

**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ – FADIC  
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

**VINÍCIUS ALUÍSIO MATTOS DE MORAES**

**A ESTRATÉGIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL  
NO BRASIL DIANTE DAS ASSIMETRIAS DA GLOBALIZAÇÃO:**

Estudo de caso da Gerdau.

**RECIFE**

**2016**

**VINÍCIUS ALUÍSIO MATTOS DE MORAES**

**A ESTRATÉGIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL  
NO BRASIL DIANTE DAS ASSIMETRIAS DA GLOBALIZAÇÃO:**

Estudo de caso da Gerdau.

Monografia apresentada à Faculdade Damas  
da Instrução Cristã - FADIC, como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Thales Castro

**RECIFE**

**2016**

**Moraes, Vinicius Aluísio Mattos de**

**A estratégia da internacionalização empresarial no Brasil diante das assimetrias da globalização: estudo de caso da Gerdau. / Vinicius Aluísio Mattos de Moraes. – Recife: O Autor, 2016.**

**48 f.; il.**

**Orientador(a): Prof. Pós-Doutor Thales Cavalcanti Castro.**

**Monografia (graduação) – Faculdade Damas da Instrução Cristã.  
Trabalho de conclusão de curso, 2016.**

**Inclui bibliografia.**

**1. Relações Internacionais. 2. Internacionalização empresarial. 3. Diplomata corporativo. 4. Gerdau. 5. Globalização produtiva. I. Título.**

**327**

**CDU (2.ed.)**

**Faculdade Damas**

**327**

**CDD (22.ed.)**

**TCC 2017-509**

**VINÍCIUS ALUÍSIO MATTOS DE MORAES**

**A ESTRATÉGIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL  
NO BRASIL DIANTE DAS ASSIMETRIAS DA GLOBALIZAÇÃO:**

Estudo de caso da Gerdau.

Monografia apresentada à Faculdade Damas da Instrução Cristã - FADIC, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Nota: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Orientador Thales Castro  
**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ – FADIC**

---

Prof. Dr. Pedro Gustavo Cavalcanti Soares  
**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ – FADIC**

---

Prof. Dra. Deborah Werner  
**FACULDADE DAMAS DA INSTRUÇÃO CRISTÃ – FADIC**

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo abordar um breve estudo sobre o processo de internacionalização das empresas através da ação de um novo profissional das relações internacionais, um indivíduo multidisciplinar, nomeado de diplomata corporativo, analisando as estratégias mais adequadas para a concretização desse objetivo. Além disso, observa-se o processo de expansão das empresas tanto estrangeiras para o Brasil quanto de companhias nacionais para o mercado externo. Analisa-se também o estudo de caso da empresa Gerdau, uma empresa brasileira, que utilizou variadas formas de internacionalização para atingir seus objetivos de atuação além das fronteiras nacionais.

Palavras-Chave: Internacionalização; Diplomata Corporativo; Gerdau.

## **ABSTRACT**

The aim of this work is to approach a brief study about the process of internacionalization of companies through the action of a new profession aiming a multidisciplinary professional named corporate diplomat, analyzing the best strategies to concrete this objective. Also, it is observed the process of expansion of the companies not only foreign companies to Brazil but also national companies to the international market. It is also studied the Brazilian company Gerdau, which has used different kinds of internacionalization to reach its objective of act beyond the national frontiers.

**Keywords:** Internacionalization; Corporate Diplomat; Gerdau.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que a todo momento me fez acreditar que conseguiria realizar este trabalho. À minha família, amigos, esposa e filha, que tantas vezes foram deixados de lado para que eu concluísse a monografia.

Agradeço ao orientador Prof. Dr. Thales Castro pela ajuda e paciência e dedicada orientação assim como ao Prof. Dr. Pedro Soares, e também aos demais professores e amigos que me ajudaram na formação desse trabalho.

## LISTA DE TABELAS, QUADROS E GRÁFICOS

<b>Quadro 1:</b> Vantagens do processo de internacionalização.....	16
<b>Gráfico 1:</b> Análise do fluxo de IED 1970 até 2014.....	21
<b>Gráfico 2:</b> Comparação dos membros da OCDE, UE e Grupos Econômicos.....	22
<b>Tabela 1:</b> Processos de fusão e aquisição.....	25
<b>Tabela 2:</b> Crescimento no nível de IED no mundo.....	26
<b>Quadro 2:</b> Investimento Estrangeiro Direto no Brasil e participação no total de investimento mundial 1991 - 1999 (Em US\$ milhões e %)......	32
<b>Quadro 3:</b> Privatização de siderúrgicas de grande porte.....	36
<b>Quadro 4:</b> Usinas nacionais controladas pelo Grupo Gerdau.....	38

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>09</b>
<b>1 INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL.....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Análise do diplomata corporativo e o ecossistema dos negócios internacionais.....</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Teorias referentes ao processo de internacionalização empresarial.....</b>	<b>15</b>
<b>1.3 O advento da globalização e o surgimento da globalização produtiva como propulsor do processo de internacionalização.....</b>	<b>17</b>
<b>2 AS ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E O ADVENTO DESSE PROCESSO NO BRASIL: HISTORICIDADE E ELEMENTOS POLÍTICO-FACTUAIS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 O processo de internacionalização no Brasil.....</b>	<b>29</b>
<b>3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GERDAU.....</b>	<b>35</b>
<b>4 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>45</b>

## INTRODUÇÃO

A proposta do presente trabalho é trazer à tona o contexto do processo de internacionalização através da atuação do diplomata corporativo, indivíduo que surge com maior ênfase a partir da década de 1980, atuando através do ecossistema dos negócios internacionais, analisando as melhores estratégias para o processo de expansão das companhias para além de suas fronteiras nacionais.

No decorrer da história das relações internacionais, houve sempre a prerrogativa das relações entre os Estados, entidades soberanas e unitárias, em que os mesmos eram os principais atores, cada qual com sua política externa definida a partir dos seus objetivos políticos para com os demais no cenário internacional. Contudo, ao longo dos anos, os Estados deixaram de ser os únicos atores formuladores de política.

Com o surgimento dos atores não estatais, há uma quebra desse sistema. Os Estados já não atendem às expectativas sociais e econômicas em detrimento das constantes mudanças no cenário mundial. Destaca-se, neste contexto, o processo de internacionalização que passou a ter uma grande influência nas decisões políticas tomadas pelos países, tendo assumido, assim como as demais nações, o alinhamento de suas agendas corporativas aos seus objetivos diante os investimentos além de suas fronteiras. Entende-se que não se pode esperar por uma iniciativa exclusiva do Estado para que as empresas optem pelo caminho da internacionalização, que deve ser analisada e realizada através de um profissional capacitado. As companhias precisam, de forma autônoma, promover sua relação comercial no cenário internacional para que seja possível a sua inserção neste contexto (TROYJO, 2005).

No contexto da globalização, observa-se um fluxo maior do processo de internacionalização através das diversas formas de investimentos externos diretos (IED), possibilitando as empresas adentrarem novos mercados e tornarem-se competitivas em âmbito global. Esse cenário é construído por meio da ação do diplomata corporativo, através do ecossistema dos negócios internacionais frente à análise do ambiente no qual a empresa pretende projetar-se internacionalmente, observando uma série de elementos dirimindo os riscos de insucesso para esse relevante processo.

Os questionamentos aqui levantados são guiados pela preocupação de entender como é realizado o processo de internacionalização das empresas pela atuação do diplomata empresarial, analisando de que forma esse novo profissional contribui para a concretização desse investimento e quais as principais estratégias utilizadas para tornar tal intento possível.

Para entender os fatores e cenários pretendidos será necessário abordar livros de referência no tema, que permitirão o estabelecimento da base de estudo e compreensão do processo de expansão das companhias para além das fronteiras nacionais, do qual deriva o fenômeno aqui estudado.

Contudo, pelo enfoque analítico dado à pesquisa e atualidade da discussão, artigos e reportagens trarão informações complementares e relacionadas ao processo da internacionalização como fator intrinsecamente ligado a um maior fluxo dos investimentos diretos e à necessidade de um novo profissional multidisciplinar que execute através de seus conhecimentos a expansão empresarial para além das fronteiras nacionais. Assim, esse trabalho visa aliar os argumentos encontrados nessas fontes de pesquisa a fim de dar resposta às inquietações geradas. Por esses motivos, serão utilizados métodos de pesquisa que servirão ao propósito buscado com o presente trabalho como o quantitativo, comparativo e histórico.

O modelo quantitativo traz dados relacionados ao fluxo de investimento externo direto (IED) na década de 1980, além de tabelas que elucidam, frente ao aumento significativo desse processo, as fusões e aquisições como a maneira de IED mais utilizada nessa década, uma vez que se mostra a mais segura perante as demais estratégias.

O método comparativo, por sua vez, vem complementar ao histórico, visto que é importante confrontar os fatores que, ainda que em sua essência sejam os mesmos, sofreram mudanças com o passar do tempo e sua localidade. Ou seja, essa pesquisa, por meio da comparação, visa analisar a síntese do desenvolvimento da indústria nacional com a posterior abertura para empresas exteriores, impulsionando dessa maneira um movimento de internacionalização das companhias brasileiras, que passaram a atuar internacionalmente ampliando seu escopo de atuação e tornando-se mais competitivas.

O primeiro capítulo traz a informação do surgimento do novo profissional das relações internacionais, denominado de diplomata corporativo, função chave para o processo de internacionalização das empresas, analisando as características e funções desse indivíduo frente ao cenário do pós-guerra fria e conseqüente surgimento da globalização. Além disso, aborda-se as principais teorias para a internacionalização, basilares para a formação desse novo profissional, contribuindo para a análise da melhor estratégia de lançamento de uma empresa no mercado internacional.

Para que seja possível a internacionalização, destacam-se as estratégias utilizadas pelo diplomata através dos investimentos externos diretos. Diante disso, analisa-se esse processo no Brasil, onde, a partir de 1950, uma maior abertura do mercado nacional aos investimentos externos elevou o padrão da indústria brasileira e impulsionou seu processo de expansão para

mercados externos a partir de 1980. Esse assunto será tratado no segundo capítulo do trabalho.

Por fim, o terceiro capítulo traz um estudo de caso do processo de internacionalização do Grupo Gerdau, apontando as formas e estratégias de entrada nos mercados externos que vem utilizando e, em seguida, detalhando os seus investimentos diretos no exterior, indicando para onde eles vão sendo destinados e quais suas principais motivações.

Desse modo, os elementos fulcrais ao entendimento em relação ao processo de expansão para além das fronteiras das empresas, estão todos presentes nesse trabalho, permitindo que sejam expostos os dilemas relativos a esse processo.

## 1 INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL

Através dos desafios impostos em um mundo globalizado, com características como a competitividade e adaptação ao mercado, observa-se um crescimento durante o século XX do movimento de internacionalização das empresas, posteriormente impulsionadas pelo processo de globalização. Para tanto, observa-se a necessidade das companhias de construir um ecossistema articulado para os negócios internacionais, formulando estratégias para a internacionalização, notando-se que o papel das empresas nas relações internacionais modificou-se com o passar do tempo. (SARFATI, 2007).

As razões para a internacionalização ocorrem frente à oportunidade de negócios e ao aumento do escopo de atuação em mercados no exterior para serviços e produtos, além da busca pelo fortalecimento da marca e aumento da competitividade diante da concorrência. Para que haja a inserção de uma empresa no cenário internacional são necessários profissionais capazes de coordenar as relações com empresas, organizações não-governamentais estrangeiras e governos, além de possuírem conhecimento sobre o funcionamento do sistema internacional para que as empresas tracem estratégias e tenham conhecimento do ambiente no qual pretendem lançar-se, articulando seus interesses diante as variáveis impostas pelos ambientes internacionais (CARVALHO FILHO, 2011). Entende-se a internacionalização de uma empresa como a extensão da mesma fora de seu território nacional, conforme afirma Pasin (2003, apud ATSUMI et al, 2007, p. 01): “ a internacionalização de uma empresa pode ser entendida como um processo crescente e continuado de atuação desta em outros países que não o de sua origem, de forma que parte do seu faturamento seja proveniente do exterior”.

Com o final da Segunda Guerra Mundial, principalmente com a consolidação do mercado de massas, observa-se um maior envolvimento das empresas nos negócios internacionais, resultado do crescimento dos intercâmbios entre os países após o final desse conflito. Analisa-se que não houve apenas um aumento no nível de trocas comerciais, mas, o número de empresas que passou a atuar além de suas fronteiras cresceu significativamente, criando redes internacionais e operando principalmente através de subsidiárias ou sedes.

De fato, o crescimento dessas empresas tornou-se expressivo principalmente com o final da Guerra Fria, uma vez que se retomou, por parte das empresas, a se ter confiança, passando a apostar no mercado internacional novas oportunidades de comércio, tornando com que o papel desempenhado por tais companhias se tornasse nos tempos atuais um fator imprescindível para a compreensão da dinâmica da economia global (GONÇALVES, 2002).

O caráter internacional de uma companhia traz um novo nível de complexidade ao gerenciamento da mesma, pois envolve questões de compreensão e adaptação aos contextos dos ambientes estrangeiros, como principalmente os riscos políticos e econômicos além de características culturais, sociais etc. Para tanto, o processo de expansão das empresas que a princípio atuavam em seus mercados nacionais, exige um alto nível de gerenciamento e controle organizacional, visto que diversos fatores precisam ser estudados e compreendidos para que, posteriormente, possam ser efetuadas negociações e demais procedimentos envolvidos no processo em si (SARFATI, 2007).

As organizações que decidem operacionalizar além de suas fronteiras precisam negociar e lidar com diferentes atores internacionais e situações que se diferem muito daquelas encontradas no âmbito interno de cada país de origem. O âmbito internacional é desconhecido para muitas empresas, o que torna a internacionalização para outras regiões um desafio que requer um profissional apto para atuar nesse universo de negociações. A esse indivíduo deu-se o nome de diplomata corporativo, atuando através do aparato do ecossistema dos negócios internacionais. “O exercício da diplomacia corporativa dentro de uma empresa é uma atividade de articulação com o meio externo a favor dos interesses da empresa. Esta articulação pode acontecer em âmbito privado e também na esfera governamental” (FÜHR; OLIVEIRA; PAIXÃO, 2009, p.11).

Diante das circunstâncias para a internacionalização e, visto ser um processo complexo e sofisticado, observa-se o crescimento da importância de um indivíduo preparado e treinado, armado com sua qualificação, cultura e atitudes, executando sua função graças à sua compreensão do meio em que vive e dele recebendo os insumos básicos para a produção eficiente e competitiva (TROYJO, 2005).

A internacionalização tem implicações para praticamente todas as empresas em quase todos os setores. Além de acirrar a concorrência internacional, ela também aumenta a intensidade da competição local por intermédio de seu impacto na estrutura do setor (CRAIG, GRANT, 1999).

### **1.1 Análise do diplomata corporativo e o ecossistema dos negócios internacionais**

O surgimento do diplomata corporativo é recente no âmbito corporativo, surgindo com maior ênfase no pós-Guerra Fria. Classifica-se diplomata corporativo ou diplomata empresarial todo funcionário de uma empresa designado para desenhar e gerenciar através do ambiente corporativo, ou seja, responsável pela formulação da estratégia internacional da

empresa (SARFATI, 2007). Além disso, a função desse profissional é a de pensar estrategicamente e saber conectar os aspectos dos negócios da empresa para a qual trabalha com as dimensões sociais, políticas, econômicas, culturais, ambientais e institucionais presentes no país em vista, para que assim haja a entrada e a permanência da empresa de forma mais eficiente e menos incerta.

Classifica-se o ecossistema dos negócios internacionais como o ambiente na qual será analisada e escolhida a melhor estratégia para o processo de internacionalização para a companhia, sendo essa executada e coordenada pelo diplomata corporativo, função de relevância para as empresas. Sua principal tarefa é garantir a sobrevivência da empresa, através de uma ação coordenada de internacionalização, atraindo resultados positivos e agregando valor principalmente aos acionistas.

A globalização trouxe consigo uma nova abertura para esses atores internacionais visto que os meios de produção e comércio se expandiram além de fronteiras nacionais e a preocupação com uma adequação aos padrões internacionais das empresas é essencial para mantê-las competitivas. O diplomata corporativo entra nesse ambiente como um fator chave para adequar a empresa ao novo cenário, bem como propiciar um melhor gerenciamento no exterior. A partir daí, adotam-se medidas que estejam de acordo com políticas e práticas locais, que variam muito conforme a cultura do lugar em que se encontra.

Esse indivíduo, que executa o processo de internacionalização das empresas através do ecossistema dos negócios internacionais, não possui os mesmos privilégios de um diplomata tradicional, mas se apresenta como uma peça fundamental nas investidas internacionais das companhias multinacionais ou transnacionais. Conforme destaca Troyjo (apud FILHO 2010, p. 04) diplomacia empresarial é:

O direito ao exercício da diplomacia por todo sujeito que busca promover e representar sua empresa, organização internacional, organização não-governamental ou Estado perante outros sujeitos internacionais ou transnacionais em assuntos de viés econômico e/ou comercial.

Compreende-se que com a decisão da companhia de expandir-se além de suas fronteiras, através de uma sólida estratégia elaborada pelo diplomata corporativo, seja possível minimizar os riscos, traçando um conjunto de objetivos e metas de como a empresa deve se relacionar com outros mercados, governos e sociedades. Além da formulação dos objetivos internacionais que a empresa pretende atingir, analisando o contexto político e econômico de uma determinada região no intuito de dirimir quaisquer falhas neste processo. Para tanto, além das estratégias, existem teorias para a internacionalização que são utilizadas visando facilitar o entendimento da lógica desse processo.

## 1.2 Teorias referentes ao processo de internacionalização empresarial

As teorias da internacionalização usualmente buscam dar respostas a questões do tipo: por quê, quando, onde e como as empresas se envolvem nos negócios internacionais (TORNROOS, 2002). Observa-se como teorias do investimento direto, a teoria da internalização e o paradigma de OLI.

A primeira teoria, a da internalização, parte da ideia central de que a empresa como estrutura organizativa nasce para integrar, sob o mesmo princípio hierárquico, as transações que o mercado realiza de maneira ineficiente ou mais custosa para a empresa. A partir do momento em que a internalização se processa além das fronteiras nacionais da companhia, estamos em presença de um processo de internacionalização.

De acordo com essa teoria, as empresas internalizam as transações até o momento em que os custos das operações sejam maiores do que os provenientes da sua integração organizativa. A empresa cresce internalizando mercados até que os benefícios da internalização compensem os seus custos.

A segunda teoria, conhecida como Teoria Eclética ou paradigma de OLI, apresenta-se como uma didática criada por J. H. Dunning, que visa explicar o processo de internacionalização de uma companhia de acordo com o investimento externo direto. É válido salientar que da maneira como foi estruturada, a teoria torna limitada seu escopo de análise, sendo apenas utilizada para os processos de expansão de mercado das companhias através do IED em países no exterior.

Segundo afirma Dunning (1988 apud ATSUMI et al, 2007), para o processo de internacionalização, três principais condições devem ser analisadas criteriosamente. A primeira, o autor denomina de *Ownership advantage* (O), que concerne ao fato da empresa possuir vantagens particulares, principalmente ativos e tecnologia e marca, em detrimento dos concorrentes. A segunda característica é o *Location advantages* (L), ou seja, a localização mostra-se como um diferencial, pois as empresas procuram investir principalmente em regiões de crescimento econômico. A terceira, a *Internalization advantage* (I), tem a vantagem de internalização, integrando as transações no interior da empresa. O quadro abaixo mostra as vantagens do processo de internacionalização de acordo com a teoria eclética.

**Quadro 1** – Vantagens do processo de internacionalização

<b>Vantagem específica (O)</b>	<b>Vantagem à localização (L)</b>	<b>Vantagem à internalização (I)</b>
Propriedade tecnológica	Diferenças de preços nos inputs	Diminuição dos custos de câmbio
Dimensão, economias de escala	Qualidade dos inputs	Diminuição do volume do direito de propriedade
Diferenciação	Custos de transporte e comunicação	Redução da incerteza
Dotações específicas	Distância física, língua, cultura	Controle da oferta, em quantidade e qualidade
Homens, capitais, organização	Distribuição espacial de inputs e de mercados	Controle dos mercados
Acesso aos mercados, fatores e produtos		Possibilidades de acordos
Multinacionalização anterior		Internalização das externalidades
		Inexistência de mercados a prazo

**Fonte:** Dunning, 1981, citado por Mucchielli, in *Problèmes Économiques*, nº2234, Juillet, 1991x.

Através desse paradigma, viabiliza-se a competição entre as empresas estrangeiras com as empresas domésticas do país receptor e, para tanto, é necessário que as três condições estejam alinhadas para que o processo de internacionalização seja realizado através do investimento externo direto (DUNNING, 1977). As empresas orientam-se pelas pressões competitivas em busca de matérias-primas e componentes mais baratos, pela exploração de mercados regionais integrados (*efficiency seeking*), pela facilidade de comunicação entre países e por estarem imersas numa competição oligopolística. Todas essas condições estão sintetizadas na teoria eclética de Dunning.

O paradigma de OLI afirma que a configuração precisa dos parâmetros OLI diante de qualquer empresa em particular e sua reação para tal configuração é extremamente contextual. Refletirá as características políticas e econômicas do país de origem da empresa investidora e do país ou região onde a empresa busca alocar seus investimentos, a indústria e a natureza da atividade de agregação do valor no qual a empresa está engajada, as características individuais das empresas investidas, incluindo seus objetivos e estratégias para a obtenção dos mesmos, e a razão de ser para o IDE (DUNNING, 1977).

Esse paradigma classifica-se como uma estrutura analítica dominante do processo de internacionalização da produção por acomodar uma variedade de teorias econômicas operacionalmente testáveis referente aos determinantes do investimento direto no exterior.

Com a base de conhecimento adquirida através dessas ferramentas para o processo de internacionalização, o diplomata passa a ter maiores ferramentas ante o processo de escolha da melhor estratégia para a empresa expandir-se para o mercado internacional.

### **1.3 O advento da globalização e o surgimento da globalização produtiva como propulsor do processo de internacionalização.**

O termo globalização é de origem anglo-saxônica, tendo como sinônimo o termo mundialização, que por sua vez é de origem francesa. É utilizado como discurso ideológico e também como instrumento descritivo de uma suposta realidade a ser apreendida. A globalização pode ser considerada como um processo histórico do capitalismo, sobretudo financeiro, cuja fase mais marcante data do final do século XX (WEBER, 2006).

A globalização trouxe uma maior competitividade entre as empresas, assumindo um papel relevante na economia e na sociedade. Diante disso, destaca-se a fluidez como condição essencial para que a concorrência possa exercitar-se em qualquer escala, especialmente, em âmbito internacional. Para tanto, as companhias que visam internacionalizar-se, buscam a retirada de qualquer entrave à livre circulação do capital.

Com o término da Guerra Fria e o fim da bipolaridade, estabeleceu-se um consenso em esfera planetária que a literatura definiu ora com os termos de globalização, ora de nova interdependência, ora de neoliberalismo e o mundo passa uniformizar-se nos aspectos tanto ideológico, quanto político, econômico e estratégico (WEBER, 2006).

Em torno de 1980, o sistema capitalista foi marcado por transformações das forças produtivas e das relações sociais de produção (SANTOS, 1993). Dessa forma, observou-se um processo de ajuste à economia mundial em correspondência com a globalização. Essas transformações, embora tenham iniciado nas décadas de 1960 e 1970, passaram a ser avaliadas apenas em 1980, notando-se também uma correlação entre o crescimento do investimento direto estrangeiro e a globalização financeira. Segundo Lacerda (1999 *apud* LUCI, 2002, p. 07), “a globalização financeira dos anos 80 tornou-se uma pré-condição para que tivesse ocorrido uma explosão dos investimentos diretos produtivos consentâneos à mudança de paradigma tecnológico no período”.

Com a globalização, as fases da produção de um determinado produto passam a ser realizadas em qualquer país, não estando restrito a apenas um, pois busca-se aquele que oferece maior vantagem econômica. Dessa maneira, ocorre uma maior competição entre os mesmos, principalmente em relação aos que estão em desenvolvimento, na busca de

investimentos externos. Em relação a décadas anteriores, era necessário introduzir restrições e controle para educar, em seus mercados, as atividades das companhias internacionalizadas, mas, hoje, os países em desenvolvimento vêm remodelando suas políticas comerciais e econômicas para oferecer um ambiente propício e aquecido para os investimentos provenientes do exterior.

O termo globalização, embora não possua uma definição de termo exata, visto a sua complexidade, caracteriza-se por possuir múltiplas facetas as quais refletem de maneira relevante na esfera tecnológica, financeira, produtiva e comercial. As transformações globais interferem na concorrência mundial, sendo necessário achar novos modelos, padrões de eficiência e competitividade. Esse processo tem induzido as economias nacionais a eliminar suas barreiras ao investimento estrangeiro em um processo de abertura comercial, desregulamentação, disciplina fiscal e privatizações. Para tanto, no cenário internacional, no que tange o processo de internacionalização, observamos o surgimento da globalização produtiva (GONÇALVES et al., 1998; LACERDA, 1999 *apud* LUCI, 2002).

Em relação à globalização produtiva, nota-se que nos últimos anos um maior número de países passou a diminuir as suas barreiras comerciais em relação aos demais, ou seja, tarifas e quotas que levam ao impedimento da entrada do produto importado. Evidencia-se a chamada vantagem comparativa, na qual cada país ou região apresenta determinada vantagem na produção de um bem. Através desse viés da globalização, entende-se que produtos mais competitivos são cruciais para o rendimento do mercado. Além disso, pela expansão do processo de internacionalização da produção, há uma forte integração das estruturas produtivas nacionais e dos mercados locais e elevação da concorrência no meio produtivo (GONÇALVES et al., 1998; LACERDA, 1999 *apud* LUCI, 2002). De acordo com o *World Investment Report* (1997 *apud* LUCI 2002, p.07):

A expansão do investimento direto estrangeiro tem sido maior do que o desempenho do crescimento econômico e das exportações em nível mundial. Entre 1991 e 1996, enquanto o PIB e as exportações mundiais crescem a taxas de 6,4% e 7,4%, respectivamente, o fluxo de IDE cresce a uma taxa de 17,1%.

Um ponto de destaque para a globalização produtiva é a formação de blocos econômicos os quais, em sua origem, apresentam acordos de livre comércio e união aduaneira (SARFATI, 2007). Diante disso, a empresa, principalmente os diplomatas corporativos, devem estar atentos à formação dos blocos comerciais para estimarem as ameaças ou oportunidades dessas negociações.

Os efeitos econômicos causados pelo processo de integração são variados. Dentre eles destaca-se a crescente economia de escala. Uma vez que pelo fato da tarifa entre os blocos ser reduzida a zero, as empresas competitivas procuram elevar sua escala de produção. Nota-se um crescimento na variedade de bens produzidos, pois a competição empresarial dentro do próprio bloco traz uma maior diversidade de produtos para os consumidores.

Observa-se que, entre as empresas situadas dentro de um determinado bloco, há o acirramento da competição e o aparecimento de oportunidades e desafios. No quesito investimento, é mais viável investir numa companhia que se encontre dentro de um bloco econômico, do que um país de fora continuar realizando processos de exportação, pois a produção dentro desse determinado bloco é permeada por benefícios, especialmente, os ganhos de escala e da facilidade de exportação para os demais vizinhos do bloco.

É pertinente que no processo de integração, observe-se ganhadores e perdedores. Os que saem vitoriosos são aqueles que possuem vantagens comparativas e, por conta disso, conseguem elevar seus níveis de produção. Por outro lado, os perdedores caracterizam-se pelas empresas menos eficientes que, por uma série de fatores, não adquirem vantagem competitiva em relação ao produto estrangeiro.

## **2 AS ESTRATÉGIAS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO E O ADVENTO DESSE PROCESSO NO BRASIL: HISTORICIDADE E ELEMENTOS POLÍTICO-FACTUAIS**

A decisão da companhia de expandir-se além de suas fronteiras é considerada como parte das decisões estratégicas da mesma, uma vez que é uma ação de extrema importância e amplitude no que tange ao relacionamento da empresa com seu ambiente.

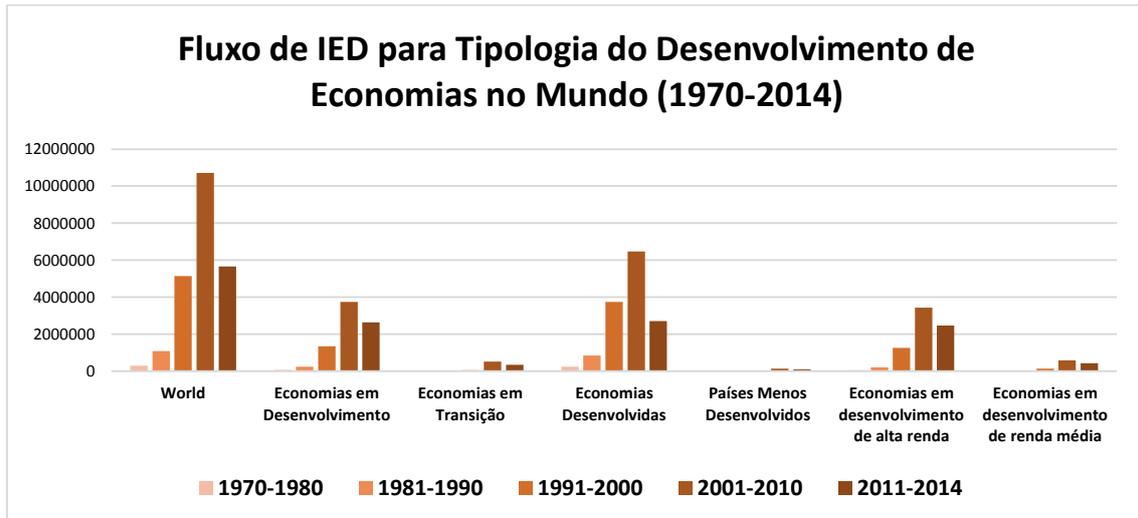
Como empresas buscam no processo de internacionalização, além da expansão de seus negócios, ter acesso e consolidar-se em um mercado específico, estando em contato com novas tecnologias, mão-de-obra barata, matéria prima em abundância, obter maior competitividade, troca de conhecimentos e experiências, dentre outros fatores, observa-se que há diversas maneiras para internacionalizar-se e que varia de acordo com a necessidade, objetivo e, principalmente, porte da empresa (ATSUMI et al , 2007). Esse processo surge, em muitos casos, como um processo inevitável para muitas empresas, conforme afirma Craig e Douglas (1996 *apud* ATSUMI et al, 2007, p. 01): “o envolvimento em mercados globalizados exige da empresa responder aos desafios da aceleração da mudança, da complexidade operacional e do aumento da competição”.

O processo de expansão para além das fronteiras nacionais das companhias pode ser lançado por operações verticais e horizontais. As verticais ocorrem para diminuir os custos de produção e possuem duas principais proposições. A primeira concerne à extensão da função de compra da empresa, procurando obter matéria-prima mais barata devido à proximidade do mercado. Em segundo lugar, a companhia investidora recorre a esses novos mercados para expandir mundialmente a sua área de atuação (DUNNING, 1988). Por outro lado, as operações horizontais estão relacionadas à expansão da produção já existente, para um outro país ou região, a partir de suas bases originais. Diante disso, o investimento apresenta-se como uma transferência de capacidade produtiva para outros mercados internacionais, em que o maior desafio está nas condições locais de competição e produção. Embora a integração vertical reforce um comércio intra firma, a horizontal procura promover o padrão intraindustrial.

Um dos aspectos mais relevantes da globalização da economia mundial diz respeito ao investimento direto estrangeiro, cujo crescimento já, há muito, superou o comércio internacional (HIRST & THOMPSON, 1996). Para os investimentos externos diretos, vários são os motivos para essa ação (DUNNING, 1972). As companhias que buscam investir além de suas fronteiras estão com os interesses voltados para qual a contribuição que o capital

aplicado no exterior trará de benefício para o crescimento da organização. O IED classifica-se como a expansão das atividades da companhia, em que o objetivo é a taxa de lucro positivado no novo empreendimento. Através dos dados fornecidos pelo fluxograma abaixo, avalia-se o fluxo de investimentos externos diretos de acordo com o desenvolvimento das economias do mundo, partindo do ano de 1970 seguindo até 2014.

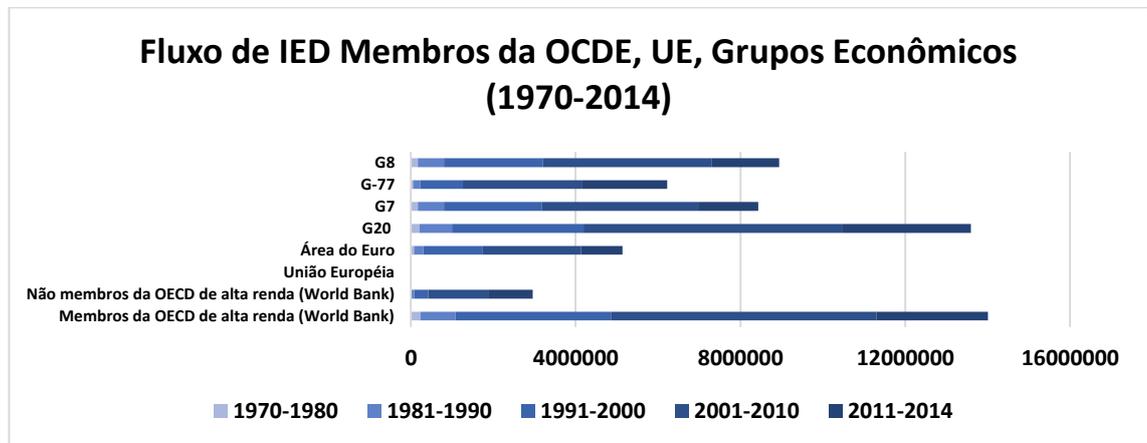
**Gráfico 1** - Análise do fluxo de IED 1970 até 2014



Fonte: UNCTAD, 2016.

Através do Gráfico 1, observa-se o fluxo dos investimentos externos diretos em todo o mundo. Nota-se que o maior crescimento foi entre os anos de 2001 a 2010, atingindo R\$ 22.836.576,18. Esse crescimento ocorreu devido ao alto fluxo de IED que incidiu sobre as economias em desenvolvimento, sendo que o maior crescimento também foi verificado para os anos de 2001 a 2010 (R\$ 7.998.506,49). Para as economias em transição, com maior expansão do fluxo entre 2001 e 2010, R\$ 882.377,87; e, para as economias desenvolvidas, que apresentaram fluxo de IED entre os anos de 2001 a 2010 atingindo R\$13.955.691,82.

A menor contribuição para o fluxo de IED quando se analisa o âmbito mundial esteve com as economias: a) em países menos desenvolvidos, com R\$ 253.479,30; b) em economias em desenvolvimento de alta renda com R\$ 7.382.631,97 e c) economias em desenvolvimento de renda média (R\$1.191.728,28).

**Gráfico 2** – Comparação dos membros da OCDE, UE e Grupos Econômicos

Fonte: UNCTAD, 2016.

A análise do fluxo de IED para a Tabela 2 compreende o conjunto para comparação dos membros da OCDE, União Europeia e Grupos Econômicos. A União Europeia é analisada através de um recorte de diferentes grupos de países membros que a compõem, tendo como ranking de participação e composição do fluxo de IED: 5º lugar no ranking (28 países membros), 6º lugar no ranking (27 países membros), 7º lugar no ranking (25 países membros), 8º lugar no ranking (15 países membros).

Essa posição verificada para o conjunto de países da União Europeia, quando comparado com os grupos econômicos, revela que existe um fluxo de IED muito maior para o segundo ente informado, sabendo-se que no âmbito estratégico dos investimentos diretos, não há uma intencionalidade em investir em países que compõem os grupos econômicos. E, essa relação torna-se mais polarizada ainda, quando se compara o desempenho do conjunto União Europeia com os membros e não membros de alta renda da OCDE, cuja posição no ranking revela um fluxo muito menor de IED ao longo dos anos.

Quanto à OCDE, verifica-se que os membros de alta renda ocupam no ranking a 1ª posição e os não membros da OCDE de alta renda ocupam 11ª posição no ranking, ficando esse grupo logo após a área do euro, que ocupa no ranking a 10ª posição. O grupo das economias mais fortes no mundo revela posições sequenciadas: 2ª posição (G-20), 3ª posição (G-8), 4ª posição (G-7) e a última posição desse grupo, embora seja o maior, 9ª posição (G-77).

Observa-se que no atual mundo globalizado, as empresas buscam cada vez mais por vantagens competitivas que permitam-nas destacar-se e diferenciar-se das concorrentes. Quando se decide pela internacionalização, existem estratégias a serem analisadas de como se

adentrar em um determinado mercado externo. Deve-se considerar como uma decisão racional e ordenada visando melhor satisfazer os objetivos da empresa em um ambiente marcado pela competição.

Esse processo de formulação de estratégias culmina na escolha da melhor forma de adesão a um novo mercado, através de um investimento externo direto e por suas várias maneiras de internacionalização como, por exemplo, fusão, aquisição, subsidiária própria no exterior, exportação sendo esta direta ou indireta, joint ventures, franquias, etc. No processo de internacionalização, uma empresa pode realizar o IDE através de uma nova unidade produtiva, aumentando sua capacidade instalada em outro país ou por meio de estratégias de fusões e aquisições de firmas já existentes no mercado. Alguns exemplos de estratégias de expansão além das fronteiras nacionais são através de:

**a) Fusão**

A estratégia mais adotada pelas empresas visando adentrar no mercado externo é a fusão, que acontece quando duas companhias decidem formar uma única corporação. Em muitos casos, por um lado, essa estratégia é utilizada visando uma oportunidade de crescimento e como forma de entrada em um determinado mercado. Mas, por outro lado, também pela necessidade de sobrevivência visto as pressões causadas pela competitividade do cenário internacional e, inclusive, para se defenderem de uma possível aquisição por parte de uma concorrente. Conforme afirmam Bateman e Snell (1998 *apud* ATSUMI et al, 2007, p.6):

Uma fusão ocorre quando duas empresas formam uma única corporação por meio de um acordo mútuo. Em grande parte, é gerada pela necessidade de sobrevivência, em função das pressões competitivas para atingir economias de escala das quais já participam seus concorrentes maiores.

Uma fusão é uma transação em que a empresa adquirente compra ativos ou ações circulantes da companhia de seu interesse. Nessa modalidade, as companhias envolvidas, na maioria dos casos, possuem característica comercial semelhante e combinam-se mediante uma simples permuta de ações, originando assim uma outra empresa (DODD, 1980 *apud* CAIXETE, 2010). Nesse processo, verifica-se na formação dessa outra companhia que o controle administrativo, geralmente, fica sob o controle da empresa maior ou de maior capital (ROSSETI, 1992). É válido salientar que no momento da fusão, quando se constitui a terceira empresa, as duas anteriores deixam de existir, passando a ter, através dessa nova companhia, uma inédita identidade organizacional (BARROS, 2003).

Esse processo proporciona à empresa uma elevação da escala de produção a um nível ótimo, maior produtividade e gestão mais eficiente na nova organização. Por outro lado, essa

forma de internacionalização pode reduzir o grau de competição na indústria, diminuindo a concorrência e, conseqüentemente, aumentando ganhos derivados da concentração (GOMES, et al, 2005).

#### **b) Aquisição**

Estratégia na qual há a compra de uma companhia por outra, e somente uma delas mantém a identidade (ROSS, WESTERFIELD e JAFFE, 1995). No processo de aquisição, uma empresa compra a outra integralmente ou parcialmente sendo a transação satisfatória para ambos os lados. Para tanto, deve-se conhecer os meandros da cultura do país onde será realizada aquisição, assim como da firma que está adquirindo, uma vez que os impactos na fase de integração são importantes (TANURE, 2005).

Para muitos estudiosos, o conflito cultural é considerado o grande gerador de insucesso quando utilizada a estratégia tanto da aquisição quanto da fusão. É crucial que a empresa analise detalhadamente o projeto de aquisição, visando diminuir os riscos de insucesso. Ou seja, há desafios característicos para essa forma de IDE principalmente no que tange à diferença cultural entre adquirente e adquirida. Muitos são os critérios para optar-se pela aquisição tais como, a complementaridade de produtos, operações convergentes, além de fatores voltados ao desempenho financeiro do negócio. Entretanto, verifica-se que de fato, o fator mais importante é o cultural. Conforme afirmam Barros e Cançado (2003 *apud* CAIXETA, 2010, p.07):

O sucesso da operação de aquisição está relacionado ao planejamento e a etapa de integração tem papel fundamental, pois quando uma empresa é incorporada à outra há o encontro de duas culturas diferentes, tendo cada uma delas pressupostos, valores, crenças, modos distintos de interpretar a realidade, de organizar os processos e de fazer acontecer.

O processo de aquisição leva em consideração a melhor forma de realizar essa estratégia e age de maneira com que as diferenças culturais contribuam de forma positiva e agregando valor ao investimento (BARROS, 2001). A tabela abaixo detalha o nível de investimentos externos diretos no ano de 1998, no advento da globalização, apresentando a distribuição por países e regiões.

**Tabela 1** – Processos de fusão e aquisição

<b>Investimentos estrangeiros diretos ingressos em 1998 Distribuição por países e regiões (em milhões de dólares e %)</b>		
<b>Total mundial</b>	<b>US\$</b>	<b>País/Total mundial (%)</b>
EUA	193.375	30
Canadá	16.500	2,5
Europa ocidental	237.425	36,9
Japão	3.192	0,5
Outros desenvolvidos	25.231	5,5
Países em desenvolvimento	165.936	25,8
Europa central e oriental	17.513	2,7
China	45.460	7,1
Brasil	28.278	4,5

Fonte: WIR 1999 – World Investment Report - UNCTAD

A tabela informa que os processos de fusão e aquisição se destacam como a estratégia mais utilizada de realização do IDE, principalmente, determinada pelo novo ambiente competitivo e pelas novas exigências impostas pela economia global. Ambas buscam uma melhor inserção no mercado global, além de uma competitividade superior.

De acordo com a tabela abaixo, a participação das aquisições e fusões no total de investimento direto estrangeiro é significativa, com valores superiores a 60% em 1998 e 1999, concluindo-se que tanto as fusões quanto as aquisições foram importantes para impulsionar o crescimento do IED nos últimos anos. É informado também o fluxo total de investimentos diretos e de fusão e aquisição além das fronteiras nacionais em todo o mundo, de 1990 a 1999.

**Tabela 2** - Crescimento no nível de IED no mundo

<b>Fluxo total de investimentos e de F &amp; A transfronteiras majoritárias no mundo 1990 - 1999 (US\$ milhões e %)</b>			
<b>Ano</b>	<b>IDE Mundial</b>	<b>Fusões e Aquisições transfronteiras</b>	<b>F &amp; A/IDE Mundial (%)</b>
1990	203.812	115.037	50,7
1991	158.936	49.062	30,9
1992	173.765	73.769	42,5
1994	253.506	109.356	43,1
1995	328.862	140.813	42,8
1996	358.864	162.686	45,3
1997	464.341	236.216	50,9
1998	643.870	410.704	63,8
1999	827.000	530.000	64,1

Fonte: WIR 1999 – World Investment Report - UNCTAD

Analisa-se na tabela o crescimento no nível de IED no mundo, observando-se o fluxo maior na década de 1990, especificamente no ano de 1999, em virtude da alavancagem do processo de globalização no mundo. Além disso, o nível de fusão e aquisição aumentou significativamente no mesmo ano em comparação com o início da década.

### **c) Subsidiárias próprias no exterior**

Uma outra maneira de internacionalização é através da instalação de uma subsidiária própria no exterior, sendo essa ação considerada a maneira mais custosa de iniciar atividades no exterior, uma vez que se deve avaliar diversos fatores como legislação, cultura, política local, entre outros. As empresas que se utilizam dessa abordagem devem incumbir-se sobre os riscos e custos ligados à iniciação de uma operação, além das fronteiras domésticas. Contudo, começar com uma subsidiária própria oferece duas vantagens. A primeira, refere-se ao fato de que as vantagens competitivas da empresa são baseadas em tecnologia e uma subsidiária normalmente será a estratégia de internacionalização de maior escolha, uma vez que reduz o risco de perder o controle nesse quesito. O segundo ponto, revela que uma subsidiária própria propicia à companhia um controle maior sobre as operações em outros países, possuindo assim uma espécie de vantagem nesse quesito em relação às demais estratégias utilizadas de internacionalização. (BATEMAN & SNELL, 1988).

#### d) **Exportação**

Na busca pela expansão global, muitas empresas começam suas atividades como exportadoras e, posteriormente, modificam a estratégia de acordo com a necessidade do determinado mercado externo (BATEMAN E SNELL, 1998). As exportações podem ser compreendidas como uma prática voltada para o mercado externo, quando não uma estrutura permanente no exterior através de uma filial ou subsidiária. Além disso, é uma forma simples de conquista de know-how, exige uma demanda pequena de capital e não são difíceis de serem praticadas (JAIN, 1990). Existem duas maneiras principais para a realização da exportação:

- **Exportação direta:**

Na exportação direta, a própria empresa fabricante de um determinado bem, denominada de exportadora, realiza a venda para um determinado destinatário, importador, situado em um determinado país sem a utilização de intermediários como *brokers* ou *tradings*. Esse modelo de exportação é vantajoso, visto que propicia um maior controle por parte do exportador sobre o seu bem, além da viabilidade de uma maior solidificação no mercado externo.

- **Exportação indireta:**

Nessa opção, observa-se uma operação na qual a empresa fabricante de um determinado produto realiza uma venda com a finalidade exclusiva de exportação com os benefícios e incentivos fiscais equivalentes a uma exportação para uma outra empresa, nesse caso uma *trading company* ou uma comercial exportadora, que deverá exportá-la para o exterior através de uma venda, dentro do prazo de 180 dias, a contar da data da emissão da nota fiscal pela empresa produtora.

#### e) **Joint Ventures**

Através do viés contratual, as empresas podem utilizar-se do aparato dos acordos de licença para fabricação de um determinado bem, para utilizar-se de uma marca, para distribuição, entre outros. Esses acordos mostram-se como uma forma de entrada em um determinado país-alvo de maneira mais lucrativa, sendo uma alternativa de baixo custo para internacionalizar-se. Cita-se como exemplo as *joint ventures* e o sistema de franquias:

*Joint ventures* são formas de cooperação entre empresas e de caráter contratual compartilhando meios e riscos. Caracteriza-se como uma maneira de internacionalização, sendo uma forma de negócio na qual duas ou mais companhias se unem visando explorar um determinado negócio (JEANNET e HENNESSEY, 1998). Dessa maneira, no mundo dos negócios, consolida-se esse tipo de estratégia de internacionalização, pois as empresas ensinam aumentar sua competitividade, participação de mercado, tornando-se mais eficientes e produtivas em relação aos concorrentes.

Esse tipo de estratégia oferece vantagens para as empresas parceiras uma vez que há o compartilhamento de habilidades e recursos, aumento de lucros e participação de mercado, transferência de tecnologias entre as empresas, troca de experiências. Além disso, a *joint venture* é definida como uma atividade cooperativa, uma vez que é formada por duas ou mais companhias separadas, que criam um negócio independente (PUNNET E SHENKAR, 2002). É um modo de internacionalização recente que se tem observado nas multinacionais e que visam atender ao mercado internacional. Conforme afirma Bateman & Snell (1988 apud ATSUMI, p. 06) “estabelecer uma *joint venture* com uma empresa em outro país é uma maneira de se penetrar em um novo mercado”

Um exemplo clássico de *joint venture* são as grandes companhias de transporte marítimo, denominadas de Armadores. Observa-se a utilização dessa estratégia de internacionalização, visando não perder seu *market share* e não deixando de obter lucro em suas negociações.

#### **f) Franquias**

Dentre as empresas que estão se expandindo internacionalmente, estão as franquias. No caso dessa estratégia, é sabido que uma determinada empresa, por ser uma franquia, terá o direito de utilizar a marca de uma outra, venderá seus bens e serviços e irá gerar no consumidor a ideia de ver o mesmo modelo de negócio onde quer que veja a marca. Nesse modelo, observa-se um contrato, na qual certa empresa, detentora de uma marca específica, franqueador, utiliza-se do sistema de franquias para expandir seus negócios emprestando aos franqueados o direito de utilizarem-se da marca.

Para que se tenha sucesso na reprodução da marca, o franqueado recebe treinamento para a instalação e operação do estabelecimento, levando-se à risca uma série de exigências para que tenha congruência e conformidade com o padrão da marca. Ou seja, observa-se uma concessão do direito de uso de uma marca associada a um negócio de sucesso e transferência de know-how, além de suporte de gestão à distância. É definida como o tipo de parceria que

gera envolvimento entre as partes, tendo como princípio o crescimento, controle e sucesso do negócio. Observa-se o crescimento das franquias por sua venda a terceiros ou pela abertura de outras unidades pela própria franqueadora.

A internacionalização dos mercados e empresas em que se pretende atuar, baseia-se pela performance em diferentes nações conduzindo movimentos de fatores de produção tais como, transferência de capital, desenvolvendo projetos com estrangeiros ou comercializando seus produtos num mercado internacional. Segundo Hymer, (1960 *apud* ATSUMI, p. 02):

A internacionalização das empresas está ligada a uma vontade de tirar proveito de uma concentração industrial crescente e de um poder reforçado sobre o mercado que as conduzem, na sua procura de uma melhor rentabilidade, de um mercado nacional aos mercados internacionais.

Infelizmente, as principais barreiras para a internacionalização são a falta de conhecimento das empresas sobre as formas de atingir esse objetivo, além do desconhecimento sobre o mercado internacional e, principalmente, as dificuldades de execução das atividades, operação no exterior. Naturalmente, é necessário analisar o perfil do país receptor da empresa, as suas condições políticas, econômicas, culturais. É função do diplomata empresarial observar todos esses fatores que possam vir a ser futuros entraves e determinantes do insucesso do processo de internacionalização de uma determinada empresa. É certo que as formas de internacionalização deixaram de ser calcadas apenas pela exportação de uma empresa para seu determinado cliente em outro país, ou, até mesmo, pela abertura de uma filial além das fronteiras domésticas para aproveitamento das vantagens comparativas do mercado almejado.

## **2.1 O processo de internacionalização no Brasil**

No Brasil, a presença de empresas estrangeiras é considerada recente em comparação a outros países. Algumas delas datam do começo do século XX, pela necessidade do governo de realizar um contrato em virtude de projetos de crescimento econômico, mas somente na metade do século é que a chegada dessas empresas foi consolidada. O Brasil iniciava o seu processo de desenvolvimento econômico em uma época em que os governos precisavam de investimentos do exterior para tornar real as suas políticas desenvolvimentistas. O país não possuía sofisticada tecnologia nem companhias que pudessem viabilizar os seus projetos, mas soube como se organizar de forma a atraí-las e possibilitar seu crescimento industrial. Conforme afirma Batista (1994 *apud* FILHO 2010, p.07):

O Brasil lançou mão, largamente, da proteção tarifária e não tarifária na sua política de industrialização pela substituição de importações. Desta forma, incentivou o investidor estrangeiro a pular o muro tarifário e produzir aqui o que antes exportava diretamente para o Brasil. Passou a adotar, em seguida, política para atrair o capital estrangeiro, não só no que concerne à produção em nosso território, mas também para exportação. Assim o Brasil constituir-se-ia, no mundo, em um dos países mais abertos ao investimento direto estrangeiro, como eloquentemente atestado por sua importância no percentual do PIB nacional.

Durante o primeiro governo de Getúlio Vargas (1930 a 1945), a indústria brasileira ganhou grande impulso, pois o seu objetivo era totalmente voltado para a industrialização do país, privilegiando as indústrias nacionais, não permitindo que o Brasil ficasse na dependência externa. Para tanto, formulou leis voltadas para a regulamentação do mercado, investimentos em infraestrutura, além da adoção de medidas protecionistas. Diante disso, observou-se uma alavancagem da indústria nacional durante o período de seu governo.

Ainda nesse período, a indústria brasileira beneficiou-se com o final da Segunda Guerra Mundial que foi de 1939 a 1945, uma vez que os países da Europa estavam sob a devastação da guerra e, por um lado, necessitavam importar produtos industrializados de outros países e, do outro, instalar companhias em economias em desenvolvimento como o caso do Brasil.

De 1956 a 1960, durante o governo de Juscelino Kubitschek, o desenvolvimento da indústria brasileira tomou um novo rumo. Houve uma maior abertura da economia para o capital internacional, atraindo indústrias multinacionais observando nesse período o surgimento de empresas em solo brasileiro, principalmente, do ramo automobilístico. As pioneiras foram: General Motors, Ford, Volkswagen.

No Brasil, a partir da década de 1990, observa-se uma entrada relevante de investimentos estrangeiros, principalmente, por meio das privatizações que se transformaram num dos principais meios de atração de IDE. Conforme afirma Rocha (2003 *apud* ATSUMI et al, 2007 p. 1):

A presença de empresas estrangeiras no Brasil é secular, datando dos primórdios do processo de desenvolvimento econômico nacional. No entanto, o movimento do investimento brasileiro no exterior somente se intensificou na década de 90, a partir da abertura de mercado, da entrada intensa de players estrangeiros e do acirramento da concorrência.

Em nível mundial, no início da década de 1990, principalmente entre os anos de 1990 e 1992, as economias desenvolvidas foram marcadas por um ciclo de recessão que levou à adoção de políticas econômicas caracterizadas pelo afrouxamento monetário-creditício. O resultado foi uma significativa redução das taxas de juros internacionais e os mercados

emergentes passaram a constituir uma importante alternativa de aplicação para os capitais internacionais (COUTINHO et al., 1999).

A economia brasileira surge como uma das mais afetadas pelo movimento internacional de investimento direto externo, apresentando-se como um dos principais receptores desse tipo de investimento. No decorrer da segunda metade dos anos de 1990, observa-se um maior fluxo de penetração de capital estrangeiro no Brasil, além de mudanças ocorridas pelo maior número de privatizações e pela consolidação do processo de abertura.

A década de 1990 representa a consolidação e o aprofundamento de uma estratégia há muito implementada no Brasil. A diferença está na intensidade dos fluxos de investimento sem e nas condições em que esse investimento é realizado. De acordo com dados de Matesco et al. (2000), das 500 maiores empresas globais, 405 estão presentes na economia brasileira, o que determina um grau de internacionalização em torno de 20% do PIB. Além da presença estrangeira no Brasil através do setor produtivo, observa-se, ainda na década de 1990, a intensificação dos fluxos de comércio exterior nos diversos setores da economia, com o aumento considerável do nível de entrada das importações, seja produtos finais ou intermediários.

Tais indicativos tornam a economia do Brasil uma das mais internacionalizadas do mundo, principalmente, no que se refere ao processo de internacionalização da produção. Dados de 1990 a 1996 (GONÇALVES et al., 1998) apresentam uma nítida mudança na composição da conta de capitais no Brasil.

Existe uma tendência em relação à queda na relação investimento de portfólio/saldo da conta de capital, caindo de 65,2% em 1993 para 12% em 1996 e um aumento significativo da relação IDE/conta de capital, passando de 3,9% em 1993 para 16% em 1996, e uma redução da participação dos empréstimos externos no saldo da conta de capital de 109% em 1993 para 50% em 1996. As estatísticas sobre a evolução do ingresso de IDE mostram o contínuo crescimento da participação do Brasil, em termos globais. No início da década, o Brasil participava com menos de 1% no ingresso total, percentual que atinge 4,5% em 1998, mesmo após crise asiática em 1997, com ligeira queda para 3,8% em 1999 (LUCI, 2002, p.11).

**Quadro 2:** Investimento Estrangeiro Direto no Brasil e participação no total de investimento mundial 1991 - 1999 (Em US\$ milhões e %)

Ano	Ingresso no Brasil (A)	Ingresso totais no mundo (B)	C=A/B
1991	1.095	158.936	0,7
1992	1.748	173.765	1,0
1993	1.294	219.421	0,6
1994	2.589	253.506	1,0
1995	5.475	328.862	1,7
1996	10.496	358.864	2,9
1997	18.745	464.341	4,0
1998	28.718	643.879	4,5
1999	31.377	827.000	3,8

Fonte: WIR 1999 – World Investment Report – UNCTAD

Conforme informa o Quadro 2, o Brasil apresenta-se entre as principais receptoras do IDE no mundo. No ano de 1996, a posição brasileira era a sétima no ranking mundial (MATESCO et al., 2000). Mas, já em 1998, surge como o quinto maior receptor de investimento estrangeiro direto do mundo, saindo atrás da China entre os países em desenvolvimento, e passa a liderar o ranking entre as economias da América Latina (LUCI, 2002).

É certo que outro elemento fundamental para se perceber um maior fluxo de IDE no Brasil principalmente na década de 1990, refere-se ao processo de privatizações, impulsionado no governo de Fernando Collor de Melo, com implementação efetiva e irrestrita a partir do governo de Fernando Henrique Cardoso, em 1995.

Segundo Lacerda (1999), as privatizações geraram entre 1991 e 1999 um montante acumulado de US\$ 71,9 bilhões. Esse processo ocorre, de início, em empresas industriais nas quais a participação estrangeira é pouco significativa - aeronáutica, minérios, siderurgia, química, petroquímica, fertilizantes. Em uma segunda etapa, a estratégia de investimento

estrangeiro volta-se para a compra de ativos estatais privatizados nas áreas de energia, água, gás, telecomunicações e instituições financeiras (BARROSO; MELO, 2000).

Observa-se que nos últimos anos, o Brasil transformou-se num dos principais polos de atração do IED, talvez como resultado direto das reformas implementadas no início de 1990, por meio de cinco eixos principais: estabilização de preços, abertura ao exterior, reforma do sistema financeiro, reforma constitucional e consolidação das privatizações (LUCI, 2002).

Por outro lado, no que tange ao processo de internacionalização das empresas brasileiras, ele é considerado como um movimento recente. Somente a partir de meados da década de 1990, impulsionado pelo processo de privatização levada a cabo na administração Fernando Henrique Cardoso, é que a internacionalização de empresas brasileiras começa a ser realizada de modo regular, fato que anteriormente apenas as estatais brasileiras como a Petrobrás e o Banco do Brasil haviam iniciado, ao longo dos anos de 1980, a expansão em escopo internacional.

Contudo, é a partir dos anos 2000 que o processo de internacionalização ocorre de modo crescente, e o aspecto fundamental para compreender essa dinâmica é que, justamente nesse período, consolida-se a estabilidade macroeconômica do Brasil, gerando maior segurança e previsibilidade entre investidores e iniciativa privada, viabilizando projetos mais audaciosos de internacionalização (Oliveira Junior, 2010, p. 93-109). Ou seja, embora a economia brasileira nesse período já pudesse ser considerada internacionalizada visto a consolidada presença de companhias estrangeiras no país, por outro lado, as empresas brasileiras ainda permeiam o caminho para uma experiência sólida voltada para a atuação no mercado exterior. Para tanto, surge a necessidade de um profissional capacitado para tal atividade, dotado de conhecimentos que possa coordenar a melhor estratégia para esse processo, e esse profissional conforme abordado, é o diplomata corporativo.

De acordo com o relatório da Fundação Dom Cabral, no ano de 2014, sobre a internacionalização de empresas brasileiras (FDC, 2014), considerando o montante de 52 multinacionais brasileiras atuantes em âmbito internacional, observa-se que os setores são diversificados, existindo empresas brasileiras internacionalizadas que operam no setor de minério, tecnologia da informação, energético, comunicação, etc.. Entretanto, essas companhias que foram pesquisadas estão presentes em 89 países; onde, 75,8% das empresas brasileiras possuem presença física na região sul-americana, com maior proeminência na Argentina. Na América do Sul, pela proximidade geográfica, maior facilidade de compreensão do idioma, a presença regulatória do Mercado Comum do Sul (Mercosul) e a

proximidade cultural explicam a opção das empresas brasileiras por esta região. (MUNDORAMA, 2015).

Em segundo plano, observa-se a opção da região da América do Norte, na qual 67% das empresas brasileiras pesquisadas possuem operações, com maior atuação nos Estados Unidos. Nesse caso, o mercado consumidor e o ambiente de negócios nos Estados Unidos justificam o processo de internacionalização das companhias brasileiras.

Analisa-se os esforços da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX-Brasil), que implementa feiras internacionais e reforça a imagem do Brasil junto a investidores no exterior. Embora haja a intenção desse órgão de viabilizar uma maior inserção de empresas brasileiras internacionalmente, no Brasil ainda não há um apoio à internacionalização de empresas brasileiras. Em 2009, o governo federal criou um Grupo de Trabalho sobre Internacionalização de Empresas, coordenado pela Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX, 2009) sobre internacionalização de empresas, no qual reconhece como obstáculos brasileiros a ausência de uma política pública, ausência de acordos de promoção e proteção de investimentos, ausência do tema internacionalização em acordos internacionais que o Brasil firma, ausência de incentivos legais, tributários e financeiros para alavancar a internacionalização brasileira, além de escassez de estatísticas consolidadas sobre a situação brasileira contemporânea nesse campo. (MUNDORAMA, 2015).

Por conseguinte, o processo de internacionalização de empresas brasileiras é um fenômeno recente, restrito à dinâmica de mercado e provocado pela vontade e decisão das próprias firmas, utilizando-se das habilidades e estratégias formuladas pelo diplomata corporativo. Muito ainda há a avançar para que se tenha uma maior alavancagem do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

### **3 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA GERDAU**

O cenário de baixo crescimento da economia mundial e a retração da demanda afetaram negativamente os preços do aço, tornando necessário uma reestruturação do setor siderúrgico mundialmente na década de 1980. Perante a instabilidade desse mercado, evidencia-se que o Estado não conseguia sustentar o controle da atividade e nem tornar o setor mais competitivo, através de estratégias de desenvolvimento de suas empresas. Para tanto, no final dessa década, a indústria siderúrgica em âmbito global passou por um período de mudança, sendo comandada por empresas de caráter privado, dominando o setor perante dificuldades fiscais dos governos nacionais e pelo processo de liberalização de mercado. Conforme indica os dados do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), o controle estatal da indústria foi reduzido no início dos anos 2000 a menos de 20%, concentrados nos países da extinta União Soviética, como a Rússia, a Ucrânia e a China (BNDES, 1995).

A manifestação direta de um movimento de caráter global da economia foi o processo de privatização das companhias siderúrgicas, fomentado por uma maior abertura ao fluxo internacional do capital e por uma menor participação do Estado em atividades voltadas à produção. Pelo fato do Estado não mais conseguir sustentar o setor siderúrgico, essa indústria além de modificar-se tecnologicamente, expôs-se à concorrência mundial. Ou seja, houve um processo em que a competitividade foi calcada sobre o desenvolvimento da tecnologia, maior nível de produção e ganhos de escala, adequando-se às exigências dos mercados internacionais que não mais possuem aparato estatal.

No contexto brasileiro, o capital privado, no início de 1980, passou a ser o principal agente dos mercados dessa indústria, diferentemente de anos anteriores em que o Estado foi o grande responsável pelo progresso desse setor. Diante da menor importância estratégica do aço como insumo básico e considerando as condições orçamentárias do Estado brasileiro, uma estratégia de privatização das siderúrgicas nacionais foi adotada e o alvo inicial estava voltado para as empresas deficitárias (PAULA, 2007). Esse processo, culminando numa reestruturação do setor siderúrgico, ocorreu através de um relativo favorecimento do capital nacional para a compra de tais empresas estatais. Para tanto, em 1988, foi implementado o Plano de Saneamento do Sistema Siderbrás, com a venda de siderúrgicas de pequeno porte e, entre 1989 e 1990, o Programa Nacional de Desestatização (PND). Numa segunda fase, de

1992 a 1993, foram privatizadas as siderúrgicas consideradas de grande porte, quando o Estado abriu mão do controle da indústria de base, passando-o para o capital privado nacional (GIAMBIAGI & MOREIRA, 1999).

**Quadro 3** - Privatização de siderúrgicas de grande porte

Empresas	Anos	Principais Compradoras
Barão de Cocais	1988	Gerdau
Usiba	1989	Gerdau
Usiminas	1991	Bozano
Cosinor	1991	Gerdau
Piratini	1992	Gerdau
CST	1992	Bozano, CVRD e Unibanco
Acesita	1992	Previ, Sistel e Safra
CSN	1993	Bamarindus, Vicunha, Docenave, Bradesco, Itaú
Cosipa	1993	Anquila e Brastubo
Açominas	1993	Cia. Min. Part. Industrial

Fonte: Relatório BNDES, 2001.

Observa-se que as mudanças tanto tecnológicas quanto estruturais do setor siderúrgico brasileiro passaram a ser baseadas em capital privado. O programa de privatizações elevou a eficiência do setor siderúrgico em termos financeiro, tecnológico, administrativo, o que tornou as empresas mais competitivas no que tange à concorrência externa, tornando-as capazes de realizar investimentos além de suas fronteiras nacionais (CUNHA, 2001).

Diante desse cenário, a indústria siderúrgica brasileira ganhou força para competir em âmbito global. As empresas tornaram-se mais competitivas diante de pressões e desafios perante seus concorrentes, dando vazão para a criação de alianças com parceiros e realizando fusões e aquisições (PORTER, 1993). Através da privatização do setor siderúrgico, observa-se o começo de uma fase de investimentos para a modernização do parque industrial, elevando a capacidade de competição mundial. É válido salientar que o impulso competitivo dado pelo programa de privatizações não prescindiu de projetos de apoio governamental voltados para esse setor, uma vez que, entre 1994 e 2002, o BNDES conduziu o programa de modernização da siderurgia num montante de investimento global de US\$ 12,1 bilhões (CUNHA, 2001).

O avanço da siderurgia no Brasil resultou em mudanças estruturais relevantes, destacando-se duas principais. A primeira caracteriza-se pela indústria que emerge sob a administração do capital privado, observando-se uma estrutura de mercado fortemente concentrada, em que um número de empresas torna-se responsável por 96% da produção

nacional, as cinco principais são: CSN, Usiminas/Cosipa, Acesita/CST, Belgo Mineira/Mendes Júnior e Gerdau/Aço Minas. Observa-se um alto grau de concentração da siderurgia brasileira, após o processo de privatização, uma vez que essas cinco empresas passaram a controlar 92% da capacidade de laminação. Em segundo plano, verifica-se uma indústria oligopolista que se torna base para o desenvolvimento de aço, e, principalmente, projeta-se internacionalmente com uma elevada capacidade de competir, seja através de vendas, ou através de investimentos externos diretos, que obteve maior fluxo na década de 1990 (GOULART, 2010 pg. 83).

O Grupo Gerdau iniciou suas atividades industriais em 1901, quando o imigrante alemão Johannes Heinrich Kaspar Gerdau inaugurou a Fábrica de Pregos Pontas de Paris em Porto Alegre/RS. Após sua chegada ao Brasil, em 1869, à colônia de imigrantes alemães Santo Ângelo, ele atuou como comerciante, sendo com isso capaz de acumular capital para investir no setor industrial. As decisões posteriores deram-se no sentido de diversificar suas atividades, sob um controle familiar centralizado. Assim, ainda na década de 1930, foi criada uma filial da Fábrica de Pregos em Passo Fundo/RS (GERDAU, 2008).

Em 1948, a empresa iniciou suas atividades através da Siderúrgica Riograndense, em Porto Alegre, baseada no modelo tecnológico de *mini mil*, através da utilização de forno elétrico a arco de sucata como matéria prima, proporcionando à empresa obter custos operacionais competitivos. A partir de então, o grupo adquiriu empresas produtoras de aço e seus derivados, estabelecendo, assim, uma estratégia de crescimento através de sucessivas fusões e aquisições de firmas menores em todo o país. Em 1957, o grupo incorporou uma filial da Siderúrgica Riograndense em Sapucaí do Sul/RS, e, em 1967, instalou a Fábrica de Arames São Judas Tadeu, produtora de pregos e arames no Estado de São Paulo. Em fins dos anos 1960, passou a produzir aços em Pernambuco, através da Siderúrgica Aço Norte. Além disso, o grupo instalou plantas em diversos outros estados do Brasil (GOULART, 2010).

Como forma de ampliação de seu capital, duas iniciativas principais foram tomadas, sendo a primeira em 1947, quando a companhia lançou ações da Fábrica de Pregos – atual Holding Metalúrgica Gerdau S/A –, na Bolsa de Valores de Porto Alegre, que é encarregada pela administração da Gerdau S.A. e pelo Banco Gerdau S.A. A segunda refere-se a uma estratégia de diversificação das atividades, firmando-se, através da abertura em 1994, de um banco múltiplo com sede em Porto Alegre/RS especificamente para empresas vinculadas ao mercado siderúrgico, que é suprido pela Gerdau. Além disso, observa-se que as várias siderúrgicas que produzem aço bruto e laminado e que fazem parte do grupo, transformam a

estratégia de diversificação produtiva dentro de uma única atividade, tornando-o um conjunto de empresas que possui o mesmo corpo de acionistas.

**Quadro 4** – Usinas nacionais controladas pelo Grupo Gerdau

<b>Siderúrgicas</b>	<b>Localização</b>
Gerdau Açonorte	Recife – PE
Gerdau Barão de Cocais	Gerdau Barão de Cocais – MG
Gerdau Cearense	Maracanaú – CE
Gerdau Consigua	Rio de Janeiro – RJ
Gerdau Divinópolis	Divinópolis – MG
Gerdau Guairá	Araucária – PR
Gerdau Riograndense	Sapucaia do Sul – RG
Gerdau Usiba	Simões Filho – BA
Gerdau São Paulo	Araçariguama – SP
Gerdau Água Funda	São Paulo – SP
Gerdau Açominas	Ouro Branco – MG
Gerdau Aços Especiais	Charqueadas – RS

Fonte: <http://www.gerdau.com.br>, Acesso em 01/11/2007 a 07/11/2008.

No que tange às usinas sob o controle da Gerdau, nos mais variados estados a companhia possui pontos de vendas, além de outras empresas associadas através de *joint ventures*. Através de sua estratégia de expansão, o grupo aderiu a essa forma de internacionalização, através do investimento externo direto. De acordo com dados disponíveis em seu balanço para o ano de 2007, as exportações representam mais de 30% da produção do conjunto da empresa, incluindo as transações intra firma entre plantas do próprio Grupo e empresas controladas e coligadas, sendo 26% localizadas na Ásia, 24% na América Central, 13% na América do Norte, 12% na África e 10% na Europa (GOULART, 2010). Observa-se, desta maneira, uma forte atuação do diplomata corporativo utilizando dessa maneira de investimento externo direto para ampliar o escopo de atuação da empresa.

Os investimentos externos diretos apresentam-se como uma ação de relevância no que tange às estratégias de crescimento da empresa, através da internacionalização da sua base de produção e operações. No contexto da desaceleração do mercado de produtos siderúrgicos, a partir da década de 1980, levando ao surgimento de produtos substitutos (plásticos, alumínio,

cerâmicas) mecanismos inovadores de produção foram introduzidos, apesar dos entraves criados por decisões políticas que envolviam as estatais. Dadas as limitações dessas empresas para competir internacionalmente, as privatizações no setor siderúrgico, já desde a segunda metade daquela década, inauguraram um novo estágio na trajetória de tal indústria. Esse cenário de reestruturação acabou promovendo um ambiente mais propício para o desenvolvimento tecnológico e a construção de vantagens competitivas, resultando na internacionalização da indústria de aço como um todo (CUNHA, 2001; BNDES, 2001).

Através do processo de privatizações, o grupo Gerdau pôde ampliar suas plantas produtivas nacionalmente, e explorar oportunidades em âmbito internacional. Para a realização de tal intento, utilizou-se de subsidiárias em vários países, principalmente, Estados Unidos da América e Canadá, através de investimentos externos diretos, ou seja, nota-se o fluxo de IDE partindo de países emergentes para os desenvolvidos. A aquisição da Siderúrgica Laísa em 1980, no Uruguai, e a Siderúrgica Courtice Steel, no Canadá em 1989, marca o processo de internacionalização do Grupo Gerdau (GERDAU, 2008). Conforme afirma Dunning (1996 apud GOULART, 2010, p. 86), “uma empresa se internacionaliza quando deseja explorar e proteger sua vantagem econômica diante de seus competidores potenciais, ao estabelecer uma subsidiária em outro país, através de fusões e aquisições de firmas já estabelecidas no mercado”.

Para que o grupo Gerdau continuasse progredindo, tornou-se necessário o processo de internacionalização. Houve uma ampliação de seu mercado consumidor para além do território nacional. O processo de expansão para além das fronteiras nacionais da companhia Gerdau, analisado e gerenciado através dos conhecimentos do diplomata empresarial, levou a uma distribuição de sua capacidade de produção em várias direções, envolvendo diversos países em relação ao seu específico grau de desenvolvimento (GOULART, 2010). Em 1980, através de aquisições de empresas já instaladas, o grupo Gerdau lançou-se internacionalmente, o que proporcionou um processo de aprendizado através do contato com um novo ambiente concorrencial, adquirindo novas experiências administrativas. Para que houvesse a transferência de capital para outras nações através do IED, foi necessária a adaptação de conhecimentos acumulados em âmbito nacional no que tange à tecnologia e coordenação.

A internacionalização do Grupo Gerdau ocorreu como estratégia para alocar seu excedente de produção interna no momento de retração da demanda nacional por aço no final da década de 1990. Em resposta a essa situação, a expansão se deu através de fusões e aquisições de empresas já existentes em outros mercados. Esse tipo de estratégia possibilita que a companhia possua acesso mais rápido ao novo mercado, com menor custo de

investimento e riscos, uma vez que a estrutura industrial se encontra pronta (pessoal técnico, instalações, etc.), além de implicar na redução do número de concorrentes no setor (PENROSE, 2006).

Esse processo começou através da aquisição da Siderúrgica Laísa em 1980, localizada em Montevideu, Uruguai. O motivo da expansão para esse país, segundo avaliação da própria empresa, é de que havia um potencial de crescimento do mercado, associado à baixa competitividade de produtores locais e a um perfil de consumidores semelhantes aos do mercado brasileiro (GERDAU, 2008). Para tanto, observa-se que a inexperiência no processo de internacionalização, leva as companhias a optarem por regiões próximas às suas fronteiras, de culturas e idiomas semelhante, ou seja, com características semelhantes ao seu mercado de origem, facilitando esse processo, evitando qualquer tipo de risco e surgimento de falha.

O segundo passo do Grupo Gerdau em seu processo de expansão internacional consistiu na aquisição da Siderúrgica *Courtice Steel*, no Canadá, em 1989, que proporcionou ao grupo a adaptação da produção ao perfil do mercado local, semelhante ao dos consumidores norte-americanos, e a adequação da tecnologia pôde facilitar sua posterior penetração no mercado dos EUA. No ano de 1995, construiu uma segunda planta industrial, a *MRM Steel* localizada em Cambridge, especializada na produção de aço bruto e laminado, obtendo em 2004, capacidade instalada de 305 e 280 mil toneladas, respectivamente (GERDAU, 2008).

A principal motivação da empresa foi a busca de novos mercados, visando manter sua competitividade, aumentando seu *market share*, por meio de maior escala de produção após a aquisição de mais uma planta (BARBOSA, 2004). Nesse sentido, a aquisição da Siderúrgica *Courtice Steel*, apesar de deficitária, representava uma oportunidade de explorar o mercado norte-americano, através dos canais de distribuição já existentes, bem como do contato com clientes já estabelecidos. Essa estratégia de consolidar sua posição no Canadá e estar próxima do mercado americano foi impulsionada pela compra da *MRM Steel*.

Posteriormente, em 1992, o Grupo Gerdau se estabeleceu no Chile, através das exportações, para produzir aço diretamente, após a incorporação da Siderúrgica Aza, cuja capacidade instalada era de 360 mil toneladas por ano (GERDAU, 2008). Em 1997, a empresa deslocou-se para a Argentina, adquirindo a Siderúrgica da Sipsa (Sociedad Industrial Puntana S.A.), e, mais tarde, em 2005, obtendo o controle acionário da SiparAceros, absorvendo 74,44% das ações da empresa (GOULART, 2010).

A necessidade de firmar sua posição competitiva no MERCOSUL denota a principal motivação para essa aquisição, combinada com a busca de ampliação de seu mercado consumidor para além do território nacional (BARBOSA, 2005).

A movimentação da empresa rumo aos mercados americano e canadense, como mencionado acima, é consolidado em 1999, após a compra da Siderúrgica Ameristeel, composta por três unidades de produção, *Jacksonville Steel Mill* (Flórida), *Jackson Steel Mill* (Tennessee) e *Charlotte Steel Mill* (Carolina do Norte). Esse movimento proporcionou à empresa uma capacidade adicional de produção de dois milhões de toneladas por ano, através do modelo *mini mills* (GERDAU, 2008). Dessa forma, adquiriu a segunda maior produtora de vergalhões e a terceira na produção de barras e perfis dos Estados Unidos.

Em 2002, o Grupo Gerdau fundiu-se com a Co-Steel, criando uma siderúrgica com dez usinas no Canadá e nos EUA, consolidando-se como terceiro produtor de aços no continente norte-americano. A principal motivação da empresa em relação a essa fusão foi a perspectiva de se posicionar como uma grande firma no mercado da América do Norte (GERDAU, 2008).

O processo de expansão do grupo Gerdau continuou nos anos subsequentes, destacando a compra de 49% das ações da Siderúrgica *Aceros Corsa*, em Tlalneptla, no México e a aquisição em 2006, de 51,8% das ações da Siderúrgica Estatal Siderperú, no Peru, na qual a planta central possui capacidade de produção de 450.000 toneladas de aço por ano (GOULART, 2010).

Em 2005, observa-se o deslocamento da companhia para a Europa, através da compra de 40% da Corporação Sidenor, num consórcio com o Banco Santander (40%) e um grupo de executivos espanhóis (20%). A empresa incorporada era a maior produtora de aços especiais na Espanha, com três usinas (Reinosa, Basauri e Vitoria) e duas unidades produtoras de forja para estamparia, além de 58,44 % das ações da Siderúrgica Aços Villares, instalada no Brasil, sendo essa última considerada a maior concorrente no segmento de aços especiais para a indústria automotiva brasileira. Essa fusão aumentou a competitividade do Grupo Gerdau diminuindo o número de concorrentes e gerando ganhos derivados da concentração de capital. A empresa passou a atuar no mercado estratégico da União Europeia, detendo cerca de 8% do mercado de aços especiais direcionados para a indústria de autopeças e de automóveis daquele continente (GOMES, 2005).

Observa-se que a expansão internacional do Grupo Gerdau ocorreu frente a tendências do mercado interno, tornando o investimento externo direto uma estratégia de relevância para o crescimento da companhia. A semelhança cultural, proximidade geográfica e semelhanças

do mercado consumidor local, influenciam fortemente na primeira aquisição internacional do grupo.

Diante disso, a necessidade de se firmar na indústria siderúrgica na América Latina e no Mercosul levou a outras aquisições nesse continente. Já a compra de siderúrgicas além das fronteiras, como no caso do Canadá, observa-se a possibilidade de adaptação a um mercado diferente do de origem, adquirindo a experiência necessária para sua entrada no mercado dos Estados Unidos da América.

Como observado, o grupo estudado consolidou-se no Brasil por ter adquirido tecnologias que tornavam a produção eficiente, reduzindo os custos de operação e logística. Para a expansão para os países da América Latina, estabeleceu-se estratégias similares às adotadas no mercado nacional, mas a transferência tecnológica para os países além da fronteira foi possível através da baixa competitividade em relação aos concorrentes locais e curta distância física.

Por outro lado, a internacionalização para regiões mais distantes como Canadá e EUA exigiu maior empenho por parte da empresa, visto a natureza do mercado consumidor local. Os desafios mais significativos estavam localizados na necessidade de maiores investimentos para a recuperação das plantas adquiridas, no aumento da escala e na atualização tecnológica.

Nesse contexto, o Grupo Gerdau evoluiu como uma das principais empresas da indústria siderúrgica, cujo crescimento, após a incorporação de outras firmas nacionais, se deu através de sua projeção no mercado mundial por meio de estratégias de fusão e aquisição em diferentes países. Esse processo foi inicialmente favorecido pela privatização das siderúrgicas, seguindo uma tendência mundial, e pela execução de uma política de competição restritiva (GOULART, 2010).

#### 4 CONCLUSÕES E PERSPECTIVAS

O presente trabalho teve como prerrogativa a análise do diplomata corporativo, função que surge com maior ênfase no contexto do pós-guerra fria, tendo como característica principal orientar o processo de internacionalização empresarial através do ecossistema dos negócios internacionais, utilizando-se de seus conhecimentos e de um forte gerenciamento visando dirimir qualquer tipo de falha a esse processo de extrema relevância para as companhias.

O processo de expansão das empresas para além de suas fronteiras nacionais surge com maior ênfase a partir do final da Segunda Guerra Mundial, demandando um profissional qualificado, preparado, com conhecimentos para tornar esse objetivo possível, adotando as melhores estratégias para esse processo.

Os fatores determinantes para a expansão internacional das empresas visam à busca por novas oportunidades de negócios, aumentando a presença em outras regiões no exterior além de uma busca por um mercado onde possa atuar competitivamente, fator essencial para a sobrevivência da mesma em âmbito global. Conforme abordado, são variadas as formas de projeção para além das fronteiras nacionais e, para tanto, o diplomata empresarial deve atentar para as características do local receptor do investimento, principalmente, no que tange a fatores políticos e econômicos. Para tanto, observa os investimentos externos diretos (IED), classificando-se como a expansão das atividades da companhia, cujo objetivo principal é o retorno econômico provido pelo empreendimento.

Tomando-se por base a utilização de teorias para a internacionalização, o Paradigma Eclético de Dunning proporciona a esse novo profissional as ferramentas necessárias para a escolha da melhor estratégia, levando em considerações os aspectos intrínsecos de cada região.

Com o advento da globalização, observa-se o surgimento da globalização produtiva em que um maior número de países diminuiu suas barreiras comerciais em detrimento dos demais, facilitando a entrada do produto importado. Os produtos passaram a ser produzidos em diversos países, cada qual com sua vantagem específica, não havendo restrição da produção condicionada a apenas uma nação.

Em solo brasileiro, apesar do surgimento de empresas estrangeiras ser registrado desde o início do século XX, o crescimento, de fato, apenas ocorre a partir do final da década de 1950, principalmente, no governo de Juscelino Kubitschek, o qual promoveu uma política de

abertura do mercado nacional aos investimentos provenientes do exterior. Isso propiciou além do desenvolvimento da indústria doméstica, o processo de expansão das empresas brasileiras para o exterior através de investimentos externos diretos, a partir do início de 1980.

A última etapa do presente trabalho cita o estudo de caso do Grupo Gerdau, trazendo à tona a análise de todo o contexto histórico e motivações para sua projeção internacional em direção a países emergentes ou desenvolvidos, através da mais adequada estratégia. Analisa-se que as mais utilizadas foram as fusões e aquisições, principalmente, em países próximos às fronteiras nacionais, como forma de maior garantia de sucesso visto a semelhança cultural, idiomática e não serem distantes, proporcionando uma melhor administração.

Com a aquisição de experiência ao processo de investimentos externos diretos, ações mais ousadas são utilizadas por essa companhia participando ativamente na América do Norte, local que apresenta mercado e público alvo distinto do brasileiro. Mas trouxe maior experiência e conhecimento necessário para futuras alavancagens como, no ano de 2005 a aquisição de empresas europeias, tornando-se assim uma empresa de atuação em diversos mercados. Conforme observado, o processo de privatizações foi elemento crucial para a alavancagem no ramo da siderurgia para o mercado internacional.

Embora, conforme afirma Troyjo, muitas empresas, principalmente brasileiras, perdem em competitividade e negociação por não entenderem a linguagem do mundo, e quando tentam inovar estão atrasadas. Inovação e o ecossistema dos negócios internacionais são conceitos conexos. A inovação depende de muita inteligência produzida, depende de ações de integração com outras culturas e visões de mundo e muito dos produtos inovadores são produtos para o mundo (TROYJO, 2005).

Para tanto, será necessário o investimento na sólida formação e construção desse profissional de extrema relevância para as relações internacionais? Será que através desse indivíduo, o país poderá progredir cada vez mais em relação à projeção internacional das empresas, através das mais variadas estratégias? Ou ainda levará um longo tempo para que o processo da internacionalização seja um procedimento natural para as companhias brasileiras?

## REFERÊNCIAS

- ATSUMI, Shirley; VILLELA, Lamounier; FREITAS, Jorge Augusto. **Estratégia de Internacionalização de empresas brasileiras: o processo de investimento externo direto**. III Encontro de Estudos em Estratégia, São Paulo, 2007.
- BARBOSA, F. J. **A Internacionalização do Grupo Gerdau: Um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado em administração, Pontifícia Universidade Católica, Rio de Janeiro, 2005.
- BNDS, **Caracterização do processo de internacionalização de grupos econômicos privados brasileiros**. Série pesquisas empresariais, Rio de Janeiro, n.1, 1995.
- BARROS, Betânia TANURE. **Fusões, aquisições & parcerias**. São Paulo: Atlas, 2001. Cap. 3, p. 67-87.
- BARROS, Betânia Tanure; CANÇADO, Vera L. **Aquisições - um perfil das operações no Brasil**. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2003.
- BARROS *et all*. Gestão nos processos de fusões e aquisições. In: BARROS, Betania Tanure. **Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos**. São Paulo: Atlas, 2003.
- BARROSO, Liliane Cordeiro; MELO, Maria Cristina P. de. Investimento externo setorial no Brasil: uma qualificação das atividades tecnológicas. In: **V Encontro Nacional de Economia Política**. Fortaleza, 2000.
- BATEMAN, T. S; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BATISTA, Paulo Nogueira. **O Mercosul e os interesses do Brasil**. 1994, vol.8, n.21, p. 79-95.
- BRASIL. Câmara de Comércio Exterior. **Internacionalização de Empresas Brasileiras**. Brasília: CAMEX, 2009.
- CAIXETE, Renata Pereira. **O processo de Fusão e Aquisição (F&A): um estudo de caso em uma Micro e Pequena Empresa (MPE)**. VI Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD, Florianópolis, 2010.
- CARVALHO FILHO, José Carlos de. A Diplomacia Empresarial como Ferramenta para as Alianças nas Empresas Transnacionais Brasileiras. **Revista de Estudos Jurídicos Unesp**. Franca, v. 15, n. 21, 2011. Disponível em: <<http://seer.franca.unesp.br/index.php/estudosjuridicosunesp/article/view/328>>. Acesso em 18/08/2015.
- COSTA, Carlos Nogueira. O Brasil e a Internacionalização de Empresas: visão geral. **MUNDORAMA**, 2015, p.01-02.

COUTINHO *et al.* Desempenho industrial e do emprego sob a política de estabilização. In: **OIT. Brasil: abertura e ajuste do mercado de trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora, p.34, 1999.

CRAIG, J.; GRANT, R. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Littera Mundi, 1999.

CRAIG, C.S.; DOUGLAS, S. P. Responding to the challenges of global markets: change, complexity, competition and conscience. **The Columbia Journal of World Business**, 1996, p. 6-18.

CUNHA, J. M. M. C. **Impactos da privatização no setor siderúrgico**, 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em 01 Out. 2008.

DODD, P. Merger proposal, management discretion and stockholder wealth. **Journal of Financial Economics, Amsterdam**: North Holland, v. 8, n. 2, 1980, p. 105-137.

DUNNING, J. **Explaining international production**. London: Unwin Hyman, 1988.

DUNNING, J. Capital movements in the twentieth century. In: **International investment: selected readings**. London: Penguin, 1972.

DUNNING, J. H. **La empresa multinacional**. Tradução de E. L. Suárez, São Paulo: Makron Books, 1996-1997.

FILHO, José Carlos de Carvalho. **A diplomacia empresarial como ferramenta para as alianças nas empresas transnacionais brasileiras**. UNISANTOS, 2010.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014: a força da marca Brasil na criação de valor internacional**. Nova Lima: FDC, 2014. P 52.

FÜHR, A. A.; OLIVEIRA, C. H.; PAIXÃO, S. **Diplomacia Corporativa: fator de alavancagem internacional para empresas privadas**. In: V CONGRESSO NACIONAL DE EXCELENCIA EM GESTÃO, 5, 2009, Niterói.

GERDAU. Disponível em <<http://www.gerdau.com.br>>. Acesso de 01/11/2007 a 07/11/2008.

GONÇALVES, R. A empresa transnacional . In: **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticos no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002, p. 389-407.

GONÇALVES, Reinaldo *et. al.* **A nova economia internacional: uma perspectiva brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIAMBIAGI, F. & MOREIRA, M. M. **Economia Brasileira nos anos 90**. BNDES (FINAME, BNDESPAR). 1ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GOMES *et al.* **Fusões, Aquisições e Lucratividade: Uma Análise do Setor Siderúrgico Brasileiro**. Escola de Economia de São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

GOULART, Luciane. **A internacionalização de empresas brasileiras: o caso do grupo**, 2010. *História econômica & história de empresas* XIII. 1, 2010, p. 73-94.

HYMER, S. **The international operations of national firm: a study of direct foreign investment**. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.

JAIN, S.C. **International Marketing Management**. Boston, PWS-KENT, 1990.

JEANNET, J.P. e HENESSEY, H.D. **Global Marketing Strategies**. 4th Edition Houghton Mifflin Company. Boston, 2001.

LACERDA, A. C de. **O impacto da globalização na economia brasileira**. São Paulo: Contexto, 1999.

LUCI, Cristiane E. **Globalização Produtiva: O IDE para a economia brasileira nos anos 90**. Universidade Regional do Cariri – URCA, 2002.

MATESCO *et al.* **Fluxos mundiais de investimentos: a internacionalização da economia brasileira**, 2000.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PASIN, R.M. O processo de internacionalização de grandes grupos empresariais brasileiros através das fusões e aquisições transacionais. **Anais do VI-SEMEAD, FEA/USP**. São Paulo, 2003.

PAULA, G. M. Avaliação do processo de privatização da siderurgia brasileira. **Revista de Economia Política**. v. 17, n 2, 2007, p.01.

PENROSE, E. **A teoria do Crescimento da Firma**. Tradução de Tamás Szmrecsányi. Campinas/SP: Editora da Unicamp, 2006.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Tradução de W. D. Dutra. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

PUNNET, B.J.; SHENKAR, O. International joint ventures. In: **Handbook for international management research**. Cambridge: Blackwell, 1996, p. 429-452.

ROCHA, A. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In: ROCHA, A. (org) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003, p. 13-28.

ROSSETTI, José P. Fusões e aquisições no Brasil: as raízes e os impactos. In: SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 2a. Ed. San Francisco: Jossey- Bass, 1992.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira: corporate finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, Theotônio dos. **Economia mundial: integração regional & desenvolvimento sustentável.** Petrópoles, 1993.

SARFATI, Gilberto. **Manual de diplomacia corporativa: a construção das relações internacionais da empresa.** São Paulo: Atlas, 2007.

TANURE, B ; CANÇADO, V. Aquisições transnacionais – entendendo os impactos da cultura local. **XXIX Enanpad – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação.** Brasília/DF, 2005.

TROYJO, Marcos Prado. **Manifesto da Diplomacia Empresarial e outros escritos.** São Paulo: Lex Editora, 2005.

TORNROOS, J. **Internacionalization of the firm:** a theoretical review with implications for business network research. 18th anual IMP Conference, Lyon, 2002, p. 1-21.

WEBER, Beatriz. **Os efeitos da globalização nos processos de integração dos blocos econômicos.** Revista dos Alunos do Programa de Pós-Graduação em Integração Latino-Americana - UFSM - Volume 02 - Número 02, 2006.

WORLD INVESTMENT REPORT. UNCTAD, 1997-1999.