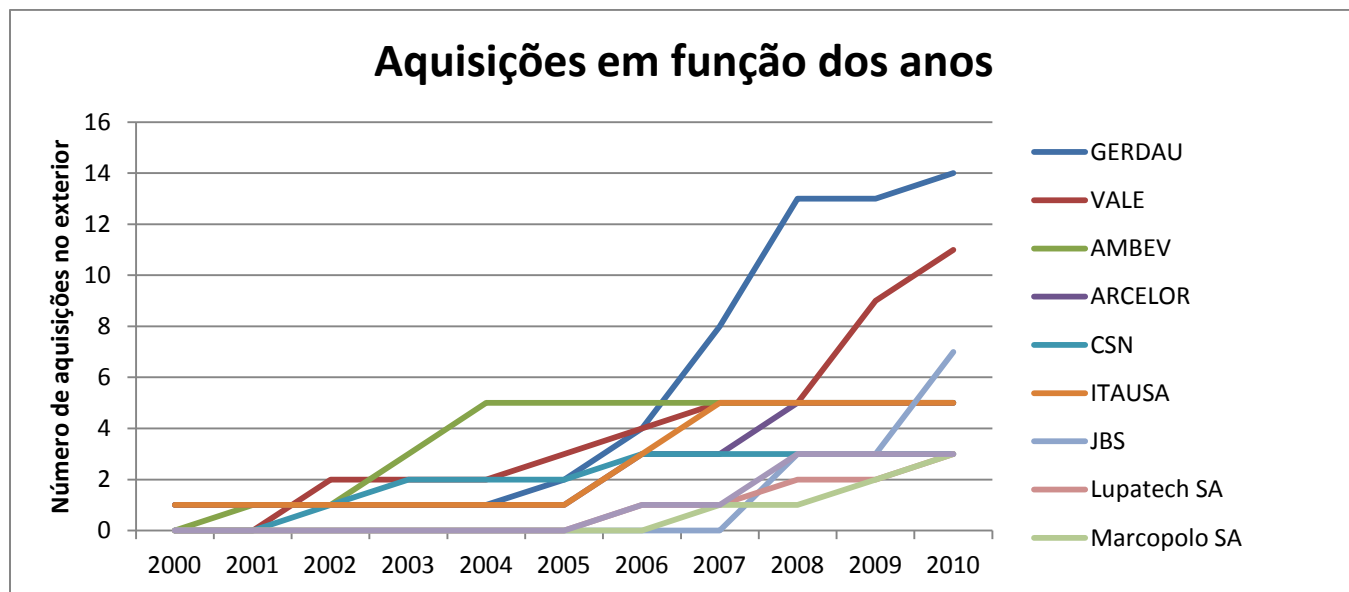
Nesta etapa das análises foram consideradas as mesmas empresas em estudo desde o início das análises (explicadas em Metodologia). Aqui são também distinguidas empresas com ou sem participação governamental, mas sob o foco da descrição sintetizada de casos brasileiros de internacionalização. Esta seção oferece além de credibilidade ao estudo deste documento, exemplificações sobre os diferentes processos de diferentes segmentos de empresas e negócios no Brasil.

Considerando os dados pertinentes a aquisições de empresas no exterior, os setores que tiveram maior participação entre as empresas que investem no mercado externo foram: energia, materiais e bens de consumo. Além disso, a lista abaixo indica as empresas que tiveram participação mais significativa nessas aquisições internacionais:

1. Gerdau	6. Itaúsa
2. Vale	7. JBS
3. Ambev	8. Lupatech
4. Arcelor	9. Marcopolo
5. CSN	10. Metafrio

O gráfico abaixo indica o número de aquisições feitas por estas 10 empresas ao longo dos sete anos estudados:

Gráfico 1 – Aquisições no exterior de empresas brasileiras em função dos anos



#### 4.2.1. Casos de internacionalização de empresas sem participação governamental

Tendo os dados das empresas que mais se internacionalizaram nos últimos anos, observa-se que muitas não contaram com a participação governamental apresentada neste estudo. Observa-se que essas empresas tiveram um processo de expansão um pouco diferente e que possuem caráter interessante para análise. Além das suposições já mencionadas em seções passadas, aqui há casos da Ambev e da JBS.

##### 4.2.1.1. Caso da Ambev

O processo de internacionalização da Ambev se iniciou quando a empresa ainda não havia sofrido a fusão entre a Companhia Cervejaria Brahma e da Companhia Antarctica. A expansão foi iniciada pela Brahma em 1994 na Argentina, em função da proximidade geográfica e mercado semelhante ao doméstico brasileiro. Assim, a

Brahma deu início às internacionalizações da atual Ambev, adquirindo *greenfield* para produção e gestão e filiais por diversos países da América do Sul. Inicialmente só haviam negócios na Argentina, propriamente, no Paraguai e na Venezuela.

Quando houve a fusão entre as duas empresas – e formação da Ambev, o processo de internacionalização ampliou-se aceleradamente. A fusão que ocorrera em 1998 em 2003 já estava iniciando relacionamentos com outros países. A partir de uma parceria com outra empresa, a Quinsa, a Ambev expandiu-se com maior segurança e perfil já líder para a Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai, com mais unidades em cada país. Devido a seguintes parcerias, a empresas no mesmo ano já possui negócios internacionais na América Central e já estava se estudando a viabilidade de expansão ao México, Estados Unidos e Canadá.

Atualmente a empresa atua em 16 países, todos localizados em território americano. Trata-se então de um ponto interessante para questionamento, uma vez que apesar de ser uma das empresas mais internacionalizadas do Brasil, não possui vasta diversificação do mercado. Além disso, nota-se que a maior parte das unidades da empresa se localiza essencialmente na América do Sul, o que indica que apesar de não optarem, até então, por uma expansão para a Europa, ainda seguem o padrão das empresas estudadas neste documento.

#### 4.2.1.2. Caso da JBS

O caso da JBS é semelhante ao da Ambev ao que tange à velocidade do processo de internacionalização. A empresa em 2005 adquiriu sua primeira unidade de negócio no exterior, na Argentina, por razões de pouca distância psíquica. Esta empresa argentina adquirida, entretanto, tratava-se da maior produtora de carnes do país, permitindo maior desenvolvimento da empresa brasileira e reconhecimento internacional. A proposta de internacionalização da JBS inclui a customização de acordo com o mercado, o que na América Latina foi de mais fácil procedimento para a empresa.

Em 2006 a empresa adquiriu uma distribuidora de carnes americana – SB Holdings, que favoreceu ainda mais o perfil da empresa no mercado. Após a entrada na Bolsa de Valores de Nova Iorque, a JBS optou por alcançar países majoritariamente europeus, atendendo uma demanda elevada e com poucos concorrentes no continente.

Atualmente a JBS distribui produtos por quase todo o mundo, mas sua gestão e atuação se concentram essencialmente na América do Sul, sob o foco da Argentina, na Europa, na Itália, e a na América do Norte, nos Estados Unidos.

#### 4.2.2. Casos de internacionalização de empresas com participação governamental

Se analisarmos as empresas nestes mesmos anos entre 2003 e 2010 que se internacionalizaram e contaram com algum tipo de participação governamental, temos a seguinte lista de empresas:

DHB	<u>Metalfrio</u>	Klabin	TAM
Embraer	Natura	Marcopolo	<u>Tupy</u>
Gerdau	Perdigão	<u>Marfrig</u>	Vale
Gol	Sadia S/A	Marisol	Votorantim/ <u>Fibria</u>
Itaúsa	Suzano Papel	Metal Leve	Weg

Nota-se que todas essas empresas acima são empresas que apresentaram qualquer influência participativa do governo. Isto é, foram agrupadas por apresentarem alguma relação com o governo. Esta relação não necessariamente tem comprovação de retorno, mas não deixa de ser um fator relevante para a compreensão das estratégias dessas empresas.

Assim, a partir do cruzamento de dados das duas análises, como mencionado na metodologia do estudo, percebemos que há cinco empresas que se internacionalizaram e que possuem influência governamental direta:



- Gerdau
- Itaúsa
- Marcopolo
- Metafrio
- Vale

Notamos que essas mesmas empresas apresentam índices de transnacionalidade elevados<sup>2</sup>, indicando que estão presentes em diversos países, seja por franquias, filiais ou pelo processo de *greenfield*.

Figura 8 – Ranking por índice de transnacionalidade

	Ranking por índice de transnacionalidade	Índice
1	JBS-Friboi	0,538
2	Gerdau	0,516
3	Stefanini IT Solutions	0,464
4	Metafrio	0,452
5	Marfrig	0,444
6	Ibope	0,438
7	Odebrecht	0,424
8	Sabó	0,363
9	Magnesita	0,361
10	Tigre	0,298
11	Suzano Papel e Celulose	0,283
12	Vale	0,278
13	Weg	0,246
14	Brasil Foods	0,238
15	Ci&T	0,195
16	Artecola	0,194
17	Embraer	0,173
18	Camargo Corrêa	0,165
19	Marcopolo	0,149
20	Agrale	0,130
21	Andrade Gutierrez	0,123
22	Natura	0,119
23	Cia Providência	0,107
24	Itaú - Unibanco	0,100

Fonte: Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2012

<sup>2</sup> Apesar de todo o estudo ter sido baseado nas internacionalizações entre 2003 e 2010, a apresentação de um índice mais recente fortalece o preceito de real busca de empresas brasileiras por outros países que permitam expansão.

A partir desses dados foram selecionadas três empresas para breve descrição e entendimento básico de suas estratégias de internacionalização e de que forma houve interação com governo brasileiro.

#### 4.2.2.1. Caso Gerdau

O processo de internacionalização do Grupo Gerdau iniciou-se na década de 80 com a aquisição de uma fábrica no Uruguai. Uma das razões deste processo foi o fato da redução das possibilidades de crescimento no mercado interno. Desde então a empresa buscou ampliar seus países de produção e atuação.

Dentro os países escolhidos ao se internacionalizarem, o Grupo optou por iniciarem suas atividades na América do Sul devido às vantagens da proximidade geográfica, similaridade entre os perfis das demandas dos consumidores nestes países e no mercado doméstico, baixos custos da matéria prima e, inerentemente, um grande potencial de crescimento do mercado consumidor. Além do Uruguai, a empresa em menos de uma década já possuía unidades também na Argentina e no Chile.

Uma segunda fase do processo de internacionalização do Grupo Gerdau contou essencialmente com o Canadá e os Estados Unidos. Diante do Canadá a empresa percebeu que o país possuía estabilidade tanto política como econômica, pouca competitividade local e processo de crédito para investimentos a custos relativamente baixos (Barbosa, F., 2004). Ao expandirem para os Estados Unidos a Gerdau também considerou o processo de créditos como vantajoso e avaliou o tamanho do mercado consumidor do país, a mão de obra qualificada em oferta e matéria prima a custos vantajosos.

A empresa, que possui membros de seus *board* executivo que são do governo, também realiza doações durante campanhas eleitorais (da presidência ao senado). Apesar de não haver dados que indiquem retorno governamental para estas ações é interessante analisar que atualmente a empresa atua em 14 países, incluindo Índia, Espanha e até República Dominicana, ou seja, diversidade organizacional pautada em diferentes mercados.

Assim sendo, observa-se que o Grupo Gerdau iniciou seu processo de internacionalização a partir da proximidade psíquica, mas que atualmente atua a fim de garantir mercado e sustentabilidade da empresa, além da inovação e renovação da empresa.

#### 4.2.2.2. Caso da Itaúsa

O Grupo Itaúsa iniciou suas atividades de internacionalização em 1979 com a aquisição de um banco na Argentina. Dentre as razões argumentadas pelo grupo, nota-se que o processo contou com a experiência em um mercado internacional e que ofereceu vantagens comerciais para a empresa. Nota-se que a empresa optou pela Argentina pela definição do modelo de Uppsala, em que a distância psíquica é imprescindível para uma experiência inicial no exterior. Além disso, o Itaúsa contava com avanços tecnológicos no Brasil que poderiam ser estratégicos uma vez inseridos na Argentina (Molina, V., 2013).

Além destes fatores, outras motivações relacionadas à internacionalização do banco estavam relacionadas à busca de fornecimento de serviços financeiros internacionais para clientes domésticos e busca por novos mercados para ampliação de sua base de clientes (Molina, V., 2013).

Após a internacionalização na Argentina, o Grupo Itaúsa avançou para território europeu na Suíça e posteriormente ampliou para os Estados Unidos (Miami e Nova Iorque), Ilhas Cayman, Bahamas e outros países da América Latina. Observa-se que o grupo contou essencialmente com a diversidade de mercados e políticas internacionais. Um ponto interessante a ser aqui argumentado é que a empresa, apesar não possuir retornos governamentais comprovados, possui em seu *board* executivo membros do governo e, assim, como na Gerdau, também colaborou com doações em períodos de eleições entre os anos de 2003 e 2007.

## 5. PROPOSIÇÕES

A partir de todos estes dados apresentados nas últimas duas etapas da análise é permissível o desenvolvimento de suposições acerca da influência da participação governamental na conjuntura do processo de internacionalização de empresas.

Inicialmente, como já fora argumentado, a partir da mera observação de dados é notável que a maior parte das empresas brasileiras, tanto com participação governamental ou não, que adquirem empresas estrangeiras as adquire em países como os Estados Unidos e a Argentina. Além da Argentina, nota-se grande destaque para aquisições na América Latina como um todo. Aqui surge a primeira hipótese: empresas brasileiras buscam a internacionalização inicialmente em países latino-americanos. Este fato implicaria em novas suposições, que vão além da proximidade geográfica. A diversificação, assim como a busca por falta de dependência do mercado doméstico incentiva que empresas do Brasil busquem novas oportunidades, que envolvam menores custos ou que estejam, simplesmente, alinhadas com os ideais estratégicos das mesmas. A teoria da distância psíquica estudada pelo Modelo de Uppsala enfatiza este relacionamento em empresas de países mais próximos ao da origem da empresa que busca sua internacionalização. Isso porque o processo de internacionalização é gradual e necessita conhecimentos sobre o novo mercado de inserção, como valores, práticas gerenciais e educação dos países (Johanson, J., Wiedersheim, F.; 1975).

Na América Latina é observada mão de obra com custo inferior quando comparada à mão de obra brasileira, o que se torna um grande atrativo para a internacionalização. Além disso, a matéria prima também tende a ter preço diferenciado dependendo de onde está localizada, de modo que contribua para a maior facilidade logística de todo o processo. Além disso, nota-se que há muitos acordos inter-regionais, como o Mercosul (Mercado Comum do Sul) e a CAN (Comunidade Andina das Nações) que também incentivam este processo, desde redução de impostos até participação acionária.

Ao segundo ponto que pudemos observar pela análise de dados é que as empresas brasileiras com participação governamental em suas ações estratégicas tendem a se internacionalizar, depois da América Latina, para os Estados Unidos. Assim, é curioso analisar possíveis razões para essa tendência. Uma das principais razões para a internacionalização brasileira se expandir para os Estados Unidos é fruto da redução tributária encontrada quando comparada à brasileira. Um dos pontos relevantes é o fato dos impostos nas empresas nos EUA incorrerem sobre o lucro líquido, enquanto no Brasil este é na receita – daí, por princípios contábeis básicos, compreende-se que, com taxas diferentes, a tributação americana é menos severa.

Outro fator interessante é que muitas empresas se internacionalizam para os Estados Unidos a fim de conseguirem expor sua marca para um segmento de consumidores muito mais amplo, uma vez que o número de potenciais consumidores tende a ser mais alto, assim como a percepção da marca.

Um terceiro ponto interessante a ser analisado é que, muitas vezes, as empresas brasileiras vão aos Estados Unidos a fim de poderem participar da Bolsa de Nova Iorque, que possui investimentos globais, caracterizando-se como um investimento estratégico dessas empresas.

Analisa-se, então, que as empresas que possuem participação minoritária governamental tendem a ter mais riscos durante seu processo de internacionalização. O apoio governamental neste momento é instigante, pois quando analisados os dados de empresas sem esta participação, estas se mostraram muito mais conservadoras. Um exemplo claro desta relação foi o observado uma vez feita a proporção de empresas que se internacionalizam para a América do Sul – enquanto as com participação governamental possuíram cerca de 44% de aquisições, as sem participação possuíram quase 50%.

Além destes fatores, uma suposição que não pode ser posta em segundo plano é o fato de empresas com participação governamental concentrarem-se essencialmente em áreas básicas, o que o mercado americano possui maior abertura. Neste momento fortalece exatamente o fato de empresas abertas sem apoio

governamental tenderem a se internacionalizar para a Europa, depois da América Latina. Assim, aqui se formula mais uma hipótese, a de que empresas sem participação governamental possuem maiores chances, seja pelo âmbito cultural seja pelo político, de se internacionalizarem para a Europa.

Assim, nota-se que todo o processo de internacionalização envolve desde fatores relacionados à tributação até fatores estratégicos. A tentativa de falta de bitributação é um exemplo claro dessa situação, em que o governo brasileiro, ou mesmo o país de interesse de internacionalização, permitem redução tarifária, o que incentiva diretamente a expansão da empresa brasileira. Além deste fator tributável, pode-se notar que muitas empresas também podem possuir investimentos diretos, pelo Tesouro Nacional, ou indiretos governamentais, como privilégios no BNDES.

Finalmente, em suma é importante observar que empresas que possuem participação governamental tendem a ter mais riscos em seus processos de internacionalização e a se direcionarem a mais países, enquanto as empresas sem esta participação possuem posicionamento mais conservador e optam, geralmente, por menores riscos diante de diferentes países.

## 6. CONCLUSÃO

A partir dos estudos realizados, tive a oportunidade de analisar por vários ângulos como a dimensão política afeta os negócios, principalmente quando se trata de empresas com foco multinacional. A compreensão dos modos como cada governo opta por influenciar as empresas é fundamental para o estabelecimento dessas em qualquer território desconhecido. Nesse estudo foi dado maior enfoque à destinação das empresas diante de um cenário em que vantagens econômicas e sustentabilidade dos negócios são prioridade. Assim, diferenciaram-se aqui as tendências de internacionalização de empresas brasileiras que possuem participação governamental<sup>3</sup> e aquelas que não possuem. Este documento apresentou, então, o destino das diferentes empresas, analisando essencialmente as possíveis razões para os acontecimentos de internacionalização recentes.

A perspectiva posta em questão permite observar que entre os anos de 2003 e 2007 as empresas que não possuíam participação governamental tendiam a ir para a América do Sul e Europa, enquanto as que possuíam participação governamental tendiam a ir para a América do Sul e para a América do Norte. Além disso, a maior proporção das empresas que havia se internacionalizado para a América do Sul eram também as sem participação governamental. Assim sendo, diante destas análises quantitativas foi possível uma análise qualitativa de caráter indutivo, em que foi considerado um número de aquisições no exterior por empresas brasileiras obtendo-se proposições sobre os dados. Observa-se que a parte qualitativa estruturou-se essencialmente em proposições e possíveis razões que pudessem explicar tais

---

<sup>3</sup> O conceito de participação governamental abordada nesse estudo teve caráter minoritário ao que tange às relações entre o Estado e as empresas, de modo que se caracterize por retornos do BNDES e do Tesouro Nacional, retornos após doações eleitorais ou mesmo por existência de um membro do governo no *board* executivo da empresa em questão.

diferenças, de modo que explicitem um novo debate sobre o tema e não uma realidade propriamente dita.

O mais interessante sobre este estudo, ao meu parecer, é exatamente o fato das análises dos dados de fato explicarem o comportamento de empresas brasileiras que se internacionalizaram. Isto é, a partir dos casos pesquisados foi possível averiguar que o conteúdo que havia pesquisado possuía credibilidade e coerência. É evidente que este estudo apenas mostrou uma pequena parte diante de uma relação extensa entre o Estado e os processos de internacionalização, mas certamente contribui para estudos na área.

Assim, diante de uma racionalidade de internacionalização, penso ser essencial que as empresas brasileiras analisem não só o contexto doméstico como também o externo, de modo que consiga abstrair informações que sejam vantajosas para o negócio que pretendem desenvolver. Expandir a zona doméstica de mercado consumidor é, de fato, uma escolha arriscada e que exige estratégia, de modo que a interpretação de dados históricos contribua para o desenvolvimento e possível sucesso dessa empresa.

Além da literatura pouco explorada neste viés político, acredito que esta pesquisa fortaleça novos estudos, uma vez que propõe dúvidas e inquietações que merecem atenção na visão estratégica do processo de internacionalização.



## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acioly L, Abadia M, Leão RPF. A internacionalização das empresas chinesas. . 2010.

Almeida A. *Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e riscos*. Access Online via Elsevier; 2007.

An introduction to sovereign wealth funds. [http://www.tesouro.fazenda.gov.br/fundo\\_soberano/index.asp](http://www.tesouro.fazenda.gov.br/fundo_soberano/index.asp). Updated 2012. Accessed Outubro/12, 2012.

Athia F, Dalla Costa A. Grupo gerdau: Uma análise do crescimento produtivo e da expansão internacional. *Revista Economia & Tecnologia*. 2012;5.

Atique H, Neme EF. o processo de internacionalização como instrumento de efetivação dos direitos humanos: O sistema europeu eo sistema americano. *Novos Estudos Jurídicos*. 2009;13(1):95-106.

Balding C. A portfolio analysis of sovereign wealth funds. *Available at SSRN 1141531*. 2008.

Blumentritt TP, Nigh D. The integration of subsidiary political activities in multinational corporations. *J Int Bus Stud*. 2002;33(1):57-77.

Boddewyn JJ. Political aspects of MNE theory. *J Int Bus Stud*. 1988:341-363.

Buckley PJ, Casson M. *The future of the multinational enterprise*. Vol 1. Macmillan London; 1976.

Caves RE. *Multinational enterprise and economic analysis*. Cambridge University Press; 1996.

Cuervo-Cazurra A, Maloney MM, Manrakhan S. Causes of the difficulties in internationalization. *J Int Bus Stud*. 2007;38(5):709-725.

Dal-Soto F. O processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. . 2006.

Doz Y. *Strategic management in multinational companies*. Oxford Pergamon.; 1986.

Dunning J. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *J Int Bus Stud*. 1988;19(1):1-31.

Dunning TH. Gaussian basis sets for use in correlated molecular calculations. I. the atoms boron through neon and hydrogen. *J Chem Phys*. 1989;90(2):1007.

FLEURY MTL. Germano glufke reis. .

Fundação Dom Cabral. Ranking das transnacionais brasileiras 2012. 2012.

Garrido I, Barin-Cruz I, Wolff P, Nique W. Estratégias de internacionalização da calçados azaléia SA: O caso da entrada no mercado europeu. . 2005;3.

Gouvêa R, de Souza Santos, Tharcisio Bierrenbach. Uma estratégia de internacionalização: As multinacionais brasileiras. *FUNDAÇÃO ARMANDO ALVARES PENTEADO*. 2004:75.

Henisz WJ. The power of the buckley and casson thesis: The ability to manage institutional idiosyncrasies. *J Int Bus Stud.* 2003;34(2):173-184.

Henisz WJ, Zelner BA. Legitimacy, interest group pressures, and change in emergent institutions: The case of foreign investors and host country governments. *Academy of Management Review.* 2005;30(2):361-382.

Hillman A, Keim G. International variation in the business-government interface: Institutional and organizational considerations. *Academy of Management Review.* 1995:193-214.

Hillman AJ, Hitt MA. Corporate political strategy formulation: A model of approach, participation, and strategy decisions. *Academy of Management Review.* 1999:825-842.

Hillman AJ, Wan WP. The determinants of MNE subsidiaries' political strategies: Evidence of institutional duality. *J Int Bus Stud.* 2005;36(3):322-340.

Hymer S. Empresas multinacionais: A internacionalização do capital. *Rio de Janeiro: Graal.* 1983.

Jen S. Sovereign wealth funds. *World economics.* 2007;8(4):1-7.

Johnson S. The rise of sovereign wealth funds. *Finance and development.* 2007;44(3):56.

Keohane RO, Milner HV. *Internationalization and domestic politics.* Cambridge University Press; 1996.

Kovacs EP, MORAES WA, OLIVEIRA BR. Redefinindo conceitos: Um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. *REGE.Revista de Gestão USP*. 2007;14(1):17-29.

Lastres, C JE, Lemos C, Maldonado J, Vargas M. Globalização e inovação localizada. *Nota técnica*. 1999;1:98.

Macadar, BM. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do grupo gerdau e da marcopolo. *Ensaio FEE*. 2009;30(1):7-34.

Madhok A, Keyhani M. Acquisitions as entrepreneurship: Asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. *Global Strategy Journal*. 2012;2(1):26-40.

Mariotto FL. *Estratégia internacional da empresa*. Thomson Learning; 2007.

Molina VLB. Motivos determinantes para a internacionalização na indústria brasileira de private banking: Estudo de caso do banco itaú unibanco SA. . 2012.

Peng MW. The global strategy of emerging multinationals from china. *Global Strategy Journal*. 2012;2(2):97-107.

Petras JF, Veltmeyer H. *Social movements and state power*. Pluto Press; 2005.

Porter ME. *Competition in global industries*. Harvard Business Press; 1986.

Queiroz S, Carvalho RQ. Empresas multinacionais e inovação tecnológica no brasil. *São Paulo em Perspectiva*. 2005;19(2):51-59.

Ramamurti R. What is really different about emerging market multinationals? *Global Strategy Journal*. 2012;2(1):41-47.

Ramamurti R, Singh JV. *Emerging multinationals in emerging markets*. Vol 1. Cambridge University Press Cambridge; 2009.

Rugman AM, Verbeke A. Internalization theory and its impact on the field of international business. . 2008.

Sachwald F. Mondialisation et systèmes nationaux. *SACHWAL, F. Les défis de la mondialisation–Innovation et concurrence*. Paris: Masson. 1994.

Spoehr, N, Silveira FF. Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira do setor de frigoríficos: O caso JBS. *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais: São Paulo*. 2010.

Sovereign wealth fund rankings: Largest sovereign wealth funds *by assets under management*. <http://www.swfinstitute.org/fund-rankings>. Accessed Outubro/05, 2012.

Sovereign wealth funds details . [Http://www.sovereignwealthfundsnews.com/funds.php](http://www.sovereignwealthfundsnews.com/funds.php). Accessed Outubro/05, 2012.

Teslik LH. Sovereign wealth funds. *Council on Foreign Relations*. 2009.

UNCTAD G. World investment report 2011. *United Nations Publication*. 2011.

Van der Ploeg F, Poelhekke S. Volatility and the natural resource curse. *Oxford economic papers*. 2009;61(4):727-760.

Verbeke A. Multinational enterprises and the global economy. *J Int Bus Stud*. 2008;39(7):1236-1238.

Vernon R. International investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*. 1966:190-207.

Vernon R. International investment and international trade in the product cycle. *The quarterly journal of economics*. 1966:190-207.

Wang D, Li Q. When clashes spur rules: Domestic politics of sovereign wealth funds institutionalization. . 2011.