

DETERMINANTES DAS ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO: O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA

Mohamed Amal¹

Resumo: O objetivo do presente artigo é avaliar os determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) de Empresas Multinacionais (EMNs) de origem dos Países em Desenvolvimento (PEDs). O paradigma eclético e sua variante de “*Investment Development Path*” constituem um referencial teórico consistente, mostrando que as estratégias de investimento das EMNs de origem dos PEDs dependem não apenas das especificidades locais do país hospedeiro, mas, sobretudo, das vantagens de propriedade das próprias empresas e dos níveis de desenvolvimento do seu país de origem. Os resultados da análise qualitativa de um caso de empresa multinacional brasileira apontam para a importância dos fatores de mercado potencial, do nível de barreiras comerciais, da logística e de fatores culturais como elementos importantes na determinação de uma estratégia de investimento do tipo “*market seeking*”.

Palavras-Chave: Investimento Direto Externo, Empresas Multinacionais, Países em Desenvolvimento, Internacionalização.

1 INTRODUÇÃO

Num mundo caracterizado pelo ritmo acelerado de globalização, as estratégias de crescimento das empresas não podem se limitar apenas às condições de oferta e de rentabilidade que oferecem os seus mercados de origem. Deste modo, a competição das empresas ocorre de diferentes maneiras, por meio de importações, de investimento direto externo (IDE) e de formas não societárias de participação em praticamente todas as economias abertas. Essas condições representam um fator importante para que as empresas considerem a questão da competitividade, não apenas num quadro local ou regional, mas, sobretudo, no quadro de relações globais. Neste sentido, o IDE é considerado como um dos veículos que, nas últimas duas décadas, registrou um desempenho crescente para a inserção de empresas de países em desenvolvimento (PEDs) nesta economia global.

¹ Departamento de Economia e Programa de Pós-Graduação, Mestrado em Administração da Universidade Regional de Blumenau - FURB, amal@furb.br

Embora as Empresas Multinacionais (EMNs) de origem dos países desenvolvidos (PDs) sejam responsáveis pela maior parte dos fluxos mundiais de IDE, os dados recentes mostram um incremento e uma presença significativo de EMNs de origem dos PEDs, tornando a internacionalização da produção destas EMNs um importante aspecto da economia mundial. A análise dos casos específicos de diversas empresas de origem dos PEDs mostra que, de fato, cada vez mais empresas estão investindo no exterior. Os Governos também estão empenhados para promover a internacionalização destas empresas, especialmente quando se trata de projetos de investimento direto, orientados para aumentar as receitas das empresas, seus ativos, rentabilidade, e a sua expansão em mercados de significativo potencial de crescimento.

Para avaliar a magnitude, importância e fatores determinantes da expansão recente dos fluxos de IDE de origem dos PEDs, a análise quantitativa, com base em modelos econométricos é insuficiente para captar a diversidade das estratégias e fornecer uma base de explicação das tendências recentes em diferentes regiões, tais como Ásia, América Latina e países das economias em transição. Além disso, embora existam várias fontes de dados, a disponibilidade de informações mais precisas e séries mais longas restringem uma abordagem mais consistente deste fenômeno. Neste sentido, os propósitos do presente artigo, visam avaliar as estratégias e determinantes do IDE de origem dos PEDs numa perspectiva qualitativa, através da análise do caso específico de uma empresa multinacional brasileira.

O presente artigo está distribuído em mais cinco seções, além da introdução. Na seção dois apresenta-se uma síntese da reflexão das teorias de negócios internacionais e verifica-se, em que medida, esta pode ser aplicada para explicar as estratégias de investimento das EMNs de origem dos PEDs. Na seção três, trata-se de avaliar os padrões internacionais do IDE, com uma ênfase especial sobre a evolução da participação dos fluxos de IDE de origem dos PEDs. Na seção quatro, busca-se examinar os fatores determinantes do IDE, através da análise de casos da Ásia, como benchmarking. Na seção cinco, apresentamos o caso da empresa ALFA. Na seção seis, são efetuadas as principais considerações finais.

2 O QUADRO TEÓRICO DE ANÁLISE DO IDE DE ORIGEM DOS PEDS

Esta seção está dividida em três partes. A primeira apresenta um modelo conceitual de análise da internacionalização da produção e dos determinantes do IDE no quadro da teoria do paradigma eclético. A segunda parte trata de apresentar o modelo de "*Investment Development Path*", como referência para entender o surgimento do IDE de origem dos Países em Desenvolvimento (PEDs). Na parte três, será feita uma breve síntese dos estudos empíricos sobre os fatores determinantes das estratégias de investimento direto das EMNs de origem dos PEDs.

2.1 O PARADIGMA ECLÉTICO

O período dos anos 1970s e 1980s das pesquisas acadêmicas sobre atividades de Negócios Internacionais, foi caracterizado pela tentativa de estruturar uma abordagem mais integrada para explicar os motivos e as razões (por que), a questão da localização (onde) e as formas como se desenvolvem essas atividades (como). Foi neste contexto de reflexão, que nasceu o modelo eclético do IDE de Dunning (1988) que durante mais de duas

décadas, representou a base analítica dominante de uma série de testes sobre os determinantes do IDE e das atividades externas de empresas multinacionais.

O paradigma eclético afirma que a extensão da composição geográfica e industrial da produção externa pelas EMNs é determinada pela interação de três conjuntos de variáveis que podem ser aglomeradas em três sub-paradigmas (Dunning, 2000). O primeiro conjunto está relacionado às vantagens competitivas das empresas que estão buscando realizar o IDE (ou ampliar seu estoque de IDE já existente). Essas vantagens são específicas à propriedade das empresas investidoras, sendo chamadas Vantagens de Propriedade (*ownership specific advantages*- O). Essas vantagens podem ser de natureza estrutural e/ou transaccional. No primeiro caso, elas se referem à posse de ativos intangíveis como patentes, marcas, conhecimento tecnológico e marketing. Já as vantagens de natureza transaccional estão relacionadas à capacidade da empresa em gerenciar de maneira hierárquica as atividades em nível internacional. O sub-paradigma sustenta, portanto, que, *ceteris paribus*, quanto maiores são as vantagens competitivas das empresas investidoras com relação às outras empresas, particularmente aquelas residentes no país onde pretendem realizar seus investimentos, tanto mais estão habilitadas em engajar-se, ou ampliar a sua produção nesses mercados (Dunning, 2000)².

O segundo conjunto está relacionado às vantagens de localização que os países ou regiões possuem e que constituem atrativos para as atividades internacionais de EMNs. O sub-paradigma de localização afirma que quanto mais imóveis as dotações naturais de fatores, ou quanto mais o país tende a criar novas vantagens e incorporá-las na sua base de competitividade, mais as empresas estarão propensas a explorar suas vantagens específicas de propriedade através do IDE (Dunning, 2000; 2001). Ou seja, a existência de vantagens de localização como abundância de recursos naturais, infra-estrutura, tamanho do mercado interno e condições institucionais favoráveis devem estimular as EMNs a se engajar mais em processos de investimento direto.

O terceiro conjunto do paradigma eclético apresenta a estrutura para a avaliação dos modos alternativos de como as empresas organizam a criação e exploração de seus núcleos de competências, considerando os atrativos locais de diferentes países ou regiões. O paradigma eclético afirma que quanto maiores são os benefícios líquidos da internalização dos mercados de produtos intermediários, tanto mais a empresa prefere envolver-se diretamente na produção externa, em vez de contratos de licenciamento, ou outros (Dunning, 2000).

São diversos os motivos que podem levar uma empresa a internalizar suas atividades. A título de exemplo, podem-se citar alguns fatores como a realização de economias de escala, diminuição dos riscos e de incertezas, redução dos custos de transação e coordenação decorrentes da existência de externalidades. Para ordenar as vantagens de propriedade, localização e internalização, Dunning (2000) desenha uma matriz onde essas vantagens são relacionadas a quatro principais tipos de investimento: os investimentos orientados para a busca de recursos, os orientados para atender o mercado doméstico, os de busca de eficiência e racionalização e os investimentos que buscam a realização de atividades de comércio e distribuição³.

² É importante salientar que a exploração das vantagens de propriedade pode ser feita de diversos modos, através da exportação direta, do licenciamento das atividades ou de qualquer modalidade de cooperação inter-empresarial. A decisão pelo investimento direto dependerá da capacidade de exploração dessas vantagens com maior eficiência.

³ Em ensaios posteriores Dunning irá especificar de maneira mais sistematizada os diferentes tipos de IDE de acordo com as estratégias de EMNs.

O primeiro deles, “*market-seeking projects*”, trata de projetos de investimentos orientados para atender o mercado interno dos países receptores do IDE. Este tipo de investimento tem um efeito direto de substituição de importação. Mas, em geral, pode resultar numa situação de criação de comércio, em especial, quando as novas subsidiárias instaladas utilizam-se de produtos intermediários do país de origem do investimento no seu processo de produção (Rugman e Verbeke, 1992).

O segundo tipo de projeto, denominado “*efficiency-seeking projects*”, refere-se a investimentos orientados para a busca de menores custos de produção. Ou seja, busca-se, neste tipo de IDE, a racionalização de uma estrutura de maneira a aproveitar economias de escala e escopo possibilitadas pela gestão unificada de atividades produtivas geograficamente dispersas. Portanto, o IDE, neste caso, é criador de comércio ao nível da firma, na medida em que reflete uma estratégia da EMN baseada na racionalização de suas operações e a especialização de suas filiais dentro de uma rede única de negócios internacionais (Rugman e Verbeke, 1992). Diferente da estratégia de *market-seeking*, estes projetos de IDE são direcionados tanto para o mercado doméstico como para o internacional.

A estratégia dos *resource-seeking projects* é ter acesso a matérias-primas e à mão-de-obra, ambas com custos relativamente baixos. Neste caso, o IDE é geralmente associado ao desenvolvimento de atividades de exportação de produtos intensivos nos recursos disponíveis nos países receptores.

Por fim, os projetos denominados *Asset-Seeking projects* referem-se ao caso em que os ativos estratégicos das empresas estrangeiras são obtidos através da instalação de novas plantas fabris, fusões, aquisição ou operações de *joint ventures*. O objetivo é garantir a realização de sinergias com o conjunto de ativos estratégicos já existentes através de uma estrutura de propriedade comum para atuar em mercados regionais ou globais. Foi uma das estratégias de maior crescimento durante os anos 1990s. As empresas buscaram através de maior grau de IDE, obter ativos estratégicos que poderiam ser críticos para a sua estratégia de longo prazo e que não são disponíveis no seu país de origem. Ou seja, o IDE representa um meio para a construção de uma vantagem de propriedade específica que pode dar o suporte necessário a sua estratégia empresarial de crescimento e expansão de longo prazo tanto no seu país de origem, como em outros mercados (Dunning, 2000).

2.2 “THE INVESTMENT DEVELOPMENT PATH- IDP”

A teoria do IDP⁴ (Caminho do Desenvolvimento do Investimento) sugere que os países tendem a atravessar cinco estágios de desenvolvimento que podem ser classificados de acordo com a propensão desses países de serem investidores diretos ou receptores do investimento direto (Dunning e Narula, 1996). Esta propensão será baseada na extensão e padrão das vantagens específicas de propriedade das empresas, das vantagens locacionais dos países e da presença de vantagens de transação relativas aos benefícios comerciais das transações intra-firma. Deste modo, não se consideram as transações realizadas entre a Empresa Multinacional e outras empresas do país hóspede do IDE através de formas organizacionais específicas, como licença, contratos e outros. Em outros termos, o modelo sugere uma associação direta entre o nível de desenvolvimento do país e sua posição internacional de investimento. Portanto, à medida que o país se desenvolva, as condições que enfrentam as empresas nacionais e

⁴ O conceito do IDP foi apresentado pela primeira vez por John Dunning em 1979, em uma Conferência sobre “Empresas Multinacionais de países em desenvolvimento” em Honolulu.

estrangeiras também tendem a mudar, de tal maneira que influenciam diretamente sobre os fluxos de IDE. De acordo com o modelo de IDP, os países passam por cinco estágios de desenvolvimento (Dunning e Narula, 1996):

Estágio 1:

Durante o primeiro estágio do modelo IDP, as vantagens de localização de um país são consideradas insuficientes para atrair o IDE, com a exceção daqueles que possuem ativos naturais. Essas limitações dos aspectos locacionais se referem ao tamanho do mercado doméstico, no qual o nível da demanda é mínimo por causa da baixa renda *per capita*. Por outro lado, reflete sistemas econômicos ou políticas públicas inapropriadas, uma infra-estrutura inadequada de transporte e comunicação e, finalmente, talvez o mais importante, uma mão de obra desqualificada e pouco motivada (Dunning e Narula, 1996).

Neste estágio de desenvolvimento, as empresas estrangeiras preferem abordar o mercado através das modalidades de exportação e importação, ou simplesmente concluir alguns acordos de cooperação com empresas locais que não envolvem nenhum tipo de responsabilidade societária. Ou seja, os países não teriam condições de atrair investimento direto, exceto no caso de algumas empresas eventualmente interessadas na exploração de recursos naturais já existentes.

Estágio 2:

Como resultado das políticas adotadas pelo Governo no estágio 1, o país começa a criar algumas vantagens específicas de localização. Isso implicará no início de um processo de aumento do IDE estimulado, eventualmente, pelo crescimento do mercado doméstico em termos do tamanho, ou em termos do poder de compra. Conseqüentemente, o desenvolvimento de uma produção local pelas empresas estrangeiras passa a representar uma proposição viável. Este estágio é caracterizado, além do fato do país possuir certas vantagens de localização, também pelo desenvolvimento por parte de empresas nacionais, de certas vantagens específicas de propriedade, o que deverá levar tais empresas a iniciar um processo de internacionalização de suas atividades através do IDE em regiões ou países que se situam em estágios de desenvolvimento menor, com a finalidade de desenvolver estratégias de busca de novos mercados. Por outro lado, para aumentar seus ativos estratégicos e suas vantagens de propriedade, tais empresas buscam investir em países situados em estágios de desenvolvimento maior.

É importante salientar que a extensão deste processo de internacionalização de empresas nacionais através do IDE será amplamente influenciado pelas políticas governamentais de incentivo às exportações, desenvolvimento ou aquisição de tecnologia, assim como através das mudanças que afetam os custos relativos de produção. Contudo, neste estágio, os fluxos de IDE realizados no país continuam superiores aos investimentos realizados por empresas nacionais em outras regiões do mundo. Enquanto que os primeiros refletem a melhora das condições de localização, os últimos representam um aumento das vantagens de propriedade das empresas nacionais que lhes permite desenvolver projetos de exploração e busca de novos mercados.

Estágio 3:

Países classificados neste estágio são caracterizados pela redução gradual na taxa de crescimento dos fluxos de IDE, e um aumento dos seus investimentos diretos no resto do mundo, o que deverá permitir o aumento de sua posição internacional de investimento. É importante mencionar que, neste estágio, a vantagem de propriedade das empresas nacionais deverá mudar, não tanto em função dos incentivos

governamentais, mas parcialmente, pelo aumento de seu grau de multinacionalização, e, em maior importância, por sua competência e habilidade de gerenciar e coordenar ativos localizados em diferentes áreas geográficas. O aumento da vantagem de propriedade das empresas nacionais deverá estimulá-las a realizar investimentos diretos especialmente nos países que estão ainda nos estágios 1 e 2, tanto com o objetivo de atendimento a esses mercados, como para explorá-los no sentido de construção de plataformas de exportação para outras regiões e localidades.

Estágio 4:

Um país alcança o estágio 4 quando o estoque de IDE no exterior supera ou iguala o estoque interno de IDE de empresas estrangeiras, e a taxa de crescimento do IDE no exterior continua aumentando mais rápido que a do IDE interno. Isto significa que as empresas domésticas podem agora não só competir efetivamente com empresas estrangeiras nos diferentes setores nacionais, nos quais o país tenha desenvolvido uma vantagem comparativa, mas também essas empresas possuem as vantagens de propriedade para penetrar e competir em outros mercados e regiões (Dunning e Narula, 1996).

Neste estágio, os processos de produção e os produtos passam a utilizar técnicas de produção intensivas em capital, já que o custo de capital passa a ser menor que o do fator trabalho. Os fluxos de IDE serão orientados, especialmente, para projetos de racionalização e de busca de ativos estratégicos por empresas de países também classificados no estágio 4. Portanto, a vantagem específica das empresas está relacionada, principalmente, à sua capacidade de multinacionalização e de gestão e coordenação dos ativos em diversas regiões geográficas.

Neste estágio, as empresas domésticas continuam desenvolvendo sua estratégia de incremento dos investimentos no exterior motivados, especialmente, pela necessidade de manutenção de suas vantagens competitivas através da transferência de operações, nas quais elas estarão perdendo competitividade em nível nacional, para localizações em estágios inferiores de desenvolvimento.

Estágio 5:

No estágio 5, apesar de tanto os fluxos recebidos quanto realizados no exterior de IDE continuarem crescendo, a posição internacional de investimento de um país deve, inicialmente, se reduzir e, mais tarde, variar em torno do nível zero, podendo variar de maneira positiva ou negativa de acordo com a evolução das taxas de câmbio e dos ciclos econômicos. Este cenário, observado especialmente nos países mais desenvolvidos, possui duas características.

Como resultado deste processo, o IDE de qualquer país no estágio 5 de desenvolvimento passará a depender cada vez mais das estratégias de suas próprias EMNs e das de outros países dos estágios 4 e 5 de desenvolvimento, e não das diferenças que possam existir entre os países. Portanto, a EMN passa a representar a força dominante do processo de configuração da produção internacional e do comércio, independentemente das vantagens de localização do seu país de origem (Dunning e Narula, 1996).

Para concluir a apresentação do modelo de IDP, é importante salientar que a validade dos seus pressupostos fica estritamente relacionada aos conceitos básicos do *OLI- Paradigm*. Portanto, a análise das relações entre os fluxos de IDE e o IDE realizado no exterior por firmas domésticas deverá ser efetuada considerando os três tipos de vantagens, de propriedade, localização e internalização. Para tanto, o paradigma aponta que um país irá atrair fluxos de IDE quando (i) empresas estrangeiras possuam certas vantagens específicas de propriedade com relação a empresas domésticas; (ii) seus recursos e competências

locais favorecem o desenvolvimento dessas vantagens competitivas, em comparação com as vantagens que oferecem outros países; e (iii) as empresas estrangeiras percebem que está no seu interesse internalizar as atividades, em vez de vender seus produtos para empresas domésticas através dos mecanismos do mercado, ou através de algum tipo de acordo de cooperação (Dunning e Narula, 1996).

Por outro lado, a propensão de um país em se tornar investidor direto será baseada na força e característica das vantagens de propriedade de suas empresas nacionais, na extensão pela qual se deseja explorar essas vantagens de geração de valor adicionado numa localização externa e, finalmente, organizar as atividades e projetos de investimento dentro do próprio espaço econômico hierárquico da EMN, em vez de desenvolver essas atividades através de relações não societárias com empresas domésticas (Dunning e Narula, 1996).

A análise das teorias de Negócios Internacionais demonstra que o foco central dos debates está relacionado à avaliação dos motivos pelos quais empresas buscam desenvolver atividades em nível internacional. Contudo, é preciso entender porque o processo de internacionalização não pode ser considerado simplesmente como uma outra dimensão da estratégia de crescimento da empresa. A dimensão da internacionalização é diferente de todas as outras bases de crescimento por diversos motivos. Por um lado, os países receptores do IDE diferem nas suas características legais, culturais e políticas, o que deveria gerar um conjunto de problemas gerenciais que diferem de um investimento dentro do próprio país de origem. Por outro lado, a multinacionalização induz a mudanças na própria natureza da empresa, e pode ser considerada, na sua essência, uma fonte de vantagens de competitividade ou de propriedade (Castro, 2000).

2.3 REVISÃO EMPÍRICA

Uma ampla literatura (LECRAW, 1977; LALL, 1983; AGARWAL, 1985 e DUNNING, et al., 1996) buscou analisar as características das Empresas Multinacionais de origem dos países em desenvolvimento, utilizando-se de diferentes teorias para avaliar os fatores determinantes e padrões do IDE de origem dos países em desenvolvimento. Uma primeira abordagem é baseada na análise dos custos de transação. EMNs de origem dos PEDs possuem ativos de propriedade, mas com características diferentes das EMNs de origem dos países industrializados. Alguns investidores estrangeiros possuem tecnologias apropriadas aos preços relativos nos PEDs (Lall, 1983). Ferrantino (1992) mostrou que a probabilidade, por exemplo, de empresas da Índia investirem no exterior aumenta à medida que aumentam as suas despesas em Pesquisa e Desenvolvimento, mas diminui com a atividade de patenteamento nas suas indústrias nos Estados Unidos. Por outro lado, as vantagens tecnológicas de EMNs de origem de Hong Kong estão mais relacionadas ao design de produtos, em vez de tecnologia (Chen, 1983), representando uma base para a internacionalização de suas atividades em outros mercados.

Contudo, empresas que possuem vantagens de marketing dependem, em grande medida, de sua capacidade de atender consumidores e não de suas campanhas publicitárias (Lall, 1983). De modo geral (Caves, 1996), EMNs de origem dos PEDs estão concentradas em indústrias tradicionais de manufaturados e não em indústrias com avançada dotação tecnológica ou de rápido crescimento, o que torna ativos relacionados a capacidade tecnológica menos relevantes na determinação de sua estratégia de investimento. Outros fatores, tais como produto, capacidade gerencial,

escala de produção e experiência internacional passam a ser fatores de maior relevância, assim como, também, as condições dos mercados de destino devem desempenhar um impacto de maior significância.

Uma segunda abordagem dos determinantes de investimento de EMNs dos países em desenvolvimento é baseada na capacidade empreendedora destas empresas de operar em ambientes institucionais menos desenvolvidos (Euh e Min, 1986). Neste sentido, Kumar e Kim (1984) mostraram que a estratégia de investimento direto de EMNs de origem da Coreia do Sul depende fortemente de sua habilidade de usar uma força de trabalho com talentos e a baixo custo para desenhar e operar projetos em mercados externos com baixos custos. É importante salientar, neste sentido, que EMNs de origem dos PEDs optem por IDE, quando as oportunidades nos seus mercados de origem se tornam mais escassas, ou os mercados já começam a apresentar algum grau de saturação. Um dos motivos da direção do IDE para PEDs é a busca de diluir o risco, tanto o risco político da interferência dos governos, como os riscos econômicos e de instabilidade das taxas de câmbio. Por outro lado, de acordo com Lecraw (1977), EMNs de origem dos países em desenvolvimento são menos sensíveis ao risco dos países de destino que EMNs de origem dos países desenvolvidos, além de possuir vantagens comparativas em negociar com governos destes países. De modo geral, de acordo com esta abordagem, constata-se uma relação estreita entre países de origem e de destino das EMNs de origem dos países em desenvolvimento. Ou seja, EMNs buscam localizar suas filiais em países com os quais detêm algum tipo de familiaridade cultural ou ligações históricas, mostrando a importância de fatores culturais e institucionais, além da experiência e grau de internacionalização das empresas na seleção da localização de seus investimentos.

3 PADRÕES INTERNACIONAIS DO IDE

Esta seção tem como objetivos apresentar a evolução e os padrões internacionais do IDE, além de avaliar o papel e determinantes do IDE de origem dos países em desenvolvimento.

3.1 FLUXOS INTERNACIONAIS DE IDE

Os anos 1980 foram marcados pelo crescimento intensivo das atividades das Empresas Multinacionais, caracterizando um processo de crescimento dos fluxos de IDE tanto em relação à produção mundial, quanto aos fluxos internacionais de mercadorias. Essa tendência reflete uma nova configuração da economia, cuja característica principal é a globalização da produção e cujos agentes ativos de mudanças são as EMNs. Neste contexto, o IDE passou a representar um papel determinante no processo de integração global da economia. De acordo com a UNCTAD (2003), as últimas duas décadas registraram um crescimento espetacular dos fluxos e do estoque mundial do IDE. Considerando a média anual, a saída do IDE (*FDI Outflows*)⁵ aumentou de US\$ 27 bilhões em 1982, para um recorde de US\$ 1,15 trilhão em 2000 (UNCTAD, 2003). Durante este período, os fluxos de IDE não apenas aumentaram, mas, sobretudo, registraram uma taxa de crescimento superior a dos fluxos mundiais de comércio. Como resultado deste

⁵ São os fluxos de IDE de origem de um país ou de uma região.

**DETERMINANTES DAS ESTRATÉGIAS DE INVESTIMENTO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS DOS
PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO: O CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA**

crescimento vigoroso dos fluxos ao longo da década dos 1990s, o estoque⁶ global de IDE, que em 1982 representava US\$ 601 bilhões, superou o valor de US\$ 9,7 trilhões em 2004, como pode ser observado na tabela 1. Os indicadores da internacionalização da produção permitem delimitar quatro grandes ciclos de evolução do IDE.

O primeiro ciclo corresponde ao período de 1986-1990, quando o estoque do IDE registrava uma taxa de crescimento de 18%, e um crescimento da produção das filiais estrangeiras (17,4%) superior ao crescimento do PIB (em preços correntes), que foi apenas de 10,1% durante este período.

O segundo ciclo, de 1991 a 1995, é marcado pela redução no ritmo de crescimento dos fluxos e estoques globais de IDE. Durante este período, a taxa de crescimento do estoque de IDE se situava em apenas 9%, um desempenho nitidamente inferior ao do ciclo passado. Observa-se também neste período, um crescimento inferior das exportações das filiais estrangeiras (7%) com relação ao crescimento dos fluxos globais de exportação de bens e serviços (8,7%).

O terceiro ciclo corresponde ao período de 1996 a 2000, quando os fluxos de IDE registraram uma taxa de crescimento de 36%, e um recorde no ano 2000, com fluxos anuais de saída da ordem de US\$ 1,2 trilhão. O estoque de IDE registrou também um desempenho positivo superior ao desempenho dos períodos anteriores, com uma taxa de crescimento de 17,4%. Um dos fatores de explicação do *boom* deste período foram as transações de fusões e aquisições, que chegaram a representar cerca de 90% dos fluxos totais de IDE no ano de 2000 e uma taxa de crescimento durante o período 1996-2000 de 52%. É importante observar que, enquanto que o crescimento do PIB global era de apenas 1,3%, o crescimento da produção das filiais estrangeiras foi de 7,7% durante este período.

Os anos posteriores a 2000 foram marcados por um recuo nos fluxos globais de IDE. Assim, em 2001 os fluxos caíram 40%, em 2002 a queda foi de 12,3%, e 2003 de 5,4%. Somente em 2004, pode se registrar um desempenho positivo dos fluxos de saída do IDE, de 18,4% com relação ao ano de 2003, passando de um valor de US\$ 617 bilhões para um valor de US\$ 730 bilhões, como pode ser observado na tabela 1.

Tabela 1: Indicadores selecionados do IDE e da produção internacional: 1982-2004

Item	Em Preços Correntes				Taxa Anual de Crescimento							
	US\$ bilhões				(Em %)							
	1982	2000	2003	2004	1986-90	1991-95	1996-2000	2001	2002	2003	2004	
Fluxos de IDE	59	1271	633	648	22,8	21,2	39,7	-40,9	-13,3	-11,7	2,5	
IDE saída	27	1150	617	730	25,4	16,4	36,3	-40	-12,3	-5,4	18,4	
Estoque IDE	628	6314	7987	8902	16,9	9,5	17,3	7,1	8,2	19,1	11,5	
Estoque IDE saída	601	5976	8731	9732	18	9,1	17,4	6,8	11	19,8	11,5	
Fusões/ Aquisições		1144	297	381	25,9	24	51,5	-48,1	-37,8	-19,6	28,2	
Vendas Filiais	2765	15680	16963	18677	15,9	10,6	8,7	-3	14,6	18,8	10,1	
Export filiais	730	3572	3073	3690	22,1	7,1	4,8	-3,3	4,9	16,1	20,1	
Em US\$ 1000												
PIB mundial(*)	11758	..	36327	40671	10,1	5,2	1,3	-0,8	3,9	12,1	12	
FBKF	2398	6466	7853	8869	12,6	5,6	1,6	-3	0,5	12,9	12,9	
Royalties	9	66	93	98	21,2	14,3	8	-2,9	7,5	12,4	5	
Export mundial	2247	7036	9216	11069	12,7	8,7	3,6	-3,3	4,9	16,1	20,1	

⁶ O estoque de IDE é definido como o valor acumulado dos ativos das filiais estrangeiras de EMNs em determinado período de tempo.

(*) PIB mundial a preços correntes. FBKF: Formação bruta de capital fixo, que representa o investimento agregado total numa economia.

Fonte: UNCTAD, 2005, p.14.

A observação dos indicadores da internacionalização da produção acima mencionados permite registrar os seguintes pontos relevantes para o entendimento deste processo. Inicialmente, que os estoques do IDE com relação ao PIB registraram um crescimento significativo nos últimos 25 anos. Enquanto que em 1990 esta relação representava apenas 8%, em 2002 o estoque de saída de IDE com relação ao PIB mundial foi de 21%, apontando para uma tendência nítida do aprofundamento do processo de integração global, liderado pelas atividades de EMNs.

Em segundo lugar, que a desaceleração do ritmo de crescimento dos fluxos de IDE a partir do final dos anos 1980s representou o fim de um ciclo econômico, caracterizado pela recessão registrada na Europa e nos EUA, e pela redução das atividades globais de EMNs de origem japonesa. Mas, como se pode observar na tabela 1, a partir de 1995 é possível detectar uma retomada de crescimento desses fluxos que se estendeu até o ano de 1999, com uma taxa de crescimento da ordem de 57,3%. A expansão rápida e ininterrupta de 1996 até 2000 refletiu uma tendência geral e de longo prazo da crescente integração comercial e financeira da economia mundial. Por outro lado, ao observar os dados do IDE num período mais longo, a sua variação pode ser explicada pelo caráter cíclico dos fluxos globais de IDE e das mudanças nos ambientes econômicos, institucionais e políticos, tanto dos países de origem como de destino.

Por último, considerando as formas de IDE, as operações de fusões e aquisições representaram a forma dominante durante os anos 1980s. Este processo, que marcou uma desaceleração no início dos anos 1990s, começou a ressurgir a partir de 1994 com maior intensidade. Em 1999, as operações de fusões e aquisições alcançaram o valor de US\$ 720 bilhões, representando 90% do total dos fluxos de IDE e 2,5% do PIB mundial (UNCTAD, 2003), demonstrando que as EMNs estão se tornando mais pluralísticas nos seus modos de captar os benefícios da globalização⁷.

O crescimento do IDE nas últimas duas décadas pode ser explicado, portanto, por diversos motivos, porém um dos elementos importantes que mais contribuiu para este resultado, foi a tendência geral entre as nações em desenvolvimento para a incorporação de mudanças econômicas e políticas. Ou seja, a instalação de instituições políticas democráticas e economias de livre mercado em grande parte dos países em desenvolvimento e nos países do antigo leste europeu, contribuíram de maneira substancial para o aprofundamento e a sustentabilidade de ciclos mais longos de integração econômica global. Da Ásia à América Latina, o crescimento e a desregulamentação econômica, a abertura de programas de privatização e a remoção de diversas restrições aos fluxos de IDE, transformaram essas economias em regiões altamente atrativas para as atividades de EMNs.

Em relação aos países de origem do IDE, os EUA têm sido o maior investidor direto desde a Segunda Guerra mundial e ainda durante os anos 1970s, a sua participação representava 47% do total de saída dos fluxos de IDE (UNCTAD, 2003). No entanto, já na primeira metade dos anos 1990s a observação dos dados mostra uma mudança na liderança dos países de origem do investimento, em que a participação dos EUA passou a representar uma média de 24%, reduzindo-se a apenas 12% em 2000. Em termos de estoque, os EUA, que em 1980 detinham uma proporção de 38% do valor global de saída

⁷ O que significa que o meio pelo qual as EMNs coordenam suas atividades transnacionais é uma mistura de capitalismo hierárquico e cooperativo (DUNNING, 1996).

do IDE (*stock of outward FDI*), representavam somente 22% em 2000. Durante este período, é possível observar também uma redução significativa da participação do Japão no estoque global de IDE, de 11% em 1990 para apenas 5% em 2000. Por outro lado, a União Européia aumentou sua participação nos fluxos de IDE, passando de 46% na primeira metade dos anos 1990s, para 68% em 2000 como pode se observar na tabela 2. Esta tendência verifica-se, também, em termos de sua participação no estoque global de IDE, que em 1980 representava apenas 38% do estoque global do IDE, em 2000 já alcançava 50% (UNCTAD, 2005)

Tabela 2: Participação das principais regiões nos fluxos de saída do IDE

	1991-1996*	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
União Européia	46%	46%	61%	67%	68%	64%	61%	60%	38%
Estados Unidos	24%	20%	19%	19%	12%	15%	18%	19%	31%
Ásia	11%	10%	4%	4%	7%	6%	6%	3%	10%
Japão	7%	5%	4%	2%	3%	5%	5%	5%	4%
América Latina	2%	5%	3%	3%	1%	1%	1%	2%	1%

Fonte: UNCTAD, 2005, elaboração própria. (*) Média anual.

No caso da União Européia, são considerados também os fluxos de IDE intra-bloco.

É importante observar que a participação da União Européia nos fluxos mundiais de saída de IDE vem diminuindo ao longo do período de 2000 a 2004. A sua participação nos fluxos de saída de IDE diminuiu de 60% em 2003 para apenas 38% em 2004, o que corresponde a uma redução de 25% dos fluxos totais. Por outro lado, os Estados Unidos viram a sua participação aumentar significativamente, passando de 19% em 2003 para 31% em 2004 de acordo com os dados da UNCTAD (2005).

Por outro lado é preciso salientar que o ano 2004 representa uma recuperação dos fluxos mundiais de IDE, sugerindo um novo ciclo de crescimento. O desempenho dos fluxos de saída do IDE foi superior aos influxos globais de IDE. Assim, enquanto que o crescimento dos influxos registrou apenas uma variação de 2,5%, a variação dos fluxos de saída registrou um crescimento de 18,4%. É importante observar que 87,3% do total dos fluxos de saída de IDE é de origem de países desenvolvidos. De acordo com os dados da OECD (2005), os Estados Unidos foram responsáveis por cerca de um terço do total do IDE realizado por países desenvolvidos, registrando um crescimento de 90%, superior ao de todos os demais países desenvolvidos. O desempenho dos fluxos mundiais de IDE refletiu, por um lado, o crescimento econômico dos Estados Unidos e a recuperação econômica de diversos outros países desenvolvidos (tais como Canadá, Japão e Reino Unido). Por outro lado, a depreciação do dólar norte-americano, afetou a competitividade relativa de localizações de produção, o que afeta diretamente os padrões de negócios internacionais e a alocação dos projetos de investimento das EMNs. E, finalmente, fatores estruturais favorecerem a orientação dos fluxos de IDE em países não-membros do OCDE. Os investidores foram cada vez mais atraídos pelo incremento no grau de atratividade das economias de maior escala, que apresentam, não apenas, custos de produção comparativamente mais vantajosos, mas, sobretudo, mercados com demanda significativa e crescente (OECD, 2005).

3.2 FLUXOS DE IDE DE ORIGEM DOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

A internacionalização de empresas é um dos meios mais importantes para fortalecer

a base competitiva das empresas dos países em desenvolvimento. Nas últimas décadas observa-se um crescimento significativo do IDE de Empresas Multinacionais de origem destes países. De acordo com a UNCTAD (2005), o estoque de IDE (*outward FDI*) passou de um valor de US\$ 147 bilhões em 1990, para US\$ 1 trilhão em 2004, o que significa que estas economias registraram uma participação de 11% do estoque global de IDE em 2004, comparado com apenas 7% no início da década de 1990s, e uma participação de 17% no ano de 2005, segundo estimativas da UNCTAD (2006).

Tabela 3: Fluxos de saída de IDE (OIDE) e participação dos PED

	Mundo	PD	PED	Part.PED
1991-96	280.550	240.639	39.439	14,0%
1997	476.934	396.057	76.662	16,0%
1998	683.211	630.891	49.837	7,0%
1999	1.096.554	1.021.307	72.786	7,0%
2000	1.200.783	1.097.796	99.052	8,0%
2001	711.445	660.558	47.382	7,0%
2002	652.181	599.895	47.775	7,0%
2003	616.923	577.323	29.016	5,0%
2004	730.257	637.360	83.190	11,0%
2005			133.000	17,0%

Fonte: Elaboração própria com base nos dados da UNCTAD on line (2006): www.unctad.org

A análise da evolução dos fluxos internacionais de IDE permite distinguir dois períodos: o período entre 1960s-1970s e o período posterior. O primeiro período era marcado pela busca por parte das EMNs de origem dos PEDs de estratégias de eficiência e de busca de mercado interno ou regional (que são identificados como *push factors*⁸). Por outro lado, os investimentos eram, predominantemente, orientados para atender outras economias em desenvolvimento, especialmente países situados geograficamente próximos. Além disso, essas empresas multinacionais eram predominantemente de origem asiática (Índia, República da Coreia do Sul, Hong Kong, Malásia e Cingapura) e da América Latina (Argentina, Brasil e México).

O segundo período, pós anos 1970s, era caracterizado pela realização de investimentos orientados para a busca de ativos estratégicos (*strategic-asset-seeking*), que são determinados por uma combinação de “push” e “pull” factors, sendo que é possível observar uma predominância de “pull” factors. Este período era caracterizado pela direção dos IDE mais para economias desenvolvidas e para países em desenvolvimento, fora da região de localização das Empresas Multinacionais. Durante este período, os principais países de origem do IDE dos PEDs eram países da Ásia, tais como China, Cingapura, República da Coreia do Sul. Países da América Latina (Argentina, México e Brasil) e Índia apenas iniciaram uma fase de expansão do IDE a partir do início dos anos 1990s.

⁸ “Push” factors estão relacionados aos ambientes econômicos no país de origem, assim como as estratégias corporativas que estimulam empresas a operar em mercados externos. Influenciam fatores tais como a saturação dos mercados domésticos, apreciação da taxa de câmbio, desvantagens de custos, área geográfica limitada, força de trabalho limitada, e a necessidade de seguir empresas concorrentes e fornecedores. “Pull” factors estão relacionados às vantagens específicas de localização do país receptor do IDE, tais como potencial de mercado, baixos custos de mão-de-obra, incentivos fiscais, oportunidades de investimento, disponibilidade de tecnologias e talentos para o desenvolvimento. UNCTAD, 2005, p.4).

Em termos de fluxos do IDE, entre 1993-1997, a participação dos PEDs cresceu significativamente, mantendo uma porcentagem superior a 15% dos fluxos mundiais. Este desempenho tem sido resultado, particularmente da expansão internacional das EMNs asiáticas, que foi interrompido apenas durante a crise financeira na região. A partir de 2004, registrou-se uma nova tendência de crescimento destes fluxos, para alcançar uma participação, em 2005, da ordem de 17% dos fluxos mundiais de IDE⁹. É importante salientar que nem todas as regiões em desenvolvimento participaram de maneira igual da ascensão dos fluxos internacionais de investimento. A internacionalização das empresas de origem de PEDs aconteceu inicialmente na região da Ásia, depois empresas da América Latina integraram esse processo. De acordo com Sauvart (2005), os fluxos de IDE de origem do grupo BRICs (Brasil, China, Índia e Rússia) estão em plena expansão e devem representar a maior parte dos fluxos de origem dos países em desenvolvimento.

3.3 DETERMINANTES E MOTIVOS DO IDE DOS PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO

Os determinantes do IDE de origem dos PEDs podem ser classificados em duas ordens de fatores (UNCTAD, 2005, p.9). A primeira ordem se refere ao ambiente macroeconômico e político do país de origem do IDE, incluindo fatores tais como restrições ao crescimento do mercado doméstico, liberalização do câmbio e valorização cambial. Por outro lado, pode-se sinalizar fatores relacionados às melhorias no quadro regulatório do IDE dos países de origem, tais como liberalização da conta corrente do balanço de pagamentos (diminuição dos controles sobre o câmbio), celebração de acordos sobre o comércio, acordos de bi-tributação e investimento, e incentivos fiscais e financeiros dos próprios governos, como medida para estimular a competitividade internacional de suas empresas.

A segunda ordem está relacionada aos fatores corporativos específicos, que incluem:

- *Push factors*: aumento dos custos no país de origem, seguir os concorrentes e fornecedores, política de internacionalização da empresa.

- *Pull factors*: crescimento de oportunidades, oportunidades de investimento nos países de destino, baixos custos de produção, disponibilidade de recursos naturais, incentivos dos governos receptores do investimento.

- *Management factors*: disponibilidade de talentos e conhecimento necessários para o sucesso do processo de internacionalização.

- *Chance factors*: a empresa pode estar convidada para integrar uma cadeia de valor no exterior.

É importante salientar que os motivos e determinantes do IDE diferem de acordo com as indústrias, as localizações (proximidade geográfica, ligações históricas, afinidades culturais), tamanho da empresa (grandes empresas versus pequenas e médias Empresas), orientação estratégica (*asset and resource seeking, market seeking, efficiency seeking*), estratégias de entrada em mercados (*M&As, asset swapping, greenfield investment*) e os tipos de organizações (empresas privadas versus empresas públicas). O quadro 1 mostra alguns exemplos de estratégias selecionadas de IDE por empresas de origem de países em desenvolvimento (UNCTAD, 2005).

⁹ É importante notar que a volatilidade destes fluxos de IDE de origem dos PEDs é, também, resultado da realização de amplas transações envolvendo centros financeiros Offshore nos anos entre 1999 e 2003.

Quadro 1: Motivos do IDE de empresas selecionadas de PEDs de acordo com diferentes estratégias

Empresa	Estratégias	Países de atuação
Estratégias de busca de mercado		
Roto Pumps Ltd., (Índia)	Uma empresa de fabricação de equipamento de transporte usa o IDE para montar suas subsidiárias de marketing e <i>warehouses</i> em diversos países para expandir suas atividades nos mercados externos.	Kenya, Reino Unido, Austrália, diversos países no sudeste asiático.
Mobile Telesystems (MTS), Rússia.	A maior empresa de telefonia celular da Rússia. Opera através de uma estratégia de atendimento aos países vizinhos, utilizando-se de sua vantagem competitiva no setor para atender estes mercados.	Países do CIS.
Spanjaard Ltd. (África do Sul).	Uma empresa de média porte, atua no setor de química, a tua por meio da montagem de subsidiárias para diversificar e expandir suas atividades no mercado externo.	Zimbábue, Reino Unido.
Farmacias Ahumada, (Chile)	Uma cadeia de farmácias iniciou suas atividades de internacionalização em meados de 1990s para entrar em novos mercados e expandir a sua base de clientes. O processo de internacionalização foi feito utilizando diferentes estratégias, de <i>greenfield operations</i> , até a aquisição de cadeias. Mais de 70% de seus clientes estão no mercado externos.	No Peru, <i>greenfield operations</i> , No Brasil e no México, aquisição de cadeias locais
Estratégias de busca de Tecnologia		
Ranbaxy (Índia)	Empresa que opera no setor farmacêutico, estabeleceu diversas subsidiárias no mundo com os objetivos de desenvolver a sua marca e novas tecnologias, buscando ampliar a sua base de clientes.	Estados Unidos, Reino Unido, Alemanha, França, Espanha, Irlanda, Holanda, África do Sul, China, Brasil, África do Sul, Japão, entre outros
Superhouse Ltd. (Índia)	Uma empresa de origem da Índia, no setor de calçados. Investiu no exterior com o objetivo de ter acesso a tecnologia, com centros de desenvolvimento e design na Itália e no Reino Unido.	Itália e Reino Unido.
Yue Yuen (Hong Kong)	Uma empresa do setor de calçados investe em mercados externos para a área de Pesquisa e Desenvolvimento.	Vietnam e China.
Busca de recursos		
RusAl, (Rússia)	Atua na área de recursos naturais	
Lukoil	Investiu nos mercados externos para ter acesso a recursos naturais.	
Metrox (África do Sul)	Uma empresa de médio porte possui subsidiárias em diversos países. Os investimentos são destinados para garantir o acesso a minérios estratégicos, como cobre, zinco e cobalto.	Burkina Faso, Zâmbia, Congo.
CNOOC, CNPC, PetroChina, (China)	Investimentos em vários países para ter acesso a minérios, petróleo e gás.	
Sinopec e Minmetal, (Índia)	Investimentos em vários países para ter acesso a minérios, petróleo e gás.	

4 O CASO DA EMPRESA ALFA

Para contribuir ao debate e reflexão sobre as diferentes estratégias e determinantes de investimento das EMNs de origem dos países em desenvolvimento, a presente seção

tem como objetivo apresentar o caso de uma empresa brasileira que adotou, desde o início dos 1990s, uma estratégia de internacionalização baseada no IDE, como instrumento de expansão de suas atividades nos mercados crescentes.

4.1 METODOLOGIA

O método a ser utilizado para esta pesquisa é o estudo de caso. A escolha da empresa foi feita com base nos seguintes critérios: forte envolvimento em atividades de comércio exterior e a visão estratégica da empresa no desenvolvimento dos mercados externos. Optamos por manter o nome da empresa sigiloso por sua própria solicitação, que passamos a chamar de ALFA. As entrevistas foram realizadas junto ao departamento de negócios internacionais da empresa e foram enviados questionários e troca de e-mails para afinar os dados com os executivos da empresa que atuam numa de suas subsidiárias no México e em diversas outras filiais de vendas nos Estados Unidos, Colômbia e Venezuela. O interesse em ampliar a pesquisa às principais filiais na região é permitir confrontar os resultados e as percepções dos executivos da empresa, que possuem uma larga experiência, não apenas nas filiais de sua responsabilidade, mas, também, das demais subsidiárias da empresa na Europa, Estados Unidos e Ásia. O período das entrevistas ocorreu entre agosto e novembro do ano de 2005. As entrevistas enfocaram dois elementos centrais: a estratégia de internacionalização da empresa e os fatores que levaram a empresa a optar pela montagem de filiais de produção em diferentes mercados.

Além das informações levantadas junto aos departamentos responsáveis pelos mercados externos, o autor teve acesso a diversos documentos e análises realizadas pelos próprios executivos da empresa.

4.2 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa nasceu no início dos anos 1960, no sul do Brasil e seu processo de internacionalização ocorreu de maneira progressiva. Em 1970, iniciaram-se as atividades de exportação para os países vizinhos que hoje compõem o Mercosul. No final da década, a empresa iniciou o processo de conquista de novos mercados, buscando representantes e agentes em diversos países. No final dos anos 1980s, a empresa decidiu estruturar um departamento de exportação independente, através da criação de uma *Trading Company*, especializada na comercialização externa de seus produtos. A partir do início dos 1990s, a empresa iniciou a política de abertura de filiais de venda, responsáveis, além do atendimento direto aos seus clientes, pelo acompanhamento das principais tendências tecnológicas e de pesquisa e desenvolvimento nos maiores mercados da Europa e Estados Unidos. Sucessivamente, foram abertas filiais em toda a Europa, na América Latina e, finalmente, nos mercados asiáticos.

Além das unidades de vendas no exterior, a empresa conta com parques fabris em alguns países. De acordo com a missão da empresa, as filiais da ALFA no exterior têm um papel central para realizar os objetivos da empresa, de se tornar uma referência internacional em motores de alta tensão, geradores, drives, motores fracionários, para eletrodomésticos e dispositivos elétricos de baixa tensão. Além disso, para o mercado americano, em especial, a empresa tem um objetivo de se tornar uma referência em transformadores.

O primeiro passo desta estratégia de internacionalização da produção foi dado

quando a empresa adquiriu diversas plantas fabris na Argentina entre o período de 1994 a 2000. Em 2000, a empresa adquiriu uma fábrica no México e, em 2001, decidiu fortalecer a sua posição no mercado europeu, abrindo uma filial de produção em Portugal, especializada na produção de uma linha de produtos complementares aos que são oferecidas pelas filiais de vendas da ALFA na Europa.

A maturação do processo de internacionalização se reflete em dois projetos estratégicos de expansão internacional da empresa. O primeiro projeto esteve relacionado à aquisição de um novo parque fabril no México em 2005, muito maior e mais moderno que o anterior onde se abrem grandes perspectivas de novos negócios não apenas com relação ao país, mas a todos os mercados do NAFTA, América Central e ainda alguns países da América do Sul, com forte presença de concorrentes internacionais da empresa ALFA. O segundo esteve relacionado à aquisição de uma empresa na China, com o objetivo de atender não apenas este mercado, mas, também, para criar um posicionamento estratégico no mercado asiático como todo.

A análise do caso de México é relevante por diversos motivos. Em primeiro lugar, o investimento na filial de produção representou a alocação de recursos financeiros substanciais, tornando-a o maior parque fabril depois do parque da matriz no Brasil. Em segundo lugar, o investimento na região reflete, não apenas a maturação do processo de internacionalização da ALFA, mas acontece num momento de crescimento substancial dos fluxos de IDE de origem do Brasil, apontando para uma tendência de crescimento de EMNs brasileiras nos principais mercados externos.

Desde o início dos anos 1990s, as atividades da ALFA vêm crescendo substancialmente, com exceção de 1994 em função dos efeitos da crise sobre a economia do México. Em 1999, interessada em ampliar as suas relações comerciais na região do NAFTA, a ALFA criou uma filial comercial com depósito de estoque no México. No ano de 2000, quando já era possível ter uma melhor visão sobre o mercado e as perspectivas de crescimento do setor na região como todo, os executivos da empresa apresentaram à diretoria da Matriz no Brasil uma proposta de crescimento baseada na aquisição de dois dos seus concorrentes. O projeto foi concretizado em 2000 e 2001, tornando a ALFA, com os investimentos realizados neste período, o líder mundial no seu nicho de atuação.

Neste sentido, é importante salientar que a empresa ALFA tornou-se uma das empresas brasileiras de maior sucesso global. As suas exportações registraram no período entre 2003 e 2005, um desempenho significativo, passando de um valor de US\$ 256 milhões, para US\$ 467 milhões, respectivamente. Por outro lado, a empresa adotou uma estratégia baseada em investimentos nas suas fábricas no exterior, para atender diretamente os seus clientes, e explorar as oportunidades que oferecem as mudanças na economia global.

Diferencial da Localização:

Os pontos centrais apontados pelos executivos da empresa, e que favoreceram o projeto de expansão da empresa através da filial de México foram os seguintes: Primeiro, o diferencial de logística e o tempo de entrega dos produtos para os mercados regionais (Estados Unidos e Canadá), permitindo, assim, a diminuição significativa do lead time, agilizando o atendimento aos seus clientes.

Segundo, o custo da mão de obra é muito mais baixo que nos Estados Unidos ou Canadá.

Terceiro, como a estratégia da ALFA é criar uma base produtiva e de atendimento para a região, a existência de um acordo de livre comércio entre os três países (NAFTA),

permite a empresa se beneficiar do acordo, exportando seus produtos a tarifa de importação de zero para os demais Estados-membros. Neste sentido, assim como foi demonstrado em outros estudos (AMAL, et al., 2006), acordos de integração regional influenciaram de maneira significativa a alocação dos investimentos, especialmente, os que são orientados para atender o mercado local ou regional, permitindo à empresa realizar economias de escala, e projetar sua planta fabril para atender um mercado ampliado, além de reduzir significativamente os custos comerciais e de logística para atender os mercados dos Estados Unidos e Canadá (favorecidos pelo acordo NAFTA).

Determinantes do IDE:

Os fatores que influenciaram o processo de internacionalização da empresa ALFA podem ser resumidos no quadro 2 abaixo, que representa uma síntese das respostas mencionadas pelos seus principais executivos:

Quadro 2: Fatores determinantes do IDE no México

Níveis	Fatores
Nível Global	<ul style="list-style-type: none">- crescimento global da ALFA;- logística;- fronteira com os Estados Unidos;- proximidade com os clientes.
Econômico	<ul style="list-style-type: none">- estabilidade econômica desde 1997;- país membro do NAFTA;- tamanho e potencial de crescimento do mercado regional;- disponibilidade de mão de obra qualificada.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none">- existência de empresas concorrentes;- oportunidade de aquisição de empresas;- acompanhar o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.
Cultural	<ul style="list-style-type: none">- língua e costume próximos do Brasil;- facilidade de adaptação a novos preceitos e rotinas;- “Latinos têm maior afinidade entre si e se correspondem bem nas relações interpessoais” (citação de um dos executivos).
Sócio-político	<ul style="list-style-type: none">- Estabilidade política;- Legislação favorável.

Fonte: Elaboração própria.

A análise dos dados mostra uma predominância de fatores relacionados ao crescimento do mercado local e regional na determinação da estratégia de investimento da ALFA, caracterizando, portanto, uma estratégia de IDE do tipo “*market seeking*” (estratégia de busca de mercado).

Nesta perspectiva, a manutenção do acordo de livre comércio (NAFTA) passa a representar um fator central e crítico na criação das condições de crescimento das atividades da empresa ALFA na região. Entretanto, é importante destacar alguns outros pontos que foram importantes na decisão de localização do investimento, tais como a qualificação da mão de obra, a logística e, sobretudo, os fatores culturais, que representam

os condicionantes de sucesso do empreendimento. Neste sentido, a política de recursos humanos da ALFA é buscar manter o pessoal das empresas adquiridas no México, e transferir funcionários da Matriz para algumas posições chave no intuito de ajudar no processo de transição e incorporação da cultura empresarial da ALFA.

Nesta perspectiva, é importante salientar que a ALFA desenvolveu, no decorrer de sua trajetória de crescimento, certas vantagens específicas de propriedade relacionadas ao desenvolvimento de produtos e a capacidade de inovação, o que permitiu a empresa iniciar um processo de internacionalização de suas atividades através do IDE em regiões ou países que se situam em estágios de desenvolvimento menor, com a finalidade de desenvolver estratégias de busca de novos mercados, como o caso da Argentina e México. Por outro lado, para aumentar seus ativos estratégicos e suas vantagens de propriedade, tais empresas buscam investir em países situados em estágios de desenvolvimento maior, como o caso na Europa.

É importante mencionar que, neste estágio de internacionalização da empresa, a sua vantagem de propriedade deverá mudar, não tanto em função dos incentivos governamentais (Fundos BNDES para internacionalização), mas parcialmente, pelo aumento de seu grau de multinacionalização, e, em maior importância, por sua competência e habilidade de gerenciar e coordenar ativos localizados em diferentes áreas geográficas. O aumento da sua vantagem de propriedade deverá estimulá-la, assim como é o caso de outras EMNs brasileiras, a realizar investimentos diretos especialmente nos países que estão ainda nos estágios inferiores, tanto com o objetivo de atendimento a esses mercados, como para explorá-los no sentido de construção de plataformas de exportação para outras regiões e localidades.

Finalmente, é importante acrescentar que a valorização do real e o longo período de estabilidade macroeconômica do Brasil contribuíram para ampliar os projetos de investimento das empresas e o desenvolvimento de projetos de longo prazo visando a aprofundar o seu processo de internacionalização e a sua inserção na economia global de maneira mais eficiente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a teoria do IDP (*Investment Development Path*), a posição de IDE (*outward ou inward*) de um país é sistematicamente relacionada à sua estrutura e ao seu nível de desenvolvimento econômico. Deste modo, empresas nacionais apenas iniciam o processo de internacionalização, via o IDE quando o país já atingiu um certo nível mínimo de desenvolvimento, e, no qual, as vantagens específicas ou de propriedade das empresas já evoluíram, criando ativos que facilitam e estimulam o processo de internacionalização da produção. Deste modo, o padrão de IDE, no quadro da teoria do IDP, reflete não apenas mudanças nas vantagens competitivas do país de origem das EMNs, mas, sobretudo, as mudanças na natureza das vantagens de propriedade destas empresas.

Neste sentido, países, como China, Índia, África do Sul, México e Brasil, dentre outros, são os países de origem das EMNs líderes de origem dos PEDs, e estão localizados apenas no estágio 2 da teoria do IDP. Estes países iniciaram um processo precoce de internacionalização de produção, que não corresponde às etapas mencionadas pela teoria. Contudo, este fenômeno sugere que muitas empresas estão desenvolvendo projetos de internacionalização da produção, sem necessariamente seguir todas as etapas pelas quais passaram as EMNs de origem dos países desenvolvidos.

O caso da empresa ALFA (resultados no quadro 2), assim como as experiências que foram relatadas no quadro 1 da seção 3, sugerem que as empresas, de origem dos países em desenvolvimento, ainda nos estágios 1 e 2, precisam possuir algumas vantagens de propriedade específicas ou outras vantagens competitivas que facilitam a adoção da estratégia de IDE. A empresa ALFA possui uma vantagem competitiva específica baseada na sua capacidade de desenvolvimento tecnológico, em um nicho muito específico de motores de baixa tensão. Esta vantagem tecnológica constitui um dos fatores críticos para a escolha da estratégia de internacionalização via investimento direto externo.

REFERÊNCIAS

AGARWAL, J.P. (1985) Intra-LDC Foreign Direct Investment: A Comparative Analysis of Third World Development. **Development Economics**, 33 (September), 236-53.

AMAL, et al. **Investimento Direto Externo no Mercosul: o papel da Europa**. Rio de Janeiro: Konrad-Adenauer Stiftung, 2006.

CAVES, R.E. **Multinational Enterprise and Economic Analysis**. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.

CHEN, E.K.Y. Multinationals from Hong Kong. In: LALL, S., et al. **The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises**. Chichester: Wiley, 1983.

DUNNING, J.H. **Explaining International Production**. London: Unwin Hyman, 1988.

DUNNING, J.H.; NARULA, R. The investment development path revisited. Some emerging issues. In: DUNNING, H.J. e NARULA, J. **Foreign Direct Investment and Governments. Catalysts for economic restructuring**. London: Routledge, 1996.

DUNNING, H.J. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, 9(1) 2000.

DUNNING, J.H. The key literature on IB activities: 1960-2000. In: RUGMAN, A.; BREWER, T.L. **The oxford handbook of international business**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

EUH, Y.-D., MIN, S.H. Foreign Direct Investment from developing countries: The case of Korean Firms. **Development Economics**, 24(June), 1986, p.149-68.

FERRANTINO, M., J. Transaction Costs and the Expansion of Third World Multinationals. **Economic Letters**., 38(April), 1992, p. 451-6.

KUMAR, K., KIM, K.Y. The Korean Manufacturing Multinationals. **Journal of International Business Studies**, 15(Spring), 1984, p. 45-61.

Lall, S. Multinationals from India. In LALL, S., et al (Eds) **The New Multinationals: The Spread of Third World Enterprises**. Chichester: Wiley. (21-87), 1983.

LECRAW, D. **Direct Investment from Firms from Less Developed Countries**. Oxford Economic Paper, 29(November), 1977, p. 445-57.

OECD. **Trends and recent developments in foreign direct investment**. Paris: OECD, 2005.

RUGMAN A.M.; VERBEKE, A. Multinational Enterprise and National Economic Policy. In: BUCKLEY, P.; CASSON, M. **Multinational Enterprises in The World Economy**. Essays in Honour of John Dunning. New York: Edward Elgar, 1992.

SAUVANT, K. **New sources of FDI: The BRICS: Outward from Brazil, Russia, India and China**. Paper delivered to seminar "Global Players from Emerging Markets", São Paulo, Brazil, 30 May, 2005. <Disponível no site www.unctad.org>, acessado em 20/08/2006.

UNCTAD. World Investment Report. **FDI policies for development: National and International Perspectives**. New York and Geneva: United Nations, 2003.

UNCTAD. **Internationalization of Developing-Country Enterprises through Outward Foreign Direct Investment**. Issue note by the UNCTAD secretariat. Geneva: United Nations, 2 November 2005 (TD/B/COM.3/EM.26/2).

UNCTAD. World Investment Report 2006. **FDI from Developing and Transitions Economies: Implications for Development**. New York and Geneva: United Nations, 2006.

DETERMINANTS OF THE INVESTMENT STRATEGIES OF MULTINATIONAL COMPANIES FROM DEVELOPING COUNTRIES: THE CASE OF A BRAZILIAN COMPANY

The objective of the present article is to evaluate the determinants of Foreign Direct Investment of Multinational Companies from developing countries. The eclectic paradigm and its dynamic variant "Investment Development Path" represent a solid theoretical reference, that argues, the investment strategy of MNCs from Developed Countries depend, not only, on locational factors of the host country, but, for all, on the ownership advantages of the MNCs and the development level of their source countries. Results of a qualitative case study analysis of a Brazilian MNC, show that factors related to the market potential of the host country, commercial barriers, logistic and cultural distance are significant determinants of market seeking foreign direct investment strategy.

Key words: Foreign Direct Investment, Multinational Companies, Developing countries, Internationalization.

Data de recebimento do artigo: 10/10/2005

Data de aceite do artigo: 20/04/2006