

Os investimentos das empresas brasileiras em Portugal: Dez casos de estudo em empresas de grande porte¹

Cristiano Cechella

Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/UTL)

Joaquim Ramos Silva

SOCIUS - Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG/UTL)

Paulo Jorge Ávila da Silveira

Universidade dos Açores

Tomaz Dentinho

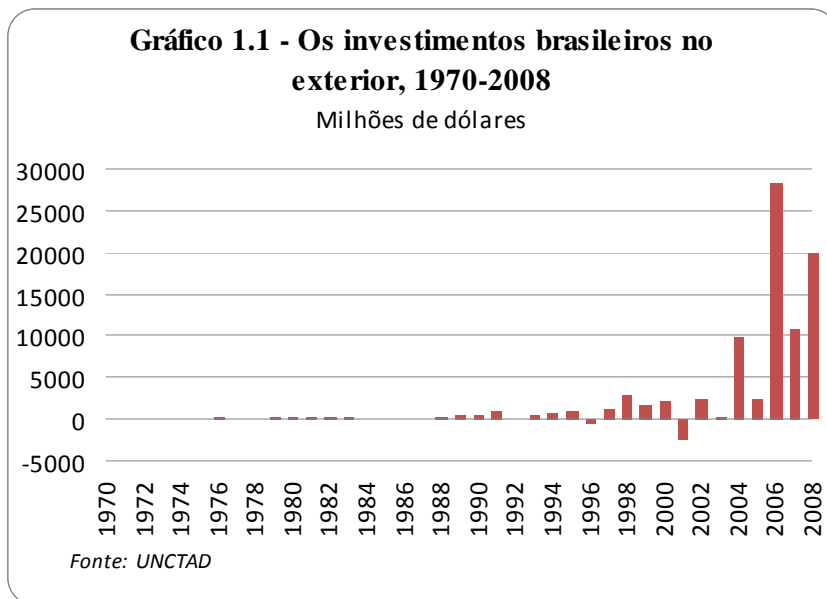
Universidade dos Açores

Nos últimos 15 anos, o Brasil passou por profundas transformações na sua economia, a ter como exemplo a estabilidade macroeconómica. Um dos efeitos deste fenómeno foi o investimento no exterior (IDE), no cenário de globalização, realizado por várias empresas brasileiras. Portugal é um dos maiores hospedeiros destas empresas. Este trabalho tem como base entrevistas realizadas *in loco* nas empresas de grande porte instaladas em Portugal, as quais são: OGMA/Embraer S/A, Marcopolo S/A, Odebrecht S/A, H. Stern S/A, WEG S/A, CSN/Lusosider S/A, O Boticário S/A, Rede Record S/A e Banco do Brasil S/A e Banco Itaú S/A. Sob a base das teorias do IDE, analisar-se-á aspectos espaciais e motivacionais de tal investimento. Conclui-se que Portugal é um país fundamental na estratégia de grande parte destas empresas, e que estas contribuem para a competitividade da economia portuguesa.

1. A economia brasileira e a internacionalização das suas empresas

O Brasil, seja por ser um país de grande dimensão e com imensos recursos, possuindo assim um mercado interno real e potencial abrangente, seja pela instabilidade macroeconómica, investiu relativamente pouco no exterior durante as últimas décadas. O processo, no entanto, veio-se claramente a intensificando desde os anos 90, como se pode constatar no gráfico 1 que, utilizando os dados da UNCTAD, mostra a evolução dos fluxos do investimento directo brasileiro no exterior desde 1970.

¹ Este artigo é uma complementação da tese de doutoramento “Os países emergentes como investidores internacionais: o caso das empresas brasileiras em Portugal”, a ser defendida, de autoria do primeiro autor, sob orientação do segundo.



Inicialmente, a partir da década de 70, as empresas que se lançaram na conquista de mercados no exterior, na sua grande maioria, ou eram públicas (Banco do Brasil, Petrobrás...) ou eram empresas de grande dimensão, fundamentalmente ligadas a sectores de base (com grande força no mercado interno devido aos Planos Nacionais de Desenvolvimento), como a Odebrecht e Andrade Gutierrez. Na década seguinte, o desempenho macroeconómico instável, em particular a crise inflacionária e o endividamento externo, fez a economia brasileira estagnar, sendo que a apetência de investir no exterior também foi fraca, não só devido às dificuldades de actuação das empresas no mercado interno mas também à sua ainda escassa experiência internacional.

A implementação do Plano Real (1994), em particular o seu combate efectivo à inflação, conjugado com medidas de liberalização comercial e de ataque ao deficit público, começou a criar um ambiente favorável para a manutenção e conquistas de novos mercados. Com a estabilidade de preços, já não era mais tão lucrativo investir no mercado financeiro, o que aumentou a taxa de retorno para os investimentos produtivos e fez com que as empresas se reestruturassem com vistas a expansão das suas actividades. Assim, de 1996 a 1998, o *quantum* exportado voltou a crescer a taxas expressivas, sendo que após a desvalorização cambial, em 1999, tal indicador se expandiu a taxas superiores à média mundial na maioria dos anos 2000.

No contexto dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), Cechella (2008) mostra ainda algumas forças do Brasil:

- Economia mais diversificada: exporta desde o minério de ferro ao avião a jato; A primeira nação do planeta que se globalizou por dentro (colônia de libaneses maior do que o Líbano, por exemplo).
- Democracia mais sólida (desde 1822, com as eleições parlamentares): liberdade de ação e pensamento (criatividade), contrapeso contra o autoritarismo e a maquiagem dos dados;
- Estabilidade e respeito a contractos: acções do Banco Central para estabilizar a moeda – grau de investimento e parceria estratégica com a UE; Desde 1823 todos os títulos emitidos em nome do governo foram rigorosamente pagos.

Em relação às políticas de desenvolvimento do comércio e investimento externo, Silva (2002a) refere que “a preservação de um quadro macroeconómico e financeiro, a sustentabilidade e credibilidade das principais medidas de política económica são pilares decisivos para atingir os objectivos da política económica externa”. De acordo com o mesmo autor, estes factores também são fundamentais para a internacionalização das empresas. Neste sentido, o Plano Real foi um passo fundamental para a internacionalização da economia brasileira. Por outro lado, um estudo realizado pelo IEDI (Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial) sobre os fluxos de IDE para a economia brasileira e dela para outros mercados mostra que:

“[...] a própria abertura da economia brasileira e suas consequências revelaram a necessidade das empresas nacionais se tornarem competitivas, interna e externamente, como forma de manter os seus mercados e potencializar os seus negócios, o que suscitou a busca por alianças com outras empresas, inclusive estrangeiras, bem como a instalação externa (escritórios de vendas, assistência técnica, representações comerciais, unidades produtivas).” (2002, p. 45).

Neste contexto, o gráfico 1 ressalta o crescimento contínuo do IDBE desde os anos noventa, intensificando-se a partir de 2004, sendo que em 2006 foi o ano com o maior IDBE da história do país, com US\$ 28,2 bilhões. Pela primeira vez, de acordo com os registos oficiais, os brasileiros investiram mais no exterior do que o exterior no país. Mesmo a considerar que este ano possa ter sido excepcional, devido a compra da canadense Inco pela Companhia Vale do Rio Doce, percebe-se que nos anos seguintes o IDBE continuou a ser muito significativo em relação aos patamares anteriores dos investimentos das empresas brasileiras no exterior. Como factores que podem reforçar

esta tendência a nova fase de investimentos podemos ainda citar, para além do quadro macroeconómico estável, a apreciação cambial, a entrada significativa de pequenas e médias empresas no mercado internacional, bem como ao aprofundamento das estratégias de internacionalização das grandes empresas, como a Embraer, Vale do Rio Doce, Gerdau, Petrobrás, entre outras, as quais actuam como verdadeiros *players* globais, utilizando os investimentos no exterior para reforçar a sua posição competitiva (este aspecto será aprofundado na próxima secção através da experiência de algumas destas empresas em Portugal). Até 2007, o crescimento do PIB e das exportações mundiais, ou seja, um cenário de expansão, contribuíram substancialmente para o IDBE (Silva, 2007).

1. Enquadramento teórico

Para efeitos deste trabalho, torna-se necessária salientar algumas abordagens teóricas que auxiliam a compreender melhor o fenómeno do investimento internacional.

Começando por Dunning (1973) que propôs uma formulação integrada dos diversos condicionantes do IDE. O seu modelo de Dunning, também chamado de abordagem eclética, mostra que os determinantes das actividades da EMN baseiam-se na consideração de três factores (Dunning, 1988, 1997, 2001): (1) as vantagens de propriedade (*Ownership*) das EMNs já existentes ou potenciais; (2) as vantagens de localização (*Localization*) de alguns países para oferecer activos complementares; e (3) as vantagens de internalização (*Internalization*), isto é, a tendência de empresas detentoras das vantagens específicas de propriedade de combiná-las com os activos externos do país receptor através do IDE, e não através dos mecanismos do mercado, ou alguma forma de acordos não societários de cooperação. Destes três tipos de vantagens resulta-se também o acrónimo com que o Paradigma Eclético de Dunning ficou conhecido – OLI. Importa sublinhar que as vantagens relativas à propriedade são classificadas entre as vantagens específicas da firma, enquanto que as vantagens de localização são designadas como vantagens específicas do país receptor do IDE. Deste modo, para Dunning (2001), as estratégias de investimento das EMNs são consequência de uma combinação das vantagens de propriedade, localização e habilidade de formar parcerias com empresas locais.

Neste contexto, deve-se considerar a questão da relação entre distância e tamanho do mercado que emerge da geografia económica: o volume de transacções entre dois países

tendem a aumentar se o seu rendimento aumenta, e a diminuir se a distância entre ambos aumenta, designadamente devido aos custos de transporte. Colins e Rodrik (1991) demonstraram que a proximidade ao mercado europeu é um aspecto importante na decisão entre exportar ou investir. Buckley e Casson (1998) sugerem o aumento do IDE em relação ao comércio quando as tarifas ou custos de transporte são elevados. Cechella, Dentinho e Silva (2009) demonstraram, ao analisar os efeitos de substituição ou complementaridade entre IDE e comércio internacional, o maior efeito do primeiro. Porter (1998) coloca os factores pelos quais as empresas tendem a localizarem-se em aglomerados. Estes influenciam a competição de três maneiras: primeiro, pelo aumento da produtividade das empresas ou sectores componentes; segundo, pelo fortalecimento da capacidade de inovação e, em consequência, pela inovação da produtividade; terceiro, pelo estímulo à formação de novas empresas, que reforçam a inovação e ampliam o conglomerado.

Outra corrente teórica relevante no âmbito deste estudo é a chamada Escola de Uppsala, (ver Johanson e Wiedersheim-Paul, 1975, cujo contributo esteve na base desta abordagem). Esta Escola evidencia que a MNE não arranca a sua actividade no exterior através de grandes investimentos, pelo contrário, a MNE expande-se gradualmente, através de quatro estágios: no primeiro, a MNE produz e vende seus produtos e serviços apenas no seu país, pois ainda faltam vantagens competitivas e possui tendência avessa ao risco; no segundo estágio, a empresa começa a avançar no exterior, exportando para países vizinhos ou que conhece bem através de representantes independentes (agentes). A distância psíquica entre o país hospedeiro e investidor - linguagem, cultura, sistema político, nível de educação e de desenvolvimento industrial - influenciam fortemente a decisão da MNE em exportar. Neste estágio, o mercado potencial tem menor importância do que a distância psíquica. No terceiro estágio, a MNE tem estabelecido cadeias de valor quando estabelece uma subsidiária de vendas no exterior. A dimensão do mercado potencial pode ser um factor determinante na escolha de onde fixar esta subsidiária. As empresas podem escolher começar a vender em mercados pequenos, mais similares ao doméstico, ou em grandes mercados. No último estágio, a MNE instala ou adquire uma empresa no exterior, influenciada por factores como distância psíquica, tarifas, barreiras não tarifárias, custos de transporte, etc. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) colocam ainda que nas empresas com extensa experiência em internacionalização não se espera que utilizem todos os quatro estágios (bem como a

sua duração ser variável), podendo quebrar barreiras, como detectaram na sua pesquisa, a qual utilizava dados de quatro MNEs suecas: Sandvik, Atlas Copco, Facit, e Volvo.

Eles identificaram momentos em que estas empresas estabeleceram agências, subsidiárias de vendas e instalação de manufactura no exterior. Seleccionaram 20 países hospedeiros que fossem comuns às quatro empresas e ordenaram tais países de acordo com a distância psíquica em relação a Suécia. O PIB foi usado como proxy dos países hospedeiros para medir o tamanho do mercado. Para cada empresa, calcularam o coeficiente de correlação de Spearman primeiro entre o momento do estabelecimento e a distância psíquica e segundo entre o momento do estabelecimento e o tamanho do mercado. Alta e positiva correlação foi encontrada entre o momento do estabelecimento de agências e a distância psíquica para a Sandvik e a Atlas Copco, as quais estabeleceram representantes independentes em países próximos ou que possuíssem maior familiaridade. Já para as empresas Facit e Volvo, não havia evidências de relação entre estabelecimento de agências e distância psíquica. O potencial de mercado mostrou-se positivamente correlacionado com o estabelecimento de subsidiárias de vendas no caso da Sandvik e da Atlas Copco. Johanson e Vahlne (1977) argumentaram também que a internacionalização é mais derivada de pequenos ajustes no processo de trabalho de empresas e seu ambiente do que uma estratégia deliberada.

Estas teorias são obviamente relevantes para o estudo de casos como o das relações entre Portugal e Brasil, em ambos os sentidos. De acordo com Silva (2002b), “a lógica económica da língua comum (suas vantagens) estão associadas a redução dos custos de comunicação (tal como a moeda reduz os custos de transacção), à formação de mercados naturais mais alargados (por exemplo, Portugal na União Europeia e Brasil no Mercosul), e o facto de a língua trazer mais benefícios para um país quanto maior o número de países e populações que a utiliza”. Aliás, estudos empíricos conduzidos sobre a experiência das empresas portuguesas no Brasil confirmaram a pertinência destas abordagens, quer no que respeita ao Paradigma OLI e ao papel das grandes empresas (Silva et al., 2003) quer à proximidade psíquica e cultural (Silva, 1995).

Ressalta-se ainda os determinantes do IDE relacionados a Abordagem da Organização Industrial. Penrose (1956) e Caves (1971), entre outros, argumentam que as causas que levam a empresa ao IDE são as mesmas da expansão doméstica. Caves (1971)

pesquisou as características intrínsecas para as indústrias em que o IDE tende a ocorrer. Classificou o IDE em horizontal e vertical. O primeiro tendo a ocorrer em indústrias oligopolísticas com diferenciações nos seus produtos, tanto no mercado doméstico quanto no exterior. Já o IDE vertical é realizado por indústrias oligopolísticas, não necessariamente diferenciadas no seu mercado doméstico. Neste contexto, Hymer (1970), considerou que as empresas fazem o IDE horizontal porque possuem algum activo especial com alto retorno nos mercados externos somente através da produção internacional. Caves (1971) mostrou ainda que este activo especial pode ser o conhecimento do como servir um mercado específico e como diferenciar produtos (propaganda, mudanças na forma do produto) e que precisa ser transferível para os mercados externos a baixo custo. Como no caso da expansão doméstica, as razões da integração vertical estão ligadas à incerteza oligopolística e ao estabelecimento de barreiras de entrada para novos competidores. Estas teorias enfatizam as vantagens específicas da empresa e não tanto as vantagens específicas do país como determinantes para as empresas investirem no exterior.

3. Caracterização das grandes empresas brasileiras instaladas em Portugal

No presente trabalho baseamo-nos na metodologia do estudo de casos; antes, propriamente, de passar à sua análise convém explicitar as bases em que assenta. Um estudo de caso representa a busca pelo conhecimento através da análise pormenorizada do objecto de estudo. Segundo Yin (1994), representam condições para o seu uso: as questões de pesquisa abordadas, o grau de controlo do investigador sobre os eventos e a contemporaneidade do estudo.

A dependência de apenas um ou alguns casos é uma crítica frequente à metodologia de estudo de casos, devido a sua incapacidade de prover conclusões generalizadas. Yin (1993) e Hamel et al. (1993) argumentam que o tamanho relativo dos exemplos de estudos de caso, digamos 2, 10 ou 100, não os transforma num estudo macroscópico. O objectivo de um estudo de caso, independentemente do seu tamanho (pois a incerteza é uma constante) é estabelecer parâmetros e então aplicá-los as pesquisas. Então, um ou alguns casos é o suficiente se vai ao encontro dos objectivos estabelecidos. A literatura fornece alguns pontos de referência para a aceitação do estudo de caso, o que asseguraria a transformação da explanação de local para global. Hamel et al. (1993)

caracterizou esta singularidade como uma concentração do global no local. Yin (1994) coloca que a aplicabilidade geral dos resultados depende da qualidade metodológica do estudo de caso e do rigor com que o caso é construído. Tal estudo precisa satisfazer três princípios do método qualitativo: descrição, compreensão e justificação.

Os casos propostos por este artigo abrangem estes requisitos. Para além de descrevermos e compreendermos o perfil e as motivações das grandes empresas brasileiras em investir em Portugal, justifica-se, entre outras razões (Dentinho et al, 2008):

- ◆ Número de empresas brasileiras instaladas naquele país, a segunda preferida em termos de localização geográfica;
- ◆ A posição do Brasil entre os 10 maiores investidores estrangeiros em Portugal, a frente de vários países tradicionalmente investidores no exterior;
- ◆ Instalaram-se em Portugal empresas reconhecidas internacionalmente, em diversos sectores da economia, e portanto, agregando valor à economia portuguesa.

Justifica-se, ainda, pelo facto do Brasil ser considerado um país emergente que parece iniciar um processo continuado de internacionalização das suas empresas, e pelo presente estudo estar apoiado num levantamento minucioso, através de questionário, sobre as empresas brasileiras que operam no mercado português, e em entrevistas *in loco*, no decorrer do ano de 2007, em tais empresas, com o apoio de instituições oficiais como a Embaixada do Brasil em Lisboa.

Como já se referiu, Portugal é um dos principais destinos das empresas brasileiras, fenómeno ainda mais significativo se levarmos em conta a sua dimensão económica. Tais investimentos remontam à década de 60, com empresas, por exemplo, do sector imobiliário, da aviação e da construção civil, bem como de capital público, como o Banco do Brasil. O primeiro hipermercado de Portugal, por exemplo, foi empreendimento de um grupo brasileiro, o Pão de Açúcar, no início dos anos 70. Assim, de acordo com as estatísticas disponibilizadas pelo Banco de Portugal (cf. gráfico 2), percebe-se a tendência positiva dos IDBP (entradas) a partir do final dos anos 80 e início dos anos noventa, e aceleração a partir de finais dos anos noventa e, com excepção de 2004, uma fase prolongada de mais investimentos nos anos 2000. É

preciso, no entanto, ter em conta o carácter muito limitado destes dados oficiais, uma vez que uma grande parte do IDBP vem por outras vias que não o quadro bilateral registado entre os bancos centrais;² este facto é facilmente observável se compararmos o grande desfasamento entre a acumulação de fluxos líquidos e o stock de activos efectivamente possuídos por empresas brasileiras no mercado português.



Assim, para melhor compreensão do nosso objecto de estudo, far-se-á uma breve caracterização de cada uma das 10 grandes empresas (de acordo com o banco de dados disponível até a data da análise da resultados) abordadas neste inquérito, as quais perfizeram 90,9 % do universo no período, tanto nos seus aspectos gerais como na busca da internacionalização das suas actividades, para logo na secção seguinte procedermos à análise dos seus resultados em Portugal. São elas:

OGMA/Embraer

A ligação do Brasil com a aeronáutica têm suas origens desde Santos Dumont³, considerado por muitos o inventor do avião. Sua evolução está ligada ao papel dos

² A título de exemplo, sabe-se que o Banco Bradesco investiu cerca de 1,2 bilhões de euros em 2008 (soma maior do que todo o investimento directo brasileiro em Portugal), e isso não aparece minimamente registado nas estatísticas oficiais.

³ Henrique Santos Dumont era filho de engenheiro francês que no Brasil enriqueceu com a cultura do café. Santos Dumont estudou na França e, tendo herdado a fortuna do pai, pode financiar boa parte dos seus projectos.

militares e à intervenção do Estado sob a égide do “nacional desenvolvimentismo”. A segurança e a defesa nacionais, empreendidas pelos militares (principalmente em função das duas Grandes Guerras Mundiais na primeira metade do século passado), justificariam a intervenção do Estado para a implementação de uma indústria aeronáutica no país, de forma que não houvesse uma dependência do Brasil em sectores estratégicos. O papel da aviação se enquadrava no pensamento emergente de um projecto de integração nacional que criasse os meios de ligação entre os pólos de produção e desenvolvimento económico aos centros administrativos e políticos, e ao litoral do país.

Assim, surge a Embraer, em 1969, com sede em São José dos Campos (SP), como um resultado natural deste pensamento. A sua participação no comércio internacional começa em 1975, ano em que a Embraer aumenta significativamente suas vendas externas e, em 1977, passa a vender aviões para a Europa e logo após para os Estados Unidos. A empresa especializou-se sobretudo em aeronaves de médio porte. Contudo, no final da década de 1980, a Embraer, estava com graves problemas de competitividade, quando tinha poucos produtos enquanto novas empresas se estabeleciam no mercado internacional. Além disso, a crise financeira do Estado e o fim da guerra fria contribuíram para o agravamento da situação financeira da empresa. Assim, sob críticas, a empresa foi privatizada em 1994, sendo que o governo retém controlo de uma “*Golden Share*”.

Na actualidade, a Embraer fabrica aviões comerciais e militares. Começou a investir no exterior em 1979, nos Estados Unidos e Europa, em 1988, com o serviço de vendas e assistência técnica para os mercados desenvolvidos. Entretanto, foi a partir de 1994 e, especialmente 1999, que realizou alianças com grupos europeus (os quais têm 20% de participação na empresa) para obter avanços tecnológicos e redução do risco do investimento. Logo após, adquiriu empresas para assegurar o seu reconhecimento como especialista do ramo aeronáutico. Em 2004 estabelece afiliada na China (51% das ações) com o intuito de conquistar este mercado.

Marcopolo S/A

Empresa do ramo de carrocerias de auto-carros, localizada em Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, exporta para mais de 100 países e teve, em 2007, facturamento de 700 milhões de euros. É a terceira maior empresa fabricante de autocarros do mundo. As

receitas fora do Brasil correspondem a 40% do total. Com este desempenho, a empresa gaúcha conseguiu entrar para o grupo das 100 empresas de países emergentes que mais competem com líderes mundiais, de acordo com levantamento realizado em 2007 pela consultoria Boston Consulting Group (BCG).

Em 1991, a Marcopolo iniciou o seu processo de internacionalização com a instalação desta sua primeira fábrica fora do Brasil, localizada na cidade de Coimbra, em Portugal. A empresa conta com pelo menos dez fábricas em oito países -- Brasil, Argentina, Portugal, México, África do Sul, Colômbia, Rússia e Índia. Em relação a Índia, a empresa construiu neste país a maior fábrica de autocarros do mundo, com capacidade para produzir até 25 000 veículos por ano (a fábrica de Caxias produz cerca de 8 000 unidades anuais). O investimento, realizado em parceria com a indiana Tata Motors, tem como objectivo atender ao mercado local, segundo maior do mundo. Cerca de 4 000 funcionários serão deslocados para a nova unidade.

O sucesso da internacionalização da Marcopolo pode ser explicado por dois factores principais. O primeiro deles foi a mudança no modelo de produção. Até há poucos anos atrás, a empresa enviava do Brasil conjuntos com partes de veículos para que as fábricas em outros países os montassem. Esse modelo funcionava muito bem com o real depreciado, mas começou a não ser competitivo com a valorização cambial dos últimos anos. Foi quando a empresa adoptou um sistema que concentra toda a produção nos países onde a Marcopolo possui fábricas. Na Índia, os autocarros serão produzidos com 100% de peças e componentes locais em 2007. Há mais de 200 funcionários brasileiros expatriados, que têm a função de ensinar aos trabalhadores locais os métodos de produção da companhia.

Odebrecht S/A

As origens da Organização Odebrecht remontam ao século XIX, quando imigrantes alemães chegaram ao Sul do Brasil. Em 1944, o engenheiro Norberto Odebrecht fundou em Salvador, na Bahia, sua empresa individual, que, posteriormente, se transformou na Construtora Norberto Odebrecht. Hoje, as empresas de Engenharia e Construção da Odebrecht estão presentes em 18 países da América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa. Posicionada entre as 25 maiores construtoras internacionais, cujo critério de classificação leva em conta o volume de

negócios obtido fora do país de origem da empresa, segundo a publicação norte-americana ENR – Engineering News-Record, a Odebrecht se destaca como a maior empresa de Engenharia e Construção da América Latina e a maior exportadora de serviços brasileira. Além disso, há mais de seis anos que está entre as cinco maiores construtoras mundiais de hidroelétricas.

Em 1985, as obras fora do Brasil já representavam cerca de 30% dos contratos em carteira da Odebrecht, tendência que viria a ser desenvolvido ao longo dos anos seguintes. O desenho desta estratégia era composto por três vertentes principais: o fortalecimento no Brasil na área de engenharia e construção, que ocorreria com a absorção de grandes empresas brasileiras do sector; o aprofundamento da diversificação dos negócios, com novos investimentos no ramo químico/petroquímico e a consolidação da actuação na área de perfuração de petróleo, com a compra de novas plataformas. Aliás, em 1979, tinham sido assinados os primeiros contratos internacionais: no Peru, para a construção da Hidroelétrica Charcani V e, no Chile, para o desvio do Rio Maule para a Hidroelétrica Colbún Machicura (Chile).

Em resumo, actuou na construção até à década de 1980, na montagem industrial – na década de 1980, na engenharia, suprimento e construção - década de 1990, e na operação/diversificação - final da década de 1990. No processo contínuo de diversificação, a Odebrecht passou a operar rodovias concessionadas, Odebrecht Empreendimentos Imobiliários. Hoje, as empresas de Engenharia e Construção da Odebrecht estão presentes em 17 países espalhados pela América do Sul, América Central e Caribe, América do Norte, África, Oriente Médio e Europa. Como se referiu, em 1979, com a construção da Hidroelétrica Charcani V no Peru, foi iniciado o processo de internacionalização com sucesso.

H. Stern S/A

Em 1939 Hans Stern, judeu-alemão nascido na cidade de Essen, embarca com sua família para o Brasil. O Brasil se tornara um país de “pedras mágicas” para Hans, “As pedras preciosas e semi-preciosas brasileiras devem ser um símbolo nacional, assim como o café, o samba e o futebol”, afirmava ele. Em 1945 funda a H. Stern. A inauguração de sua primeira filial fora do Brasil foi no Uruguai, em 1947, logo seguido pelas aberturas de filiais em Nova York, Paris, Frankfurt e Lisboa. No final da década

de 50, o prestígio da marca estava além fronteiras, alcançando o mundo dos nobres e das celebridades internacionais, que visitavam a matriz da H. Stern no Rio de Janeiro. Em 1964, a empresa se preparava para se expandir pela Europa, quando a revista “Time” publicou uma reportagem que chamava Stern o “rei das gemas de cor”. A reportagem acendeu ainda mais o interesse internacional pelas “gemas de cor” ou, como viriam a ser chamadas por causa de Stern, “pedras brasileiras” (águas-marinhas, turmalinas, ametistas e citrinos, entre outras). A joalheira é responsável por estabelecer uma nova escola de *design* de jóias e por ter revolucionado o mercado mundial de pedras preciosas. Crescia assim sua rede de lojas.

Na actualidade, a rede de joalharias H. Stern, a mais importante do Brasil e uma das cinco de maior prestígio e tamanho no mundo, factura US\$ 400 milhões, tem 3.500 funcionários e 160 lojas próprias, das quais a metade está no exterior, espalhada por 12 países. A marca está presente ainda em 21 países, contando com 115 representantes, e fabrica cerca de 20 mil peças por mês.

WEG S/A:

A WEG S/A é uma empresa com 100% de capitais brasileiros, nascida em 1961 e sediada em Jaraguá do Sul, estado de Santa Catarina, que actua no sector electro-electrónico. É a empresa líder na América Latina e está entre as maiores do mundo na fabricação de motores eléctricos industriais. Produz motores eléctricos de baixa e média tensão, variação electrónica de velocidade, arrancadores suaves, aparelhagem industrial de baixa tensão, transformadores de força e distribuição, geradores, tintas, vernizes e resinas industriais. É a nona maior multinacional brasileira, uma das cinco maiores do mundo em motores eléctricos industriais e está presente em mais de 100 países nos cinco continentes. Utiliza os princípios da Qualidade Total.

Com mais de 80% do mercado brasileiro de motores eléctricos, a empresa começou a sua internacionalização pelas Américas através da Argentina (2000, aquisição), e México (2000, construção), com vista ao mercado mais amplo do NAFTA. Ambos os países foram escolhidos tendo em vista as similaridades culturais com o Brasil, o que proporciona uma maior facilidade de transferência de tecnologia e cultura da empresa. Em 2002, parte para a primeira fábrica fora das Américas, escolhe Portugal como plataforma para a internacionalização da empresa na Europa. Na actualidade, ela possui

mais duas fábricas na Argentina, uma na China (2004, aquisição) a fim de atender os seus clientes asiáticos e aproveitar as vantagens comparativas locais. Possui filiais de venda e assistência técnica nos principais mercados do mundo.

CSN/Lusosider S/A

A Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) iniciou operações em 1946, como primeira produtora de aço plano do Brasil, constituindo-se um marco na industrialização do país. Privatizada em 1993, é um dos maiores e mais competitivos complexos siderúrgicos integrados da América Latina. Com capacidade de produção anual de 5,8 milhões de toneladas e cerca de oito mil empregados, concentra suas actividades em siderurgia, mineração e infra-estrutura. Oferece linhas de aços planos de alto valor agregado é líder do sector siderúrgico brasileiro. A CSN está presente em diversos segmentos, entre os quais se destacam o automóvel, construção civil, embalagem e linha branca, fornecidos para clientes no Brasil e no exterior. Possui larga experiência no sector de aço, aproveitando as vantagens competitivas do Brasil que se tornou o mais competitivo do mundo em custos e organização. Obteve ganhos de R\$ 9,2 bilhões e lucros de 2,2 bilhões em 2005.

Seu primeiro estágio foi como empresa estatal, implantada sob o ponto de vista do modelo de substituição de importações, isto é, instalada em 1946 para atender as necessidades do mercado interno. A segunda etapa caracteriza-se pelo início de suas operações internacionais em 1977. A iniciativa de exportação de aço se deu principalmente ao excedente produtivo que o mercado interno não absorvia. Esse posicionamento manteve-se até sua privatização em 1993. As exportações nesse período variaram de acordo com as oscilações dos preços e demandas do mercado brasileiro. Com a privatização em 1993 inicia-se o terceiro momento, que pode ser caracterizado por reestruturação e reposicionamento estratégico da empresa. Quarta etapa iniciada em 2001 com a implantação de uma subsidiária nos EUA e em 2003, em Portugal, com vista a tornar-se uma empresa da maior envergadura no contexto global, e melhorar a sua capacidade competitiva.

Banco Itaú S/A

O Grupo Itaú é um dos maiores e mais rentáveis conglomerados financeiros e industriais do Brasil. Em 2006, atingiu um total de activos de 82,4 mil milhões de euros. Dispõe de cerca de 60 mil funcionários, no Brasil e no exterior, para atender a mais de

21 milhões de clientes. Dispõe de cerca de 60 mil funcionários, no Brasil e no exterior, para atender mais de 21 milhões de clientes. As acções do Itaú Holding são transaccionadas nas bolsas de valores de São Paulo, Buenos Aires e NovaYork. E o único banco latino-americano a fazer parte do Dow Jones Sustainability World Index, há sete anos consecutivos. O banco está instalado em Nova York, Cayman, Lisboa, Londres, Buenos Aires, Tóquio e China.

O Banco Itaú Europa, por exemplo, tem actuado nas relações comerciais e de investimento entre países europeus e o Brasil e em lançamentos de *eurobonds* no mercado de capitais internacional, apoiado pela integração das actividades de tesouraria e de mercado de capitais. Nos Estados Unidos, o Itaú mantém o status de Financial Holding Company, conferido pelo Federal Reserve Board - apenas dois bancos na América Latina detêm essa qualificação até ao momento. Está, assim, autorizado a operar em condições de igualdade com as demais instituições financeiras daquele país. Concedida em 2002, a qualificação foi determinada pelo alto nível de capitalização, pela qualidade superior da administração, pelo histórico das operações desenvolvidas no Brasil, pela experiência e capacidade de estabelecer actividade bancária nos EUA, bem como pela existência de controles e práticas consolidadas, dentro dos padrões exigidos pela legislação norte-americana.

O Boticário S/A

É a maior rede de franquias de cosméticos e perfumaria do mundo. Em Março de 1977, Miguel Krigsner e mais três sócios fundaram a Hudson José Botica Comercial Farmacêutica Ltda, em Curitiba, inicialmente funcionando como uma farmácia de manipulação em Curitiba, Paraná. As restrições às importações mantinham a concorrência baixa no mercado nacional e isso favoreceu o crescimento de O Boticário nos anos iniciais de sua existência. Em pouco tempo o número de interessados em comercializar os produtos O Boticário cresceu rapidamente. Inicia-se então, em 1980, o processo de adopção do *franchising* como meio de expansão da rede, culminando, em 1982, na construção de sua primeira fábrica de produtos de cosméticos, antes restrita aos pequenos laboratórios de manipulação.

A empresa emprega (2007) cerca de 12 mil trabalhadores, conta com 1.500 funcionários em sua unidade industrial e escritório central, possuindo uma rede de 2.500 lojas no

Brasil, cerca de 60 no exterior (Portugal, México, Bolívia, Paraguai, Peru, Uruguai, Japão e EUA) e 920 pontos de venda internacionais (Portugal, México, Bolívia, Paraguai, Peru, Uruguai, Japão, EUA, Arábia Saudita, Emirados Árabes, Duty Free Brasil, Moçambique, Austrália, Jordânia, Malásia, Taiwan, El Salvador, Nicarágua e Angola).

O início da internacionalização de O Boticário, nos anos 80, foi motivado por respostas de pedidos espontâneos vindos do exterior. A primeira loja em Portugal, por exemplo, foi aberta por sócios de uma franquia no Brasil, em conjunto com parentes sediados em Portugal. Apesar dos inúmeros pedidos de interessados em abrir lojas no exterior, a direcção da empresa priorizava que o franqueado externo conhecesse de perto e fosse de confiança da empresa.

Rede Record de Televisão S/A

Até o final dos anos 80 voltava-se exclusivamente para o público de São Paulo. Com a venda da emissora, no começo dos anos 90, iniciou-se um esforço para a ampliação da cobertura geográfica, fazendo o sinal do tradicional Canal 7 paulistano chegar aos outros estados.

Na actualidade, a TV Record está presente nos 5 continentes, em mais de 150 países. Para espalhar sua programação pelo mundo, a Record Internacional dispõe de nove canais exclusivos de distribuição de sinal digital via satélite. O uso dessa tecnologia permite que a TV Record transmita 80% da sua programação ao vivo. As centrais de produção ou emissão estão no Reino Unido, Portugal, Espanha, Estados Unidos, Japão, Angola, Moçambique, Uganda e Cabo Verde. A TV Record já conta também com 4 escritórios de correspondência internacional baseados no Reino Unido, Estados Unidos, Israel e Japão. A rede Record registou crescimento de 30% sobre 2007 e fechou o ano com facturamento de 1,8 bilhão de reais.

Banco do Brasil S/A

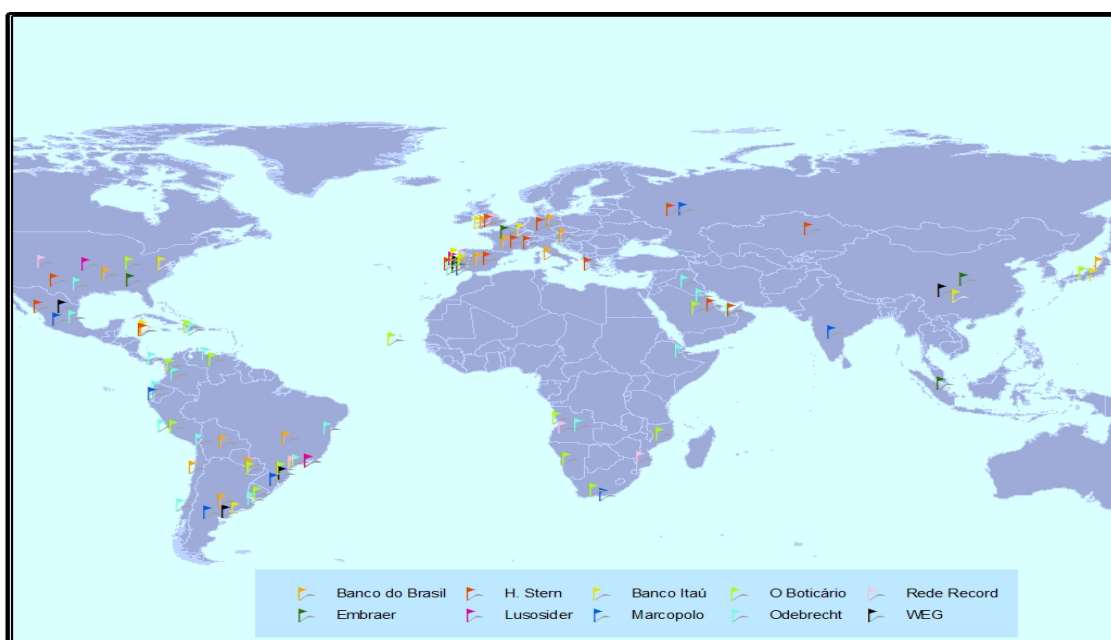
O Banco do Brasil S.A. (BB) é a segunda maior instituição financeira do país, com activos de 115 mil milhões de euros em 2007 e 26 milhões de clientes. Constitui-se na forma de sociedade de economia mista, com participação do Estado em 70% das acções.

Está presente em mais de 21 países. Possui 4.043 agências, com uma estrutura de 82,5 mil funcionários. Foi o primeiro banco do Brasil, fundado em 12 de Outubro de 1808 pelo Rei D. João VI, num conjunto de acções que visavam a criação de indústrias manufactureiras no Brasil. O Banco do Brasil evoluiu para uma forma híbrida, com funções de banco comercial e banco central (função exercida até 1964).

Em 10 de Novembro de 1941, o BB inaugura, em Assunção, Paraguai, sua primeira agência no exterior. No período pós-1945, o Banco actuou decisivamente também no desenvolvimento industrial, com destaque na implantação da Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), um dos marcos mais significativos da industrialização brasileira. A sede do BB foi transferida para Brasília no dia da inauguração da nova capital, em 21 de Abril de 1960. Até 1966 o Banco instalou poucas agências no exterior. A partir de 1967, passa a actuar com maior intensidade no plano internacional. Agências e escritórios são abertos na América Latina. Em 1969 autorizou-se a abertura da filial de Nova Iorque. Em 1971, o Banco somava 975 agências em território nacional e 14 no exterior. Na actualidade, está presente em 24 países. O gráfico 3.2 mostra a localização das subsidiárias brasileiras no mundo, o qual mostra a maior intensidade nas américas e europa, o que pode ser explicado por motivos económicos e culturais.

Gráfico 3.2. Localização das grandes empresas brasileiras instaladas em Portugal no mundo

(subsidiárias a partir do Brasil)



4. Análise do perfil e motivações das grandes empresas brasileiras presentes em Portugal

De acordo com as recomendações da Comissão Europeia, grande empresa em Portugal é aquela que possui mais de 250 trabalhadores e/ou apresente um volume de negócios anual superior a 40 milhões de euros ou um balanço total anual maior que 27 milhões de euros. Com base nos dez casos de empresas de grande porte seleccionadas, coloca-se a seguir alguns resultados obtidos no questionário e entrevistas *in loco* realizados ao longo do ano de 2007, em relação a toda uma série de indicadores.

Ano de instalação

Dividiu-se o período de instalação das grandes empresas brasileiras no exterior em dois períodos: até o início da redemocratização e após, devido as transformações ocorridas na economia brasileira, fundamentalmente a partir dos anos 90, como a maior abertura ao exterior e o processo de privatizações e desregulamentação, dentro das grandes mudanças da economia mundial.

As grandes empresas brasileiras começaram a sua internacionalização a partir do final dos anos 60, sob o regime militar. Naquela época, havia os chamados Planos Nacionais de Desenvolvimento (PND), o que potencializou o crescimento de grandes empresas em alguns sectores nacionais. Também contribuiu para o avanço no exterior a tradicional abertura do país à imigração, pois tal atitude facilitou o intercâmbio entre países e trouxe novas formas de negócios para o Brasil.

Regiões de instalação no mercado português

Em Portugal, percebe-se a grande apetência das empresas em instalarem-se na região de Lisboa (8 em 10). De acordo com as entrevistas, o empresário constata que esta região é o grande motor da economia portuguesa, e possui muitas capacidades para atracção de investimentos por aspectos como infra-estrutura, instituições de pesquisa e desenvolvimento, localizar-se o centro de poder do país, bem como a maior renda per capita. Em segundo lugar, encontra-se a região do Porto. Estão localizadas nesta região duas indústrias, o que vai ao encontro da vocação daquela região para este sector. Não há, portanto, grandes empresas brasileiras fora destes dois grandes centros.

Estados e regiões de origem no Brasil

Em relação aos estados e regiões de origem no Brasil, a região sudeste, com os estados do Rio de Janeiro e São Paulo são as localizações principais. Tal como o peso a região de Lisboa, este resultado é natural, pois é nesta região e nestas duas cidades que se produz a maior parcela do PIB brasileiro, sendo ainda considerada o centro nevrálgico do país de um ponto de vista económico, juntamente com a região sul. Esta, por sua vez, tem uma empresa investidora no exterior em cada estado. Em seguida, há uma representante do nordeste, no estado da Bahia e outra na capital federal.

Taxa de retorno esperada

Em relação as expectativas de retorno das empresas brasileiras em Portugal, percebe-se uma alta satisfação com tal localização, já que 90% das empresas de grande porte estão posicionadas no retorno sobre o investimento igual ou melhor do que o esperado. Isto demonstra, para além das capacidades competitivas de tais empresas, que Portugal tem vocação para atrair grandes investimentos, caso forem realizados os estímulos necessários.

Factores de competitividade

Em relação aos factores que fazem as empresas serem competitivas no mercado português, a diversidade de produtos foi o factor mais importante, de acordo com as respostas. Os empresários percebem o mercado português, apesar da sua relativamente pequena dimensão, como bastante heterogéneo, o que faz as empresas terem produtos e serviços para cada tipo de segmento. Após este item, os empresários apontaram a qualidade dos produtos, a imagem da marca e da empresa, bem como os aspectos inovadores, não apenas a nível de inputs, mas também de processos.

Importância dos mercados a partir de Portugal

Esta questão tem a ver com Portugal como uma plataforma para outros mercados. Para as grandes empresas brasileiras, o mercado espanhol é importante, mas no mesmo nível dos mercados inseridos na União Europeia. Esta resposta deve-se à própria capacidade de expansão de tais empresas, as quais já possuem uma acção global e, portanto, não se limitam a países fronteiriços. Em último lugar, em nível de importância a partir de

Portugal, está o mercado africano, apesar das empresas brasileiras de grande porte atingirem tal mercado a partir do seu próprio país de origem.

Benefícios com o IDE

Como benefícios do investimento em Portugal para tais empresas, o incremento da visão internacional, o acesso a contactos internacionais, a expansão do mercado, a obtenção de activos estratégicos, sinergias e experiência internacional são os aspectos mais relevantes. Este é um resultado natural no contexto da globalização e avanço das comunicações, pois as empresas sentem-se mais propensas a arriscar-se em mercados para além do doméstico e, pela própria concorrência que tal cenário acarreta, sentem-se impelidas a buscar novos mercados, a serem mais competitivas e inovadoras, sendo a procura pela experiência internacional algo lógico no processo. Salienta-se ainda que um dos últimos itens na escala é o aproveitamento da capacidade ociosa no Brasil, o que pode querer dizer que faz parte de uma estratégia de longo prazo, não apenas conjuntural.

Portugal como primeiro país de internacionalização

Para 70% das empresas brasileiras de grande porte consideradas, Portugal foi o primeiro país fora do Brasil nas suas estratégias de internacionalização. Este resultado, de certa forma, está de acordo com a abordagem da Escola de Uppsala, na qual a empresa começa as suas actividades no exterior em países como menor distância psíquica. Tal como colocado na secção 2, este fenómeno seria menos frequente para as grandes empresas, o que não seria o caso aqui. Então, temos que considerar os aspectos conjunturais, ou seja, as grandes empresas brasileiras até os anos 90, de abertura, privilegiavam fortemente o mercado interno, e se expandiram de forma mais intensa a partir desta época. Então, Portugal passou a ser um forte candidato por factores como afinidade cultural e estar inserido numa plataforma geográfica diferente, em particular na União Europeia, após a adesão em 1986.

Problemas enfrentados no mercado português

Percebe-se que os maiores problemas no mercado português estão relacionados a aspectos macroeconómicos: procura estagnada, sistema legal e impostos. Também o tamanho do mercado é posto como um factor importante, o que tem a ver também com a procura estagnada. Também se abordou a questão das atitudes dos trabalhadores em Portugal, no sentido de que a legislação do trabalho estimulasse a produtividade dos

trabalhadores. Entretanto, tais problemas não influenciaram de forma decisiva o desempenho das empresas no mercado português, o que ficou evidenciado anteriormente e também por apenas o primeiro item estar além do ponto médio (4,0).

Impacto na estrutura empresarial portuguesa

Quanto ao impacto na estrutura empresarial portuguesa, os entrevistados citaram, em ordem de importância, a qualidade dos produtos, o estímulo a competição e a gama de produtos como factores principais. Enfatizaram que fazem uma pequena porção do todo, mas como se trata de grandes empresas, inseridas nos mais diversos mercados internacionais e com padrões de desempenho global, as capacidades competitivas e de aprendizagem para a comunidade regional que elas possuem não são de desprezar.

Afinidade cultural

Pelo grau de afinidade histórico-cultural e linguístico entre os dois países, era de se prever que a afinidade neste sentido seria um factor fundamental na escolha de Portugal para investir. Como previsto, 90% das empresas, ou seja 9 em 10, levou em consideração tal factor na escolha de localização para o mercado português. Naturalmente, num contexto de análise estratégica de negócios maior e de maior facilidade de comunicação entre os povos e liberalização comercial este factor conta mais. Se assim não fosse, as relações económicas luso-brasileiras seriam maiores há muito tempo.

Factores críticos do sucesso

A resposta a este item complementa o anterior no seguinte sentido: mesmo que as grandes empresas brasileiras levassem em grande conta a afinidade cultural, o primeiro factor crítico para o sucesso em Portugal é a adaptação aos costumes locais, o que quer dizer que existem diferenças importantes entre Brasil e Portugal, e a sua devida compreensão é essencial para o sucesso. Em seguida, a capacidade de liderança, a partilha dos valores da empresa, a rápida capacidade de reacção e estratégias de comunicação adequadas são pontes muito importantes para o sucesso em Portugal. Por mais que um país esteja com problemas macroeconómicos, sabe-se que uma liderança eficaz pode fazer a diferença.

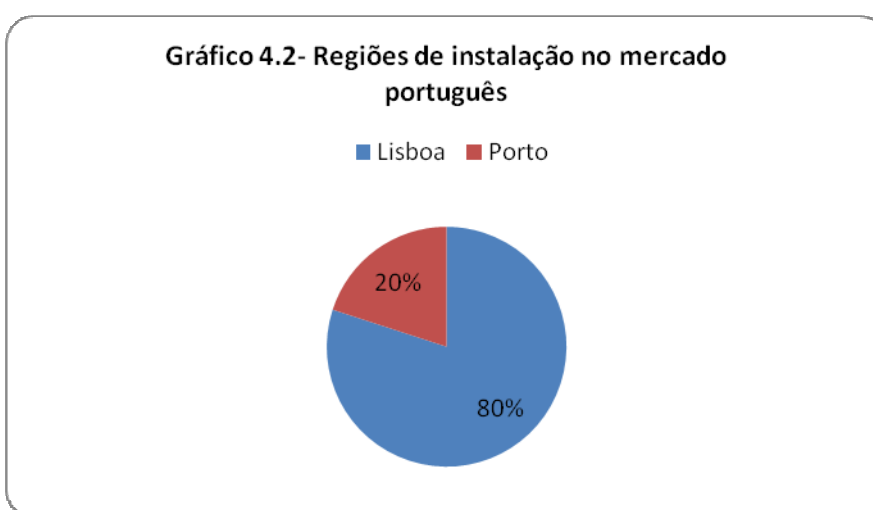
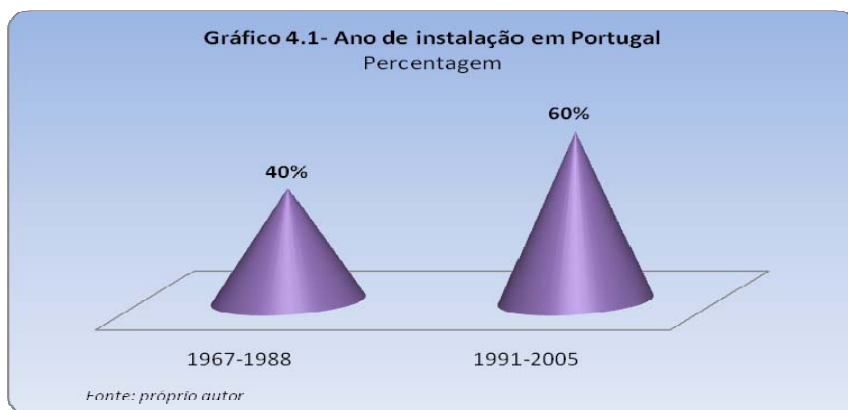


Gráfico 4.3. Estados e regiões de origem no Brasil

IDBP: Cidades de origem no Brasil	
Rio de Janeiro	2
São Paulo	2
São José dos Campos	1
Salvador	1
Curitiba	1
Caxias do Sul	1
Blumenau	1
Brasília	1

IDBP: Região de origem no Brasil		
	nº empresas	%
Sudeste	5	16,7
Sul	3	10,0
Nordeste	1	3,3
Distrito Federal	1	3,3
Total	30	33,3

Gráfico 4.4- IDBP: Taxa de retorno esperada
Porcentagem

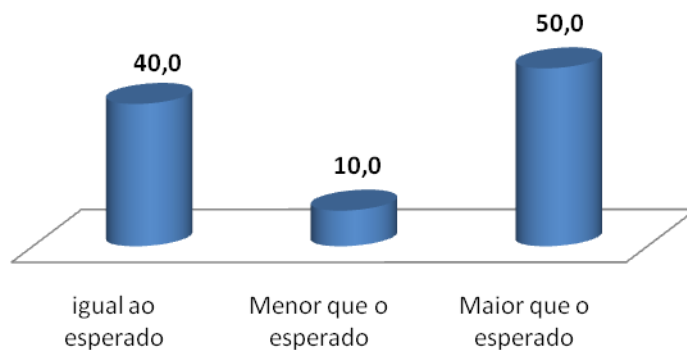


Gráfico 4.5- Factores de competitividade
Média (1- irrelevante ... 7- muito importante)

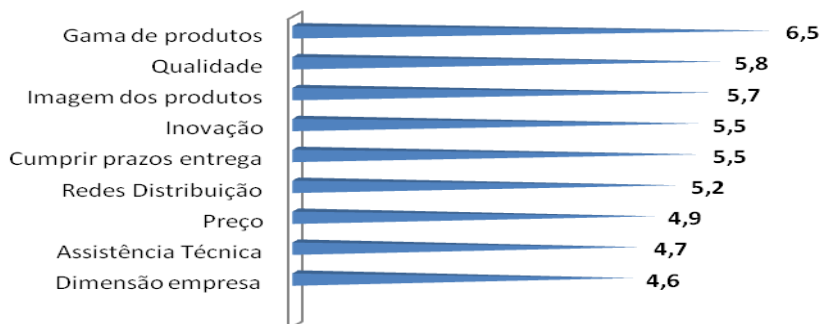


Gráfico 4.6- Importância dos mercados a partir de Portugal
Média (1- pouco importante ... 7- muito importante)

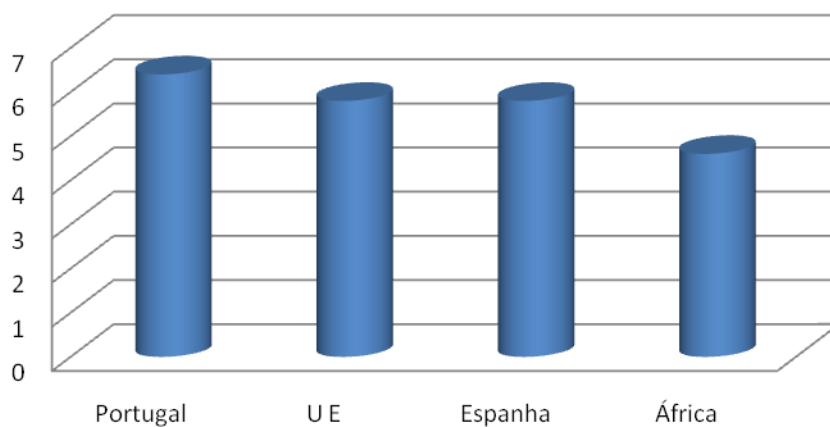


Gráfico 4.7- Benefícios do IDE
Média (1- irrelevante ... 7- muito importante)



Gráfico 4.8- Portugal como primeiro país na internacionalização

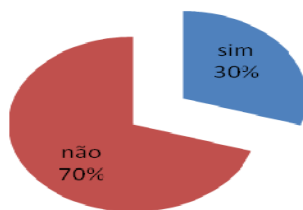


Gráfico 4.9- Principais problemas enfrentados no mercado português

Média (1-irrelevante ... 7- muito importante)

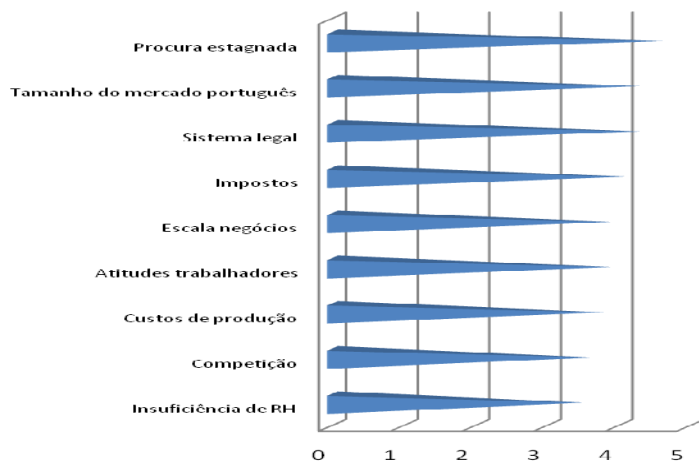


Gráfico 4.10- Impacto na estrutura empresarial portuguesa

Média (1- irrelevante ... 7- muito importante)

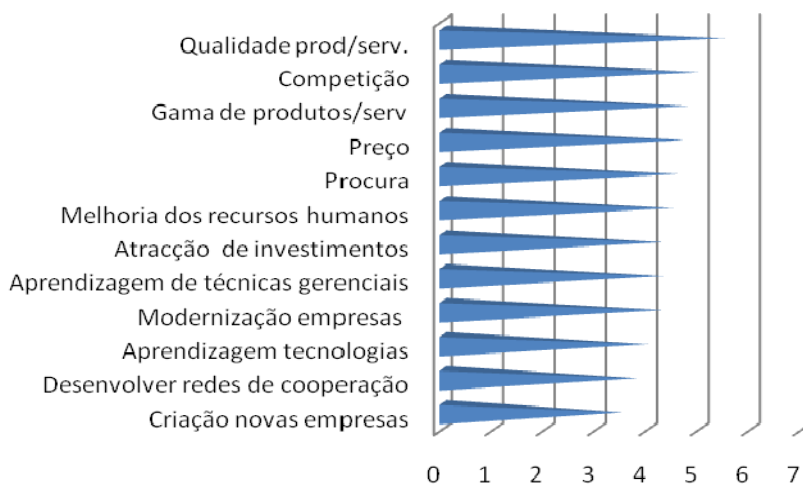


Gráfico 4.11- Afinidade Cultural

Percentagem

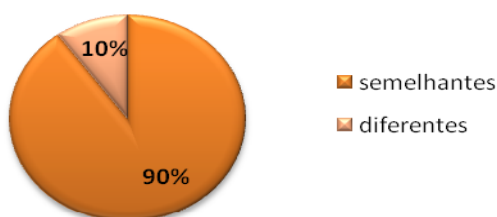
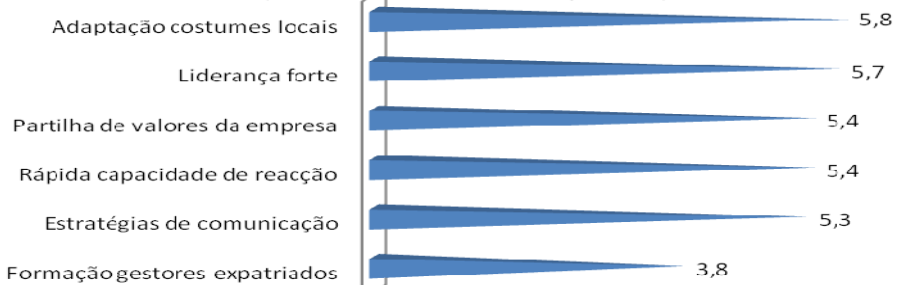


Gráfico 4.12- Factores críticos do sucesso

Média (1- irrelevante ... 7- muito importante)



2. Considerações finais

Através deste trabalho, procurou-se identificar o perfil e as motivações principais que levaram algumas das grandes empresas brasileiras a instalar-se no mercado português.

Em primeiro lugar, apontou-se que este fenómeno ocorreu devido as transformações pelo qual passou a economia brasileira, desde os anos 60 e, em particular, após os anos 90, em alinhamento com o contexto mundial destas épocas. O desafio de enfrentar a abertura comercial parece ter sido transformado em benefícios para a vantagem competitiva nos casos estudados. Apresentou-se ainda as teorias do investimento directo estrangeiro com maior pertinência a este estudo, destacando-se o paradigma eclético, a escola de Uppsala e a abordagem baseada na organização industrial. A primeira coloca a importância dos factores de propriedade, de localização e a capacidade da empresa em internalizar de forma lucrativa os factores de produção. A segunda dá relevo à distância psíquica na decisão de investir, factor de inegável importância no contexto das relações económicas luso-brasileiras. A terceira abordagem, a organização industrial, diz respeito à melhor forma de fazer as coisas, elemento de base para a vantagem competitiva e que ficou evidenciado nas respostas do inquérito.

Procurou-se descrever cada empresa envolvida neste estudo, a fim de percebermos a sua importância, escala e escopo, bem como as suas estratégias de internacionalização, para melhor compreendermos a inserção de Portugal na sua estratégia geral.

Em seguida, foram colocados os resultados do estudo empírico sobre as grandes empresas brasileiras em Portugal, em diversos itens. Constatou-se que as empresas estão a ter elevado sucesso no mercado português, pelas respostas relativas a taxa de retorno esperada. Por seu lado, vê-se também que estão a oferecer um impacto bastante positivo no tecido empresarial português. Os problemas enfrentados por Portugal, sobretudo nos anos 2000, são basicamente macroeconómicos, entretanto as empresas que possuem uma lógica acertada estão a ter sucesso apesar deste facto. Considerando a metodologia utilizada e o âmbito alcançado (90,9% do universo total), os resultados obtidos podem ser considerados robustos, a toda uma série de indicadores. Seja como for, este estudo é uma primeira aproximação fundamentada a um importante segmento das empresas brasileiras presentes em Portugal. Parece-nos que os efeitos destes investimentos podem ser mais bons do que maus, a depender do ambiente em que estão inseridas e das políticas apropriadas.

Bibliografia

- BUCKLEY, P. J. e CASSON M. C (1998). “Analysing foreign market entry strategies: extending the internalization approach”, *Journal of International Business Studies* 29, pp.539-562.
- CAVES, R. E. (1971). “International Corporations: the industrial economics of foreign investment”, *Economica*, vol. 38, pp. 1-27.
- CECHELLA, C; DENTINHO, T e SILVA, J. R. (2009), Explaining trade and FDI relationships in a gravitational model. *Studies in Regional Sciences Review*, RSAI Japan.
- CECHELLA, C. (2008), Análise do perfil e das motivações dos investimentos das empresas brasileiras em Portugal. V Seminário Portugal/Brasil Internacionalização das Empresas, Inovação e Gestão Organizacional na Saúde. Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), Auditório II. Lisboa, 28 de novembro.
- COLLINS, S. M., RODRIK D. (1991), Eastern Europe and the Soviet Union in the World Economy, Institute for International Economics, Working Paper 32.
- DENTINHO, T; SILVA, J. R. e CECHELLA, C. (2008), A Contribuição dos Factores Espaciais nos Investimentos Directos Brasileiros em Portugal. 14º Congresso APDR 2008. Tomar, 06 de Julho.
- DUNNING, J. H. (2001). “The key literature on IB activities: 1960-2000”. In: Rugman, A., Brewer, T.L. *The Oxford Handbook of International Business*. Oxford: Oxford University Press.
- DUNNING, J. H. (1997) *Alliance Capitalism and Global Business*. London: Routledge
- DUNNING, J. H. (1988) *Explaining International Production*. London: Unwin Hyman, 1988.
- DUNNING, J. H. (1973). “The determinants of international production”, *Oxford Economic Papers*, 25 (November), pp. 289-325.
- HAMEL, J., DUFOUR, F. e FORTIN, D. (1993). *Case study methods*. Sage Publishing, Newbury Park.
- HIRATUKA, C. e SILVA, M. (2002), O investimento estrangeiro na economia brasileira e o investimento de empresas brasileiras no exterior. Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial.

- HYMER, S. (1970), “The efficiency (contradictions) of multinational corporations”, *American Economic Review*, vol. 60, pp. 441-8.
- JOHANSON, J e VAHLNE, J. E. (1977). “The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing market commitments”, *Journal of International Business Studies*, V. 8, no 1, pp. 23-32.
- JOHANSON, J e WIEDERSHEIM, P. (1975). “The internationalization of the firm: four Swedish cases”, *Journal of Management Studies*, vol. 12, 3, pp. 305-22.
- PENROSE, E. T. (1956). “Foreign investment and the growth of the firm”, *Economic Journal*, vol. 66, pp. 220-35.
- PORTER, M. (1990), *Vantagem Competitiva das Nações*. Ed. Campus, Rio de Janeiro.
- PORTER, M. (1998), Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.
- SILVA, J. R. (2002a). *Estados e Empresas na Economia Mundial*. Ed. Vulgata, Lisboa.
- SILVA, J. R. (2002b). *Portugal/Brasil: uma década de expansão das relações económicas, 1992-2002*, Editora Terramar, Lisboa
- SILVA, J. R. (2005). “A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira”, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, Volume 45, Edição Especial, pp. 102-115.
- SILVA, J. R. (2007). “Entre multilateralisme et intégration régionale: la politique commerciale du gouvernement Lula, 2003-2006”, *Lusotopie*, Volume 14, nº 2, pp. 87-108.
- SILVA, J. R., FERNANDES, F. C. e COSTA, C. G. (2003). “Empresas e subsidiárias portuguesas no Brasil: um panorama”, *Prospectiva e Planeamento*, Volume 9, nº especial, pp. 97-121.
- YIN, R. (1994). *Case study research: design and methods*. Sage Publishing, Beverly Hills, CA.
- YIN, R. (1993), *Applications of case study research*. Sage Publishing, Beverly Hills, CA.