

PARADIPLOMACIA REGIONAL DE EMPRESAS NA AMÉRICA DO SUL

Elói Martins Senhoras

Universidade Federal de Roraima (UFRR)

Núcleo Amazônico de Pesquisa em Relações Internacionais (NAPRI)

eloisenhoras@gmail.com / <http://works.bepress.com/eloi>

Resumo

A discussão deste artigo parte da análise do fenômeno da paradiplomacia corporativa como uma prática que tem dinamizado a extroversão internacional de empresas na América do Sul, uma vez que esta região responde por mais de um quarto das exportações brasileiras, demonstrando que uma série de empresas que não se contenta em exportar seus produtos está também realizando investimentos no exterior, de maneira que a internacionalização parece integrar o DNA das empresas sul-americanas.

O processo de regionalização transnacional na América do Sul é interpretada não exclusiva a um bloco fechado de macro-relações entre Estados Nacionais, mas antes por meio do mapeamento de micro-relações paradiplomáticas das principais empresas que se internacionalizaram dentro da região ao captar os crescentes processos de transnacionalização regional de empresas que influenciam em um padrão geoeconômico segundo fluxos comerciais e de investimentos.

Objetiva-se com esta pesquisa demonstrar que uma série de práticas de internacionalização empresarial conforma uma dinâmica geoeconômica pautada pela lógica de regionalização transnacional na América do Sul e que resulta em um aumento crescente dos fluxos de exportação e de investimento, em um número expressivo de parcerias empresariais, e finalmente em um vigoroso processo de especialização e realocação das atividades produtivas que se aproveitam de vantagens dinâmico-comparativas.

Com estas considerações, o artigo pretende corroborar para o entendimento de que a regionalização transnacional foi paulatinamente incorporada na vida doméstica dos países sul-americanos por meio de uma série de efeitos de transbordamento que foram criados, com o envolvimento crescente de estratégias corporativas de internacionalização, como é o caso das empresas que introduziram suas rotinas de negociação internacional no processo da regionalização transnacional, segundo efeitos derivados e propulsores ao longo do tempo.

Palavras chave: *América do Sul, internacionalização, paradiplomacia empresarial.*

1 - Introdução à agenda paradiplomática

Neste momento histórico do sistema internacional, a nova espacialidade do poder pode ser apreendida, não somente por meio de uma geometrização do espaço mundial entre Estados hierarquizados em suas relações econômicas e políticas, mas também por meio de uma ótica microcentrada no poder difuso de atores que reticularmente se articulam segundo formatos lineares e transversais entre si e com outros atores econômicos e políticos.

O atual momento histórico de integração do sistema mundial, antes de ser um processo de feudalização e simplificação das relações internacionais conforme propõe Ohmae (1996), é um período de complexificação escalar, que desvela *forças centrípetas* e *centrífugas* de construção do poder e de novas escalas híbridas.

Neste contexto, a soberania estatal como princípio regulador do sistema internacional tem sido relativizada pela proliferação de atores com ação internacional em um período de crescente interdependência entre as escalas e os atores, o que torna as fronteiras cada vez mais porosas e fluidas.

Quadro 1 - Formatos de paradiplomacia

<i>Paradiplomacia Subnacional</i>	O termo paradiplomacia subnacional representa um marco conceitual importante para compreender toda ação paralela ao Estado em âmbito internacional que tenha origem em iniciativas engendradas por governos locais e regionais, como cidades, intendenções, Estados, Províncias e Departamentos através do estabelecimento de contatos permanentes ou não com atores correspondentes em outros países ou com entidades públicas ou privadas estrangeiras.
<i>Paradiplomacia Empresarial</i>	A paradiplomacia corporativa refere-se à atuação internacional de empresas revestida por um conjunto de orientações, princípios e práticas estratégicas. Como até a década de 1950, a ação de empresas transnacionais estava fortemente associada à diplomacia estatal, foi somente a partir das décadas de 1960 e 1970 que surge a paradiplomacia corporativa, quando as empresas transnacionais passaram a se apresentar com maior autonomia no sistema internacional.
<i>Paradiplomacia Epistêmica</i>	As ações internacionalistas de movimentos sócio-político-ambientais, de organizações sindicais, de ensino e de pesquisa ou de organizações não governamentais são exemplos de paradiplomacia epistêmica que surgem de baixo para cima na sociedade e se estruturam transescalarmente por meio de redes. As ações epistêmicas se processam de maneira paralela e independente das atividades desenvolvidas pelos Ministérios de Relações Exteriores, tendo muitas vezes uma escala multilateral de abrangência.
<i>Paradiplomacia Ministerial</i>	Em algumas conjunturas específicas na história de muitos países observa-se que alguns ministérios influenciaram ou ainda persistem influenciando na definição da política exterior, desde os casos dos ministérios de comércio e indústria até os ministérios militares, ao rivalizarem com os Ministérios de Relações Exteriores e ao desenvolverem suas próprias linhas de ação exterior de natureza paradiplomática, abrindo um espaço oportunista a um processo de ruptura da unidade de ação exterior do Estado.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em Steger (2003); Vigevani et al. (2004).

A tradicional condução das relações exteriores de um país, que passava pelas mãos de um ator central do Estado - Chancelaria ou Ministério de Relações Exteriores – foi, ao longo do tempo, sendo palco de concorrência e influência de uma pluralidade de outros atores que surgiram impactando no resultado final das políticas internacionalistas por meio de ações paralelas.

Toda ação paradiplomática ao buscar acompanhar e responder de maneira articulada, flexível, rápida e eficiente às questões advindas de um mundo em constante transformação adquire significância enquanto fenômeno de repercussão nas relações internacionais, pois quebra o monopólio das relações inter-estatais do clássico sistema westphaliano de poder.

Além das tradicionais negociações diplomáticas entre Estados, surgem duas novas dimensões paradiplomáticas, indicando que os governos precisam negociar com as empresas multinacionais para articularem minimamente uma lógica de governança e que tanto as empresas estrangeiras e como as domésticas necessitam de alianças corporativas para enfrentar os desafios da economia mundial (Guedes, 2006).

Neste quadro relacional entre o Estado e o Mercado, a evolução da internacionalização empresarial e da paradiplomacia corporativa não acontece de maneira global ou sem fronteiras, mas antes se processa por estratégias de ação multilateral e regional, o que transforma as corporações em agentes multinacionais ou transnacionais (Ruigrok e van Tulder, 1995; Hirst e Thompson, 1998).

O movimento paradiplomático de internacionalização empresarial pode ser compreendido por duas tendências gerais que se processaram na formação histórica do capitalismo por meio da convergência entre o processo *marxista* de concentração e centralização do capital e do processo *schumpteriano* de destruição-criadora engendrado pela inovação empresarial.

No caso da América do Sul existem evidências empíricas de uma crescente internacionalização empresarial que demonstra estrategicamente a confluência de uma paradiplomacia corporativa propulsora de vetores de regionalização transnacional, que tem origem em oportunidades de exportação e investimento externo, e que em boa medida é dinamizada por empresas de origem brasileira, uma vez que o mercado brasileiro permite às firmas instaladas no território nacional atingirem escalas de produção competitivas e estimuladoras à internacionalização.

Na região, que responde por mais de um quarto das exportações brasileiras, uma série de empresas que não se contenta em exportar seus produtos está também realizando

investimentos no exterior, demonstrando que mesmo com diferentes níveis de intensidade, a internacionalização parece integrar o DNA das empresas sul-americanas.

As estratégias empresariais de regionalização transnacional na América do Sul não foram fruto do acaso, mas antes foram beneficiadas de maneira significativa pelos próprios acordos sub-regionais da CAN e do MERCOSUL que ampliaram o tamanho dos mercados nacionais, segundo o padrão de proteção proporcionado pelos acordos dos blocos regionais de fim das barreiras internas e de vigência de tarifas externas comum.

Segundo Costa (1999), existe a conformação de uma geoeconomia pautada pela lógica de regionalização transnacional na América do Sul que resulta em um aumento crescente dos fluxos de exportação e de investimento, em um número expressivo de parcerias empresariais, e finalmente de um vigoroso processo de especialização e realocação das atividades produtivas que se aproveitam de vantagens dinâmico-comparativas.

Estes fatos corroboram para o entendimento de que a regionalização transnacional foi paulatinamente incorporada na vida doméstica dos países sul-americanos por meio de uma série de efeitos de transbordamento que foram criados, com o envolvimento crescente de atores importantes, como é o caso das empresas que introduziram suas estratégias de negociação internacional no processo da regionalização transnacional, segundo efeitos derivados e propulsores ao longo do tempo.

2 – Caminhos da paradiplomacia corporativa na América do Sul

O fenômeno da internacionalização empresarial trata-se de uma tendência adotada em distintas partes do globo sem uma trajetória predefinida que é advinda da formação de fluxos de exportação e de investimento externo no exterior por meio de redes de licenciamento e de empresas subsidiárias, de alianças estratégicas no exterior ou por processos de fusão e aquisição.

Registram-se na América do Sul duas grandes tendências internacionais que têm como ponto focal as empresas, seja partindo delas a formação de redes corporativas de ação internacional paradiplomática, seja chegando até elas processos internacionais paradiplomáticos de fusões e aquisições.

Em primeiro lugar, grandes grupos transnacionais juntamente com fundos de investimento são protagonistas de uma série de transações no setor empresarial sul-americano sem precedentes, que tem como repercussão um processo natural de concentração nas mãos de um pequeno grupo de empresas advindo de fusões e aquisições à época das ondas de

privatização na década de 1990, o que torna a propriedade privada na América do Sul extremamente internacionalizada.

Em segundo lugar, a paradiplomacia corporativa engendrada pela ação estratégica de internacionalização de empresas sul-americanas surge como um conjunto de *ações* por empresas nacionais para adquirirem maior competitividade frente aos concorrentes ou como *reação* à abertura das economias e desregulamentação dos mercados. Essa estratégia de internacionalização empresarial, focalizada neste artigo, busca aproveitar das capacidades institucionais por meio da extroversão internacional a fim de potencializar ganhos de escala e escopo.

Porém, existe uma heterogeneidade setorial no padrão de internacionalização empresarial na América do Sul que desempenha um papel relevante entre *exportar* ou *investir no exterior* uma vez que, normalmente, é observado que as empresas apenas exportadoras concentram-se em *produtos primários e commodities*, enquanto que as firmas que também investem no exterior têm maior diversificação de produtos, produtividade e tamanho maior que aquelas que apenas exportam (Helpman, Melitz e Rubinstein (2004)).

Para a análise do grau de internacionalização empresarial na América do Sul, as conclusões de Basile, Giunta e Nugent (2003) tornam-se significativas, pois não existe escolha compensatória entre exportar e investir no exterior já que ambas as atividades são mais complementares do que propriamente substitutas, o que torna cumulativo o processo de internacionalização empresarial.

Neste contexto, mesmo sendo o investimento externo um elo de criação de sinergia com as exportações, observa-se na América do Sul um grau primário de internacionalização empresarial onde predomina a vertente exportadora em função de uma estrutura comercial altamente concentrada em produtos primários e *commodities*, que dispensa diversificação produtiva e investimentos no desenvolvimento da inovação, e em função fluxos de exportação ainda representarem uma baixa participação na receita de muitas firmas, o que demanda baixa complementaridade de investimentos no exterior.

3 – A extroversão de empresas sul-americanas segundo um padrão de regionalização transnacional

Na América do Sul existem alguns países que se destacam pelas oportunidades de crescimento empresarial, haja vista que tem havido um movimento de extroversão internacional de um grupo empresas que expande operações no exterior com grande rapidez.

Obviamente que a diversidade presente na América do Sul é contra-arrestada pela concentração das atividades econômicas em alguns poucos grandes mercados, o que simplifica a geoeconomia dos fluxos comerciais e de investimento corporativo nas seis maiores economias da região: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Peru e Venezuela.

Embora alguns países da região apresentem uma história de volatilidade econômica, caso da Argentina, ou um ambiente político de risco aos negócios, caso da Venezuela, observa-se que as outras grandes economias da América do Sul – Brasil, Chile, Colômbia e Peru criaram oportunidades para empresas tanto nacionais como do exterior em função de uma melhora nos condicionantes macroeconômicos após o fim da década de 1990.

A crise financeira internacional de 2008 corroborou para a compreensão de que a polarização político-ideológico na região cria impactos diferenciados entre os países, pois enquanto Argentina, Bolívia, Equador e Venezuela se tornaram mais vulneráveis, Brasil, Chile, Colômbia e Peru foram mais resilientes e recuperaram rapidamente suas performances econômicas anteriores.

Os processos de liberalização e desregulamentação de vários países na América do Sul entre a década de 1980 e 1990 gerou um cenário de crescente aumento da concorrência macroeconômica nas economias fechadas que seguiram a lógica desenvolvimentista dos modelos de industrialização por substituição de importações desde a década de 1950, o que repercutiu nas estratégias microeconômicas das empresas com uma série de estratégias de reestruturação produtiva para um ambiente de economia aberta.

Estes processos engendrados pela agenda neoliberal do Consenso de Washington geraram um quadro de falências empresariais, reestruturações produtivas e de fusões e aquisições, que repercutiu sob a pressão do mercado na criação concentrada de alguns poucos fortes *players corporativos* sul-americanos.

Baseando-se na lista das 100 empresas da América Latina produzida pelo Boston Consulting Group (2009a), é possível observar que 71 destas empresas estão inseridas no processo de regionalização transnacional da América do Sul.

Embora o Brasil desponte em termos absolutos com o maior número de empresas multinacionais, 34 no total, em função do tamanho de sua economia, o Chile possui um número relativo ao tamanho de sua economia extremamente elevado, com um total de 21 corporações.

Figura 1 - A transnacionalização empresarial na América do Sul



Fonte: Elaboração própria. Baseada em dados de BCG (2009a).

Ao se observar a presença das empresas sul-americanas no exterior fica claro que existe uma estratégia predominante de internacionalização, assentada no estabelecimento de fluxos e fixos intra-regionais, o que determina um padrão de regionalização transnacional por parte de uma paradiplomacia corporativa.

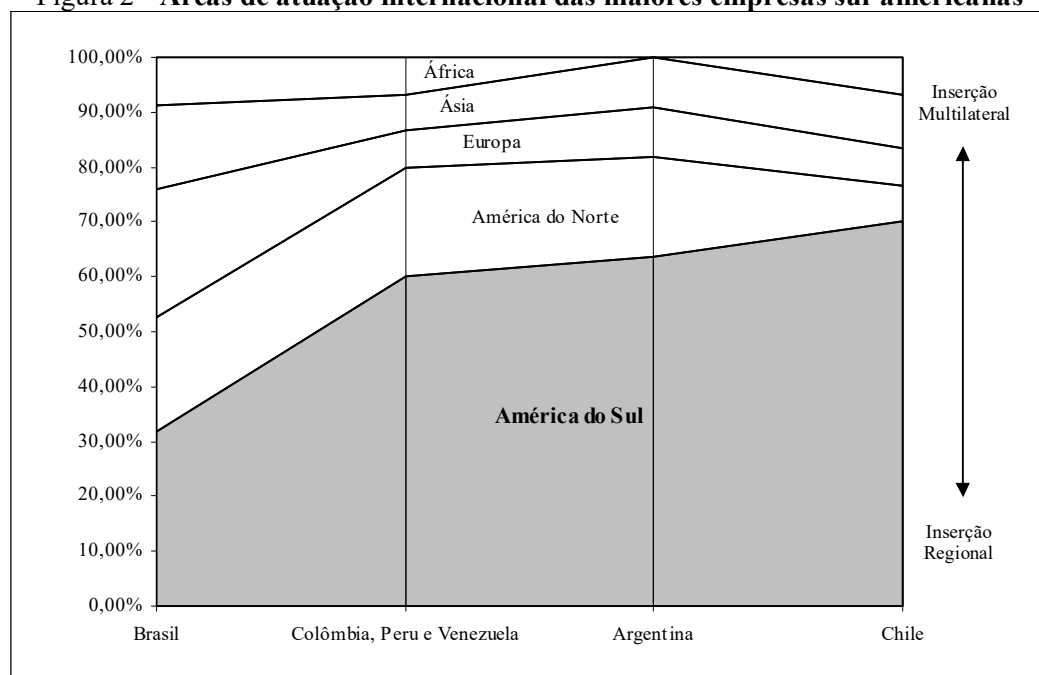
No caso das grandes empresas, mesmo tendo uma forte presença regional, a inserção das empresas brasileiras nas relações internacionais tem uma característica que balanceia os processos de regionalismo e multilateralismo econômico, uma vez que há uma diversificação acentuada de mercados que leva a um menor grau de dependência da plataforma regional da América do Sul, quando comparado com a internacionalização empresarial de Argentina, Chile, Colômbia, Chile, Peru e Venezuela.

No caso de pequenas e médias empresas, houve um movimento significativo de empresas locais com aspiração internacional que têm redesenhado o padrão de concorrência por meio de uma expansão intra-nacional e transnacional, uma vez que as distintas modalidades de internacionalização abrem possibilidades de expansão, de um lado, porque

propicia a incorporação internacional da empresa de pequeno porte de forma associada a empresas de grande porte; de outro, porque permite que a expansão das pequenas e médias empresas nos mercados externos seja dinamizada por atividades exportadoras de *clusterização* dentro de redes sinérgicas de cooperativas ou associações entre empresas locais (SEBRAE, 2006).

Ambos os processos de internacionalização, tanto de pequenas e médias empresas quanto de grandes empresas, indicam que a transnacionalização não acontece ao acaso, mas, antes, têm um foco natural nos mercados do continente americanos, concentrando-se principalmente na própria América do Sul.

Figura 2 - Áreas de atuação internacional das maiores empresas sul-americanas



Fonte: Tabulação própria. Base de dados: BCG (2009a).

A análise comparativa das macroestratégias de internacionalização empresarial na América do Sul revela que elas foram adotadas como uma reação de grupos empresariais diante dos processos de liberalização comercial e financeira e desregulamentação dos mercados.

A extroversão transnacional de empresas sul-americanas tem sido permeada por alguns padrões de gestão administrativa que se caracterizaram por processos de *integração vertical* definidos por estratégias de diversificação ou por processos de *integração horizontal* oriundos de estratégias de concentração.

Embora ambos os padrões sejam baseados em estratégias opostas que se polarizam por processos de integração para concentração ou diversificação produtiva, eles têm em comum a difusão de programas de contenção de despesas e racionalização de métodos produtivos ou perfis organizacionais que objetivaram aumentar a competitividade em um ambiente de abertura internacional dos países sul-americanos que difundiu na quebra de várias empresas nacionais (Bonelli, 1998).

De um lado, a ação paradiplomática de empresas sul-americanas por meio de estratégias de extroversão transnacional no âmbito regional e multilateral pode ser considerada como o resultado de uma ação estratégica de grupos empresariais privados para fortalecerem sua capacidade competitiva em um ambiente marcado pela crescente abertura de mercado.

De outro lado, a internacionalização empresarial é o reflexo de uma reorganização industrial propiciada pelas ondas de reforma do Estado e pelos programas de privatização que se difundiram na América do Sul por meio da transferência de propriedade de empresas estatais para grupos internacionais privados.

Nesta contextualização torna-se relevante a compreensão de que os principais instrumentos da diplomacia corporativa utilizados nestes processos tanto nas arenas intranacional e internacional têm sido compostos por *coalizões empresariais, lobby e negociações direta com Estados ou entes sub-nacionais*.

No caso da América do Sul, o modelo de ação coletiva do empresariado no plano internacional guarda relações muito próximas com o plano doméstico, uma vez que predominam as negociações empresariais diretamente com os governos sub-nacionais para a implantação de novas fábricas, além das coalizões empresariais que foram formadas para participar de processos de negociação nacional e posteriormente passaram a ter papel internacional, como foi o caso da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) e da Coalizão Empresarial Brasileira (CEB), originada da Confederação Nacional da Indústria (CNI).

Um dos traços mais marcantes engendrados por estas duas lógicas de diplomacia corporativa na América do Sul é o processo de *desterritorialização* das atividades econômicas engendrado por corporações transnacionais que passam a desenvolver suas atividades com crescente ação paradiplomática de efeito transnacional em função da maior mobilidade dos fatores produtivos, em especial do capital, trazidos pelas transformações no campo da logística internacional e das tecnologias de informação e comunicação (Lerda, 1996).

Não obstante o processo de desterritorialização da empresas multinacionais seja crescente, ele não acontece de maneira aleatória no globo, uma vez que a substituição de territórios para a alocação das atividades produtivas acontece segundo uma lógica hierarquizada de eleição de outros lugares, preferencialmente seguindo uma tendência de regionalização transnacional, que tende a recriar padrões internacionais de re-territorialização.

“Em razão das facilidades criadas pelo processo de integração, pelo entendimento político regional, pela proximidade física e pela convergência cultural, a América do Sul provocou o primeiro impulso de internacionalização da economia brasileira, mecanismo indutor da interdependência real na era da globalização. A região transformou-se em plataforma de expansão dos negócios brasileiros. Capitais e empreendimentos elegeram a Argentina, em primeiro lugar, outros países em seguida, como destino privilegiado dos investimentos diretos no exterior.” (Cervo, 2009: 12-13).

A regionalização transnacional criada pelos blocos econômicos tratou-se de um processo de construção espacial que funcionalizou não apenas uma integração gradativa dos países para processos mais amplos de globalização econômica, mas, particularmente, em seu aspecto de liberalização comercial, propiciou às empresas alguns vetores de dinamização para processos de reestruturação produtiva e de internacionalização.

Segundo esta perspectiva, observa-se que os *efeitos estáticos* de aumento dos fluxos comerciais intra-regionais induzidos pelos esquemas de regionalização transnacional na América do Sul passaram ao longo dos anos a serem complementados por efeitos dinâmicos que se materializam no incremento de investimentos diretos entre os membros dos blocos regionais.

Diversas empresas sul-americanas começaram suas estratégias de internacionalização somente depois da criação do Mercosul e das negociações para criação da ALCA, o que veio a corroborar para a formação de fluxos de IEDs na direção sul-sul e norte-sul (Gouvêa, 1998; Gouvêa e Santos, 2004).

4 - As estratégias de regionalização transnacional na América do Sul

As empresas que tem uma presença internacional considerável muito comumente adotam *estratégias multilaterais* de produção e comercialização, uma vez que a transnacionalização empresarial envolve tempo, dinheiro e energia.

No entanto, o risco existente na estratégia multilateral tem induzido as empresas a adotarem inicialmente ou de maneira concomitante estratégias de caráter regional.

Segundo Ghemawat (2006), estratégias de caráter regional sólidas, quando agregadas em uma macro-estratégia multilateral costumam gerar melhores resultados, uma vez que a liderança global resulta de um jogo de xadrez em três níveis: multilateral, regional e nacional.

Neste sentido, observa-se que as estratégias de regionalização transnacional não são um meio termo entre estratégias nacionais (voltadas para um país) e estratégias multilaterais (voltadas para vários países no globo), mas antes representam uma linha específica que, ao serem articuladas a iniciativas nacionais e multilaterais, podem impulsionar o desempenho empresarial.

As decisões de investimento das empresas multinacionais que possuem uma atuação multilateral são tomadas hoje com base na regionalização transnacional de blocos comerciais, por isso, empresas sul-americanas, como a Arcor ou a Brasil Foods, adotam uma estratégia de produção, distribuição e marketing para a Ásia, outra para a União Européia, outra ainda para o Nafta, e por fim uma voltada para o próprio Mercosul.

A valorização do espaço regional transnacional por parte das empresas não acontece por acaso, mas antes é o resultado de uma ação estratégica que leva em conta que na evolução do comércio internacional, o aumento do comércio intra-regional foi superior ao comércio inter-regional.

Do ponto de vista dos *fluxos comerciais*, o importante incremento de comércio intra-regional durante os anos 1990 demonstra que não houve uma redução de comércio entre as diferentes regiões do mundo, mas justamente o contrário, por meio de uma dinamização complementar entre regionalismo e multilateralismo todas as regiões do mundo demonstraram ser *building blocks*, com um incremento do comércio inter-regional com a maioria do resto das regiões do mundo (WTO, 2001).

No caso da América do Sul, os governos nacionais estão comprometidos com a regionalização transnacional por meio de uma série de projetos políticos, econômicos e infra-estruturais que repercutem positivamente nas redes empresariais, resultando em aumento da fluidez comercial entre os territórios.

Tendo em vista o papel de destaque do Brasil na agenda de regionalização transnacional da América do Sul, foi lançado pelo governo brasileiro, no ano de 2003, o Programa de Substituição Competitiva de Importações (PSCI), justamente com o objetivo de estimular as empresas brasileiras a importarem bens e serviços dos países sul-americanos em substituição àqueles importados de terceiros países, sempre que os vizinhos sejam capazes de ofertar produtos em condições competitivas.

Do ponto de vista dos *fluxos de investimento*, observa-se mais nitidamente que as estratégias empresariais são crescentemente regionais haja vista que as estatísticas de regionalização do investimento externo direto (IED) são superiores em relação a regionalização dos fluxos comerciais, pois uma média superior a 50% dos fluxos de investimento aplicados no exterior tem destino inter-regional (UNCTAD, 2009).

Desde o processo de industrialização retardatária até muito recentemente, os países sul-americanos foram vistos como importantes receptores dos fluxos de investimentos de firmas sediadas principalmente nos países desenvolvidos. Contudo, embora a maioria dos países continue sendo destino preferencial de investimentos externos observa-se um crescimento da extroversão de investimentos por parte de empresas locais que tem como destino preferencial a própria América do Sul.

A Argentina até os anos 1980 fora um dos principais países de origem de investimento externo entre os países em desenvolvimento com fluxos superiores a cinco vezes os do Brasil e Chile, porém, desde então, o nível relativo de seus investimentos foram diminuindo até se restringirem a um padrão regionalizado nos próprios países do Mercosul, principalmente no Brasil (Rovai *et al.*, 2004).

As significativas dimensões do mercado interno e a abertura econômica e comercial tardia do Brasil retardaram seu posicionamento como emissor de investimentos para o exterior, enquanto que no Chile este fato ocorreu muito precocemente em função das limitações de tamanho de seu mercado interno. Porém, o ano de 2006 tornou-se um ponto de inflexão, quando a saída de fluxos de investimento externo por empresas brasileiras foi superior aos fluxos de entrada de investimentos do estrangeiro.

Por meio de uma classificação que salienta a existência de cinco motivações básicas para a determinação do investimento externo realizado por empresas sul-americanas no âmbito regional, é possível identificar alguns padrões de investimento, segundo a predominância de alguns setores empresariais.

Existe uma predominância de investimentos dirigidos por estratégias *market seeking* no caso das empresas sul-americanas de pequeno e grande porte na busca por mercados maiores e com maiores perspectivas de crescimento, embora uma análise setorializada permita visualizar outras tendências menos generalizadas, porém concentradas em grandes empresas, de investimentos em setores tão variados que vão desde recursos naturais até máquinas e equipamentos para obtenção de eficiência, capacidades estratégicas ou estratégias tecno-financeiras.

Figura 3 - Motivações para investimento empresarial

Classificação	Estratégia da firma	Tipo de investimento	Exemplificação
<i>Resource seeking</i>	Os investimentos classificados como <i>resource seeking</i> têm como objetivo explorar o acesso privilegiado à vantagens de localização, de recursos naturais (geralmente matérias-primas) ou de recursos humanos (trabalho com baixa remuneração, especialmente em plataformas de produção voltadas à exportação), de modo a aproveitar dos custos de insumos menores do que os que poderiam ser obtidos no país de origem. A estratégia empresarial é focalizada para a construção de recursos particulares e específicos em um custo real mais baixo do que poderia ser obtido em seu país de origem com o objetivo primário de aumentar a rentabilidade ou criar canais de abastecimento.	Investimentos novos (<i>greenfield invests</i>)	Petrobras (setor petrolífero): A maior estatal brasileira que hoje opera em nove países sul-americanos ampliou sua presença na América do Sul a partir dos processos de privatização, quando impulsionou uma série de novos investimentos na região.
<i>Market seeking</i>	Os investimentos conhecidos como <i>market seeking</i> são empreendidos com a finalidade de obtenção ou ampliação da participação no mercado do país hospedeiro. Este tipo de estratégia de investimento busca explorar as vantagens do mercado doméstico dos países receptores, realizando a produção quase integralmente no mercado receptor. Em geral, essas decisões de investimentos são determinadas pelo tamanho e pela taxa de crescimento do mercado do país de destino, bem como pela existência de barreiras tarifárias e não tarifárias para a proteção do mercado local.	Investimentos novos + Fusões e Aquisições	Natura (setor de cosméticos): É uma corporação brasileira que ampliou suas operações em seis países sul-americanos por visualizar potencial de crescimento nestes mercados por meio de uma rede de consultoras.
<i>Efficiency seeking</i>	Os investimentos do tipo <i>efficiency seeking</i> buscam racionalizar uma estrutura de recursos estabelecida com base em investimentos <i>market seeking</i> , de maneira a aproveitar economias de escala e escopo possibilitadas pela gestão unificada de atividades produtivas geograficamente dispersas a partir da combinação de competências localizadas em diversos países. Esta estratégia de investimento busca, portanto, explorar desde vantagens de escala e escopo até vantagens de especialização e de localização por meio de processos de integração regional entre subsidiárias, redução de custos de transporte e avanços de infra-estrutura de telecomunicações.	Investimentos novos + Fusões e Aquisições	Arcor (setor alimentício): é uma corporação multinacional da Argentina, que possui mais de 30 plantas industriais, espalhadas pela Argentina, Brasil, Chile e Peru conforme o <i>core business</i> de cada localização na produção de balas, chiclé, chocolates, biscoitos, panetones, iogurte e água mineral.
<i>Strategic asset seeking</i>	Obtenção de recursos e capacidades em outras firmas que possam contribuir para aumentar as vantagens específicas de que dispõem, relacionados às diversas competências: capacidade de inovação, capacidade de organização ou facilidades de acesso ao mercado estrangeiro a partir de redes de distribuição e participação no mercado. Estratégia de alianças da firma, frente a uma situação de acirrada rivalidade oligopolística, tendo por alvo firmas com elevada capacitação tecnológica e/ou parcelas do mercado internacional.	Fusões e Aquisições	JBS-Friboi (setor alimentício): A maior processadora de carne bovina do mundo tem uma política agressiva de aquisições, entre elas, destacam-se os principais abatedouros argentinos e a norte-americana SWIFT.
<i>Tecno-financial strategic seeking</i>	As transformações financeiras recentes impactaram profundamente a organização interna da empresa capitalista, que acabou concentrando em si mesma as dimensões produtiva, mercantil e financeira, tornando o IDE uma dimensão do investimento de portfólio. As estratégias de investimento e localização das empresas, antes pautadas em pular barreiras comerciais e estabelecer relações de longo prazo com as economias anfitriãs, passaram a obedecer a uma lógica de ocupação de mercado mais “oportunista” e muito mais reversível do que antes.	Investimentos de portfólio	Grupo EBX (mineração e petróleo): Política agressiva e com alto risco de compra de licenças de extração principalmente no Brasil, mas também incluindo Argentina, Chile e Colômbia, e posterior venda de empresas.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em Acioly (2009); Chesnais (1996) e Dunning (1997).

Tomando com referência fluxos de comércio e de investimento, as estratégias que as empresas têm adotado podem ser categorizadas em cinco padrões não hierarquizados de atuação internacional que reflete uma visão atualizada da *teoria dos ciclos de produtos* da década de 1960, sem necessariamente haver a necessidade de uma lógica evolutiva.

Figura 4 - Estratégias de internacionalização empresarial

<i>Estratégias</i>	<i>Lógica da estratégia</i>	<i>Descrição</i>
<i>Base de origem</i>	A estratégia de base de origem assenta-se na produção doméstica e montagem de produção para exportação. Pertence a um <i>estágio primário</i> de internacionalização empresarial.	A estratégia empresarial é focada para a expansão internacional por meio do atendimento a mercados externos a partir de exportações de uma base de origem. Excluídas as poucas empresas que já nascem globais, normalmente a estratégia de uma base de origem no âmbito regional pela maioria das empresas que se internacionalizam, até mesmo para empresas que adotam estratégias regionais mais complexas.
<i>Carteira de investimentos</i>	A estratégia de carteira assenta-se na montagem de produção nacional com o objetivo de produzir onde se vende. Pertence a um <i>estágio secundário</i> de internacionalização empresarial.	Envolve a instalação ou aquisição de operações dentro ou fora da região de origem, porém mantendo-se diretamente subordinadas à base de origem. Entre as vantagens dessa abordagem estão o crescimento mais acelerado em regiões fora da base, uma posição interna considerável, capaz de gerar vastos volumes de caixa, e a oportunidade de neutralizar, entre as regiões, choques e ciclos econômicos.
<i>Centrais</i>	A estratégia de centrais assenta-se na montagem de produtos específicos para cada região. Pertence a um <i>estágio terciário</i> de internacionalização empresarial.	A estratégia de centrais envolve a formação de bases ou centrais regionais para fornecer para cada país uma série de recursos e serviços comuns às operações locais haja vista que a lógica reticular desta estratégia é a adoção de uma versão multiregional da estratégia da base de origem com ganhos em economias de escala advindos de um centro com economia de escala.
<i>Plataformas inter-regionais</i>	A estratégia de plataformas inter-regionais assenta-se na montagem de produtos globais. Pertence a um <i>estágio terciário</i> de internacionalização empresarial.	A estratégia de plataformas inter-regionais vai um passo além da estratégia de centrais uma vez que foca uma lógica reticular para potencializar a geração de economias de escala e escopo ou para diminuir custos fixos entre regiões por meio do aumento da eficiência na produção em duas ou mais centrais interdependentes pertencentes a diferentes regiões.
<i>Maquilhação</i>	A estratégia de maquilhação assenta-se na montagem de partes de produtos para uma rede global. Pertence a um <i>estágio quaternário</i> de internacionalização empresarial.	A estratégia de maquilhação é próxima da estratégia de plataformas regionais, pois é voltada para a formação de economias de especialização entre os países por meio da formação de redes internacionais de produção integrada (RIPs), segundo uma lógica de pulverização da produção que não obedece à hierarquia de centrais ou plataformas regionais.

Fonte: Ghemawat (2006).

Ao se analisar o comportamento das empresas sul-americanas observa-se que a regionalização transnacional tornou-se um trampolim para ganhos de competitividade internacional, uma vez que as estratégias regionais *near-abroad* estão concentradas em um padrão de atuação internacional via bases de origem e carteira de investimentos.

Este perfil da transnacionalização empresarial de empresas sul-americanas revela uma diversificação internacional pautada por cinco modalidades de ação, que incluem desde a exportação, licenciamento, aliança estratégica, aquisições até investimento direto no exterior.

A justificativa para a adoção destes instrumentos de ingresso no mercado externo acontece devido aos estágios iniciais de internacionalização de muitas delas, por isso algumas empresas visualizam oportunidades em exportações diretas e indiretas porque é o meio mais fácil que encontram e com riscos minimizados; outras optam pelo licenciamento ou *joint-ventures*, por acreditarem que terão mecanismos mais simples de obter rentabilidade para seus

capitais, por fim, existem empresas de maior envergadura financeira que se inserem em processos de fusões e aquisições ou de investimento direto no exterior, desejando um controle amplo sobre todas as operações e diminuindo assim a dependência em relação aos parceiros.

5 - Últimas considerações

As empresas multinacionais originárias de países centrais não mais são as únicas que concorrem entre si no mundo dos negócios, em função de existir um promissor movimento paralelo de empresas internacionalizadas originadas países emergentes.

O grupo das novas empresas multinacionais é formado por uma centena de empresas de diferentes setores e estágios de internacionalização que tanto faturam alto como crescem em uma velocidade espantosa (BCG, 2009b).

Um dos principais fatores que explicam esse movimento de internacionalização empresarial em países emergentes é o rápido crescimento da maior parte destas economias. Não por acaso China e Índia concentram o número de empresas multinacionais emergentes haja vista o acelerado crescimento destes países.

No grupo das 100 maiores empresas multinacionais emergentes, enquanto China e Índia contabilizam conjuntamente um total de 56 empresas, os países sul-americanos contabilizam apenas 17 empresas, sendo 14 brasileiras, 2 chilenas e 1 argentina.

O ritmo de crescimento das empresas multinacionais brasileiras foi bem superior ao crescimento do país, o que demonstra uma estratégia pautada pela busca de novos mercados para seus produtos por meio do aumento de fluxos de investimentos no exterior.

Uma variável de destaque na análise das principais empresas sul-americanas é o recente padrão estratégico da internacionalização empresarial alavancado principalmente por meio de exportações e marginalmente por meio de investimentos no exterior.

O atual padrão de internacionalização das empresas sul-americanas, porém, nem sempre teve esta característica pautada em exportações ou em investimentos externo, haja vista que na década de 1990 destacou-se o significativo crescimento do processo de fusões e aquisições em âmbito mundial, o que refletiu na região com o ingresso de fluxos de investimento direto estrangeiro fortemente associado ao processo de privatizações e ao fenômeno de fusões e aquisições conduzido por empresas multinacionais.

Neste ambiente de elevação dos fluxos de IDE e das atividades das empresas multinacionais, a natureza do Estado e de seu padrão de conduta mudou nos países da América do Sul, passando este a considerar as corporações não como rivais, mas como aliadas

para a busca de vantagens competitivas, o que refletiu em profundas transformações na estrutura de controle acionário das maiores empresas e no aumento da presença de empresas estrangeiras.

Em um primeiro plano, com a abertura das economias nacionais na América do Sul houve uma crescente entrada de empresas multinacionais embora isto não tenha se refletido em um maior dinamismo no comércio internacional uma vez que houve redução relativa dos níveis de exportação entre 1980 e 1990.

Uma análise para o caso brasileiro revela conclusões similares à maioria dos países sul-americanos a partir da identificação de que o incremento dos fluxos de IDE ao longo deste período não alterou significativamente a pauta exportadora já que houve a concentração da produção em bens de consumo e de intermediários para o mercado interno, associada à importação de equipamentos, matérias-primas e componentes (Laplane e Sarti, 1999).

Embora haja uma diversidade de setores industriais presentes nas sete maiores economias da América do Sul, a abundância de recursos naturais na região tem dinamizado a plataforma de crescimento e de competitividade do setor primário em contraposição m função de uma relativa regressão produtiva, que tem se caracterizado pelo aumento de importância do setor primário nas exportações e no crescimento nacional.

Mesmo dentro do setor primário, as análises apontam que os ganhos de competitividade da agricultura têm sido acompanhados por piora da qualidade das exportações uma vez que as *commodities* ou os produtos de baixo valor agregado que exploram os recursos naturais são os que mais ganham espaço.

O declínio relativo da exportação de manufaturados e o maior crescimento do comércio de produtos básicos indicam tendência à desindustrialização nas economias sul-americanas, o que vem a corroborar para a compreensão de que houve a difusão da doença holandesa ou maldição dos recursos naturais, quando há perda relativa de competitividade da indústria devido ao dinamismo da exploração de recursos naturais, em função de um drástico processo de liberalização comercial e financeira nos anos 1990 (Carvalho e Leite, 2008).

Em um segundo plano, surge o processo de transnacionalização empresarial nos anos 1990, quando a liberalização econômica marcou um ponto de inflexão ou reação nas empresas via internacionalização, em função da crescente competição nos mercados interno nacionais, o que gerou a necessidade de aumentos de produtividade e eficiência.

Uma entre as possíveis razões que explicam os objetivos estratégicos de internacionalização empresarial neste contexto sul-americano de incerteza e alta concorrência inclui oportunidades administrativas de aumentar a rentabilidade, a competitividade

estratégica e a aprendizagem organizacional e da inovação, além de oportunidades econômicas advindas das negociações de integração regional no âmbito do MERCOSUL e da CAN.

Porém, a inserção internacional dos países da América do Sul ainda se mantém refém de algumas variáveis como dependência da *exportação de produtos primários*, *deficiência na capacidade exportadora* das empresas nacionais e *baixa integração financeira*.

Em primeiro lugar, existe uma relação de dependência das exportações de produtos primários que é sistematicamente sujeita a flutuações nos preços, a despeito do período recente de melhora nos termos de intercâmbio, e ao protecionismo dos países centrais.

Na América do Sul observa-se a predominância de um padrão de concorrência que se assenta no custo da mão-de-obra e no uso intensivo de recursos naturais, tradicionais vantagens comparativas à região que dão destaque às empresas dos segmentos de alimentos, têxtil, celulose, siderurgia e petroquímica.

Este perfil empresarial de exportações assentadas no setor primário como sofre distorções nas rodadas de negociação multilateral da Organização Mundial do Comércio (OMC), torna-se preocupante à medida que se observa que as práticas protecionistas nos países centrais vêm aumentando, o que compromete competitividade e a eficiência produtiva para exportação.

Em segundo lugar, observa-se uma deficiente capacidade exportadora na América do Sul advinda tanto de motivos endógenos às empresas, próprios do estágio primário de internacionalização na região quanto de motivos exógenos oriundos de uma deficiente infraestrutura.

No caso das pequenas empresas, como o primeiro passo no processo de internacionalização costuma ser normalmente a exportação, tem sido sistemática a mera replicação de modelos locais de esforço comercial que criam desafios pela falta de uma estratégia eficiente no mercado externo e pela falta de redes de apoio ao comércio exterior.

Segundo Fiates e Kress (2008), a formação de consórcios de exportação tem sido apoiada e fomentada no Brasil por instituições governamentais, pois eles são vistos como um modo de entrada mais adequado e eficiente para a inserção de empresas de pequeno porte no mercado internacional.

No caso das grandes empresas, existe um gargalo infra-estrutural histórico nos países sul-americanos produzido por uma concentrada dependência dos transportes rodoviários e com deficiências e altos custos portuários que traz desvantagens competitivas às empresas ao aumentar os seus custos de logísticos.

Em terceiro lugar, o mercado financeiro ficou em grande parte aquém do processo de regionalização transnacional uma vez que a integração multilateral das principais praças financeiras do mundo por meio de desregulamentações e liberalizações financeiras se processou em uma velocidade muito superior ao desenvolvimento jurídico de normas e legislações nos blocos regionais da América do Sul.

Segundo Machado (1998), o setor bancário foi o único segmento dentro do mercado financeiro que teve uma presença marcada na regionalização transnacional da América do Sul em detrimento da interdependência com o comércio intra-regional, em especial no MERCOSUL.

De um lado, diversos bancos firmaram acordos operacionais para atuação conjunta, destinados a apoiar o comércio na região, criando linhas de crédito para as empresas e firmando acordos de cooperação técnica, além do lançamento de produtos específicos para os clientes comuns.

De outro lado, bancos de origem brasileira ingressaram nos mercados financeiros daqueles países sul-americanos com legislação permissiva à entrada de capitais externos tanto na CAN quanto no MERCOSUL, a despeito dele mesmo vedar estes fluxos, salvo em momentos especiais, como de privatização.

A despeito de o mercado bancário ter avançado consideravelmente na América do Sul, os demais segmentos do mercado financeiro estiveram ausentes da regionalização transnacional em função da facilidade de investidores e empresas captarem recursos em praças de países desenvolvidos.

Em função das disfuncionalidades dos sistemas financeiros nacionais e do baixíssimo grau de regionalização transnacional financeira, as empresas sul-americanas possuem uma baixa capacidade de alavancagem financeira que compromete o crescimento microeconômico.

A despeito de todos os obstáculos e deficiências registrados, o movimento de internacionalização empresarial na América do Sul continua em função da capacidade delas desenvolverem estratégias adaptadas aos seus contextos, seja como reação às limitações ao crescimento no mercado doméstico, seja como ação oportunista para ganhos no exterior.

A busca por explicações para o vigoroso movimento de internacionalização empresarial coloca em relevo a centralidade das firmas brasileiras e o movimento maior de regionalização dos fluxos produtivos, demonstrando que existem vetores estratégicos de uma diplomacia corporativa que torna como palco central de expansão a própria América do Sul.

7 - Referências Bibliográficas

- ACIOLY, L. “Mudanças institucionais e a lógica de expansão da grande empresa”. **Texto para discussão do IPEA**, n. 1419. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.
- BASILE, R.; GIUNTA, A.; NUGENT, J. B. “Foreign expansion by Italian manufacturing firms in the nineties: An ordered probit analysis”. **Review of industrial organization**, vol. 23, 2003.
- BCG – Boston Consulting Group. **The 2009 BCG Multilatinas**. Boston: BCG, 2009a.
- BCG – Boston Consulting Group. **The 2009 BCG 100 New Global Challengers**. Boston: BCG, 2009b.
- BONELLI, R. “As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90”. **Texto para discussão**, n. 569. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.
- CARVALHO, M. A.; SILVA, C. R. L. “Mudanças na pauta das exportações agrícolas brasileiras”. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, vol. 46, 2008.
- CERVO, A. L. **O Brasil e a América do Sul**. Brasília: Editora Thesaurus/FUNAG, 2009.
- CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Editora Xamã, 1996.
- COSTA, W. M. **Geografia política e geopolítica**. São Paulo: Hucitec/Edusp, 1992.
- DUNNING, J. **Alliance capitalism and global corporation**. London: Routledge, 1997.
- FIATES, G. G. S.; KRESS, H. U. R. H. “Consórcios de Exportação: Uma alternativa para a Inserção de Micro, Pequenas e Médias Empresas Catarinenses de Apicultura no Mercado Externo”. **Anais do XI Seminários em Administração**. São Paulo: FEA-USP, 2008.
- GHEMAWAT, P. “Estratégias regionais para a liderança global”. **Harvard Business Review**, agosto, 2006.
- GOUVÊA, R.; SANTOS, T. B. S. Uma estratégia de internacionalização: as multinacionais brasileiras. **Revista de Economia & Relações Internacionais**, vol.3, n. 5, 2004.
- GUEDES, A. L. “Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular”. **Revista de Administração Pública**, vol. 40, n. 3, 2006.
- HELPMAN, E.; MELITZ, M. J.; RUBINSTEIN, Y. “Exports versus FDI: An empirical test. **American Economic Review**, vol. 94, 2004.
- LAPLANE, M., SARTI, F. “Investimento direto estrangeiro e o impacto na balança comercial nos anos 90”. **Texto para Discussão**, n. 629. Rio de Janeiro: IPEA, 1999.

- LERDA, J. C.. Globalização da economia e perda de autonomia das autoridades fiscais, bancárias e monetárias. In: BAUMANN, Renato (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus: Sobeet, 1996.
- MACHADO, M. F. “A integração financeira no Mercosul”. In: BRANDÃO, A. S. P.; PEREIRA, L. V. **Mercosul: Perspectivas da Intergração**. São Paulo: FGV, 1998.
- OHMAE, K. **O fim do Estado Nação. A Ascensão das economias regionais**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROVAL, R. L.; CAMPANÁRIO, M. A.; COSTA, T. R. “Multinacionais Brasileiras - Evolução e Perspectivas Teóricas: Caracterização de uma Tipologia”. **Anais do XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Florianópolis: ENEGEP, 2004.
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Internacionalização das Micro e Pequenas Empresas - Primeiro *Workshop***. Brasília: SEBRAE, 2006.
- STEGEER, U. **Corporate Diplomacy: the strategy for a volatile, fragmented business environment**. West Sussex: John Wiley & Sons, 2003.
- UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development. **Foreign Direct Investment Statistics**. Disponível em <www.unctad.org>. Acesso em 12/12/2009.
- VIGEVANI, T *et al.* **A dimensão subnacional e as relações internacionais**. São Paulo: UNESP, 2004.
- WTO - World Trade Organization. **International Trade Statistics**. Geneva: WTO, 2001.