



REDUZINDO O CUSTO DE SER ESTRANGEIRO

MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES

<i>Ministro de Estado</i>	Aloysio Nunes Ferreira
<i>Secretário-Geral</i>	Embaixador Marcos Bezerra Abbott Galvão

FUNDAÇÃO ALEXANDRE DE GUSMÃO



<i>Presidente</i>	Embaixador Sérgio Eduardo Moreira Lima
-------------------	--

*Instituto de Pesquisa de
Relações Internacionais*

<i>Diretor</i>	Embaixador Paulo Roberto de Almeida
----------------	-------------------------------------

*Centro de História e
Documentação Diplomática*

<i>Diretor</i>	Embaixador Gelson Fonseca Junior
----------------	----------------------------------

*Conselho Editorial da
Fundação Alexandre de Gusmão*

<i>Presidente</i>	Embaixador Sérgio Eduardo Moreira Lima
-------------------	--

<i>Membros</i>	Embaixador Ronaldo Mota Sardenberg Embaixador Jorio Dauster Magalhães e Silva Embaixador Gelson Fonseca Junior Embaixador José Estanislau do Amaral Souza Embaixador Eduardo Paes Saboia Embaixador Paulo Roberto de Almeida Ministro Luís Felipe Silvério Fortuna Professor Francisco Fernando Monteoliva Doratioto Professor Eiiti Sato
----------------	---

A *Fundação Alexandre de Gusmão*, instituída em 1971, é uma fundação pública vinculada ao Ministério das Relações Exteriores e tem a finalidade de levar à sociedade civil informações sobre a realidade internacional e sobre aspectos da pauta diplomática brasileira. Sua missão é promover a sensibilização da opinião pública para os temas de relações internacionais e para a política externa brasileira.

Cristiano Franco Berbert

REDUZINDO O CUSTO DE SER ESTRANGEIRO

O apoio do Itamaraty à internacionalização de
empresas brasileiras



FUNDAÇÃO
ALEXANDRE
DE GUSMÃO

Brasília, 2018

Direitos de publicação reservados à
Fundação Alexandre de Gusmão
Ministério das Relações Exteriores
Esplanada dos Ministérios, Bloco H
Anexo II, Térreo
70170-900 Brasília-DF
Telefones: (61) 2030-6033/6034
Fax: (61) 2030-9125
Site: www.funag.gov.br
E-mail: funag@funag.gov.br

Equipe Técnica:

André Luiz Ventura Ferreira
Eliane Miranda Paiva
Fernanda Antunes Siqueira
Gabriela Del Rio de Rezende
Luiz Antônio Gusmão

Projeto Gráfico e Capa:

Yanderson Rodrigues

Programação Visual e Diagramação:

Gráfica e Editora Ideal

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B234 Berbert, Cristiano Franco.

Reduzindo o custo de ser estrangeiro : o apoio do Itamaraty à internacionalização de empresas brasileiras / Cristiano Franco Berbert. – Brasília : FUNAG, 2018.

300 p. – (Curso de altos estudos)

Trabalho apresentado originalmente como tese, aprovada no LXII Curso de Altos Estudos do Instituto Rio Branco, em 2017.

ISBN 978-85-7631-763-0

1. Brasil. Ministério das Relações Exteriores (MRE) - atuação. 2. Empresa multinacional - investimento - Brasil. 3. Empresa nacional - internacionalização. 4. Comércio internacional - Brasil. 5. História econômica - Brasil. 6. Política externa - Brasil. I. Título. II. Série.

CDD 327.10981

Depósito legal na Fundação Biblioteca Nacional conforme Lei nº 10.994, de 14/12/2004.
Bibliotecária responsável: Kathryn Cardim Araujo, CRB-1/2952

A Erika, Lara, Lucas, Ana e Davi,
companheiros no traço todo de minha vida.

*The foreign sun, it squints upon
A bed that is never mine (Bob Dylan).*

Sumário

- Lista de gráficos e tabelas13
- Lista de siglas e abreviaturas.....17
- Prefácio21
- Joseph C. Marques*
- Introdução25
- 1. A perspectiva do Itamaraty45
 - 1.1. África 46
 - 1.2. América Central e Caribe..... 49
 - 1.3. América do Norte..... 50
 - 1.4. América do Sul 52
 - 1.5. Europa 55
 - 1.6. Ásia 57
 - 1.7. Oceania..... 59
 - 1.8. Oriente Médio..... 59
 - 1.9. Considerações finais 60

2. O custo de ser estrangeiro	63
2.1. Origem do conceito.....	63
2.2. Pesquisas sobre o fenômeno	68
2.3. Decompondo o “custo de ser estrangeiro”	71
2.3.1. Assimetria de informação	72
2.3.2. O custo de estar fora das redes de relacionamento	73
2.3.3. Ausência de legitimidade.....	76
3. Revisão da literatura.....	81
3.1. O acervo do Curso de Altos Estudos.....	82
3.1.1. Teses de promoção comercial	82
3.1.2. Teses sobre internacionalização.....	93
3.2. Literatura especializada.....	98
3.3. Considerações finais	104
4. A pesquisa.....	107
4.1. Entrevistas	108
4.1.1. Executivos	109
4.1.2. Diplomatas	113
4.1.3. Instituições parceiras.....	118
4.2. Pesquisa documental	123
5. O apoio do DPR à internacionalização.....	137
5.1. Braskem.....	137
5.2. Carmen Steffens	147
5.3. Eurofarma	152
5.4. Gerdau.....	162
5.5. Considerações finais	169

6. Cooperação para o desenvolvimento industrial	171
6.1. Iniciativas precedentes	172
6.2. O contexto.....	173
6.3. O programa	177
6.3.1. Modelo CKD	177
6.3.2. Atividades do programa	178
6.3.3. Memorandos para a Promoção de Investimentos.....	181
6.4. Acordos de Cooperação e Facilitação de Investimentos (ACFIs).....	182
6.5. Considerações finais	187
6.5.1. Etapas futura.....	187
6.5.2. Atualização estratégica.....	188
6.5.3. A consistência do modelo I-N-L	189
7. Aperfeiçoando o trabalho do DPR	193
7.1. Incentivo ao <i>compliance</i> e à responsabilidade social corporativa (CSR)	194
7.1.1. Prêmio de Excelência Corporativa	195
7.1.2. Termo de conduta empresarial socialmente responsável.....	197
7.1.3. Considerações adicionais.....	199
7.2. Padronização de atendimento por meio de processos	201
7.3. Comitê de Internacionalização	207
8. Conclusões	215
8.1. Respondendo às perguntas de pesquisa	215
8.2. Outras constatações	220

8.3. Dificuldades encontradas	221
8.4. Pesquisas futuras	223
8.5. Últimas considerações	225
Referências	231
Entrevistas	277
Documentos	283
Utilizados na elaboração do capítulo 1	285
Utilizados na elaboração dos capítulos 4 e 5	286
Utilizados na elaboração do capítulo 6	290
Apêndices	291
Roteiro de entrevista semiestruturada: ex-diretores do DPR.....	293
Roteiro de entrevista semiestruturada: executivos de empresas brasileiras	295
Roteiro de entrevista semiestruturada: funcionários de outros órgãos.....	299

Lista de gráficos e tabelas

Gráfico 1: Estoque de investimentos brasileiros diretos (UNCTAD)	32
Tabela 1: Políticas públicas de apoio à internacionalização.....	40
Tabela 2: Principais construtoras na África.....	47
Gráfico 2: Empréstimos do BNDES (obras na África)	48
Tabela 3: Outras empresas na África	48
Tabela 4: Franquias na África.....	49
Tabela 5: Principais construtoras na América Central e Caribe.....	50
Tabela 6: Exemplos de multinacionais brasileiras nos Estados Unidos (<i>brownfield</i>)	51
Tabela 7: Exemplos de multinacionais brasileiras nos Estados Unidos (<i>greenfield</i>)	51
Gráfico 3: Empréstimos do BNDES (obras na América do Sul)	54
Gráfico 4: Principais multinacionais brasileiras na América do Sul	54

Tabela 8: Multinacionais brasileiras com fábricas na Europa	55
Tabela 9: Exemplos de empresas brasileiras com fábricas na China	58
Tabela 10: Operações da Vale na Ásia	59
Tabela 11: Teses selecionadas para revisão: área de promoção comercial.....	83
Gráfico 5: Estoque de investimentos brasileiros diretos (Banco Central).....	88
Fluxograma 1: Desafios do DPR.....	92
Tabela 12: Teses selecionadas para revisão: área de internacionalização.....	93
Tabela 13: Principais episódios analisados nas teses sobre internacionalização.....	96
Tabela 14: O apoio da APEX à internacionalização.....	118
Tabela 15: O apoio do BNDES à internacionalização.....	120
Tabela 16: O apoio da CNI à internacionalização.....	122
Tabela 17: Distribuição por setores das transnacionais atendidas pelo DPR.....	125
Tabela 18: Casos de atuação do Itamaraty (DPR) em apoio a transnacionais	130
Gráfico 6: Exportações brasileiras de máquinas para Angola	174
Gráfico 7: Comparativo (exportações brasileiras e chinesas de máquinas para Angola)	175
Gráfico 8: Comparativo (origens brasileira e chinesa sobre as importações angolanas)	175
Fluxograma 2: Setores e propósitos da missão	179
Tabela 19: Empresas agraciadas com o <i>Secretary of State's Award</i>	196

Fluxograma 3: Organização de eventos de internacionalização (processo detalhado)	204
Tabela 20: Modalidades de atendimento na área de apoio à internacionalização.....	205
Tabela 21: Composição do Comitê Nacional de Investimentos	211
Fluxograma 4: Áreas propostas para a atuação do Comitê Nacional de Investimentos.....	212
Fluxograma 5: O apoio do Itamaraty à internacionalização.....	220

Lista de siglas e abreviaturas

- ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
- ABGF – Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias
- ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos
- ACFI – Acordo de Cooperação e Facilitação de Investimentos
- ANVISA – Agência Nacional de Vigilância Sanitária
- APEX BRASIL – Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos
- APPI – Acordo de Promoção e Proteção de Investimentos
- BDI – *Bundesverband der Deutschen Industrie* (Federação da Indústria Alemã)
- BMWi – *Bundesministerium für Wirtschaft und Energie* (Ministério Federal de Economia e Energia)
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BNDESPAR – BNDES Participações

BRASEMB – Embaixada do Brasil
CAE – Curso de Altos Estudos
CAMEX – Câmara de Comércio Exterior
CIN – Centro Internacional de Negócios
CKD – *complete knock-down (completamente desmontado)*
CNI – *Confederação Nacional da Indústria*
COFIG – Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações
COMISTA – Comissão Mista
CONINV – Comitê Nacional de Investimentos
COSBAN – Comissão Sino-Brasileira de Alto Nível
CSR – *Corporate Social Responsibility* (Responsabilidade Social Corporativa)
DFIN – Departamento de Assuntos Financeiros e Serviços
DFT – Divisão de Feiras e Turismo
DIC – Divisão de Inteligência Comercial
DINV – Divisão de Investimentos
DOC – Divisão de Operações de Promoção Comercial
DPG – Divisão de Programas de Promoção Comercial
DPR – Departamento de Promoção Comercial e Investimentos
ECOSOC – *The United Nations Economic and Social Council* (Conselho Econômico e Social das Nações Unidas)
FDC – Fundação Dom Cabral
FET – Fórum das Empresas Transnacionais
FGE – Fundo de Garantia à Exportação
FIESP – Federação de Indústrias do Estado de São Paulo
FIRJAN – Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro

FUNDAÇÃO CERTI – Centros de Referência em
Tecnologias Inovadoras
GTB – Grupo de Trabalho Bilateral
GVCs – *Global Value Chains* (Cadeias Globais de Valor)
IBDE – Investimentos Brasileiros Diretos no Exterior
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IED – Investimentos Estrangeiros Diretos
I-N-L – Inteligência-*Networking*-Legitimação
IPEA – Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas
IRBr – Instituto Rio Branco
ITC – *International Trade Centre* (Centro Internacional de
Comércio)
MAPA – Ministério da Agricultura, Pecuária e
Abastecimento
MDIC – Ministério da Indústria, Comércio Exterior e
Serviços
MF – Ministério da Fazenda
MNE – *multinational enterprise* (empresa multinacional)
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MRE – Ministério das Relações Exteriores
OCDE – Organização para a Cooperação e
Desenvolvimento Econômico
OMC – Organização Mundial do Comércio
ONU – Organização das Nações Unidas
PROEX – Programa de Financiamento às Exportações
PSCI – Programa de Substituição Competitiva de
Importações
RENAI – Rede Nacional de Atração de Investimentos
SCE – Seguro de Crédito à Exportação

SECOM – Setor de Promoção Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SENAR – Serviço Nacional de Aprendizagem Rural

SERE – Secretaria de Estado das Relações Exteriores

SGEC – Subsecretaria-Geral de Cooperação, Cultura e
Promoção Comercial

SIPRI – Sistema de Promoção de Investimentos e
Transferência de Tecnologia para Empresas

SKD – *semi knock-down* (semidesmontado)

SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas
Transnacionais e Globalização Econômica

UNCTAD – *United Nations Conference on Trade and
Development* (Conferência das Nações Unidas sobre
Comércio e Desenvolvimento)

UNCTADstat – *Statistics of UNCTAD* (Estatísticas da
UNCTAD)

WIR – *World Investment Report* (Relatório Mundial de
Investimentos)

Prefácio

A Fundação Alexandre Gusmão presta um enorme serviço a todos os estudiosos de política externa brasileira ao tornar públicas muitas das teses do Curso de Altos Estudos (CAE). A disseminação de argumentos e informação contidos nestes trabalhos contribui para ampliar o diálogo entre a academia, a sociedade civil, e o Ministério de Relações Exteriores (MRE). Diálogo esse não só necessário, mas fundamental para colocar a discussão de temas sobre a elaboração e gestão das relações exteriores do Brasil no centro do debate nacional sobre o futuro do país e sua projeção no mundo. A coleção de teses do CAE é uma fonte preciosa de pesquisa aplicada e de estudos de casos sobre diversos temas de política externa do Brasil (PEB) e contribui para a expansão da literatura especializada sobre o próprio MRE.

Para um país como o Brasil, com aspirações globais e uma vocação de exportação, o tema de como organizar sua promoção comercial e atração de investimento estrangeiro é primordial. A publicação ora em livro da tese do Cristiano Berbert chega no momento certo e reforça a importante noção de que as empresas brasileiras são fundamentais para a política externa e estimula a discussão sobre a melhor maneira do MRE contribuir para a internacionalização das empresas brasileiras e para

captar maior fatia do mercado internacional. Seu argumento central é que o Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR) faz um trabalho fundamental via a prestação de serviços de inteligência, *networking* e legitimação (I-N-L) às multinacionais brasileiras.

A prestação de serviço de inteligência é claramente a função mais fácil de entender já que o DPR compartilha abertamente com as empresas brasileiras o amplo conhecimento acumulado pelas missões diplomáticas. Quanto a *networking*, o DPR facilita sua rede de contatos internacionais ao empresariado nacional por meio de promoção de eventos e encontros entre empresários brasileiros e empresários e autoridades de outros países. O serviço de legitimação é provavelmente a função mais sofisticada e mais “diplomática” de todas salientando a capacidade técnica dos diplomatas em dominar e traduzir “códigos” locais e facilitar a entrada à e conhecimento da cultura local – exercício fundamental para compreender o ambiente local, incluindo as regras do jogo, principais atores e, com tempo, a possibilidade da empresa brasileira ser considerada como parceira confiável e “local”. Legitimação é o serviço de maior valor agregado e ilustra bem a capacidade da diplomacia brasileira de alavancar interesses empresariais nacionais.

A contribuição mais importante desta obra é a apresentação de vários case studies, até agora pouco conhecidos, da atuação do MRE na superação de crises envolvendo transnacionais brasileiras e governos estrangeiros (incluindo a Ambev na Argentina, Odebrecht no Equador, Petrobras na Bolívia, entre outros).

Berbert faz uma revisão útil de teses anteriores do CAE sobre o tema de promoção comercial e internacionalização comprovando que estes temas são ainda bastante recentes na literatura especializada sobre o MRE. Ao fazer uma revisão mais geral da literatura acadêmica, Berbert introduz o conceito principal do seu argumento – “custo de ser estrangeiro” – para apoiar sua tese de que o MRE ajuda a reduzir tal custo para as multinacionais brasileiras. A originalidade desta obra é a aplicação deste conceito, muito comum na literatura de International

Business, na área de Relações Internacionais e de examinar o trabalho do Ministério segundo uma perspectiva de política pública e como exemplo de gestão administrativa a favor da internacionalização das empresas brasileiras.

Boa parte deste livro é dedicada a justificar a função específica do DPR no apoio à internacionalização. Este fato sugere que a sinergia entre o MRE, demais ministérios e o empresariado nacional continua aquém do seu potencial real. Fica também claro que existe uma necessidade de maior divulgação junto à comunidade empresarial do apoio oferecido pelo DPR. Ao descrever vários casos de cooperação, este livro ajuda, no entanto, a reduzir o *deficit* de informação sobre o valor agregado do DPR.

Berbert termina seu livro com um gesto ousado, oferecendo três recomendações específicas para aprimorar os serviços prestados pelo MRE às transnacionais brasileiras: (i) padronização de atendimento por meio de processos; (ii) criação de comitê de internacionalização; e (iii) incentivo ao compliance e à responsabilidade social corporativa.

Berbert abre caminho ao sugerir que o MRE deve contribuir e incentivar maior responsabilidade social corporativa e compliance com regras internacionais da parte dos agentes econômicos do país. Berbert sugere que os serviços gratuitos do DPR deveriam servir de contrapartida a uma decisão voluntária de conduta exemplar da parte das multinacionais brasileiras. Isto é um tema que requer maior estudo e merece uma análise mais aprofundada, mas fica, entretanto, o desafio de dar sequência a esta sugestão do autor.

A proposta de padronizar o atendimento dos serviços prestados pelo DPR levanta um tema delicado, mas impossível de omitir – que a qualidade do atendimento varia muito de uma Embaixada a outra, de um SECOM a outro e de um diplomata a outro. Esta sugestão merece séria atenção dos atuais executivos no Ministério e deverá estimular futuros candidatos do CAE a propôr melhores formas de incentivar maior coordenação a fim de garantir um nível de satisfação e uso ainda maior dos utentes deste serviço.

Ao todo, o estudo examina vinte casos identificados de atendimento a transnacionais e oferece quatro estudos de casos detalhados de apoio a multinacionais. Alerta importante deste trabalho é o aviso que o MRE necessita compreender quais são os desafios futuros para a rede do DPR da expansão da internacionalização brasileira para novos países e para setores mais sofisticados. Este é um grande desafio que deverá ocupar a liderança do Ministério e de todos aqueles que pensam o futuro comercial do país.

A essência desta obra concentra-se fundamentalmente no papel do Itamaraty e principalmente do DPR na internacionalização de empresas brasileiras. Numa altura em que a maioria dos países explora as melhores práticas na área de promoção comercial e na procura de sinergia entre diplomacia, inovação e tecnologia, o Brasil terá que redobrar esforços para definir suas prioridades e alinhar seus recursos para ser ainda mais competitivo. Espera-se que a publicação deste livro e futuras teses sobre promoção comercial e inserção global do Brasil possam gerar um debate mais intenso entre o setor público e privado e fomentem um engajamento ainda mais forte da parte do MRE para ampliar sua liderança gerencial e sua importante contribuição à internacionalização de empresas brasileiras.

Genebra, 17 de junho 2018

Joseph C. Marques

Professor Visitante, Escola de Genebra
de Diplomacia e Relações Internacionais.
Doutorado pelo Instituto de Pós-Graduação de
Estudos Internacionais e Desenvolvimento, Genebra.

Introdução

Onde houver um cliente possível para o Brasil, ali estará vigilante o setor econômico do Ministério das Relações Exteriores (Horácio Láfer Piva)¹.

Em outubro de 2015, o Departamento de Promoção Comercial e Investimentos, do Itamaraty – DPR – comemorou cinquenta anos de existência. O cinquentenário foi celebrado com um concorrido seminário, aberto pelo ministro de Estado das Relações Exteriores, com a presença de altos representantes do empresariado nacional, da academia e também de outros órgãos de governo – parceiros do Ministério das Relações Exteriores (MRE) na seara da promoção comercial².

O DPR, aos 50 anos, é um departamento consolidado, que presta, de maneira profissional, serviços públicos relevantes a setor fundamental da sociedade brasileira, que é o empresarial. Solidamente estruturado em quatro divisões – Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG), Divisão de Informação Comercial (DIC), Divisão de Operações de Promoção Comercial (DOC) e, a mais recente entre elas, a Divisão

1 Discurso de posse como ministro de Estado das Relações Exteriores, proferido no Palácio do Itamaraty, em 4/8/1959 (LÁFER, 1959).

2 Registros do cinquentenário do DPR estão disponíveis em: <<http://50anos.dpr.gov.br>> (DPR/DPG, 2015).

de Investimentos (DINV) –, o DPR desenvolve amplo conjunto de iniciativas em prol do setor produtivo brasileiro, iniciativas essas que são efetuadas diretamente ou por meio da rede de 104 setores de promoção comercial (SECOMs), localizados em embaixadas e consulados-gerais, espalhados em 83 países (MRE, 2015).

As diversas atividades de diplomacia comercial³ podem ser agrupadas em quatro vetores, conforme o objetivo institucional a que visam: i) promoção de exportações; ii) divulgação de destinos turísticos; iii) atração de investimentos; e iv) apoio à internacionalização de empresas brasileiras.

Este livro trata do quarto e último vetor – o apoio à internacionalização de empresas brasileiras.

Breve histórico⁴

Embora o departamento, em si, não tenha sido estabelecido, precisamente, há cinquenta anos, toma-se 1965 como marco de sua criação, porquanto foi, naquele ano, que as atribuições de promoção comercial retornaram à chancelaria brasileira. Foi, em 1965, que o governo Castello Branco restaurou a competência do Itamaraty sobre a promoção comercial no exterior, devolvendo à “exclusiva administração” do MRE “todas as tarefas de promoção comercial do Brasil no exterior” (BRASIL/LEI, 1965).

Antes de 1965, a história da promoção comercial é descontínua, marcada por “movimento pendular de atração e rejeição” entre o Itamaraty e os assuntos comerciais (RAYOL, 1983, p. 16). Da Independência até 1859, a Secretaria de Estado não dispunha de unidade de temas comerciais. No exterior, tais assuntos eram da alçada dos cônsules, encarregados de “promover o comércio e navegação, bem

3 Para Sanner e Yiu (2001, p.13), “commercial diplomacy [...] describes the work of diplomatic missions in support of the home country’s business [...]. It includes the promotion of inward and *outward investment* as well as trade” (grifo nosso).

4 As teses de CAE de Godofredo Rayol Almeida Santos (1983), Eduardo Botelho Barbosa (2001) e Carlos Alfredo Lazary Teixeira (2002) apresentam história circunstanciada do DPR.

como proteger as pessoas e interesses dos súditos brasileiros” (BRASIL/DECRETO, 1847).

De 1859 a 1929, os temas comerciais foram tratados, na chancelaria brasileira, pela Seção de Negócios Comerciais e Consulares, uma única unidade que cuidava de dois assuntos distintos, situação que mantinha o apoio à expansão do comércio “relegado às mais pálidas atribuições consulares” (RAYOL, 1983, p. 9). Em 1929, surgiria, na Secretaria de Estado, a primeira unidade voltada, exclusivamente, para temas comerciais: eram os “Serviços Econômicos e Comerciais”, cujo primeiro chefe, Hélio Lobo, respondia, diretamente, ao ministro de Estado.

A permanência dos Serviços Econômicos e Comerciais, na Secretaria de Estado, seria, porém, breve. Pouco mais de um ano se passaria e, já em 1930, o presidente Getúlio Vargas transferiu a nova repartição, juntamente com as adidâncias comerciais então existentes, para a alçada do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio (MTIC), pasta recém-criada, comandada por Lindolfo Collor. Em 1932, coincidentemente à saída de Collor do MTIC, a coordenação das atividades comerciais no exterior seria devolvida ao Itamaraty.

Em 1937, contudo, a chancelaria brasileira voltaria a perder espaço. Os Serviços Econômicos e Comerciais seriam, novamente, retirados do Itamaraty, passando à alçada do Conselho Federal de Comércio Exterior, colegiado responsável pela coordenação intragoverno das questões de comércio. Em seguida, ainda no mesmo ano, o Itamaraty, que além de integrar o Conselho, exercia também a Diretoria Executiva do colegiado, perderia tal função, tornando-se apenas membro do colegiado. Em 1938, outra perda, com os Escritórios de Promoção e Expansão Comercial (SEPRO) no exterior passando para a alçada do MTIC.

Com Jânio Quadros, a partir de 1961, dá-se início a processo reverso, com um ciclo gradual de reaproximação entre o MRE e a promoção comercial. Em abril daquele ano, os SEPROs passaram a ser chefiados por funcionários diplomáticos. Em novembro, surgiria, na Secretaria de Estado, a Divisão de Propaganda e Expansão Comercial.

O fortalecimento progressivo do Itamaraty, a partir de Jânio, culminaria em 1965, ano em que o Ministério recuperaria as competências de promoção comercial, dando início à história do DPR.

Continuando o processo de fortalecimento⁵, seria instituído, em 1966, o Conselho Nacional de Comércio Exterior, o CONCEX⁶. O novo Colegiado seria integrado pelo MRE, a quem foi confirmada a competência para a “execução, no âmbito internacional, da política de comércio exterior”. Para tanto, o Itamaraty deveria “organizar, dirigir e implementar o sistema externo de divulgação e promoção de *exportações*” (BRASIL/DECRETO, 1966, grifo nosso).

Não se encontram quaisquer referências a “investimentos” (muito menos a “investimentos brasileiros no exterior”) nas leis e decretos promulgados até 1966. Da perspectiva normativa, a finalidade específica das atividades de promoção comercial circunscrevia-se ao “desenvolvimento econômico no campo do comércio *exportador* brasileiro [...], com ênfase na diversificação da pauta de *exportação*” (BRASIL/DECRETO, 1965, grifo nosso).

A primeira menção a “investimentos” remonta a 1971, ano em que o então conselheiro Paulo Tarso Flecha de Lima assumiu a Secretaria-Geral Adjunta de Promoção Comercial⁷, iniciando trabalho pioneiro e ambicioso de estruturação do sistema de promoção comercial do Itamaraty. Idealizado e implementado por Flecha de Lima, o sistema de promoção comercial permanece, em seus fundamentos, o mesmo até os dias atuais (TEIXEIRA, 2002).

5 Durante a elaboração desta tese, no ano de 2016, ocorreram mudanças no organograma do governo federal que fortaleceram, ainda mais, a posição do Itamaraty na área de comércio exterior. A supervisão da APEX passou a ser da competência do ministro de Estado das Relações Exteriores (BRASIL/DECRETO, 2016a) e a Secretaria-Executiva da CAMEX tornou-se unidade integrante da estrutura do MRE (Circular Telegráfica nº 101828/540, de 4/8/2016).

6 A criação de colegiados para coordenar os órgãos de governo em assuntos de comércio exterior é recorrente no governo brasileiro. Criou-se, para tanto, o Conselho Federal de Comércio Exterior em 1934; depois, o Conselho Nacional de Comércio Exterior (CONCEX) em 1966; e, finalmente, a Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) em 1995.

7 A Secretaria-Geral Adjunta de Promoção Comercial, conhecida pelo acrônimo APR, seria transformada em dezembro de 1972, no Departamento de Promoção Comercial por força do Decreto nº 71.534, de 12/12/1972 (BRASIL/DECRETO, 1972).

No “Programa de Promoção Comercial para 1971”, foram definidos três objetivos a serem perseguidos pelos postos no exterior:

1. Expansão das exportações brasileiras e aumento do fluxo de turismo e de investimentos para o Brasil;
2. Consolidação da posição do Itamaraty como instrumento da política comercial; e
3. Promoção genérica no exterior do conceito de “Brasil Industrial” (Circular Postal nº 444, de 25/2/1971).

Em 1972, viria uma segunda referência a “investimentos”. Naquele ano, as repartições consulares ganharam a atribuição de “estimular *investimentos* no Brasil de capitais privados” (BRASIL/DECRETO, 1972, grifo nosso). Note-se, contudo, que ainda se trata de captação ou “nacionalização” de investimentos estrangeiros, no sentido contrário ao que se pretende estudar neste trabalho. Não se faz menção a “internacionalização” ou a “apoio ao investimento brasileiro no exterior”.

A primeira referência a “internacionalização”, na normativa do DPR, viria tão somente, em 2008, ano em que as funções da Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG) foram alargadas para incluir:

- III – (...) atividades voltadas para a promoção da *internacionalização* das empresas brasileiras, juntamente com outras entidades públicas e privadas competentes (BRASIL/PORTARIA, 2008, grifo nosso).

Dois anos mais tarde, em 2010, o próprio nome do departamento seria alterado para incluir a palavra “investimentos”. O DPR passou a ser o Departamento de Promoção Comercial e Investimentos. Na mesma ocasião, agregou-se ainda o conceito de “internacionalização” à descrição da missão institucional do próprio departamento, a quem passou a competir:

Orientar e implementar as atividades de promoção comercial e de atração de investimento direto estrangeiro, além de *apoiar a internacionalização de empresas brasileiras* (BRASIL/DECRETO/2010, grifo nosso).

Em 2012, seria criada, no âmbito do DPR, a Divisão de Investimentos (DINV)⁸. Até então, a DPG vinha tratando de investimentos, cumulativamente com suas tradicionais competências de planejamento, coordenação dos SECOMs e manutenção da *BrasilGlobalNet*⁹ (atualmente, *Invest&ExportBrasil*). Como a DPG – sobrecarregada – não conseguia atender a toda a demanda, parte da temática de investimentos estava ainda espalhada por outras divisões do departamento de modo assistemático.

A DINV passaria a tratar do tema, de maneira sistêmica, acompanhando e promovendo investimentos em ambos os sentidos – atração e internacionalização. A nova unidade, criada no âmbito do DPR, cumpriria a função de:

Reunir sob um único módulo administrativo todas as atividades relativas à atração de investimento estrangeiro, promoção e apoio ao investidor brasileiro no exterior, bem como de *estímulo ao processo de internacionalização de empresas brasileiras* (Circular Telegráfica nº 84428, de 12/1/2012, grifo nosso).

Problema de pesquisa

Ao observar-se a evolução normativa do DPR, constata-se que, no conjunto de leis e decretos que dão fundamento e orientação ao departamento, a enunciação do que era promoção comercial tardou

8 A DINV foi instituída, inicialmente, pela Circular Telegráfica nº 84428, de 12/1/2012, cuja minuta foi rubricada pelo próprio ministro de Estado das Relações Exteriores. A circular estabeleceu, de fato, a nova unidade, que passou a existir para efeitos internos do MRE. A nova Divisão herdou as instalações e os cargos em comissão da Divisão de Feiras e Turismo (DFT), que, por sua vez, extinta, teve sua temática absorvida pela DOC. A DINV só seria criada, de direito, pelo Decreto nº 7928, de 18/2/2013 (BRASIL/DECRETO, 2013).

9 Inaugurada, em 1998, como *BrazilTradeNet* e, posteriormente, reestruturada, em 2011, como *BrasilGlobalNet*, a *webpage* do DPR está, atualmente, integrada ao portal único de promoção comercial do governo brasileiro, o *Invest&ExportBrasil*. Disponível em: <www.investexportbrasil.gov.br>.

em alargar-se e incluir investimentos, tanto no sentido de atração de investimentos, quanto no sentido inverso, que é o objeto desta obra, de apoio ao investimento de empresas nacionais fora do país.

O DPR levaria 43 anos, de 1965 a 2008, para incorporar a internacionalização, formalmente, a suas atribuições. E 47 anos para estabelecer uma unidade administrativa, a DINV, voltada para o acompanhamento do tema.

Em que pese a lenta evolução normativa, o envolvimento do Itamaraty com o tema é bem antigo e precede mesmo à criação do departamento. O MRE sempre apoiou as multinacionais brasileiras, orientado pela percepção estratégica de que as empresas brasileiras são fundamentais para a política externa e para a projeção do Brasil no mundo.

Ainda no Império, Irineu Evangelista de Souza, o barão de Mauá, fundou em Montevideu, no ano de 1857, o banco Mauá&Cia. A abertura do banco Mauá no Uruguai deu-se no contexto da política brasileira para a região do Prata. A pedido do ministro dos Negócios Estrangeiros, Paulino José Soares de Sousa (o visconde do Uruguai), Mauá envolvera-se na política uruguaia, financiando o governo daquele país no conflito contra o governador da Província de Buenos Aires, Juan Manuel de Rosas.

Após a derrota de Rosas na batalha de Monte Caseros, em 1852, o sistema financeiro uruguaio estava em situação caótica, destituído mesmo de uma moeda nacional. Mauá, que era o maior credor do Uruguai, vislumbrou então a oportunidade de abrir uma casa bancária em Montevideu, a qual se tornou, rapidamente, a maior instituição financeira do país, detendo inclusive o direito de emitir bilhetes que funcionavam como papel moeda (CALDEIRA, 2008; MARCOVITCH, 2005).

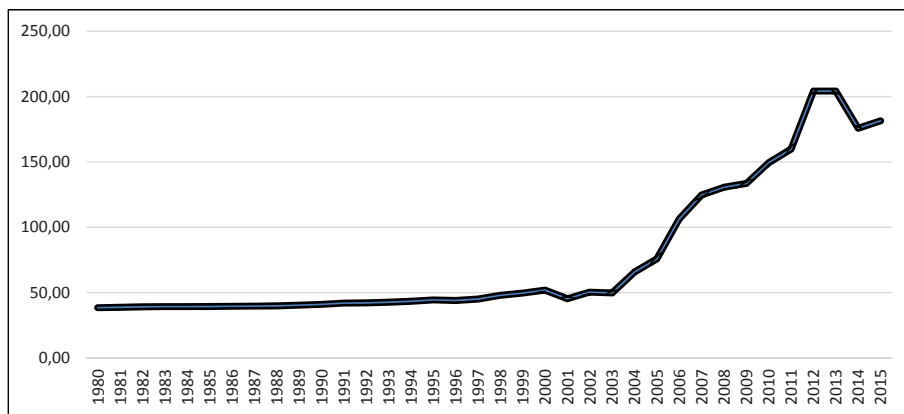
Durante a República, a primeira subsidiária internacional de uma empresa brasileira¹⁰ também surgiria no âmbito de uma iniciativa de

10 A Fundação Dom Cabral (FDC) situa a inauguração da agência do Banco do Brasil em Assunção no ponto inicial da “linha do tempo” da internacionalização brasileira (FDC, 2013, p. 42-43). Para López (1999), contudo, o primeiro

política externa. Trata-se da agência do Banco do Brasil em Assunção, inaugurada em 10 de novembro de 1941, como parte da estratégia brasileira de aproximação com o país vizinho. A inauguração foi precedida, naquele mesmo ano, pela visita pioneira de Getúlio Vargas ao Paraguai, a primeira de um chefe de Estado brasileiro àquele país (DORATIOTO, 2012).

Na segunda metade do século XX, a maioria das transnacionais brasileiras deu início a sua estratégia de inserção internacional por meio de exportações e, só muito mais tarde, partiu para a etapa dos investimentos diretos fora do Brasil, que envolve maior comprometimento com o exterior (CYRINO; TANURE, 2009). O DPR, que já as apoiava na promoção de exportações, aprofundaria esse apoio, ao estendê-lo, naturalmente, para o processo de internacionalização.

Gráfico 1 – Estoque de investimentos brasileiros diretos 1980-2015, em US\$ bilhões¹¹



Fonte: UNCTADstat

investimento de uma empresa brasileira no exterior foi a instalação, nos anos 30, de moinho de trigo na Argentina pelo grupo Matarazzo.

- 11 Antes de 1980, não há dados disponíveis sobre o estoque de investimentos brasileiros diretos nem na UNCTAD nem no Banco Central, que são as duas principais fontes de estatísticas de investimentos. A série histórica do Banco Central iniciou-se tão somente em 2001.

Com a intensificação dos investimentos brasileiros no exterior, sobretudo a partir dos anos 2000, aumentaria a demanda por apoio diplomático à internacionalização. Os empresários brasileiros passaram a acorrer, com mais frequência, ao MRE em busca de assistência, seja contatando o DPR (a própria direção do departamento ou sua divisão competente para tanto, que é a DINV) seja buscando, diretamente, a rede de postos no exterior, em especial os Setores de Promoção Comercial, SECOMS¹².

Ao longo dos anos e diante das crescentes demandas do empresariado nacional, o DPR acabaria por desenvolver um conjunto de serviços – institucionais, profissionais e qualificados – voltados para as transnacionais brasileiras.

Em que pesem a normativa vigente, a inequívoca orientação estratégica e o longo envolvimento do Itamaraty com o tema, não há registros de exercícios de análise, categorização e reflexão sobre o conjunto de atividades de apoio à internacionalização desenvolvidas pelo DPR. E é, justamente, a isso que este trabalho se propõe.

Ao investigar, analisar e categorizar, pela primeira vez, os serviços do DPR voltados para as transnacionais brasileiras, este trabalho pretende preencher lacuna no conhecimento institucional do MRE e da academia brasileira. Como se verá, com mais vagar, no capítulo 3, intitulado *Revisão da Literatura*, o Instituto Rio Branco dispõe de um grupo relativamente extenso de teses de CAE, que tratam da promoção comercial do Itamaraty, da política de promoção de exportações, atividades de inteligência comercial, atração de investimentos e mecanismos oficiais de crédito e garantia, mas nenhuma delas enfoca a vertente da internacionalização¹³.

12 Os serviços de promoção comercial do Itamaraty estão disponíveis não apenas nas embaixadas e consulados-gerais que contam com SECOMs, mas podem ser acessados por meio de toda a rede de postos, incluindo por intermédio daqueles que não têm Setores de Promoção Comercial.

13 Entre as teses que versam sobre promoção comercial, estão Adriano Benayon do Amaral (1979), Sérgio Serra (1982), Godofredo Rayol Almeida Santos (1983), Eduardo Botelho Barbosa (2001), Carlos Alfredo Lazary Teixeira (2002), Cláudio Raja Gabaglia Lins (2007), Rodrigo de Azeredo Santos (2008) e Caio Mário Renault (2011).

Embora em número menor, há um outro grupo de teses sobre internacionalização¹⁴. O referencial desses trabalhos, contudo, não é a promoção comercial. Não enfocam o papel do DPR, nem buscam compreender os serviços do Itamaraty na área. Tratam da expansão do capital brasileiro na América do Sul, suas implicações para a política externa e para a integração. Analisam episódios de crise enfrentadas por empresas nacionais em países sul-americanos. Observe-se que o recorte geográfico dessas teses não ultrapassa a América do Sul, no que diferem deste trabalho, que não limitou sua abrangência geográfica a qualquer região.

A recente tese de José Eduardo Bernardo dos Santos (2016), embora tenha descrito a evolução do marco institucional do DPR para a temática da internacionalização, não pormenorizou as atividades do departamento. Guardou enfoque abrangente, examinando todos os instrumentos de governo em benefício das transnacionais brasileiras.

Objetivos

O objetivo deste trabalho é mostrar a relevância do Itamaraty na internacionalização de empresas brasileiras. A diplomacia comercial do MRE gera valor para as transnacionais brasileiras ao facilitar-lhes a adaptação ao ambiente externo por meio da redução do custo de ser estrangeiro. A contribuição do Itamaraty à internacionalização realiza-se pela entrega, por intermédio do DPR, de serviços de inteligência, *networking* e legitimação (I-N-L) às multinacionais brasileiras.

A fim de explicar como os serviços do DPR são úteis e geram valor para as empresas, este trabalho recorreu ao conceito de *liability of foreignness*, desenvolvido pelos autores da área de Negócios Internacionais¹⁵, o qual é explicado, com mais detalhes, no capítulo 2.

14 Neste grupo, incluem-se os trabalhos de Raphael Azeredo (2009), Pedro Dalcero (2011) e Carlos da Fonseca (2013).

15 Hymer (1960, 1976), Kindleberger (1969), Zaheer e Mosakowski (1997), Mezias (1999), Calhoun (2002), Luo e Mezias (2002), Luo, Shenkar e Niaz (2002), Sethi e Guisinger (2002), entre outros.

Liability of foreignness ou o “custo de ser estrangeiro” é a desvantagem competitiva enfrentada pela firma estrangeira em relação à firma local. Desvantagem essa que advém de uma série de fatores: distância geográfica, barreira linguística, diferenças culturais e institucionais, ausência de raízes ou de legitimidade da empresa no país de destino dos investimentos, vulnerabilidade da condição, em si, de estrangeiro, a qual costuma ser mais severa em países frágeis institucionalmente.

No processo de adaptação ao ambiente externo e superação dessa desvantagem, as empresas têm de vencer uma série de desafios: acumular conhecimento sobre o país e o mercado, aprender a identificar, interpretar e administrar diferenças culturais, construir confiança mútua no relacionamento com parceiros, empregados, clientes, fornecedores e autoridades e, sobretudo, legitimar-se junto ao governo e à população local.

O argumento central desta obra é, portanto, o de que o trabalho do Itamaraty auxilia as transnacionais brasileiras na adaptação ao ambiente externo, ao reduzir ou aliviar a *liability of foreignness*, as dificuldades advindas da condição de estrangeiro. Com o intuito de demonstrar esse argumento, propõe-se a classificação dos serviços do DPR em três categorias: inteligência, *networking* e legitimação (I-N-L).

Por meio dos serviços de inteligência, o DPR compartilha com as empresas o conhecimento acumulado pelos 227 postos no exterior e pelos 104 SECOMs sobre oportunidades de negócios, ambiente institucional, perfis de empresas, empresários e autoridades locais, situação política e especificidades culturais de quase todos os países do mundo, contribuindo para reduzir a assimetria de informação entre a firma brasileira e a firma local.

O *networking* é fundamental para as transnacionais, pois é, em grande medida, por intermédio dos relacionamentos, que as empresas aprendem, adquirem confiança e ampliam sua exposição às operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2009). Neste contexto, o DPR oferece ao empresariado oportunidades para expandir sua rede de contatos para além das fronteiras nacionais. Regularmente, o

departamento promove eventos, onde empresários brasileiros têm a possibilidade de interagir com empresários e autoridades de outros países. São exemplos desses eventos: o Conselho Empresarial Brasil-China, o Encontro Econômico Brasil-Alemanha, o Foro de Altos Executivos Brasil-Estados Unidos e o Fórum Empresarial do Mercosul.

Por meio da legitimação, o DPR abre portas e intermedeia crises. O Itamaraty – e sua rede de embaixadas, consulados-gerais e missões – goza de reconhecimento oficial junto aos governos estrangeiros. Esse reconhecimento – e o prestígio que dele advém –, o DPR o coloca a serviço das transnacionais brasileiras. É bastante comum a situação em que um empresário brasileiro, após tentar em vão agendar, por meios próprios, um encontro com empresários ou autoridades locais, recorre à embaixada brasileira, que, com um correio eletrônico ou um telefonema do chefe do SECOM ou, se necessário, do chefe do posto, consegue o encontro almejado. A legitimação e intermediação da chancelaria brasileira foram também cruciais para a superação de crises relativamente recentes, que envolveram transnacionais brasileiras e governos estrangeiros (Ambev na Argentina, Odebrecht no Equador, Petrobras na Bolívia, entre outros)¹⁶.

Há ainda questões de ordem prática que justificam a pesquisa. Ao mostrar a contribuição do DPR para as transnacionais brasileiras, este trabalho defende que o MRE – órgão que tem a missão institucional de fazer a interlocução do Brasil com o mundo – deve participar, ativamente, das discussões sobre políticas públicas de internacionalização, nas quais também devem estar envolvidos outros órgãos do Executivo federal, além do Parlamento, empresariado e academia.

Da mesma maneira, qualquer iniciativa que se venha a empreender para aperfeiçoar os serviços do departamento e que poderá, inclusive, requerer recursos adicionais do Tesouro, pressupõe que o Itamaraty seja capaz de explicar à sociedade e ao restante do governo de que maneira

16 Sobre os episódios da Ambev na Argentina, Odebrecht no Equador e da Petrobras na Bolívia ver, respectivamente, as teses de Azeredo (2009), Fonseca (2013) e Sanmartín (2009).

os serviços que presta na área geram valor para as empresas brasileiras e, conseqüentemente, para o desenvolvimento nacional.

Tal explicação não poderá ser formulada sem que antes o MRE proceda a uma análise aprofundada do trabalho que ele próprio vem desenvolvendo em benefício das transnacionais brasileiras.

Perguntas de pesquisa

Com o intuito de explicitar o argumento central desta obra, decidiu-se separá-lo em três perguntas de pesquisa, as quais nortearão a elaboração deste trabalho.

Pergunta nº 1: Será que o Itamaraty (DPR) desempenha papel relevante no apoio à internacionalização de empresas brasileiras?

Pergunta nº 2: Qual a contribuição do Itamaraty (DPR) para as transnacionais brasileiras?

Pergunta nº 3: De que maneira o trabalho do Itamaraty (DPR) na área de internacionalização contribui para reduzir o custo de ser estrangeiro, enfrentado pelas transnacionais brasileiras em seus investimentos diretos no exterior?

Com base nas evidências que serão coletadas ao longo da pesquisa, pretende-se confirmar (ou refutar) as seguintes hipóteses para cada uma das perguntas de pesquisa, respectivamente.

1. Sim, o Itamaraty (DPR) desempenha papel relevante na internacionalização de empresas brasileiras.
2. A contribuição do Itamaraty (DPR) para as transnacionais brasileira é o auxílio na redução do custo de ser estrangeiro.
3. A contribuição do Itamaraty (DPR) dá-se por meio da prestação às transnacionais brasileiras de serviços de inteligência, *networking* e legitimação (I-N-L).

Conceitos

O trabalho toma o conceito de internacionalização pelo seu significado mais usual na literatura de Negócios Internacionais, que é no sentido de investimento produtivo direto ou investimento estrangeiro direto, em que há a “construção ou compra de ativos no exterior” (FONSECA, 2013, p. 9), quando se configura maior comprometimento e risco da multinacional no país de destino.

Carlos da Fonseca (2013) elencou as três situações em que se dá o investimento estrangeiro direto: i) instalação de subsidiária ou unidade produtiva (*greenfield investment*); ii) formação de parceria com empresa do país no qual se investe (*joint venture*); iii) aquisição ou fusão com empresa estrangeira (*mergers & acquisitions*, também chamadas operações *brownfield*). O investimento produtivo direto distingue-se do investimento em carteira ou portfólio, que envolve tão somente aplicações financeiras em direitos de crédito ou participações societárias.

Este trabalho fará uso das expressões “empresa transnacional” e “empresa multinacional” de maneira indistinta. Saliente-se, contudo, que “transnacional” será utilizada com maior frequência, pois parece ser essa a praxe na literatura especializada.

Em relação à definição de transnacional (ou multinacional), adotará aquela proposta pela ONU¹⁷: “all enterprises which control assets – factories, mines, sales offices and the like – in two or more countries” (UNCTC, 1978, p. 158). Além de amplamente reconhecida, a definição da ONU é, a um só tempo, simples e abrangente.

Uma outra definição, bem próxima à da ONU e também simples e elegante, é a de Dunning (1989, p. 5): “a multinational enterprise (MNE) is an enterprise which controls or owns value-adding activities in two or more countries”.

17 Em 1972, o secretário-geral da ONU, por determinação do ECOSOC, reuniu um grupo de pessoas eminentes com o mandato de estudar o impacto das multinacionais sobre o desenvolvimento e relações internacionais. A decisão de criar o grupo deu-se no contexto do mal-estar gerado pelo suposto envolvimento da empresa norte-americana ITT em tentativa de desestabilizar o governo Allende, no Chile. Em seu relatório ao ECOSOC, no ano de 1974, o grupo propôs a referida definição de empresa multinacional.

Delimitação

O IPEA (2012), tomando por base o relatório de investimentos da UNCTAD (2006), propôs a classificação em seis categorias das políticas públicas em benefício da internacionalização. Conforme explicitadas na Tabela 1, são as seguintes as categorias: i) apoio informacional, assistência técnica e outras orientações; ii) criação de *comfort zone*; iii) instrumentos fiscais e tributários; iv) instrumentos de mitigação de risco (incluindo o risco político); v) instrumentos de financiamento; e vi) acordos internacionais.

Recorre-se à classificação do IPEA para salientar que o enfoque do trabalho é a categoria (i), “apoio informacional, assistência técnica e outras orientações”, a qual, na medida em que é elaborada e oferecida à comunidade empresarial pelo Itamaraty, é melhor denominada de apoio diplomático à internacionalização, que se desdobra nas três categorias de serviços descritas: inteligência-*networking*-legitimação.

Este trabalho não tratará das políticas de incentivo tributário (iii), nem da complexa matéria dos tratados bilaterais de investimento e dos acordos para evitar dupla tributação (vi), tampouco discorrerá sobre as políticas do governo brasileiro na área de coberturas de risco e de mecanismos de financiamento (iv) e (v) ¹⁸.

A categoria (ii), “criação de *comfort zone* ou *one stop point* no país de destino”, também não será objeto do trabalho, mas será vista, ainda que de maneira breve e secundária, no capítulo 6, intitulado *Cooperação para o desenvolvimento industrial*, em que se descreverá a iniciativa de internacionalização do DPR para a África. No âmbito dessa iniciativa, há uma proposta de fortalecimento da zona econômica exclusiva de Luanda-Bengo, em Angola, que poderia servir de área de concentração para indústrias brasileiras.

18 A temática dos mecanismos de financiamento à exportação e coberturas de risco já foi objeto das teses de CAE de Rodrigo de Azeredo Santos (2008) e de Caio Mário Renault (2011).

Tabela 1 – Políticas públicas de apoio à internacionalização de empresas

1. Apoio informacional, assistência técnica e outras orientações Disponibilização de publicações, base de dados, facilitação de contatos, promoção de seminários (Coreia), organização de missões oficiais. Treinamento, serviços técnicos como assistência legal, consultorias, estudos de viabilidade.
2. Criação de <i>comfort zone</i> Criação no país de destino do investimento de um one stop point (caso China-Singapura com o Park Industrial de Suzhou).
3. Instrumentos fiscais e tributários Redução do custo dos projetos de investimentos no exterior através de incentivos fiscais e isenções tarifárias (mais utilizados na Ásia e pouco na América Latina).
4. Instrumentos de mitigação de risco (incluindo o risco político) Garantias de cobertura para casos de restrições à transferência de moedas e expropriações em situações de guerra e outras turbulências políticas.
5. Instrumentos de financiamento Disponibilização de linhas de financiamento específicas, empréstimos preferenciais, finance equity, créditos de exportações.
6. Acordos Internacionais Celebração por parte dos Estados de acordos, envolvendo países considerados prioritários para investir, geralmente tratados de proteção jurídica dos investimentos e eliminação da bitributação.

Fonte: IPEA (2012)

Iniciativas desenvolvidas na área por outras instituições (APEX, BNDES e CNI) serão mostradas, no capítulo 4, intitulado *A pesquisa*, com o propósito sobretudo de singularizar o trabalho do DPR no âmbito dos órgãos de promoção comercial. Em relação à CAMEX, o envolvimento da Câmara com a temática será visto no capítulo 7, ao elaborar-se proposta de criação de comitê, vinculado àquele colegiado, para tratar especificamente do apoio à empresa brasileira no exterior.

Tendo em vista que, para efeitos deste trabalho, o conceito de internacionalização circunscreve-se a investimento direto, excluiu-se da abrangência deste trabalho a atuação mais tradicional do DPR, que

é a de promoção de exportações ou de estímulo a importações de países estratégicos¹⁹.

Na cultura da promoção comercial brasileira, é comum referir-se às empresas de construção como “exportadoras de serviços”. Isso se deve, entre outros fatores, à influência do jargão utilizado no Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações, COFIG²⁰. Os mecanismos oficiais de financiamento, tradicionalmente, apoiam exportações de bens e serviços. Na última categoria, enquadram-se serviços de engenharia e construção.

Embora o trabalho não trate de atividades de apoio à exportação, não se excluíram as construtoras do objeto da pesquisa. A exportação de serviços de engenharia envolve maior risco e comprometimento com o ambiente externo e, portanto, não é comparável à exportação de bens. A venda de mercadorias ultima-se com o ato de comércio: a entrega do bem contra o pagamento da quantia acordada.

A exportação de serviços requer contratação de mão de obra local, expatriação de funcionários, compra de equipamentos e insumos locais e, sobretudo, relacionamento com o governo do país de destino, que, na maior parte das operações, é o contratante da obra. Não raro, após a entrega da obra, a empresa busca aproveitar a experiência adquirida localmente, mantendo escritório no país para prospectar novas oportunidades de obras ou de negócios em outras áreas.

A denominação “exportadoras de serviços” não traduz também a relevância das construtoras no contexto da internacionalização brasileira. Essas empresas são hoje grupos empresariais abrangentes, que diversificaram sua atuação para além da atividade original de construção, tanto no Brasil, como no exterior.

19 O governo brasileiro estimula as importações de produtos e serviços de países da América do Sul, por meio do Programa de Substituição Competitiva de Importações (PSCI), que foi criado em 2003 pelo MRE, com o objetivo de fortalecer a integração regional, por meio da substituição competitiva de importações brasileiras de terceiros mercados por importações provenientes da região.

20 O Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações é órgão vinculado à CAMEX, responsável por deliberar sobre o uso dos instrumentos de crédito às exportações: financiamento do PROEX, seguro de crédito e equalização. O subsecretário-geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial, o senhor SGECE, é o membro titular do Itamaraty no colegiado.

Não se pode deixar de notar, contudo, que, no momento em que se escreve, as cinco maiores construtoras brasileiras (Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, OAS, Odebrecht e Queiroz Galvão)²¹ respondem a inquéritos e demandas judiciais no âmbito da operação Lava-Jato e de outras investigações conduzidas pela Polícia e Ministério Público Federal, enfrentando, nesse contexto, desafios de competitividade e talvez mesmo de sobrevivência, tais como dificuldades de caixa, restrições no acesso a financiamento e perda de credibilidade.

Apesar do enfoque no DPR, a pesquisa não se privou de conhecer a eventual atuação de outros departamentos do MRE, desde que essa atuação se configurasse como apoio diplomático à internacionalização e pudesse ser enquadrada nas categorias – inteligência-*networking*-legitimação.

Episódios recentes de crise entre transnacionais brasileiras e governos estrangeiros transcenderam a dimensão da promoção comercial, ganhando relevo político; nesses casos, o apoio diplomático oferecido à empresa brasileira foi coordenado, na SERE, pelos departamentos políticos. O DPR não é órgão autônomo, mas sim parte do Ministério das Relações Exteriores e, como tal, atua sob as instruções da chefia da Casa, trabalhando sempre em coordenação e colaboração com as demais áreas do Itamaraty.

Estrutura

O trabalho estrutura-se em oito capítulos, a primeira parte é esta introdução.

O capítulo 1, *A perspectiva do Itamaraty*, traz um panorama da presença empresarial brasileira no mundo. Trabalhos sobre o tema, incluindo algumas teses de CAE, costumam apresentar perfil da

21 Edição de 2015 do *ranking* do jornal *Valor Econômico*, intitulado “Valor 1000 Maiores Empresas”, listou Odebrecht, Construtora Andrade Gutierrez, OAS Engenharia, Construtora Queiroz Galvão e Construtora Camargo Corrêa como as cinco maiores empresas brasileiras do setor de “construção e engenharia” em termos de receita líquida (VALOR ECONÔMICO, 2015).

internacionalização brasileira, o qual é feito com base em informações produzidas por outras instituições – Banco Central, Fundação Dom Cabral²², Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais (SOBEET), etc. Para não repetir o que já se fez, este trabalho usará dados e informações produzidas pelo próprio Itamaraty (via DPR) para elaborar panorama sobre o fenômeno.

O capítulo 2, com o título *O custo de ser estrangeiro*, apresenta o marco teórico deste trabalho, que é o conceito de *liability of foreignness*, desenvolvido pela literatura de Negócios Internacionais.

O capítulo 3, intitulado *Revisão da literatura*, investiga o acervo de teses de CAE em busca de elementos que possam ajudar a responder às perguntas de pesquisa. Com o mesmo propósito, examina ainda o trabalho de autores de extramuros, nacionais e estrangeiros.

O capítulo 4 – *A pesquisa* – mostra os principais resultados da investigação. Apresentam-se informações obtidas nas entrevistas realizadas com executivos, diplomatas e funcionários de instituições parceiras e ainda vinte casos de apoio do DPR a transnacionais, identificados em pesquisa de expedientes telegráficos da DINV, datados do período de janeiro de 2012 a dezembro de 2015.

O capítulo 5 – *O apoio do DPR à internacionalização* – apresenta quatro episódios de auxílio a transnacionais (Braskem, Carmen Steffens, Eurofarma e Gerdau), que são bem ilustrativos da atuação do departamento. Em razão dos limites de extensão deste trabalho, não seria possível a análise pormenorizada de todos os vinte casos identificados. Optou-se então por selecionar esses quatro casos, entre os vinte, para serem examinados em detalhe.

O capítulo 6 – *Cooperação para o desenvolvimento industrial* – apresenta iniciativa empreendida pelo departamento com o propósito de estimular a internacionalização produtiva em países africanos.

22 O Núcleo de Estratégias e Negócios Internacionais, da Fundação Dom Cabral elabora, elabora, anualmente, o *ranking* das Transnacionais Brasileiras, publicação de referência para estudiosos ou interessados no tema.

O capítulo 7 – *Aperfeiçoando o trabalho do DPR* – propõe três recomendações com o intuito de aprimorar os serviços prestados pelo Itamaraty às transnacionais brasileiras: i) padronização de atendimento por meio de processos; ii) criação de comitê de internacionalização; e iii) incentivo ao *compliance* e à responsabilidade social corporativa.

O capítulo 8 é conclusivo e serve para retomar as principais ideias desta dissertação.

Capítulo 1

A perspectiva do Itamaraty

Name some Brazilian multinationals. Even harder than famous Belgians, isn't it? (THE ECONOMIST, 2000).

Trabalhos sobre internacionalização, incluindo teses de CAE²³, costumam apresentar um perfil da presença empresarial brasileira pelo mundo. Muitos desses perfis, geralmente, tomam por base fontes tradicionais sobre o assunto: estatísticas do Banco Central, *ranking* das Transnacionais Brasileiras²⁴, da Fundação Dom Cabral, publicações da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais (SOBEET)²⁵, etc.

Este capítulo apresenta um panorama da internacionalização brasileira. No entanto, para não repetir o que já se fez e trazer à luz fonte nova e primária, este panorama foi feito valendo-se de documentos do

23 Dalcero, 2008; Azeredo, 2009; Fonseca, 2013.

24 O Núcleo de Estratégias e Negócios Internacionais, da Fundação Dom Cabral elabora, anualmente, o *ranking* das Transnacionais Brasileiras, publicação de referência para estudiosos ou interessados no tema.

25 Os estudos mais atualizados, disponíveis no portal da SOBEET <www.sobeet.org.br>, datam, porém, de 2012.

DPR. Para tanto, coletaram-se cerca de 200 subsídios elaborados pela equipe da Divisão de Investimentos, no período de janeiro de 2012 a dezembro de 2015, além de 47 telegramas da série daquela Divisão, a respeito da presença de empresas brasileiras pelo mundo, datados dos meses de outubro, novembro e dezembro de 2015.

As informações obtidas são apresentadas nas seções seguintes, agrupadas por região: África, América do Norte, América do Sul, América Central e Caribe, Ásia, Europa e Oriente Médio.

1.1. África

Angola e Moçambique são os destinos preferidos dos investimentos brasileiros no continente. O maior deles está em Moçambique, onde a Vale explora a mina de carvão de Moatize. A mineradora planeja investir 8 bilhões de dólares (dos quais mais de 4 bilhões já foram gastos) na operação da mina e também na construção da ferrovia²⁶ e do porto de Nacala, por onde será escoada a produção²⁷.

Em Angola, a Odebrecht é o maior empregador privado do país. A construtora, que participa da obra da Hidrelétrica de Laúca, orçada em 4 bilhões de dólares, também atua nas áreas de varejo (supermercados), entretenimento (cinemas) e na produção de açúcar/etanol.

26 O corredor ferroviário Moatize-Nacala estende-se por 912 quilômetros, dos quais 237 quilômetros cruzam o território do Maláui.

27 Em setembro de 2016, Vale e Mitsui concluíram acordo pelo qual a empresa japonesa passou a ter participação de 15% na mina de moatize e de 35% no corredor logístico de Nacala (ferrovia e porto).

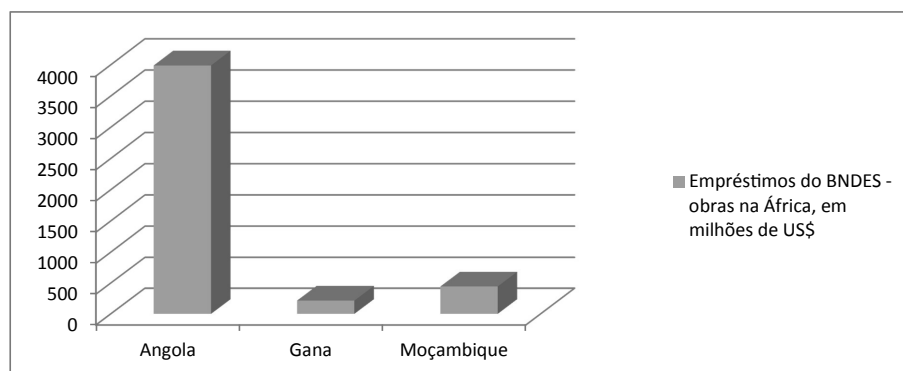
Tabela 2 – Principais construtoras na África

Empresa	Países em que opera	Obras recentes (ou em execução)
Andrade Gutierrez	Argélia, Angola, Camarões, Líbia, Mali, Moçambique, Guiné Equatorial, Nigéria, República do Congo e República da Guiné	Metrô de Argel (Argélia), Barragem de Moamba-Major (Moçambique) e Cidade Administrativa de Oyala/Djibloha (Guiné Equatorial)
Camargo Corrêa	Angola e Moçambique	Linha de transmissão Uíge-Maquela do Zombo (Angola)
OAS	Angola, Guiné Equatorial, Gana, Moçambique e República da Guiné	Rodovia Malabo-Luba (Guiné Equatorial) e Ferrovia de Nacala (Moçambique)
Odebrecht	Angola, Gana e Moçambique	Hidrelétrica de Laúca (Angola) e Aeroporto de Nacala (Moçambique)
Queiroz Galvão	Angola, Gana e Guiné Equatorial	Estrada Viana-Calumbo (Angola), Aeroporto de Tamale (Gana) e Cidade Administrativa de Oyala/Djibloha (Guiné Equatorial)

O setor de construção ainda é o que mais atrai empresas brasileiras para o continente. Entre as cinco maiores (Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, OAS, Odebrecht e Queiroz Galvão), a Andrade é a que tem presença mais abrangente, operando em dez países, por meio da Zagope, construtora portuguesa da qual detém o controle acionário. Empreiteiras menos conhecidas internacionalmente vêm ingressando no mercado africano, a exemplo de ARG, Contracta, EMSA, Fidens, Mello Júnior, Sucesso e Tecnic.

Há registros de projetos agrícolas conduzidos por multinacionais brasileiras, entre os quais o da Pinesso, que cultiva algodão, milho e soja no Sudão. Na área industrial, Camargo Corrêa (Intercement), Marcopolo, Randon, Positivo, entre outras, operam unidades produtivas no continente.

Gráfico 2 – Empréstimos do BNDES*
Obras de construtoras brasileiras na África (por país)
Período: 18/12/2002 a 11/6/2015



Fonte: BNDES Transparente (BNDES, 2016)

* Financiamento a exportações pós-embarque de serviços de engenharia contratados junto a entes públicos.

Tabela 3 – Outras empresas na África

Empresa (produto)	Países em que opera
Camargo Corrêa (cimentos)	África do Sul, Egito e Moçambique
Famosa (frutas)	Senegal
Grupo Brazil Agrobusiness (arroz)	Gana
Marcopolo (ônibus)	África do Sul e Egito
Nutriplus (arroz)	Senegal
Positivo (eletrônicos)	Ruanda
Petrobras (petróleo e derivados)	Angola, Gabão, Nigéria e Tanzânia
Pinesso (algodão, milho e soja)	Sudão
Randon (reboques)	África do Sul, Argélia, Marrocos e Quênia
Usibrás (castanha de caju)	Gana
Vale (minérios)	Moçambique (carvão) e Zâmbia (cobre)
Votorantim (cimentos)	Marrocos
WEG (motores elétricos)	África do Sul

Embora ainda pequena, já há presença de franquias brasileiras no continente.

Tabela 4 – Franquias na África

País	Franquias
Angola	Bob's, O Boticário, Carmen Steffens, Dumond, Fisk, Livrarias Nobel, Mundo Verde, Tenda Atacado
África do Sul	O Boticário, Carmen Steffens, Via Uno
Moçambique	O Boticário
Tunísia	Carmen Steffens

1.2. América Central e Caribe

O México, segunda maior economia latino-americana²⁸ (WORLD BANK, 2015), abriga o maior investimento brasileiro naquela região: o Complexo Petroquímico Etileno XXI, situado em Veracruz, cuja construção custou à Braskem o montante de US\$ 5,2 bilhões. Além da Braskem, Arteccla (químicos), Gerdau (aços), Iochpe-Maxion (rodas), Marcopolo (ônibus), Oxiteno (químicos), Tupy (autopeças), Unigel (químicos) e Weg (motores elétricos) estão entre as multinacionais que desenvolvem operações fabris no país. No setor de serviços, estão presentes Itaútec, Stefanini e Totvs, entre outras.

No restante da América Central e no Caribe, a multinacional brasileira com maior presença é a Ambev²⁹, que opera fábricas de cerveja em Cuba, Dominica, Guatemala, República Dominicana e São Vicente e Granadinas. A empresa ainda mantém centros de distribuição em Antígua e Barbuda, El Salvador e Nicarágua.

Outros países onde há fábricas de empresas brasileiras são Cuba (Souza Cruz), El Salvador (Petennati), Guatemala (Eurofarma), Nicarágua (SCA Footwear) e República Dominicana (Gerdau e Paquetá).

28 Atrás do Brasil e logo à frente da Argentina.

29 A Ambev é uma multinacional brasileira, sediada em São Paulo, com operações na América Latina, Canadá e Caribe, controlada por outra multinacional, a Anheuser-Busch In Bev, sediada em Leuven, na Bélgica. "A Ambev e a Anheuser-Busch In Bev são empresas independentes, cada qual com administração própria" (AMBEV, 2016).

As grandes construtoras têm atuação tradicional nos países centroamericanos e caribenhos, em muitos dos quais já executaram projetos estratégicos.

Tabela 5 – Principais construtoras na América Central e Caribe

Empresa	Obras concluídas recentemente (ou em execução)
Andrade Gutierrez	Aeroporto Juan Santamaría (Costa Rica) e Hidrelétrica Las Placetas (República Dominicana)
OAS	Hidrelétrica Balsa Inferior (Costa Rica) e Solomon Hochoy Highway (Trinidade e Tobago)
Odebrecht	Porto de Mariel (Cuba), Linha Um do Metrô (Panamá) e Termoelétrica Punta Catalina (República Dominicana)
Queiroz Galvão	Hidrelétrica 5 de Noviembre (El Salvador) e Corredor Logístico (Honduras)

1.3. América do Norte

Banco do Brasil e Embraer foram pioneiros no mercado americano, ao qual chegaram em 1979. Bradesco (1981), Romi (1985), Eliane (1995) viriam depois (FDC, 2013). A partir do ano 2000, a entrada de empresas brasileiras nos Estados Unidos acentuou-se. Muitas ingressaram por meio da aquisição de empresas locais. Menos frequentes foram os projetos *greenfield*. Mesmo aquelas transnacionais que chegaram ao país, abrindo unidades próprias, viriam a expandir-se, mais tarde, por meio de aquisições, como o fez o Banco do Brasil, que comprou, em 2011, na Flórida, o Eurobank (renomeado Banco do Brasil Americas).

A JBS destaca-se como a segunda maior empresa de carnes dos Estados Unidos, com 36 unidades de processamento, controlando quase 20% do mercado americano. Cutrale e Banco Safra controlam a maior produtora de bananas dos Estados Unidos, a Chiquita Brands. A Gerdau opera, em território americano, 10 siderúrgicas.

A 3G adquiriu a Burger King e a cadeia canadense de restaurantes Tim Hortons. Em associação com a Berkshire Hathaway, comprou a Heinz e KraftFoods. Embora seus principais sócios sejam brasileiros

(Jorge Paulo Lemann, Carlos Alberto Sicupira, Marcel Telles e outros), a 3G não se configura como empresa brasileira em processo de expansão internacional. Trata-se de um fundo de investimentos *born-global*, com sedes em Nova York e São Paulo.

Tabela 6 – Exemplos de multinacionais brasileiras nos Estados Unidos (aquisições *brownfield*)

Empresa (produto)	Modo de entrada ³⁰
Braskem (plásticos)	Aquisição de fábricas da Sunoco (2010) e Dow (2011)
Coteminas (têxteis)	Fusão com a Springs (2005)
Cutrale (frutas e sucos)-Banco Safra (serviços financeiros)	Aquisição da Chiquita Brands International (2014)
Gerdau (aços)	Aquisição da AmeriSteel (1999) e posterior fusão com a Co-Steel (2002)
JBS (carnes)	Aquisição da Swift&Company (2007)
Marfrig (carnes)	Aquisição da Keystone Foods (2010)
Stefanini (serviços de TI)	Aquisição da TechTeam (2010) e CXI (2011)

Tabela 7 – Exemplos de multinacionais brasileiras nos Estados Unidos (investimentos *greenfield*)

Empresa (produto)	Modo de entrada
Banco do Brasil (serviços bancários)	<i>Greenfield</i> (1969). Expansão recente (2011) com a aquisição do EuroBank
Embraer (aviões)	<i>Greenfield</i> (1979)
Taurus (armamentos)	<i>Greenfield</i> (1981). Expansão recente (2012) com a aquisição da Heritage
Tramontina (utensílios domésticos, etc.)	<i>Greenfield</i> (1986)
Tigre (tubos e conexões)	<i>Greenfield</i> (2007)

Franquias brasileiras, sobretudo restaurantes, vêm-se estabelecendo na Flórida, onde a presença do consumidor brasileiro

³⁰ Modo de entrada refere-se à maneira como a firma ingressa no mercado externo. Duas são as decisões relacionadas ao modo de entrada: nível de propriedade (subsidiária de controle integral ou *joint venture*) e forma de estabelecimento (*joint ventures*/aquisição *brownfield* ou investimento *greenfield*) (ARENARO, 2012; ÁVILA, 2013).

(residente ou turista) facilita a chegada ao mercado americano. Camarão&Cia, Capital Steakhouse, Coco Bambu, Frango Assado, Giraffas, Habib's, Rubayat, Spoleto, Viena e Vivenda do Camarão já têm ou anunciaram a intenção de abrir filiais no estado.

No Canadá, o maior investimento é o da Vale, que ingressou no país em 2006, adquirindo a INCO, em uma transação de US\$ 10 bilhões, uma das maiores da história da internacionalização brasileira. No país, a mineradora explora, principalmente, níquel.

Em 2001, a Votorantim comprou por US\$ 700 milhões a cimenteira St. Marys, que opera quatro fábricas no Canadá. Ainda estão presentes no país Ambev (com seis fábricas de cerveja), Gerdau (duas siderúrgicas) e JBS (duas unidades de processamento).

1.4. América do Sul

A proximidade geográfica, cultural, linguística, institucional, o fortalecimento da infraestrutura, o Mercosul, entre outros fatores, fazem da América do Sul o espaço preferido de internacionalização pelas empresas nacionais.

A Argentina é o país que concentra a maior parte do investimento brasileiro no continente. Mais de 100 empresas nacionais atuam no país vizinho, onde têm estoque de investimentos de 17,6 bilhões de reais e geram 51,4 mil empregos³¹. Mencionem-se algumas delas: Ambev (Quilmes), Banco do Brasil (Banco Patagonia), BRF (Avex e Quickfood), Camargo Corrêa (Loma Negra Intercement), Eurofarma (Quesada), Gerdau (Sipar), Itaú, JBS (Swift Armour e Alpargatas), Localiza, Marcopolo (Metaltpar/Metalsur), Marfrig (Argentine Breeders&Packers), Odebrecht e Votorantim (Cementos Avellaneda e Aceros Bragado).

A concentração de investimentos brasileiros na Argentina decorreria, dentre outros fatores, da:

31 Números produzidos pelo Secom de Buenos Aires em consulta direta às empresas (Brasemb Buenos Aires, telegrama 2189/2015).

Opção [...] pela Argentina [...] para o início do processo de internacionalização de empresas brasileiras, que enxergam o país-vizinho como uma extensão natural de nosso mercado interno (Brasemb Buenos Aires, Telegrama 2189/2015).

No Uruguai, os investimentos estão sobretudo em energia e carnes. A Petrobras tem rede de postos e operações de distribuição de gás natural. A Eletrobras administra o parque eólico de Artilleros. JBS, Marfrig e Minerva são os maiores exportadores de carne.

O Paraguai vem atraindo industriais, sobretudo confeccionistas, em razão das vantagens tributárias e da oferta de energia e mão de obra barata. Para as empresas, o país oferece estratégia de redução de custos. Produz-se localmente, mais barato, e depois se exporta para o Brasil via acesso preferencial do Mercosul.

Na Bolívia, estão presentes Petrobras (produção e exploração de gás), Ambev (Cerveceria Boliviana Nacional) e Votorantim (Itacamba Cimentos).

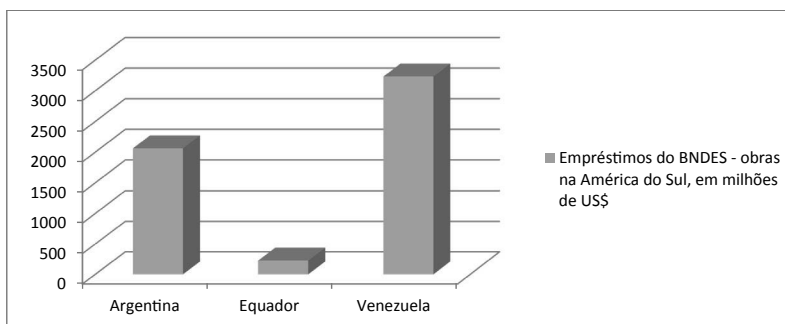
O setor de serviços é o destaque no Chile. A Latam (fusão da TAM com a LAN) é a maior companhia aérea latino-americana. BTG Pactual e Itaú são, respectivamente, o maior banco de investimentos e o terceiro banco comercial do país. Em serviços de TI, a brasileira TVIT comprou a chilena Synapsis.

A Colômbia, terceira economia do continente³² (WORLD BANK, 2015), conta com presença empresarial significativa e diversificada, que abrange Camargo Corrêa (hidrelétrica de Ituango), Odebrecht (Ruta del Sol, navegabilidade do Rio Magdalena), Duratex, Gerdau, Itaú, Marcopolo, Stefanini e Votorantim (siderurgia e mineração).

As grandes construtoras brasileiras estão presentes na Venezuela e no Equador, países nos quais realizam (ou já realizaram) projetos estratégicos, financiados, em sua maior parte, pela linha de apoio às exportações do BNDES (BNDES Exim). Na Venezuela, dificuldades fiscais e escassez de divisas têm afetado as empresas brasileiras.

32 Atrás de Brasil e Argentina e logo à frente do Chile.

Gráfico 3 – Empréstimos do BNDES
Obras de construtoras brasileiras na América do Sul (por país)*
Período: 18/12/2002 a 11/6/2015



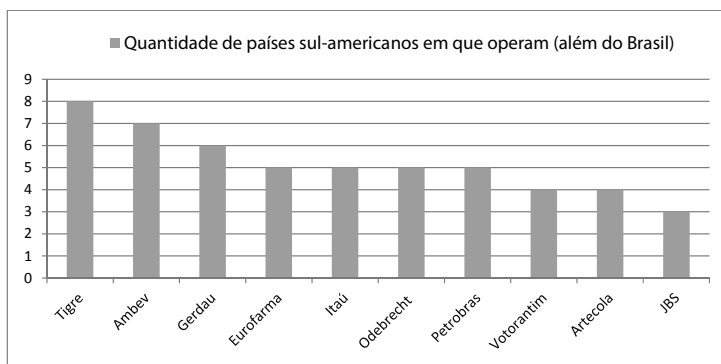
Fonte: BNDES Transparente (BNDES, 2016)

* Financiamento a exportações pós-embarque de serviços de engenharia contratados junto a entes públicos.

No Peru, o setor de mineração concentra vultosos investimentos. A Votorantim opera minas de cobre, molibdênio, prata e zinco. A Vale detém a mina de Bayóvar, maior jazida de fosfato do continente. Ambev, Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Gerdau, Tigre e Odebrecht também atuam no país.

No Suriname, o agronegócio, sobretudo a piscicultura, vem recebendo pequenos investimentos brasileiros.

Gráfico 4 – Principais multinacionais brasileiras na América do Sul



1.5. Europa

Diversas multinacionais brasileiras têm presença industrial na Europa. A maior delas seria a da JBS, que, com a aquisição da britânica Moypark³³, passou a controlar 13 unidades de processamento de aves, espalhadas por França, Irlanda, Reino Unido e Países Baixos. A JBS controla ainda três unidades da italiana Rigamonti, fabricante de *bresaola*³⁴ e outros embutidos. Ainda na Itália, por meio de outras operações, a empresa tem duas fábricas de couro. Na Rússia, a JBS tem participação em fábrica de hambúrgueres.

A tabela mostra outras transnacionais com presença industrial no continente europeu.

Tabela 8 - Multinacionais brasileiras com fábricas na Europa

(continua)

Empresa (produto)	Países (nº de fábricas)
Amaggi (soja e derivados)	Noruega (1)
Biodinâmica (material odontológico)	Portugal (1)
Braskem (plásticos)	Alemanha (2)
Camargo Corrêa (cimentos)	Turquia (1)
Cia. Brasileira de Cartuchos (armas)	Alemanha (1) e República Tcheca (2)
CSN (aços)	Alemanha (1) e Portugal (1)
Cutrale (frutas e sucos)	Turquia (1)
Embraco (compressores)	Itália (1) e Eslováquia (1) ³⁵
Embraer (aviões)	Portugal (2)
Fitesa (tecidos sintéticos)	Suécia (1)
Gerdau (aços)	Espanha (4)
JBS (carnes)	França (3), Irlanda (1), Itália (5), Países Baixos (1), Reino Unido (8) e Rússia (1)
Madem (bobinas de madeira)	Espanha (1)
Marcopolo (ônibus)	Rússia (1)
Magnesita (refratários)	Alemanha (3) e França (2)

33 Em 2015, a britânica Moypark foi vendida entre transnacionais brasileiras. A Marfrig, que adquirira a Moypark em 2008, a revenderia para a JBS por 1,5 bilhão de dólares.

34 Carne bovina maturada e salgada.

35 A presença da Embraco levaria três de seus fornecedores brasileiros (CRW, Microjuntas e Rudolph Usinados) a instalarem linhas de produção na Eslováquia, na mesma cidade de Spišská Nová Ves.

(conclusão)

Empresa (produto)	Países (nº de fábricas)
Metalfrio (geladeiras)	Rússia (1) e Turquia (1)
Romi (tornos)	Alemanha (1)
Votorantim (cimento)	Espanha (4)
Vulcan (plásticos)	França (1) e Países Baixos (1)
WEG (motores elétricos)	Alemanha (2), Áustria (1), Espanha (1), Portugal (1) e Rússia (1)

A quase totalidade das fábricas situa-se na Europa Ocidental, à exceção da Embraco, JBS, Marcopolo e WEG, que operam do lado oriental; a primeira na Eslováquia, as três últimas na Rússia. Entre os países europeus, a Alemanha abriga a maior quantidade de fábricas brasileiras – Braskem, CSN, Magnesita, Romi e WEG. Esses investimentos produtivos na Alemanha referem-se a operações *brownfield*, nas quais empresas brasileiras compraram fábricas locais.

Conjunto ainda mais amplo de transnacionais (o qual inclui as já mencionadas) estão presentes na Europa com escritórios comerciais e centros de distribuição/assistência pós-venda. Tome-se o exemplo da Embraer, que além das duas fábricas em Portugal, mantém escritórios em Amsterdã e Dublin e ainda centros de assistência pós-venda na França (Aeroporto de Paris-le Bourget) e no Reino Unido (Aeroporto de Farnborough).

Em razão do elevado número, não seria possível mencionar todas as empresas com escritórios e centros. Cabem, contudo, duas observações. A primeira é que os escritórios estão concentrados em Londres e na área Amsterdã-Roterdã, em razão da centralidade dessas cidades nos negócios internacionais. Secundariamente, Viena (e outras cidades austríacas) também atrai escritórios. A Áustria, além de manter com o Brasil acordo para evitar a dupla tributação, localiza-se no centro do continente, o que facilita o acesso a mercados do Leste Europeu.

A segunda observação refere-se aos centros de distribuição. Há concentração deles na Bélgica, o que se explica pelas vantagens logísticas oferecidas pelo país. Muitos produtos brasileiros ingressam pelo Porto de Antuérpia, de onde são distribuídos para o mercado europeu.

No setor de serviços, os investimentos concentram-se em Portugal. Recordem-se transações recentes, lideradas por empresas brasileiras no mercado português: fusão da Oi com a Portugal Telecom³⁶, aquisição dos Hospitais Privados de Portugal pela Amil³⁷, compra da TAP por consórcio integrado pela Azul. Para além do mercado português, o grupo brasileiro WTC São Paulo lidera a construção de complexo hoteleiro-comercial em Paris, próximo ao Aeroporto Charles de Gaulle, em um investimento de 800 milhões de dólares.

Portugal é também o país europeu com a maior quantidade de franquias brasileiras, cuja penetração no continente é ainda incipiente. Boticário, Casa do Pão de Queijo, Carmen Steffens, Dudalina e Igui Piscinas são algumas das marcas presentes na Europa por meio de unidades franqueadas ou próprias.

Na área de construção civil, a situação é a mesma. As companhias brasileiras não têm presença relevante nos países europeus, à exceção de Portugal, onde obras importantes já foram realizadas pela Odebrecht (Ponte Vasco da Gama, Gare do Oriente) e pela Andrade Gutierrez, via Zagope (Metrô de Lisboa, Aeroporto da Ilha da Madeira).

Uma empresa de serviços que contraria a tendência de concentração em Portugal é a Stefanini, que tem filiais espalhadas em 13 países europeus³⁸, estando mesmo na Romênia, onde administra três centros de atendimento ao cliente (*delivery desks*) nas cidades de Bucareste, Sibiu e Targu Mures.

1.6. Ásia

A China, tão conhecida por oferecer baixos custos de produção, é, naturalmente, o país asiático que mais concentra fábricas de multinacionais brasileiras. A tabela seguinte indica que poucas multinacionais ingressaram no mercado chinês com investimentos *greenfield*. A maioria preferiu *joint*

36 Um ano após a fusão, a Oi venderia o controle da Portugal Telecom para o grupo Altice.

37 A Amil é atualmente controlada pela americana United Health Care.

38 Alemanha, Bélgica, Espanha, França, Itália, Polónia, Portugal, Reino Unido, Romênia e Suécia.

ventures ou a compra de empresas (chinesas ou de terceiros países) que já tinham fábricas estabelecidas no país.

Tabela 9 – Exemplos de empresas brasileiras com fábricas na China

Empresa (produto)	Modo de entrada
Autometal (autopeças)	<i>Joint venture</i> com Donghua (2012)
Embraco (compressores)	<i>Joint venture</i> com Snowflake (1995)
Embraer (aviões)	<i>Joint venture</i> com Harbin Aircraft Industry (2002) ³⁹
Fras-Le (autopeças)	<i>Greenfield</i> (2009)
lochpe-Maxion (autopeças)	<i>Greenfield</i> (2008)
Magnesita (refratários)	Aquisição da alemã LWB (2008)
Marcopolo (ônibus)	<i>Greenfield</i> (2008)
Marfrig	Aquisição da americana Keystone Foods (2010)
Votorantim (cimentos)	Aquisição de ativos da portuguesa Cimpor (2012)
WEG	Aquisição da chinesa Nantong (2004)

Outros países asiáticos abrigam operações fabris de multinacionais brasileiras: Índia (Gerdau, Marcopolo e WEG), Japão (refinaria da Petrobras)⁴⁰, Malásia (Jacto e Marfrig), Tailândia (Marfrig) e Vietnã (JBS Couros). Registre-se ainda que a joalheria H.Stern tem lojas em Seul e Xangai, a Engevix participa da construção de hidrelétrica no Nepal e a Totvs, prestadora de serviços de TI, mantém centro de pesquisa e desenvolvimento em Taipé.

A Vale é o principal investidor brasileiro no continente. A mineradora, que ainda mantém a posição de maior exportador do Brasil, tem na China e no Japão seus dois maiores compradores (DPR/DIC, 2016). A Vale desenvolve operações em seis países asiáticos (cf. tabela

39 Em comunicado à imprensa, de 1º/6/2016, a Embraer anunciou encerramento gradual da joint venture na China: “Embraer and its Chinese [...] partners [...] confirmed [...] the phase out of their joint venture company [...] after 13 years of successful manufacturing and delivery of commercial and executive jets in China” (EMBRAER, 2016).

40 A Petrobras anunciou, em 29/12/2016, conclusão da venda da refinaria no Japão como parte do programa conduzida pela empresa de parceria e desinvestimentos que tem o objetivo de reduzir o elevado nível de endividamento da estatal (O GLOBO, 2016).

abaixo), tem escritórios em Singapura e na Índia e uma refinaria de níquel na cidade formosina de Kaohsiung.

Tabela 10 – Operações da Vale na Ásia

País	Mineração	Refino	Pelotização	Portuárias
China	2 minas (carvão)	Níquel	Minério de ferro	
Coreia (República da)		Níquel		
Filipinas	Pesquisa			Transbordo
Indonésia	Mina (níquel) e pesquisa			Terminal
Japão		Níquel		
Malásia				Terminal

Singapura é o local preferido para a abertura de escritórios comerciais. Banco do Brasil, Braskem, BRF, Embraer, JBS, Petrobras, Tramontina, Vale, BTG Pactual e WEG estão entre as empresas brasileiras com representação na Ilha-Estado.

1.7. Oceania

Com uma rede de três frigoríficos, cinco unidades de confinamento e dez fábricas, a JBS detém o título de maior processador de carnes da Austrália. A empresa possui ainda variado *portfolio* de marcas sob as quais comercializa seus produtos. A Marfrig tem uma unidade de processamento na Austrália.

Na Austrália, a Vale opera mina de carvão e mantém centro de pesquisa e desenvolvimento.

1.8. Oriente Médio

O maior investimento brasileiro na região, estimado em 1,6 bilhão de dólares, é o da Vale, que opera unidade de pelotização, porto e centro de distribuição na cidade portuária de Sohar, em Omã.

A Camargo Corrêa mantém fábrica de cimento no Egito, onde também estão presentes Marcopolo e Randon. A Madem tem fábrica de bobinas de madeira no Bareine.

A BRF tem fábrica em Abu Dhabi, avaliada em 120 milhões de dólares. Nos últimos anos, a empresa inaugurou ou adquiriu participações em centros de distribuição na Arábia Saudita, Catar, Emirados Árabes Unidos e Kuaite. A Minerva mantém escritório comercial no Irã.

Avibrás e Condor mantêm sucursais na Arábia Saudita. A Avibrás está envolvida na entrega do sistema de mísseis Astros II para as Forças Armadas sauditas. A Condor, especializada em equipamentos policiais, estabeleceu presença local visando ao mercado saudita e regional.

A Andrade Gutierrez, no Líbano, está construindo a Barragem de Jana, projeto que ampliará a oferta de água em Beirute. A Andrade ainda mantém escritórios comerciais na Arábia Saudita, Catar e Iraque. A Direcional Engenharia vem executando projetos de moradias de baixo custo na Arábia Saudita. A Odebrecht participou da construção da segunda pista do aeroporto de Abu Dhabi.

A Paquetá tem lojas de sapatos em oito países da região (Arábia Saudita, Bareine, Egito, Catar, Emirados Árabes Unidos, Kuaite, Líbano e Omã). A franqueadora Puket (meias e peças íntimas) conta com seis unidades de vendas nos Emirados Árabes Unidos e uma no Catar. Em Israel, a joalheria H.Stern opera rede de 15 lojas.

Há ainda investimentos na área de tecnologia, concentrados em Israel, onde atuam a Padtec, fabricante de equipamentos de telecomunicações, a Suzano, que realiza localmente desenvolvimento genético de plantas, e a Consist, que mantém três centros de desenvolvimento de tecnologia da informação.

1.9. Considerações finais

O tratamento dos subsídios apresentou dificuldades. Subsídios são instrumentos da atividade diplomática. Os que são feitos pela DINV tomam por base informações dos SECOMs e são, em verdade,

anotações ou registros da existência de multinacionais em determinados países. Destinam-se, especificamente, a informar autoridades brasileiras sobre setores e temas de interesse em encontros internacionais. Não estão sistematizados segundo critérios usuais de caracterização de empresas (setor, estoque de investimento, faturamento, quantidade de empregados locais, etc).

Apesar das dificuldades, conseguiu-se traçar um panorama da internacionalização brasileira, o qual serve para compreender a dimensão do fenômeno e, igualmente, para contextualizar o trabalho desenvolvido pelo DPR em apoio às operações externas de empresas nacionais.

Não houve a pretensão de mostrar todos os investimentos brasileiros pelo mundo. Mesmo que os limites de extensão deste trabalho não fossem empecilho, seria difícil exaurir o fenômeno. Destacaram-se aquelas empresas que operam unidades produtivas no exterior, deixando-se, em segundo plano, transnacionais que operam escritórios comerciais ou centros de distribuição. A fábrica, segundo a Escola de Uppsala⁴¹, representa a fase mais avançada da internacionalização, que seria um processo em degraus sucessivos de exposição ao mercado externo (exportações→escritório comercial→centros de distribuição/assistência pós-venda→fábrica).

Não se mostrou também a evolução ou o histórico da internacionalização brasileira. Os subsídios do DPR permitem tão somente um apanhado da situação presente: não revelam os avanços e os retrocessos do fenômeno ao longo das décadas. Do mesmo modo, embora atual, o panorama apresentado dificilmente se manterá atualizado, haja vista a dificuldade em acompanhar o dinamismo dos negócios internacionais, nos quais, a cada momento, surgem novos projetos de investimento e se anunciam fusões e aquisições.

41 Nos anos 70, Vahlne, Johanson, Wiedersheim-Paul e outros pesquisadores da Universidade de Uppsala desenvolveram estudos pioneiros sobre o comportamento das empresas suecas no exterior, com base nos quais propuseram a noção de que a internacionalização ocorreria de maneira incremental, em degraus sucessivos, que seriam galgados à proporção que a empresa adquire conhecimento sobre o ambiente externo. As teorias da Escola de Uppsala serão melhor explicadas no próximo capítulo.

Os fatores de localização do capital brasileiro pelo mundo não foram igualmente discutidos. Tal discussão ultrapassaria o objeto deste trabalho, que não versa sobre a internacionalização brasileira, mas sobre o apoio do Itamaraty às empresas nacionais no exterior.

Este exercício de identificação de empresas nacionais pelo mundo deparou-se, contudo, com dois aspectos relevantes da internacionalização brasileira. O primeiro deles é a diversificação para setores que vão além de *commodities*. Diversas empresas nacionais já são capazes de produzir bens diferenciados e de alto valor agregado, a exemplo de artigos de luxo (Carmen Steffens, H.Stern), aviões (Embraer), maquinário agrícola (Jacto), medicamentos (Eurofarma), ônibus (Marcopolo), serviços de alimentação (Giraffas), serviços de tecnologia da informação (Stefanini), etc.

O segundo aspecto refere-se à dispersão geográfica, que sugere preferência por destinos de investimento culturalmente próximos do Brasil. Há mais multinacionais brasileiras na América do Sul do que em outros continentes⁴². Na África, os principais investimentos estão em Angola e Moçambique. Na Europa, a perene capacidade portuguesa de obter capitais brasileiros não se explica somente pelos atrativos da pequena economia do país⁴³. Nos Estados Unidos, a Flórida é o lugar preferido das franquias e também de algumas grandes empresas, como a Embraer, que escolheu o estado para abrir duas fábricas.

Na distante Ásia, embora a maioria das fábricas brasileiras esteja na China em razão dos baixos custos de produção, percebe-se que Singapura, onde o inglês é língua corrente, atrai mais escritórios comerciais de empresas brasileiras do que outros centros asiáticos como Seul, Tóquio e Xangai.

América do Sul, Angola, Moçambique, Portugal e Flórida são destinos de investimento em que o empresário brasileiro lida melhor com o custo de ser estrangeiro, conceito que será explicado no próximo capítulo.

42 O *ranking* FDC das Transnacionais Brasileiras corrobora a afirmativa: “É interessante notar que dos 13 países [que mais atraem empresas brasileiras], 8 são da América do Sul” (FDC, 2014, p. 27).

43 Na mesma linha, a FDC indica que Portugal tem 15 empresas brasileiras, enquanto a Alemanha, maior economia europeia, abriga 12 (FDC, 2015, p. 51).

Capítulo 2

O custo de ser estrangeiro

There are no foreign lands. It is the traveler only
who is foreign (Robert Louis Stevenson).

Este livro tem o intuito de mostrar a contribuição do Itamaraty (DPR) às empresas brasileiras no exterior. O argumento central é que o Ministério das Relações Exteriores, por meio de sua diplomacia comercial, ajuda as transnacionais brasileiras a reduzirem a *liability of foreignness* – o custo ou passivo de ser estrangeiro⁴⁴ –, conceito desenvolvido pela área de Negócios Internacionais⁴⁵.

2.1. Origem do conceito

Coase (1937) – economista britânico, professor da Universidade de Chicago e prêmio Nobel –, em seu artigo “The Nature of the Firm”,

44 Embora *liability* seja melhor traduzido por “passivo”, utilizar-se-á, com maior frequência, a expressão “custo de ser estrangeiro” (em vez de “passivo de ser estrangeiro”), por ser aquela forma mais frequente entre autores brasileiros.

45 Negócios Internacionais ou *International Business Studies* é a área de pesquisa que tem como objeto as multinacionais e o fenômeno dos investimentos externos diretos. Para Hennart (2010), o principal tópico da área seriam os arranjos institucionais utilizados para organizar interdependências entre agentes localizados em diversos países, e, em particular, a empresa multinacional.

criticou a teoria econômica então existente, que era insuficiente para explicar o fenômeno da firma. Para a teoria econômica tradicional, o mercado (por meio do sistema de preços), sem a necessidade de organizações (firmas), seria sempre mais eficiente na coordenação da produção. Não havia uma teoria que identificasse a razão de um indivíduo (empresendedor) tomar a decisão de fundar uma organização, contratar outros indivíduos e coordená-los na produção de um bem.

Nos anos 30, Coase levantaria então o seguinte questionamento: “[...] if production is regulated by price movements, production could be carried on without any organisation at all, well we might ask, why is there any organisation?” (COASE, 1937, p. 388). A resposta que ele propôs à própria pergunta foi a de que a firma surge quando o custo para o empresário contratar outros indivíduos e coordená-los na produção de um bem for inferior ao custo de obter o mesmo bem no mercado.

O artigo “The Nature of the Firm” influenciaria a área de Negócios Internacionais. A linha de raciocínio estabelecida por seu autor para explicar a firma seria estendida, nas décadas de 60 e 70, para a firma multinacional. Hymer (1976), Kindleberger (1969), Caves (1971) e Buckley e Casson (1976) estão entre os que contribuíram para essa extensão teórica.

O avanço teórico trazido por Coase levaria ao desenvolvimento do conceito de internalização, segundo o qual, em um cenário de mercados imperfeitos, a firma encontra incentivos para internalizar (incorporar, integrar, passar a realizar ela mesma) operações que os mercados realizam de modo menos eficiente. Quando a firma internaliza operações que envolvem mais de um país, ela se internacionaliza: “internalisation of markets across national boundaries generates MNEs [multinational enterprises]” (BUCKLEY; CASSON, 1976, p. 33).

Entendia-se ainda, nos anos 60 e 70, que, para internacionalizar-se, a firma teria de ser detentora de vantagem compensatória, possuidora de ativo especial que lhe permitisse enfrentar os custos de negociar fora do país. Buckley e Casson chamam essa perspectiva teórica de “advantage

approach”, o entendimento de que a firma deveria apresentar “some advantage [...] that more than outweighed *the penalty of being foreign*” (BUCKLEY; CASSON, 2009, p. 1572, grifo nosso).

Para os propósitos específicos deste trabalho, o *advantage approach* é útil, pois revela a percepção dos primeiros teóricos da área de que a operação internacional acarreta para a firma dificuldades adicionais, as quais advêm, diretamente, da condição, em si, de estrangeiro.

Hymer, economista canadense, pioneiro dos estudos de Negócios Internacionais, dedicou sua dissertação de doutorado, sob o título “The international operations of national firms: a study of direct foreign investment”⁴⁶, a investigar as razões do investimento externo direto e da expansão internacional das empresas. Observou que a posse de vantagens encoraja as empresas a expandirem-se internacionalmente: “certain firms have considerable advantages in particular activities. The possession of these advantages may cause them to have extensive international operations” (Hymer, 1976, p. 41).

Hymer constatou ainda que a nacionalidade era fator determinante nas operações internacionais. A nacionalidade condiciona não só a maneira como a empresa se comporta, mas também o tratamento a ela dispensado fora do país. A nacionalidade influencia a atuação, pois a firma – por mais multinacional que seja – está sujeita à regulação e tributação no país-sede. Do ângulo do tratamento recebido, a empresa enfrentará dificuldades, pois muitos países-anfitriões impõem restrições à atuação de transnacionais.

Assim que, na ausência de circunstâncias especiais, as empresas que operam em um país serão sempre locais, pois elas dispõem, naturalmente, de vantagens sobre as estrangeiras. As locais não sofrem com o desconhecimento da economia, do idioma, da legislação e da política. A firma estrangeira tem de lidar ainda com as limitações impostas a sua atuação pelo governo local. Pode estar impedida de operar

46 Hymer concluiu, em 1960, seu doutorado no Instituto de Tecnologia de Massachussets (MIT). Sua dissertação seria publicada, postumamente, em 1976.

em determinados setores da economia e, no ambiente externo, conviverá sempre com o risco cambial e com um perigo maior de expropriação. Em razão dessas desvantagens, “a firm will always attach a risk premium to any investment in a foreign country that it does not attach to its domestic investments” (HYMER, 1976, p. 30).

Hymer reconhecia, porém, que era complicado estudar as desvantagens enfrentadas pela firma estrangeira, pois envolvia fatores de difícil mensuração, além de ser um assunto sobre o qual havia esparsas informações.

Para Kindleberger, historiador econômico, que participou da elaboração do Plano Marshall, o investimento externo direto – e, por conseguinte, a empresa transnacional – é um fenômeno que se explica pela competição imperfeita na transferência internacional de recursos. Em uma série de seis conferências, publicadas em 1969, sob o título “American Business Abroad”, ele argumenta que, se todos os mercados fossem perfeitos, as firmas locais teriam sobre as firmas estrangeiras a insuperável vantagem da proximidade; em tal cenário, as estrangeiras jamais teriam chances de competir localmente.

Mesmo no cenário real, de mercados imperfeitos, Kindleberger afirma que a empresa estrangeira tem de ser detentora de alguma “vantagem compensatória” que lhe permita superar o custo de ser estrangeiro. Só as firmas que têm vantagens monopolísticas (produtos diferenciados, patentes, gestão eficiente, acesso a capital, excelência em *marketing*, etc.) conseguem fazer face às dificuldades de penetrar no ambiente externo.

What must be explained is why the production abroad is not undertaken by local entrepreneurs, who have an *inherent advantage over outside investors*. There must be a more than compensating advantage on the part of the foreigner before direct investment will be called forth (KINDLEBERGER, 1976, p. 13, grifo nosso).

Richard Caves, professor de Harvard, entende que a firma se expande internacionalmente, por uma das seguintes formas: i) extensão

horizontal (produção, no país de destino, das mesmas mercadorias que produz no país-sede); ii) extensão vertical (integração, no país de destino, de etapa adicional a sua cadeia produtiva); e iii) diversificação por conglomerado (atuação, no país de destino, em setor diferente daquele em que atua no país-sede).

As extensões vertical e horizontal seriam mais comuns; a diversificação por conglomerado, mais rara. Ao deter-se sobre a extensão horizontal, Caves percebeu que esta modalidade de expansão era mais frequente com firmas que detivessem produtos diferenciados. A diferenciação do produto advém do conhecimento ou tecnologia nele incorporados, decorrentes de um ativo intangível: patente, marca, *design*, reputação da mercadoria criada por campanhas publicitárias, etc. O domínio de um ativo intangível é necessário porque:

The native entrepreneur always enjoys an advantage over a foreign rival from his general accumulation of knowledge about economic, social, legal and cultural conditions in his home market and country. The foreign enterprise must pay dearly for what the native either has acquired at no cost to the firm (because it was part of the entrepreneur's general education) or can acquire more cheaply (because, as it were, the native knows where to look). (CAVES, 1971, p. 5, grifo nosso).

Buckley e Casson (1976) observaram que, nas décadas que se seguiram à Segunda Guerra, as multinacionais concentraram-se em segmentos industriais de altas taxas de retorno, intensivos em pesquisa, com grandes contingentes de mão de obra qualificada. Transnacionais intensivas em pesquisa e desenvolvimento detêm vantagens transferíveis internacionalmente.

Para Buckley e Casson, contudo, o fenômeno das multinacionais não pode ser explicado pela simples posse de vantagens. Detê-las seria tão somente uma condição necessária, mas ainda insuficiente para justificar a decisão da empresa em arriscar-se internacionalmente. Em razão dos custos associados à condição de estrangeiro, o investimento externo direto só ocorreria naqueles casos em que a produção fora do

país trouxesse mais lucros do que a exportação ou o licenciamento tecnológico.

Given the costs of "foreignness" it is quite possible that the firm will prefer either to licence its advantage, or to produce at home to service foreign markets by exports. Thus to produce abroad the firm must not only have an advantage, but the economic rent accruing from that advantage must be enhanced by foreign production (BUCKLEY; CASSON, 1976, p. 68, grifo nosso).

2.2. Pesquisas sobre o fenômeno

Embora tenham reconhecido as desvantagens da condição de estrangeiro, os autores mencionados, que publicaram seus trabalhos nas décadas de 60 e 70, jamais chegaram a concentrar suas pesquisas no tema: o interesse deles estava, principalmente, em compreender a natureza do investimento externo direto e da firma transnacional. Buscavam elaborar uma teoria geral da empresa multinacional.

Seria tão somente na década de 90 que Sri Zaheer, economista indiana, professora da Universidade de Minnesota, passaria a estudar o tema de maneira específica, ao isolá-lo como objeto de pesquisa. As diversas linhas teóricas sobre empresa multinacional sempre reconheceram a existência do custo de ser estrangeiro, embora jamais o tenham testado (ZAHEER, 1995).

Para Zaheer, o custo de ser estrangeiro estaria associado a quatro fatores: i) distância geográfica: custos com viagem, transporte e coordenação entre diferentes cidades e diversos fusos horários; ii) dificuldades da própria firma: custos relacionados à falta de raízes e à pouca familiaridade da empresa estrangeira com o ambiente local; iii) governo do país-anfitrião: custos relacionados à falta de legitimidade da empresa junto às autoridades locais ou a medidas de nacionalismo econômico; iv) governo do país-sede: custos relacionados à legislação do país de origem, a exemplo das restrições impostas pelo governo norte-

-americano a suas próprias multinacionais para a venda de produtos de alta tecnologia para determinados países.

Pesquisando o comportamento de casas de câmbio – estrangeiras *vis-à-vis* locais –, localizadas em Tóquio e em Nova York, Zaheer constatou que as estrangeiras lucravam menos do que as locais. A diferença de desempenho seria atribuída ao custo de ser estrangeiro.

The finding that a liability of foreignness exists even in [...] foreign exchange trading [...] lends strong support to Hymer's (1976) primary argument that there are always costs to doing business abroad (ZAHEER, 1995, p. 355).

Zaheer cogitou que as casas de câmbio locais teriam acesso a melhores informações do que as estrangeiras, por estarem mais integradas às redes locais de informação. Outra vantagem das locais seria a rede de relacionamentos com autoridades regulatórias (Banco Central), cujas decisões influenciam o mercado de câmbio. A pesquisadora observou que o custo de ser estrangeiro é perceptível mesmo no mercado de câmbio, setor altamente competitivo, globalmente integrado, onde o produto não pode ser diferenciado (moeda estrangeira é uma *commodity*) e os custos de operar fora do país são mínimos. Se o passivo de ser estrangeiro pode ser detectado em uma indústria simples, como o é a indústria de câmbio, é bem provável que esteja também presente em setores mais complexos (ZAHEER; MOSAKOWSKI, 1997).

Estendendo essa observação às transnacionais brasileiras, pode-se afirmar que, inegavelmente, elas também enfrentam o custo de ser estrangeiro, embora parte considerável delas atue em indústrias de baixa complexidade, produzindo bens e serviços de pouca diferenciação, a exemplo de aço (Gerdau), celulose (Aracruz, Suzano), minerais (Vale, Petrobras), plásticos (Braskem), proteínas (BRF, JBS) e *commodities* de serviço⁴⁷ (Camargo Corrêa, Queiroz Galvão, etc.). Com maior razão, o

47 Por serem padronizados e apresentarem baixa diferenciação entre diferentes fornecedores, os serviços de construção civil podem ser considerados *commodities*.

mesmo se pode dizer das transnacionais brasileiras que apresentam produtos de alta complexidade, como é o caso da Embraer.

Para fazer face à vantagem competitiva das locais, em um setor em que o produto é basicamente o mesmo, não comportando diferenciações, as casas de câmbio estrangeiras recorreriam a duas estratégias: importar para a filial as vantagens competitivas da matriz (práticas organizacionais, tecnologias de operação) ou imitar o comportamento das locais (isomorfismo).

Em pesquisa posterior, também com casas de câmbio, desta vez em parceria com Elaine Mosakowski, da Universidade de Purdue, Zaheer analisou a evolução do custo de ser estrangeiro ao longo do tempo, verificando que, quanto mais prolongada a permanência da firma estrangeira no país de destino, mais sua taxa de sobrevivência aproximava-se da taxa de sobrevivência da firma local, mais ela conseguia *level the playing field*.

With longer tenure in a particular location some, if not all, of a firm's costs of doing business abroad could be dissipated, both as the foreign firm gradually acquires market knowledge and as the local environment becomes accustomed to the presence of the foreign firm and comes to perceive it as legitimate (ZAHEER; MOSAKOWSKI, 1997, p. 445-446).

Petersen e Pedersen (2002) também compartilham visão dinâmica do custo de ser estrangeiro e defendem que, ao longo do tempo, o fenômeno tende a mitigar-se, ao menos para a maior parte das empresas. A conclusão a que se chega é que a firma necessita de tempo para familiarizar-se com o ambiente local, desenvolver rede de relacionamento e construir reputação e prestígio, reduzindo assim seu passivo de ser estrangeiro.

Outro pesquisador que buscou evidências empíricas do custo de ser estrangeiro foi John Michael Mezias, da Universidade de Miami. Pesquisando processos trabalhistas na Justiça americana, ele constatou que as subsidiárias de empresas estrangeiras, atuando nos Estados Unidos, eram mais afetadas por demandas trabalhistas do que as locais.

A maior vulnerabilidade à litigância dar-se-ia em razão da desvantagem da subsidiária (ou *subsidiary disadvantage*). As subsidiárias teriam maior dificuldade em compreender os valores culturais americanos, a legislação trabalhista local e em implementá-los intrafirma por meio de práticas adequadas de recursos humanos (MEZIAS, 1999).

Mezias notou ainda que quaisquer subsidiárias de empresas estrangeiras, seja nos Estados Unidos seja em outros países, deparam-se com o dilema estratégico: ou adaptar-se às práticas locais ou seguir com as práticas da cultura organizacional da empresa. No caso de subsidiárias que atuam em países com instituições fortes, como são o caso dos Estados Unidos, o melhor seria adaptar-se às práticas locais, o que contribui para fortalecer a legitimidade da empresa.

2.3. Decompondo o “custo de ser estrangeiro”

O custo de ser estrangeiro é um fenômeno multifário, provocado por circunstâncias diversas – geográficas, temporais, informacionais, organizacionais, culturais e psicológicas. Essas circunstâncias manifestam-se e são percebidas diferentemente pela firma, a depender do país (seja o de origem, seja o de destino), da cultura organizacional da empresa, do setor em que atua. O fenômeno varia ainda ao longo do tempo (ZAHEER; MOSAKOWSKI, 1997).

A complexidade do fenômeno e a incipiente literatura sobre o tema não permitem conhecer os exatos limites e contornos do fenômeno, tampouco identificar, de maneira precisa, todos os elementos que o compõem.

Em trabalho intitulado “Unpacking liability of foreignness: identifying culturally driven external and internal sources of liability for the foreign subsidiary”, Calhoun afirmou que:

Little research has been undertaken to explore, identify, and dissect the sources, elements, and determinants of the liability of foreignness, and the additional costs associated with different aspects of the liability (CALHOUN, 2002, p. 305).

Considerando, contudo, o objetivo a que se propõe este trabalho, que é o de mostrar o trabalho do DPR, três elementos, aspectos ou, simplesmente, maneiras de perceber o custo de ser estrangeiro merecem ser trazidos à luz. Seriam eles: i) a assimetria de informação; ii) o custo de não integrar redes de relacionamento (“liability of outsidership”); e iii) a ausência de legitimação.

2.3.1. Assimetria de informação

A assimetria de informação em desfavor da firma estrangeira é fácil de supor. Para superá-la, a empresa que chega a um novo país despenderá recursos para obter informações sobre locais de instalação, o segmento em que pretende atuar, potenciais sócios, clientes e fornecedores, receptividade do mercado a seu produto. Terá ainda de estudar a legislação local, contratando advogados e consultores para a tarefa (CALHOUN, 2002).

Saliente-se, porém, que a empresa local não apenas detém mais conhecimento sobre a legislação e o mercado, mas sobretudo dispõe de melhor compreensão daquilo que Calhoun (2002) chamou de “tacit environmental difference across countries”, que seriam os comportamentos, práticas, procedimentos e regras informais e não escritas. Em relação a esses elementos tácitos, a assimetria de informação seria mais severa.

The greatest degree of information asymmetry between what the foreign and native firms know and understand and, thus, a source of liability for the foreign firm, pertains to the informal and unwritten norms, practices, and procedures (CALHOUN, 2002, p. 303).

Informações objetivas e explícitas podem ser compradas junto a advogados, consultores e contadores. O custo de adquiri-las pode ser delimitado, pois a empresa nele incorre uma ou poucas vezes. Já a compreensão das diferenças tácitas entre culturas é mais difícil de ser comprada, perdura ao longo do tempo e, para adquiri-la, a empresa tem

de ter ativos que são, naturalmente, escassos em uma firma estrangeira: tempo de vivência no ambiente externo, domínio da língua, aceitação pela comunidade local.

Ajudar as transnacionais brasileiras a vencer a assimetria de informação é uma das mais importantes dimensões do trabalho do DPR. As atividades de inteligência comercial dos postos no exterior produzem dados objetivos e de grande utilidade, os quais são muito demandados por empresários brasileiros. O principal diferencial da atividade do DPR, contudo, está em oferecer à empresa brasileira apoio para superar a parte mais difícil da assimetria de informação, que é a compreensão dos elementos tácitos do ambiente de negócios local.

O embaixador Celso Marcos Vieira de Souza⁴⁸, que dirigiu o DPR de 1994 a 1998, afirma que, por serem treinados para dominar códigos e penetrar na cultura local, os diplomatas acabam coletando um elenco de conhecimentos, os quais, dificilmente, podem ser comprados junto a consultorias, mas que são de grande relevância para a empresa nacional que busca adaptar-se ao exterior.

2.3.2. O custo de estar fora das redes de relacionamento

Segundo os pesquisadores suecos, Johanson e Vahlne (2009), o mercado é formado por “redes de relacionamento”, no qual as empresas estão conectadas por vínculos variados, complexos e mesmo invisíveis. Integrar redes de relacionamento (*insidership*) é crucial para a empresa que se internacionaliza. Não integrá-las representa uma *liability of outsidership*.

A firma ingressa no mercado quando se insere em redes de relacionamento. À medida que os relacionamentos são construídos – com outras empresas (parceiras, fornecedoras, clientes), consumidores e autoridades de governo –, a empresa acumula conhecimento sobre o negócio, constrói confiança mútua e amplia o compromisso com

48 VIEIRA DE SOUZA, Celso Marcos. *Embaixador Celso Marcos Vieira de Souza, ex-diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR)*. Embaixador aposentado. Entrevista concedida por telefone, em 29/10/2015. Gravada em arquivo digital.

determinada rede (ou segmento de mercado). “It is to a large extent via relationships that firms *learn*, and build *trust* and *commitment* – the *essential elements of the internationalization process*” (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1415, grifo nosso).

Johanson e Vahlne propõem então modelo explicativo para a internacionalização, centrado na *business network*. De acordo com o modelo, o sucesso de uma empresa depende de seus relacionamentos, de deter uma posição nas redes de negócios.

Anything that happens, happens within the context of a relationship, and a firm that is well established in a relevant network or networks is an “insider.” [...] A firm that does not have a position in a relevant network is an “outsider.” If a firm attempts to enter a foreign market where it has no relevant network position, it will suffer from the liability of outsidership and foreignness, and *foreignness presumably complicates the process of becoming an insider* (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 1415, grifo nosso).

Diferentemente da condição de estrangeiro, a *liability of outsidership* pode afetar a empresa tanto no ambiente interno como no externo, pois participar das redes de negócios existentes em seu mercado de origem é um desafio que a empresa enfrenta em seu próprio país. O desafio específico da internacionalização seria superar as dificuldades relacionadas à inserção em redes de negócios entre países.

A *liability of outsidership* ocorre no país de origem e no de destino; a *liability of foreignness* só ocorre (por óbvio) no país de destino do investimento. No entanto, a dimensão internacional da *outsidership*, que seria a dificuldade da empresa em conectar-se a redes de negócios entre países, está associada à *foreignness*, porquanto a condição de estrangeiro agrava a dificuldade da firma em tornar-se uma *insider*.

A condição de estrangeiro e também outro fenômeno, o da “distância psíquica”, agravam a *liability of outsidership*. Distância psíquica é um conceito desenvolvido, ainda nos anos 70, por Johanson, Vahlne e outros pesquisadores suecos, reunidos em torno da Universidade de

Uppsala, para tentar compreender a internacionalização das empresas suecas. Distância psíquica refere-se à soma de todos os fatores que atrapalham o fluxo de informações entre mercados: diferenças linguísticas, culturais, educacionais e institucionais, práticas de negócios distintas e níveis díspares de desenvolvimento industrial (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975, JOHANSON; VAHLNE, 1977).

As empresas costumam iniciar o processo de internacionalização por países de menor distância psíquica. À medida que acumulam conhecimento sobre o país de destino, as empresas ganham confiança para ampliar a exposição ao mercado local. O conhecimento acumulado reduziria a distância psíquica entre a empresa e o país de destino, levando-a a arriscar-se mais.

A internacionalização ocorreria então de maneira incremental, em degraus sucessivos, que seriam galgados à proporção que a empresa estrangeira adquire conhecimento sobre a realidade local. As firmas começariam com exportações, evoluindo, sequencialmente, para fases de maior comprometimento externo: constituição de agente de vendas, estabelecimento de canal próprio de distribuição, até alcançar a etapa de maior comprometimento, que seria a decisão de instalar unidade produtiva.

Nas décadas posteriores, essa teoria explicativa, desenvolvida nos anos 70, e que ficaria conhecida como modelo de Uppsala, seria revista pelos próprios idealizadores. Entre outras limitações, o modelo não conseguiria explicar o fenômeno das *born-global* (empresas que já surgem com recursos comprometidos em mais de um país)⁴⁹, tampouco maneiras alternativas de internacionalização, a exemplo do padrão das franquias, o qual não se encaixa em nenhuma das etapas de internacionalização gradativa.

Uma das tentativas de aperfeiçoar o modelo de Uppsala foi, justamente, a proposta de Johanson e Vahlne de refinar a compreensão

49 A firma *born-global* seria aquela “business organization that, from inception, seeks to derive significant competitive advantage from the use of resources and the sale of outputs in multiple countries. The distinguishing feature of these start-ups is that their origins are international, as demonstrated by observable and significant commitments of resources (e.g., material, people, financing, time) in more than one nation” (OVIATT; McDOUGALL, 1994, p. 49, grifo nosso).

do mercado internacional, vendo-o como estruturado em “redes de negócios” entre países. As *born-global* seriam então firmas que já nascem conectadas às redes de negócios internacionais. Aquelas empresas não integradas às redes enfrentariam a *liability of outsidership*.

Este livro argumenta que os relacionamentos mantidos e cultivados por diplomatas, em toda a rede de 227 postos no exterior, facilitam a inserção da transnacional brasileira nas redes de negócios. A rede de relacionamentos no exterior é um valioso ativo do patrimônio brasileiro, preservado e cultivado pelo Itamaraty. Ao assumir um posto para desempenhar nova missão, o embaixador (e, *mutatis mutandi*, diplomatas de menor hierarquia) herda a rede de contatos de seu antecessor, a qual deverá preservar e ampliar. Do mesmo modo, quando há eleições em um país estrangeiro, os diplomatas brasileiros buscam atualizar a rede de relacionamentos, construindo interlocução com os novos titulares de postos-chave no governo.

Ao compartilhar sua rede de relacionamentos com o empresariado nacional, o MRE contribui para suavizar o caminho da empresa nacional que busca tornar-se uma *insider* no país de destino de seu investimento, atenuando-lhe a *liability of foreignness* e, conseqüentemente, a *liability of outsidership*.

2.3.3. Ausência de legitimidade

Para Kostova e Zaheer (1999), legitimidade refere-se à maneira como a multinacional é vista. É a aceitação ou aprovação da firma estrangeira pelo país-anfitrião. Trata-se de elemento crucial para a sobrevivência no ambiente externo. Crises agudas de imagem e aceitação levaram empresas ao abandono de operações internacionais ou mesmo à expulsão do país em que atuavam.

O conceito transcende questões de mercado. Uma empresa pode estar bem inserida nas redes locais de negócios e, apesar disso, vir a sofrer problemas de aprovação junto a outros setores da sociedade – movimentos sociais, imprensa e parlamento. Crises de legitimidade

sobrevêm a qualquer momento na história da multinacional: mesmo aquelas posicionadas, há décadas, em determinado país, podem vir a ser afetadas.

A condição de estrangeiro afeta o processo de legitimação de duas maneiras. A primeira seria em decorrência da falta de informação sobre a firma estrangeira.

The host country legitimating environment typically has less information with which to judge an MNE [multinational enterprise] entrant. This could result in delays in legitimation, in continuing suspicion toward the MNE, and in scrutiny of the MNE to a much greater extent than that of domestic firms (KOSTOVA; ZAHEER, 1999, p. 73).

A segunda maneira dar-se-ia em razão dos “padrões diferenciados de legitimação”. Exige-se da firma estrangeira a observância de padrões mais rigorosos de conduta do que aqueles exigidos da firma local.

MNEs are expected, in many countries, to do more than local companies in building their reputation and goodwill, in supporting local communities, in protecting the environment, and so on (KOSTOVA; ZAHEER, 1999, p. 73).

O apoio da diplomacia contribui para a legitimação tanto em uma como em outra situação. Em relação ao fato de a firma ser pouco conhecida, a embaixada (ou consulado-geral) desempenha função relevante ao transmitir a seus interlocutores dados e informações sobre a transnacional e, sobretudo, ao assegurar-lhes que determinada empresa é detentora de tradição de confiança, gozando de prestígio e reputação em seu país de origem.

Não só na transferência da informação, mas sobretudo na associação de imagem, o apoio diplomático é útil. A associação de imagem entre a embaixada e a empresa dá-se nas atividades cotidianas de promoção comercial. Ao receber executivo na embaixada, ao convidá-lo à residência, ao acompanhá-lo em reunião (ou designar o

chefe do SECOM para tanto), ao ajudá-lo a marcar encontro, o posto compartilha o prestígio do Brasil com a empresa. Os interlocutores locais, naturalmente, pensam que o embaixador não receberia, não convidaria, não acompanharia, não marcaria reunião para executivo de empresa, se essa não gozasse de boa reputação.

O prestígio do posto decorre, naturalmente, do prestígio do Itamaraty e, em última instância, do Brasil. Compõe-se, contudo, de um elemento especial, que é o reconhecimento oficial, as chancelas do governo acreditado e do acreditante, o símbolo, brasão e armas da oficialidade. Uma empresa, por sua natureza, jamais poderá aspirar a ter esse elemento especial, que representa um ativo valioso, que, bem utilizado pela diplomacia comercial, colabora para a construção da imagem da transnacional.

A diplomacia também orienta e encoraja a multinacional a observar padrões éticos e socialmente responsáveis de conduta, que permitam à empresa brasileira legitimar-se junto à sociedade local. Não há, todavia, uma diretriz ou orientação geral para que os embaixadores e demais agentes envolvidos em atividades de diplomacia comercial sempre procedam de tal maneira em seus contatos com representantes de transnacionais brasileiras.

Conforme se observou ao longo desta pesquisa, alguns chefes de posto e chefes de SECOM já desempenham funções de orientação e encorajamento, mas ainda de maneira assistemática, por meio de aconselhamentos esporádicos em conversas com executivos brasileiros. Como se verá, com maior detalhe, no capítulo 7, propõe-se que o Itamaraty sistematize a atuação na área, por meio de duas iniciativas – estabelecimento de um prêmio de excelência corporativa e elaboração de um termo de conduta socialmente responsável, de adesão voluntária.

Com base na teoria institucional⁵⁰, Kostova e Zaheer elencaram três elementos determinantes para a aquisição e preservação da legitimidade: i) o ambiente local (*legitimizing environment*); ii) a própria empresa que busca legitimar-se; e iii) o processo de legitimação, em si, por meio do qual o ambiente legitimador constrói a percepção da empresa. As pesquisadoras analisaram a complexa relação entre cada um dos três elementos e a legitimação. Essa análise, contudo, desceu a nível de detalhes, que foge aos propósitos deste trabalho.

No entanto, e com a finalidade específica de apresentar o conceito de distância institucional (correlato ao de *liability of foreignness*), detalhe-se que o ambiente institucional do país-anfitrião divide-se em três domínios: regulatório, cognitivo e normativo. O domínio regulatório seria o de mais fácil assimilação pela empresa estrangeira, pois está codificado em leis e em outras normas. Os domínios cognitivo e normativo são de assimilação mais difícil, pois não estão codificados e têm natureza tácita e informal. O domínio cognitivo seria formado por estruturas cognitivas (padrões mentais) e o domínio normativo pelos valores sociais.

As diferenças nas leis, estruturas cognitivas e valores sociais entre o país-sede e o país-anfitrião seriam a “distância institucional”. Quanto maior a distância institucional entre os dois países, maior a dificuldade da transnacional em compreender e interpretar as exigências institucionais locais. “The greater the institutional distance between the home country of an MNE and a particular host country, the greater the challenge an MNE subunit will face in establishing and maintaining its legitimacy in that host country” (KOSTOVA; ZAHEER, 1999, p. 72).

Nesse sentido, o Itamaraty, com sua rede de postos, assiste igualmente a empresa na redução da distância institucional, facilitando-lhe a compreensão dos códigos locais, formais e, sobretudo, informais.

50 Teoria institucional refere-se a amplo e complexo conjunto de ideias e perspectivas teóricas que estudam as instituições, definidas como “governance structures, embodying rules for social conduct”. Os grupos e organizações que se adaptam às regras de conduta social adquirem legitimidade, uma condição que contribui para a sobrevivência (SCOTT, 2004, p. 409).

Ao conversar com o chefe do posto ou com o chefe do SECOM, o empresário brasileiro recebe informações e orientações sobre as leis, valores sociais e estruturas cognitivas da sociedade. Quanto mais a empresa conhecer o ambiente em que pretende inserir-se, mais ela saberá adaptar-se ou, ao menos, lidar com as diferenças existentes. Uma empresa adaptada ou preparada para lidar com as diferenças gozará de maior legitimidade e aumentará suas chances de sucesso.

Capítulo 3

Revisão da literatura

Todo novo começo vem do fim de um outro
começo (Sêneca).

Este capítulo tem o propósito de mostrar o estado atual do conhecimento sobre o objeto deste livro, identificar lacunas existentes sobre o assunto tanto no acervo de teses de CAEs, como em artigos e pesquisas acadêmicas e, por último, ressaltar a contribuição específica que este trabalho pretende trazer para o tema do apoio do DPR à internacionalização.

Este exercício de revisão da literatura será então guiado por duas indagações. Primeiramente, pergunta-se se o fenômeno que se pretende investigar já teria sido objeto de teses de CAE ou de trabalhos acadêmicas.

O apoio do DPR à internacionalização de empresas brasileiras já foi objeto de pesquisas anteriores?

Mesmo que a resposta seja negativa, cabe responder então à indagação subsequente:

Que elementos há em outras pesquisas, ainda que incompletos ou dispersos, que podem ajudar a iluminar o objeto deste trabalho?

3.1. O acervo do Curso de Altos Estudos

Nesta seção, serão revistas, primeiramente trabalhos sobre promoção comercial e, na sequência, teses que versaram, especificamente, sobre internacionalização.

3.1.1. Teses de promoção comercial

No conjunto dos trabalhos de CAE aprovados no período 1979-2013, o Instituto Rio Branco classificou 23 teses no grupo de “promoção comercial” (MRE, 2013b, p. 151-152), o que é número elevado para um exercício de revisão da literatura tendo em vista sobretudo o limite de páginas deste trabalho.

Optou-se então por centrar o exercício de revisão naquelas monografias de cunho abrangente, que analisaram a promoção comercial do Itamaraty de maneira global ou sistêmica, recuperando a história do DPR, refletindo sobre a coordenação do departamento com o restante do governo ou cotejando o sistema nacional com o de outros países. Nessa categoria, estariam os trabalhos de Benayon (1979), Rayol (1983), Barbosa (2001), Teixeira (2002) e Lins (2007).

Incluiu-se na revisão a tese de Sérgio Serra (1982) sobre exportação de serviços de engenharia, a qual, erroneamente a nosso ver, não consta do grupo de promoção comercial, conforme listado pelo IRBr (MRE, 2013b). A exportação de serviços de construção civil é parte da internacionalização brasileira, conforme explicado na introdução.

Por fim, não poderiam ser deixados de fora os trabalhos de Azeredo Santos (2008) e Renault (2011) sobre garantias de crédito, porquanto se trata de assunto correlacionado à exportação de serviços de engenharia e ao investimento direto no exterior.

A tese pioneira de Benayon⁵¹ (1979) defendeu a integração dos vetores de promoção de exportações e atração de investimentos às políticas industrial e tecnológica. Essa integração estimularia o “fortalecimento de empresas controladas por capitais nacionais” (p. 36), bem como o controle por esses capitais da “componente tecnológica” (p. 35).

Tabela 11 – Teses selecionadas para revisão: área de promoção comercial

Autor	Ano	Título
Adriano Benayon do Amaral	1979	Algumas relações entre as políticas de investimentos industriais e de promoção de exportações
Sérgio Barbosa Serra	1982	Comércio exterior-Brasil: exportação de serviços de consultoria e de engenharia
Godofredo Rayol Almeida Santos	1983	A evolução da promoção comercial brasileira
Eduardo Botelho Barbosa	2001	Promoção comercial: considerações gerais, Canadá e reflexões sobre o caso brasileiro
Carlos Alfredo Lazary Teixeira	2002	A modernização do sistema de promoção comercial do Itamaraty
Cláudio Raja Gabaglia Lins	2007	Experiências de coordenação. O sistema italiano de apoio às exportações: comparação com o Brasil.
Rodrigo de Azeredo Santos	2008	A criação do fundo de garantia do Mercosul: vantagens e proposta
Caio Mário Renault	2011	O sistema brasileiro de garantia de crédito à exportação e as oportunidades para a atuação diplomática

Embora não tenha tratado de internacionalização, Benayon reconheceu que, à medida que a indústria brasileira venha a controlar tecnologias e adaptá-las aos países em desenvolvimento, as empresas nacionais tornar-se-ão competitivas e conseguirão ampliar exportações de serviços, sobretudo serviços de construção civil para África, América Latina e Oriente Médio⁵².

51 Trata-se não só da primeira tese de promoção comercial, mas do primeiro trabalho defendido no Curso de Altos Estudos.

52 Por volta de 1979, ano em que Benayon defendeu a tese, as construtoras brasileiras davam início a suas operações internacionais. A Odebrecht concorreu à construção da Barragem de Lluta, no Peru. No ano anterior, Camargo Corrêa e Cetenco uniram-se em consórcio para disputar a obra da Hidrelétrica de Guri, na Venezuela.

A competitividade internacional da construção brasileira, observável já na década de 70, influenciou, certamente, Sérgio Barbosa Serra (1982) a dedicar seu trabalho de CAE ao tema. O autor registrou que, só no período 1975/79, as construtoras brasileiras haviam participado de “perto de 150 trabalhos/obras no exterior” (p. 10), em 24 países – 23 dos quais países em desenvolvimento.

A competitividade brasileira no mundo em desenvolvimento explicar-se-ia pelos seguintes fatores: i) detenção de tecnologias para condições tropicais, ii) experiência com “as dificuldades e os imprevistos próprios ao trabalho em um país em desenvolvimento”, iii) atitude solidária da política externa e a “consequente convicção desses países [em desenvolvimento] de que a prestação de serviços por parte de empresas brasileiras não terá implicações hegemônicas”⁵³ e v) transferência de tecnologia. Em relação a este último fator, observou:

As empresas brasileiras de serviços não costumam mistificar a cessão de seu *know-how*, tendo histórico elogiável de formação de quadros técnicos e de transmissão de conhecimentos aos seus parceiros locais (SERRA, 1982, p. 52).

Ao comentar a “atuação governamental no apoio às exportações de serviços”, reconheceu a necessidade, em muitas ocasiões, da “ação direta do agente diplomático do país exportador junto às autoridades governamentais do país importador – normalmente elas próprias as destinatárias do serviço a ser prestado – em favor da aceitação da proposta”. Mesmo após a obtenção do contrato, o agente diplomático ainda costuma ser chamado a “aparar arestas surgidas durante a execução dos serviços”.

Mencionou o envolvimento do Itamaraty nos episódios da Hidrelétrica de Guri, na Venezuela, em que a diplomacia foi decisiva para assegurar a participação da Camargo Corrêa e da Cetenco na obra;

53 Como se verá ainda neste capítulo, na revisão da tese de Carlos da Fonseca (2013), essa “convicção” sofre hoje desafios, principalmente por parte de setores dos países-vizinhos, receosos de que as transnacionais possam estar a serviço de um “subimperialismo” brasileiro.

da ferrovia Bagdad-Akashat, no Iraque, quando se apoiou, de maneira exitosa, a obtenção do contrato pela Mendes Júnior; e dos estudos de viabilidade sobre exploração de jazidas de carvão, em Moçambique, cuja execução coube a empresas brasileiras graças à atuação diplomática.

Rayol (1983) tratou da reestruturação do sistema de promoção comercial, conduzida pelo embaixador Flecha de Lima, a partir de 1971. Não fez menções à internacionalização. Promoção comercial limitar-se-ia a expansão de exportações, captação de investimentos e divulgação turística.

Assim como Serra, valorizou a competitividade do setor de construção, ao reconhecer o que chamou de “abertura do setor brasileiro de serviços⁵⁴ ao Terceiro Mundo”. A expansão internacional das construtoras brasileiras explicar-se-ia pela competência em adaptar tecnologias às necessidades dos países em desenvolvimento e também à capacidade ociosa do setor, finda a “euforia desenvolvimentista” no Brasil.

Rayol também recordou a bem-sucedida defesa feita pelo Itamaraty, em prol da participação da Camargo Corrêa e da Cetenco na construção da Hidrelétrica de Guri, na Venezuela, até então mercado cativo de construtoras americanas. Embora as duas brasileiras houvessem vencido a concorrência, a participação de ambas foi seriamente ameaçada pela resistência da construtora americana Morrison Knudsen. A pretensão comercial da Camargo e Cetenco foi legitimada por viagens à Venezuela de altos funcionários do Itamaraty e, inclusive, pela entrega de carta presidencial, logrando-se afinal acordo pelo qual a obra foi entregue a consórcio formado pelas três construtoras.

Barbosa (2001) comparou a promoção comercial brasileira com a canadense, em busca de *best practices* aplicáveis ao sistema nacional. Não fez, contudo, análise sobre internacionalização, nem discutiu o

54 O autor utilizou a expressão “serviços” para referir-se a “serviços de construção civil”. Essa é uma metonímia (*pars pro toto*) persistente até os dias atuais no linguajar da promoção comercial em razão da competitividade internacional das construtoras brasileiras.

tratamento da área quer pelo sistema brasileiro, quer pelo de outros países.

Duas reflexões de Barbosa merecem ser recordadas, pois se referem a desafios que seguem atuais para a promoção comercial do Itamaraty: i) o problema da coordenação – a evolução ordenada do sistema de promoção comercial requer clara divisão de competências entre os órgãos que o compõem e também a coordenação entre eles, a qual, defende o autor, deve estar a cargo da CAMEX; ii) a questão orçamentária – a demanda de maiores recursos enfrenta o perene desafio de mostrar ao contribuinte o retorno econômico das atividades de promoção comercial, o qual é de difícil mensuração.

Barbosa propôs o estabelecimento de critérios de priorização ou “filtragem” de demandas, a fim de que recursos não sejam desperdiçados em apoio a empresas que não estejam aptas a atuarem no mercado internacional. Recorreu ao conceito de *misguided evenhandedness*⁵⁵, desenvolvido pelo Banco Mundial, para criticar o sistema – ainda vigente no DPR – em que qualquer empresa que solicita apoio é atendida.

Em relação à proposta de filtragem de demandas, este trabalho avalia que critérios de priorização são difíceis de serem aplicados. Por óbvio, excluir do atendimento empresas de má reputação é um critério possível e necessário. Assim como também o é preferir empresas situadas em setores estratégicos para o desenvolvimento nacional, mas, nesse caso, prioriza-se o setor, não a empresa. Além desses, outros critérios seriam duvidosos, principalmente aquele proposto por Barbosa, que implicaria ao DPR questionável exercício de avaliação da aptidão das empresas para o mercado internacional.

55 O conceito foi desenvolvido por Keesing e Singer (1990), em estudo do Banco Mundial – “a general public service tradition holds that the service should not be seen to favor any particular commercial firm. The result is that nearly all public sector TPOs [trade promotion organizations] dislike and resist the notion of selecting particular firms for assistance. Instead, they maintain an attitude of evenhandedness and nondiscrimination. At each step, the quest for the appearance of impartiality leads most TPOs to a diluted and diffused effort, and so to a more passive and reactive relationship with firms than is compatible with good results” (KEESING; SINGER, 1990, p. 31).

Teixeira (2002) analisou o que chamou de “novo modelo de gestão do sistema de promoção comercial do Itamaraty”, implementado a partir de 1997. O novo modelo envolveu: i) redistribuição das ações do DPR em duas áreas de concentração – inteligência e representação –, ii) coordenação com os demais órgãos da área, iii) aproximação com APEX e Secretaria de Comércio Exterior (SECEX/MDIC) e iv) interlocução com o empresariado. Uma iniciativa marcante dessa época foi a criação do portal *BrazilTradeNet*.

No entanto, assim como os autores que o precederam, Teixeira limitou a abrangência da área às três atividades clássicas: exportações, atração de investimentos e turismo, excluindo dela o apoio à internacionalização. Seguiu a definição proposta pela consultoria MONTOR, contratada pelo DPR, no início dos anos 70, segundo a qual:

Sistema de Promoção no Exterior é concebido como conjunto de elementos (órgãos, unidades e indivíduos), situados quer no Brasil, quer no exterior, ligados, entre si, por um fluxo de informações de caráter administrativo e operacional (comercial), cujo objetivo é *promover a venda de bens e serviços brasileiros no exterior, captar investimentos e canalizar fluxos de turismo* (MONTOR, 1971 *apud* TEIXEIRA, 2002, grifo nosso).

Teixeira recordou a história do SIPRI (Sistema de Promoção de Investimentos e Transferência de Tecnologia para Empresas), ferramenta tecnológica que conectou pontos focais nos estados e municípios à rede de SECOMs, facilitando a circulação de ofertas de investimentos. Mencionou que um dos propósitos originais do SIPRI era o de apoiar investimentos de empresas brasileiras no exterior⁵⁶.

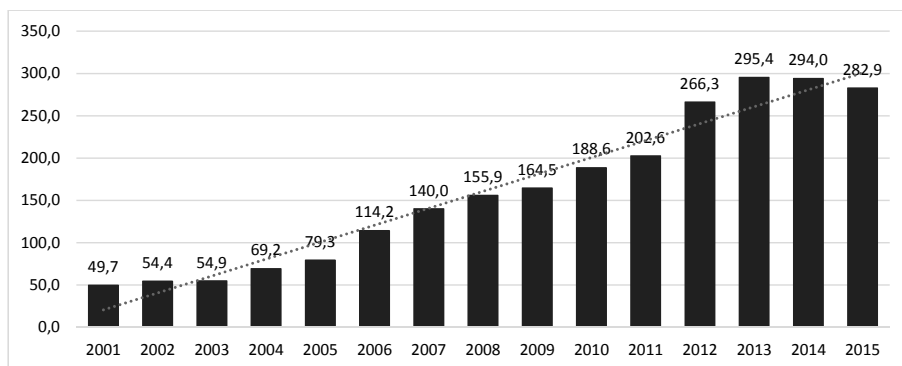
Ao descrever o papel de atores não governamentais no sistema, Teixeira observou que “as grandes empresas brasileiras, em sua atuação no exterior [...], são interlocutoras naturais dos nossos postos”. Essa

56 O SIPRI foi desativado, em 2011, em razão de carência de recursos para manter o projeto. Desde então, a DINV estabeleceu cooperação com a Rede Nacional de Atração de Investimentos (RENAI), do MDIC, órgão com o qual vem trabalhando, em conjunto, na divulgação de informações sobre investimentos para atores relevantes nos estados e municípios.

interlocução serve para transmitir a elas informações sobre a conjuntura local. O fluxo de informações também ocorre no sentido inverso, pois, não raro, as empresas, sobretudo as grandes, detêm informações de interesse dos postos.

Lins (2007) comparou os sistemas brasileiro e italiano em busca de melhores práticas. Como se depreende do próprio título “Experiências de coordenação. O sistema italiano de apoio às exportações: comparação com o Brasil”, o enfoque recaiu sobre expansão de exportações.

**Gráfico 5 – Estoque de investimentos brasileiros diretos
2001-2015, em US\$ bilhões**



Fonte: Banco Central do Brasil

No entanto, e em se tratando de trabalho datado de 2007, da primeira década deste século, quando as empresas brasileiras realizaram significativas aquisições de empresas estrangeiras⁵⁷, o autor não deixaria de reconhecer a importância do assunto: “o apoio a investimentos realizados por empresas brasileiras no exterior constitui tema que está adquirindo, para o Brasil, importância cada vez maior” (LINS, 2007, p. 61).

⁵⁷ A título ilustrativo, recorde-se que, no ano anterior, em 2006, a VALE realizara uma das maiores transações da história da internacionalização brasileira, com a aquisição da mineradora canadense INCO, um negócio de US\$ 10 bilhões. Em 2007, ocorreu outra transação importante: a Camargo Corrêa tornar-se-ia controladora da Alpargatas Argentina. Em 2015, a Camargo venderia a Alpargatas para a J&F Investimentos, controladora da JBS.

Ao comentar sobre o Programa de Substituição Competitiva de Importações (PSCI), iniciativa do DPR com o objetivo de substituir compras em terceiros mercados por importações de países da região, Lins registrou que o PSCI “visa, igualmente, a estimular investimentos brasileiros nesses países” (p. 54). Não explicou, porém, a vertente de internacionalização do programa.

Explique-se então, por oportuno, que os idealizadores do PSCI sempre viram a internacionalização como uma maneira eficaz de realizar a finalidade do programa. Ao instalarem unidades produtivas em países-vizinhos, as empresas nacionais agregam valor localmente, geram empregos, transferem conhecimento e depois exportam a produção para o Brasil, contribuindo para o objetivo do programa, que é o de estimular as importações da região e promover assim a integração regional.

Lins examinou ainda a *Società Italiana per l'Emprese al Estero* (SIMEST), órgão, sob o controle do Ministério de Comércio Internacional, que oferece, entre outros serviços, financiamento a investimentos de empresas italianas no exterior. Ao cotejar a atuação da agência italiana de crédito com a do BNDES (“seu mais próximo equivalente no Brasil”), observou que “iniciativas nesse domínio [de internacionalização] são relativamente recentes” por parte do banco brasileiro.

Recuperou ainda conclusões de grupo de trabalho sobre internacionalização, instituído, em 2003, no âmbito do BNDES, cujo relatório final apontou a necessidade de “desenvolver no BNDES conhecimento acerca das oportunidades comerciais para [...] investimento direto no mercado mundial”. Para tanto, a coordenação com o MRE “poderia mostrar-se de grande valia na construção desse conhecimento” (BNDES, 2003 *apud* LINS, 2007, p. 62).

Azeredo Santos (2008) propôs a criação de Fundo de Garantia do Mercosul – “instituição regional multilateral” que concederia garantias a financiamentos entre países da região. O mecanismo garantiria operações de exportação e também “investimentos de risco em projetos de integração” (p. 128). Por estar fora do tema de sua tese,

o autor não tratou da internacionalização. Ao analisar os mecanismos do BNDES, registrou que o banco vem buscando “aprimorar [...] sua linha de financiamento para o apoio à internacionalização de empresas brasileiras” (p. 52).

Ainda na mesma área de garantias, Renault (2011) analisou o Seguro de Crédito à Exportação (SCE)⁵⁸. Reconheceu que “o Brasil não é mais apenas receptor de investimentos estrangeiros diretos (IEDs)”, pois “nossas empresas hoje investem cada vez mais em outros países” (p. 132). Defendeu então que a cobertura do SCE fosse alargada para cobrir também risco de investimento⁵⁹: a “nova modalidade de seguro, quando adotada pelo sistema brasileiro, representará [...] importante contribuição à internacionalização das empresas brasileiras” (p. 85).

Este trabalho concorda que mecanismos de financiamento e garantias, em particular, são importantes para a internacionalização. Basta recordar que as exportações brasileiras de serviços de construção civil são, geralmente, financiadas pelo BNDES, com cobertura do SCE. Uma análise detalhada dos mecanismos de funcionamento fugiria, contudo, ao escopo deste trabalho, que pretende concentrar-se no papel da diplomacia no apoio às empresas brasileiras no exterior. Como se acabou de ver, o tema das garantias já conta com duas dissertações de CAE – Azeredo Santos (2008) e Renault (2011) – assim como também há diversos trabalhos acadêmicos sobre o papel do BNDES na internacionalização⁶⁰.

Ao longo da revisão das teses de promoção comercial, pôde-se identificar uma constante. Observou-se a existência de temas recorrentes em quase todos os trabalhos revisados. Esses temas recorrentes referem-

58 Garantia de crédito, lastreada pelo Erário (por intermédio do Fundo de Garantia à Exportação, FGE) e administrada pelo Ministério da Fazenda (por meio da Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias, ABGF). Cabe ao Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações (COFIG) enquadrar e acompanhar a cobertura do SCE em operações de exportação. O MRE integra o COFIG e também o Conselho de Administração da ABGF, fazendo-se representar, nos dois colegiados, pelo subsecretário-geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial (ABGF, 2016).

59 Atualmente, o SCE cobre apenas riscos comercial, político e extraordinário (ABGF, 2016).

60 Citem-se, *inter alia*, Alem e Cavalcanti (2005), Alem e Madeira (2010), Catermol (2010), Foldes *et al.* (2014), Garcia (2011), Palmeira e Capanema (2010), Petite (2010), Valdez (2011).

-se a dificuldades ou problemas enfrentados pelo DPR. Desde a tese de Benayon, escrita há quase quarenta anos, analisam-se e discutem-se os desafios da promoção comercial do Itamaraty, os quais se mantêm, persistentemente, os mesmos ao longo das décadas.

Tais desafios seriam em número de quatro e poderiam ser resumidos da seguinte maneira: coordenação, interlocução, orçamento e preservação. A coordenação com os demais órgãos competentes é uma necessidade decorrente do fato de o DPR ser parte de um sistema. O departamento, juntamente com outros órgãos públicos, compõe o sistema brasileiro de promoção comercial. A coordenação é necessária para evitar duplicação de esforços, permitir complementaridade de vocações e promover convergência em torno de objetivos estabelecidos pelo governo federal.

Embora ainda recente para ser avaliada, a decisão do presidente da República de trazer para a alçada do MRE tanto a APEX (BRASIL/DECRETO, 2016), como a Secretaria-Executiva da CAMEX (Circular Telegráfica nº 101828/540, de 4/8/2016), contribuirá, certamente, para o objetivo de maior coordenação entre os órgãos de comércio exterior, além de fortalecer a posição do Itamaraty no sistema brasileiro de promoção comercial e facilitar a coordenação de esforços entre DPR e APEX.

Fluxograma 1 – Desafios do DPR



Associada à coordenação, está a interlocução com o setor privado, a qual, no âmbito do Itamaraty, compete preferencialmente ao DPR. Realizada de maneira cotidiana e intensa, a interlocução com o setor privado necessita aprimorar-se à medida que crescem e se sofisticam as demandas do empresariado em relação aos serviços de promoção comercial no exterior.

Há necessidade de maior divulgação junto à comunidade empresarial do apoio oferecido pelo departamento. Conforme se verá no capítulo 5, intitulado *O apoio do DPR à internacionalização*, a Eurofarma, empresa brasileira que iniciou, em 2009, seu processo de internacionalização, viria a conhecer o trabalho do DPR tão somente em 2014, ano a partir do qual passaria a acessar, com frequência, os serviços dos SECOMs.

O desafio orçamentário é a necessidade de garantir recursos estáveis e suficientes para a promoção comercial no exterior. Por fim, o quarto desafio refere-se à preservação da área de competência do

departamento a fim de que o Itamaraty continue a ser o órgão de governo responsável por liderar a promoção comercial no exterior.

3.1.2. Teses sobre internacionalização

Quatro trabalhos de CAE trataram da internacionalização:

Tabela 12 – Teses selecionadas para revisão: área de internacionalização

Autor	Ano	Título
Raphael Azeredo	2009	O investimento brasileiro na Argentina no século 21 – desafios para a atuação diplomática brasileira
Pedro Dalcero	2011	A internacionalização das empresas brasileiras: impactos e perspectivas para a política externa brasileira na América do Sul. Uma visão da geopolítica
Carlos da Fonseca	2013	A expansão de empresas brasileiras na América do Sul: implicações para a política externa
José Eduardo Bernardo dos Santos	2016	O papel do Estado no apoio à internacionalização das empresas brasileiras: uma visão diplomática

Há outras três teses que também avançaram sobre o assunto ao investigarem a expansão da Petrobras em países da região e as implicações decorrentes para a política externa, em especial para a integração energética. Pedro Miguel da Costa e Silva (2005) e Vivian Loss Sanmartin (2009) pesquisaram as operações da Petrobras na Bolívia e Cláudia de Borba Maciel (2008), na Venezuela.

Em razão, contudo, do limite de páginas, serão revistos apenas os trabalhos de Azeredo (2009), Dalcero (2011), Fonseca (2013) e Bernardo dos Santos (2016), que se aprofundaram na temática da internacionalização.

Azeredo (2009) analisou o papel facilitador da diplomacia em episódios que envolveram a aquisição de tradicionais firmas argentinas por grandes empresas brasileiras (compras da Quinsa-Quilmes pela Ambev, da Loma Negra pela Camargo Corrêa e da Pecom pela Petrobras). Tais aquisições desenrolaram-se na década passada, quando

o crescimento do investimento brasileiro na Argentina foi alcunhado pela mídia local de *invasión brasileña*.

A embaixada em Buenos Aires conduziu várias gestões e iniciativas em defesa daquelas empresas, preocupada sempre em preservar o relacionamento bilateral. As ações foram respaldadas por instruções da SERE, transmitidas “sobretudo por comunicação telefônica”, em razão da “velocidade do processo decisório” (p. 163). O trabalho não indica envolvimento do DPR na elaboração das instruções.

Não obstante a ausência do DPR, as ações de apoio diplomático descritas pelo autor podem ser compreendidas à luz do modelo explicativo proposto por este trabalho: inteligência-*networking*-legitimação (I-N-L). Segundo Azeredo, durante os episódios:

Os atores de governo auxiliaram em situações de conflito, aconselharam empresas brasileiras sobre o contexto político e econômico do país e estimularam a *criação* e o *aprimoramento* de *canais de interlocução* entre essas firmas e o governo argentino, com vistas a sedimentar relação de convivência pacífica e mutuamente benéfica (AZEREDO, 2009, p. 184, grifo nosso).

A ação de “aconselhar empresas brasileiras” encaixa-se na vertente de inteligência. O estímulo à “criação” e “aprimoramento de canais de interlocução” condiz com as vertentes de *networking* e legitimação. O estabelecimento de “canais de interlocução” requer que a diplomacia promova o encontro ou *networking* entre os interlocutores e também que legitime a firma, mostrando ao governo local que determinada empresa é ator relevante e digno de confiança no Brasil.

Dalcero (2011) examinou a expansão de empresas brasileiras na América do Sul, valendo-se dos referenciais teóricos da geopolítica e das teorias de negócios internacionais. Na geopolítica, destacou o ramo da geoeconomia e a lição dos teóricos da área de que “os Estados-sede das transnacionais são o principal apoio na estratégia de internacionalização das empresas” (p. 28). Realizou dois estudos de caso: o primeiro sobre a trajetória das construtoras nacionais no

continente; o segundo sobre as operações sul-americanas de conjunto mais amplo de transnacionais (Braskem, Marfrig, Vale, entre outras).

Em relação à presença da Camargo Corrêa na Venezuela, destaque-se observação do autor:

A atuação da embaixada brasileira foi particularmente importante para a penetração e permanência da Camargo Corrêa no mercado venezuelano [...]. A empresa atribui à Embaixada do Brasil em Caracas a “*decifração dos códigos locais*”, modalidade de apoio considerada “excelente” pela empresa (DALCERO, p. 85, grifo nosso).

A constatação de Dalcero coaduna-se com o principal argumento deste trabalho: o apoio diplomático reduz o custo de ser estrangeiro. Decifrar códigos locais ou *tacit cultural variation* (CALHOUN, 2002, p. 303) é competência diplomática por excelência, a qual posta a serviço de uma empresa auxilia na superação da assimetria de informação, na adaptação ao ambiente local e, conseqüentemente, na aquisição de legitimidade.

Fonseca (2013) discutiu as implicações para a política externa, advindas da expansão das empresas nacionais na América do Sul. Destacou o receio crescente, cultivado por parte de atores relevantes na região, de que as transnacionais estariam a serviço de uma “hegemonia” ou “subimperialismo” brasileiro.

A fim de mitigar tal receio e evitar prejuízos para a integração regional, Fonseca defendeu que o Itamaraty acompanhasse a internacionalização de maneira mais próxima. Um adequado acompanhamento do fenômeno requer, entre outras ações, explicar aos empresários a importância de compreender “as sensibilidades e idiossincrasias locais, respeitar as diferenças culturais e entender eventuais mudanças políticas (...) com a assunção de lideranças populares” (Embaixador Antonio Simões *apud* FOSENCA, p. 5).

Pode-se afirmar ainda que a proposta de Fonseca indica a necessidade de mais estudos de CAE sobre o assunto, porquanto um acompanhamento mais próximo do tema exige que o MRE não só

conheça melhor o fenômeno, em si, da internacionalização brasileira, mas também que analise, de maneira detida, as ações desenvolvidas por sua própria diplomacia comercial em apoio às operações externas de empresas nacionais.

Azeredo, Dalcero e Fonseca ilustraram suas teses com a análise de episódios extraordinários, que levaram à atuação do Itamaraty em crises de aceitação das transnacionais brasileiras em países sul-americanos. Nesses episódios, a ação diplomática, que, em muitos casos envolveu gestões presidenciais, buscou proteger os interesses empresariais, resguardando o relacionamento bilateral.

Tabela 13 – Principais episódios analisados nas teses sobre internacionalização

Ano	País	Empresa	Episódio
2003	Argentina	Petrobras	Aquisição da PECOM
2003	Argentina	AMBEV	Aquisição da Quinsa-Quilmes
2005	Argentina	Camargo Corrêa	Aquisição da Loma Negra
2006	Bolívia	EBX	Desistência de instalar siderúrgica em Puerto Suárez
2006	Bolívia	Petrobras	Nacionalização dos ativos
2008	Equador	Odebrecht	Expulsão do país
2011	Bolívia	OAS	Rescisão do contrato de construção da estrada San Ignacio de Moxos-Villa Tunari

O que se pretende, neste trabalho, é distinto. Busca-se, aqui, trazer à luz episódios cotidianos, que demonstrem o trabalho diário dos postos, sob a coordenação do DPR, em apoio à internacionalização. A análise desses episódios ajudará a compreender a relevância para as transnacionais brasileiras dos serviços prestados pela promoção comercial do Itamaraty.

Bernardo dos Santos (2016) examinou os instrumentos de internacionalização do Estado brasileiro – financiamentos e garantias às exportações, acordos de dupla tributação, acordos bilaterais de investimentos, Fundo Soberano do Brasil e também o que chamou de

“estruturas governamentais [...] ligadas à promoção comercial”: CAMEX, DPR e APEX.

Recordou o longo envolvimento do departamento com o tema: “o acompanhamento e apoio ao processo de internacionalização das empresas brasileiras foi tarefa executada pelo DPR pelo menos desde a década de 1970” (p. 157). Nos anos 80 e 90, com o aprofundamento da integração regional, “o apoio à atuação das empresas brasileiras se consolida como parte efetiva do trabalho do DPR”.

Destacou as mudanças, a partir de 2012, na estrutura do departamento, que permitiram estabelecer “marco institucional do tratamento, no Itamaraty, da questão” (p. 67) com a criação de divisão específica para o tema, a DINV.

A DINV tem buscado apoiar a internacionalização de empresas brasileiras por meio da prestação de informações institucionais básicas e também [...] pelo desempenho das funções de acompanhamento da “advocacia diplomática” dos interesses das empresas brasileiras no exterior, tarefa há muito desempenhada pelo DPR, como já visto (BERNARDO DOS SANTOS, 2016, p. 159-160).

Por ter escrito tese de cunho abrangente, a respeito do “papel do Estado no apoio à internacionalização”, Bernardo dos Santos não pormenorizou em que consistiriam, nem como a DINV entregaria à comunidade empresarial brasileira os serviços de “informações institucionais básicas” e de “advocacia diplomática”. Tampouco indicou exemplos concretos de apoio do DPR a transnacionais brasileiras, à exceção de breve menção ao “projeto de inserção de empresas brasileiras na produção em países africanos como Angola e Moçambique”, o qual será esmiuçado no capítulo 6 deste trabalho.

Dalcero e Fonseca mencionaram o DPR em suas teses de CAE. O recente trabalho de Bernardo dos Santos foi além: descreveu a evolução do direcionamento institucional do departamento para o tema. Entretanto todos os quatro autores revisados nesta seção escreveram

teses com outros referenciais e objetivos e, portanto, não fizeram exame detalhado do trabalho da promoção comercial do MRE.

3.2. Literatura especializada

Referências ao Itamaraty na literatura especializada são escassas. Por ter sido pouco pesquisada, a função específica do MRE (e do DPR, em particular) no apoio à internacionalização é, por conseguinte, pouco compreendida, inclusive no próprio âmbito do governo brasileiro.

Há diversos artigos, teses de mestrado e doutorado e outros trabalhos de pesquisa sobre o movimento internacional das empresas brasileiras, principalmente sobre a intensificação do fenômeno a partir da primeira metade da década passada. Entre os estudiosos do assunto, muitos escreveram sobre o papel do governo brasileiro no mais recente ciclo de crescimento dos IBDs – Arbix e Caseiro (2011 e 2012), Bazuchi *et al.* (2013), Caseiro (2013), Caseiro e Masiero (2014), Marques (2009, 2010), Schneider (2009), Sennes e Mendes (2009), Sousa (2013), Santos (2014), *inter alia*.

A maioria dos autores, contudo, centrou seus estudos no BNDES, órgão considerado pivô da “política de campeões nacionais”⁶¹. Os que foram além do BNDES, buscando conhecer o trabalho de outros órgãos de governo, passaram ao largo do Itamaraty, descrevendo tão somente os programas do MDIC e as tarefas da APEX. Os raros pesquisadores que incluíram, em seus trabalhos, alguma análise sobre o papel do MRE, fizeram-no de maneira superficial.

Caseiro e Masiero (2014) compararam as políticas brasileiras e chinesas de apoio à internacionalização. Defenderam que tais políticas integram a estratégia de desenvolvimento de cada país. Na análise do “Brazilian Government support for OFDI”⁶², não mencionaram o MRE.

61 O ex-presidente do BNDES Luciano Coutinho não aprovava a expressão “política de campeões nacionais”, preferindo referir-se a uma política de “promoção da competitividade de grandes empresas de expressão internacional” (ESTADÃO, 2013).

62 OFDI é sigla de *outward foreign direct investment*.

Limitaram-se a descrever os mecanismos do BNDES e programas do MDIC. Sobre o banco, escreveram:

There are two main instruments that directly promote the internationalization of Brazilian companies, both of them conducted by the Brazilian Development Bank (BNDES). The first, introduced in 1998, are loans to foreign governments in Latin America and Africa hiring Brazilian engineering companies to construct large infrastructure projects. The second, which started in 2005, includes both loans and subscription of securities for Brazilian companies to invest abroad (CASEIRO; MASEIRO, 2014, p. 241).

Comentaram dois programas do MDIC, que tinham aspectos de apoio à internacionalização. A Política de Desenvolvimento Produtivo⁶³, que queria consolidar a liderança brasileira em determinadas indústrias globais (aeronáutica, papel e celulose, carnes, etc.); e o Plano Brasil Maior⁶⁴, que previa auxílio às empresas interessadas em expandir-se internacionalmente para “obtain technologies abroad or to have access to new markets” (p. 244).

Bazuchi *et al.* (2013) observaram que o apoio à internacionalização seria consensual na agenda pública brasileira. Desde os anos 90, o governo brasileiro desenvolve políticas na área, valendo-se de quatro mecanismos de interação com as multinacionais: i) oferta de recursos subsidiados; ii) participação acionária; iii) legislação e regulação favoráveis e iv) articulação com governos estrangeiros.

O governo utiliza o BNDES para oferecer recursos subsidiados. Para a participação acionária em empresas, também se vale do banco, por meio da BNDESPar⁶⁵, além dos fundos de pensão. “BNDESPar and state-owned pension funds are the main Brazilian government branches of shareholder participation” (p. 424). Legislação favorável seria o resultado

63 Cf. JORGE (2008) e MDIC (2008).

64 Cf. MDIC (2015).

65 Constituída como empresa subsidiária do BNDES, a BNDESPar tem a missão de capitalizar empreendimentos de grupos privados, seja subscrevendo ações, seja comprando debêntures. A BNDESPar detém participação em importantes transnacionais, a exemplo de Braskem, Embraer, Gerdau, JBS, Suzano, Vale, etc.

de políticas implementadas nas áreas de competição, regulação técnica e desenvolvimento industrial. Nesse sentido, Bazuchi *et al.* nomeiam, especificamente, a referida Política de Desenvolvimento Produtivo.

Sobre a articulação com governos estrangeiros, as multinacionais brasileiras “find that it is quite hard to start a dialogue with foreign governments without the support of home country institutions” (p. 425). Sem oferecer comentários ou análises extensas, recordaram o papel da “government diplomacy assistance” na abertura do mercado japonês à carne suína, iniciativa que envolveu “members of the *Ministry of External Relations*, Ministry of Development, Industry and Foreign Trade and Ministry of Agriculture” (grifo nosso, p. 426).

De maneira breve, registraram ainda que “home country governments can communicate with foreign governments and other host country’s stakeholders in order to solve MNC’s [Multinational Corporation] conflicts” (p. 426), a exemplo da ocorrido com a Odebrecht no Equador e a Petrobras na Bolívia.

Sennes e Mendes (2009) analisaram a relação entre políticas públicas e multinacionais brasileiras. Para eles, determinadas iniciativas de política externa estariam associadas ao apoio à internacionalização. Recordaram a diplomacia presidencial do governo Lula e o recurso, tão utilizado pelo então presidente, de viajar ao exterior na companhia de empresários.

Os autores defenderam que a política do então chanceler Celso Amorim de abertura de novas embaixadas deveria ser compreendida à luz do interesse do governo brasileiro de estar presente em locais estratégicos para as empresas nacionais – Guiné Equatorial, onde ARG, Andrade Gutierrez, OAS, Odebrecht e Queiroz Galvão têm contratos; Maláui, país através do qual a Vale planeja transportar o carvão da mina moçambicana de Moatize; e Tanzânia, onde a Petrobras atua na exploração de blocos *offshore*.

Sobre os serviços prestados pelo Itamaraty às transnacionais, assinalaram o seguinte:

The information services offered by the Ministry of External Relations in its network of consulates and embassies work with very limited resources; they serve *merely as a general source of information on specific markets*. Nevertheless, embassies and consulates will often facilitate the contact between interested firms and consulting, law, accountancy firms, and other service providers (SENNES; MENDES, 2009, p. 166, grifo nosso).

Os autores reduziram as embaixadas e os consulados a “mera fonte geral de informação sobre mercados específicos” ou, menos ainda, a facilitadores de contato entre empresas brasileiras e serviços privados de informação (advocacia, consultoria e contabilidade). Não indicaram se o Itamaraty prestaria outros serviços às empresas nacionais, além de informações.

Entre os autores citados, Marques (2010) seria uma exceção por ter focado, prioritariamente, o MRE. Para o autor, a expansão das empresas brasileiras no exterior trouxe desafios para o órgão: “the internationalization of the Brazilian economy affects Itamaraty’s behaviour and practice regarding large Brazilian companies” (p. 11).

Rememorou, entre outros, os episódios da Petrobras na Bolívia e da Odebrecht no Equador, prevendo que incidentes em que “the private interests of major firms will occasionally clash with broader national interests” (p. 19), tornar-se-ão mais frequentes à medida que as empresas se expandem para fora do país. Questionou a capacidade do Itamaraty em lidar com tais situações e em prestar às transnacionais os serviços necessários: “anecdotal evidence suggests that Itamaraty has been ill-equipped to handle or unwilling to treat these and other commercial issues in general, with the level of priority and firmness demanded by the private sector” (p. 21-22).

A internacionalização requer que a diplomacia brasileira quebre a tradição de relacionar-se apenas com governos e passe a lidar também com as principais empresas nacionais: “Itamaraty will be forced to break with its tradition and embrace this opportunity to treat corporate actors

as an *important new constituency*” (grifo do autor). As multinacionais seriam “new and often critical ‘clients’ of Itamaraty” (p. 23).

Não conseguir adaptar-se à nova realidade ameaça o papel do órgão como “the principal gatekeeper regarding foreign affairs”, porquanto, conforme sustenta Marques: “large modern Brazilian firms possess the technology, capital, *access to* and *contacts* with major markets which allow them to counter Itamaraty’s traditional monopoly over all decisions regarding foreign policy” (p. 22, grifo nosso).

A ausência de textos e de pesquisas extensas sobre o papel da promoção comercial do Itamaraty no contexto da internacionalização talvez explique a maneira como Marques e outros autores veem o MRE. Conforme se mostrará nos capítulos seguintes, as evidências coletadas ao longo desta pesquisa apontam conclusões não coincidentes com aquelas oferecidas pela literatura especializada.

Sennes e Mendes, por óbvio, estão certos quanto à relevância das comitivas de empresários nas viagens presidenciais, muito embora tenham deixado de observar que a organização das comitivas esteja entre as mais antigas funções do DPR. Pode-se concordar, igualmente, com a visão de que a densidade de interesses comerciais na Guiné Equatorial, Maláui e Tanzânia influenciou a abertura de embaixadas naqueles países, mas, certamente, não foi o único fator a contribuir para a decisão.

Quanto a Marques, aceita-se o argumento central de que a internacionalização traz desafios para o Itamaraty, um dos quais é a constante necessidade de aprimorar os serviços prestados ao empresariado.

Marques foi, contudo, impreciso ao rotular a diplomacia brasileira como *unwilling to treat* os problemas externos advindos da internacionalização e, mais ainda, quando se referiu às transnacionais como *new constituency* ou novos clientes do Itamaraty. Os trabalhos de Dalcero (2011) e Fonseca (2013) indicam intensa atuação da diplomacia brasileira nos incidentes da Bolívia e Equador, assim como

Azeredo (2009) evidencia o papel decisivo da diplomacia em apoio a investimentos brasileiros na Argentina.

Do mesmo modo, não há nada de novo para o Itamaraty e, particularmente, para o DPR, em relacionar-se com empresários e apoiá-los fora do Brasil. Em verdade, a interlocução com o setor privado é uma tradição da Casa de Rio Branco. Serra (1982) e Rayol (1983) registraram o envolvimento do Itamaraty, já na segunda metade da década de 70, em apoio à Mendes Júnior no Iraque (ferrovia Bagdad-Akashat), Camargo Corrêa na Venezuela (Hidrelétrica de Guri) e Odebrecht no Chile (Hidrelétrica de Colbún-Machicura).

A interlocução entre setor privado e Itamaraty é tão fluida que empresários nacionais veem o MRE não apenas como facilitador de contatos com o exterior, mas também como via de acesso para outros órgãos do próprio governo brasileiro. Colheu-se tal percepção em entrevistas realizadas com executivos de transnacionais⁶⁶.

Para Clarke Juliano, vice-presidente da Camargo Corrêa, a “influência do Itamaraty junto aos demais órgãos brasileiros” auxilia a empresa em sua atuação externa. A influência – sempre utilizada de maneira institucional – serve para sensibilizar outros órgãos da Administração para as repercussões internacionais de suas decisões e tem sido utilizada sobretudo no contexto do relacionamento entre os órgãos representados no COFIG, em deliberações sobre concessão de empréstimos e garantias.

Entre as possíveis explicações para as empresas nacionais acorrerem ao Itamaraty para acessar o restante do governo, estão não apenas a consolidada interlocução que a diplomacia brasileira sempre manteve com o empresariado nacional, mas também aquilo que apontou o diretor de Relações Externas da Embraer⁶⁷, José Serrador, que é o fato

66 NOGUEIRA, João Carlos Mariz. *Diretor de Relações Internacionais, Odebrecht*. Brasília: 8 dez. 2015. Entrevista concedida por e-mail; e CLARKE JULIANO, André. *Vice-Presidente Executivo de Negócios Internacionais, Camargo Corrêa*. Brasília: escritório da Camargo Corrêa, 5 nov. 2015. Entrevista concedida pessoalmente.

67 SERRADOR, José. *Diretor de Relações Externas, Embraer*. Brasília: escritório da EMBRAER, 30 out. 2015. Entrevista concedida pessoalmente. Gravada em arquivo digital.

de o MRE ser um dos poucos (se não o único dos) ministérios que têm visão global do governo brasileiro.

Os elementos colhidos nesta pesquisa também não permitem aceitar a afirmativa de Marques de que as grandes empresas dispõem de acesso e contato com os principais mercados, o que lhes permitiria dispensar o auxílio do Itamaraty. Conforme se mostrará nos capítulos seguintes, a afirmativa talvez superestime a capacidade das empresas e subestime o custo de ser estrangeiro.

3.3. Considerações finais

A incompreensão sobre a função do Itamaraty no contexto da internacionalização estende-se da literatura especializada para o próprio governo federal. A Política de Desenvolvimento Produtivo elenca dois “instrumentos” para a internacionalização nos setores de papel e celulose, mineração e energia. Seriam eles: o BNDES e a APEX (MDIC, 2008). Em relação à internacionalização de pequenas empresas, três órgãos cuidariam das iniciativas: MDIC, APEX e SEBRAE. Não se mencionou o MRE, senão a presença do Ministério no Grupo de Trabalho de Exportação e Internacionalização em TI, integrado também por MDIC, ABDI, BNDES e APEX.

O Plano Brasil Maior previu, entre as metas do setor de petróleo, gás e naval, “[...] promover a internacionalização [...]”, objetivo cuja coordenação coube à APEX. No setor de móveis, previu-se “a internacionalização ou abertura de franquias [...] no exterior”, medida sob a coordenação do BNDES. Para o setor de serviços, havia também o objetivo de “apoiar a internacionalização”. Para tanto, a APEX deveria coordenar duas medidas: “implementar projetos setoriais” e “criar um núcleo de inteligência em serviços”. Embora seja um programa interministerial, cuja formulação e implementação estende-se além do sistema MDIC, o Brasil Maior não incumbiu o MRE de objetivos de internacionalização.

A função do Itamaraty no âmbito das políticas públicas de internacionalização necessita ser plenamente compreendida. Há uma tendência em reduzir-se o papel do MRE a simples provedor de informações para a própria administração federal ou então a “captador” de oportunidades para os IBDs, as quais devem ser transmitidas a outros órgãos de governo, que as repassarão, por sua vez, ao empresariado.

Este livro defende que a promoção comercial do Itamaraty presta, de maneira direta, relevantes serviços públicos às transnacionais brasileiras, serviços esses que vão além de informações e que podem ser melhor compreendidos à luz do modelo explicativo *inteligência-networking*-legitimação.

A ausência de textos, tanto no acervo de teses de CAE quanto na literatura especializada, que tenham tratado, de maneira específica e aprofundada, do papel do DPR no apoio à internacionalização, aponta com clareza a necessidade de uma pesquisa sobre o tema.

Capítulo 4

A pesquisa

If you can't measure it, you can't manage it
(Provérbio corporativo)⁶⁸.

Realizaram-se 32 entrevistas, além de extensa coleta e análise de documentos, com o propósito de responder às três perguntas de pesquisa deste trabalho:

Pergunta nº 1: Será que o Itamaraty (DPR) desempenha papel relevante no apoio à internacionalização de empresas brasileiras?

Pergunta nº 2: Qual a contribuição do Itamaraty (DPR) para as transnacionais brasileiras?

Pergunta nº 3: De que maneira o trabalho do Itamaraty (DPR) na área de internacionalização contribui para reduzir o custo de ser estrangeiro, enfrentado pelas transnacionais brasileiras em seus investimentos diretos no exterior?

As observações, recordações, percepções e avaliações captadas nas entrevistas, assim como as informações levantadas na investigação

68 A autoria da frase é geralmente atribuída ao *expert* em gestão empresarial Peter Drucker, mas muitos afirmam que "he never actually said it" (ZAK, 2013).

documental, ajudaram a evidenciar a utilidade do trabalho desenvolvido pelo DPR para as operações externas de empresas brasileiras e também a mostrar a relação entre o trabalho do DPR e a redução do custo de ser estrangeiro.

Serviram ainda para testar o modelo explicativo para a atuação do DPR na área de internacionalização, conforme proposto por este trabalho, segundo o qual os serviços do departamento desenvolvem-se com base em três ativos diplomáticos, demandados por e necessários às empresas que investem ou pretendem investir no exterior. Esses ativos são a inteligência, o *networking* e a legitimação.

Em se tratando de trabalho de CAE, esta pesquisa não poderia afastar-se de seu caráter de pesquisa aplicada. Nesse sentido, três elementos foram considerados no tratamento das informações coligidas: i) identificar carências e propor melhorias para o aperfeiçoamento do DPR; ii) defender a singularidade e relevância do trabalho do departamento *vis-à-vis* a atuação de outros órgãos da Administração pública no âmbito das políticas de apoio à internacionalização; e iii) extrair do trabalho elementos que pudessem contribuir para fortalecer, ainda mais, o Itamaraty no contexto do governo e da sociedade brasileira, mostrando como o órgão entrega serviços públicos relevantes para o estratégico setor empresarial.

4.1. Entrevistas

As entrevistas, conduzidas de maneira semiestruturada, foram feitas com executivos, diplomatas e funcionários de três órgãos parceiros do DPR (APEX, BNDES e CNI). Elaboraram-se três roteiros, um para cada grupo de entrevistados, que podem ser encontrados nos apêndices A, B e C desta obra.

4.1.1. Executivos

Entrevistaram-se executivos de quinze empresas com presença no exterior – Andrade Gutierrez, Braskem, BRF, Camargo Corrêa, Contracta, Correios, Eletrobras, Embraer, Eurofarma, Marcopolo, Odebrecht, Oi, Progen, Queiroz Galvão e Vale –, transnacionais que já procuraram o Itamaraty em busca de apoio. Conversou-se sempre com o executivo encarregado da interlocução com governo, que, embora não tenha o maior nível hierárquico na empresa, é o detentor da melhor informação sobre o que se investiga no trabalho. A única exceção foi a Progen, cujo dono foi entrevistado, pois ele próprio se ocupa do relacionamento institucional com o DPR.

Um dos problemas encontrados foi a tendência de alguns dos executivos de “não querer desagradar”. As empresas entrevistadas são usuárias dos serviços do departamento e, ao conversarem com um diplomata, percebeu-se, da parte delas, o viés de evitar declarações que pudessem incomodar a instituição, à qual recorrem com frequência. Essa tendência foi sentida principalmente no grupo das construtoras.

As entrevistas tiveram o propósito de conhecer as razões que levam as transnacionais a procurarem o Itamaraty em busca de apoio. Buscou-se, fundamentalmente, compreender a visão das empresas sobre a relevância do MRE em suas operações externas. As conversas serviram também para avaliar a satisfação com os serviços prestados, reunindo críticas e sugestões.

Os depoimentos corroboraram a proposta explicativa deste trabalho, segundo a qual a diplomacia, em razão de sua natureza, detém ativos (*inteligência-networking-legitimação*) úteis às empresas que atuam fora do país.

Sobre os serviços de inteligência, registrou-se o seguinte:

A distância cultural é uma dificuldade a ser enfrentada na Ásia [...] O compartilhamento, feito pelo DPR, das informações sobre o continente foi importante para ajudar a alimentar a estratégia da empresa sobre internacionalização [...] proporcionou conhecimento

[...] sobre o ambiente empresarial e cultural no mercado asiático (Alberto de Mello Matos, chefe do Departamento Internacional, Correios).

O Itamaraty oferece gente muito treinada e capacitada, capaz de fazer uma leitura, uma inteligência política do país. Quando meu cliente é o Estado, que é o caso da construtora, a leitura política é, para mim, um ativo enorme. Eu obtenho a leitura política em conversas com os embaixadores brasileiros (André Clarke Juliano, vice-presidente Executivo de Negócios Internacionais, Camargo Corrêa).

Em relação ao *networking*, que é a capacidade da diplomacia de gerar relacionamentos, estabelecer interlocuções, promover aproximação ou acesso a autoridades e empresários, cite-se declaração de executivo de grande empresa do setor de serviços. Preferiu-se não identificar o entrevistado, pois ainda não se concluiu a questão específica na qual o MRE vem apoiando a empresa.

O DPR ajudou a *desemperrar* diálogo que estava difícil [com empresários locais]. A atuação do Itamaraty teve efeito positivo na disposição deles de dialogar conosco (grifo nosso).

Ainda sobre *networking*:

A prospecção de mercado, sozinho, é muito difícil. Com o DPR, monta-se *networking* muito mais rápido, o que permite entender, de maneira muito mais rápida, se o país tem ou não oportunidades para você [...] o Itamaraty ajuda você a colocar-se lá em cima (José Ricardo Barella, presidente do Conselho de Administração, Progen, grifo nosso).

No Peru, não tínhamos aproximação [com a agência regulatória de saúde]. Fizemos, via Itamaraty, a aproximação. Um dos problemas que tínhamos era que o Peru não aceitava o certificado eletrônico da ANVISA. Fizemos, com o apoio da embaixada em Lima [e também da APEX], *workshop* para explicar às autoridades peruanas o desenvolvimento do genérico no Brasil. No dia seguinte, o Peru passou a aceitar o certificado da ANVISA (Walker Lahmann, diretor executivo, Eurofarma).

O melhor exemplo recente para ilustrar esse apoio é a COSBAN [Comissão Sino-Brasileira de Alto Nível], plataforma na qual contamos com amplo apoio do DPR e que permite contato com interlocutores chineses, facilitando um avanço ainda maior de nossa agenda estratégica com a China (Márcio Senne, diretor de Relações Externas, Vale).

Quanto ao ativo da legitimação, que é a capacidade de auxiliar as empresas na construção de reputação no ambiente local, obtiveram-se os seguintes depoimentos:

É difícil acessar qualquer autoridade na Ásia ou dar qualquer passo no continente sem o *respaldo* do governo brasileiro (Marcos Jank, Vice-presidente de Assuntos Corporativos e Desenvolvimento de Negócios, BRF, grifo nosso).

Se o embaixador está junto comigo, isso traz enorme segurança para meu cliente local, que fica sabendo que minha empresa é conhecida do governo brasileiro. Minha conversa com o cliente *já parte do quinto degrau* (Fábio Pavan, diretor, Contracta Engenharia, grifo nosso).

Ao afirmar “já parte do quinto degrau”, o entrevistado evidencia que a atuação diplomática acelera a aquisição de reputação pela empresa brasileira. Citem-se ainda:

Através das missões comerciais, abrem-se portas para que governos estrangeiros conversem com empresas brasileiras e estas possam apresentar suas *credenciais* técnicas e gerenciais (Paulo Brechbühler, diretor Institucional, Queiroz Galvão, grifo nosso).

O fato de estar respaldado pelo Itamaraty *aumenta a confiança da empresa* diante dos locais e *diminui a percepção de risco* da empresa (Walker Lahmann, diretor executivo, Eurofarma, grifo nosso).

O papel da diplomacia na construção de confiança é tão significativo para as empresas que dois entrevistados chegaram a afirmar que o Itamaraty pode e deve ajudá-las em suas políticas de *compliance*⁶⁹.

69 A palavra inglesa *compliance* consagrou-se, no mundo e no Brasil, para referir-se às práticas corporativas seguidas pelas empresas com o intuito de assegurar obediência à legislação por parte de seus funcionários, principalmente da legislação que veda a corrupção de agentes públicos.

Em toda reunião que fizemos com o governo [de determinado país], contamos com a presença do embaixador na sala, isso *coíbe* o pedido [de vantagens ilícitas] (Walker Lahmann, diretor executivo, Eurofarma, grifo nosso).

A presença do Itamaraty pode contribuir para tornar os negócios lícitos. Quando Estado fala com Estado, cria-se janela, pela qual as empresas podem conversar, afastando-se oportunidades de corrupção. É uma oportunidade singular. Há situações em que um terceiro escalão de um governo estrangeiro tenta extorquir a empresa, mas sem o aval, nem o conhecimento dos escalões mais altos. Se o Itamaraty cria acesso para que a empresa possa narrar a tentativa de extorsão aos escalões mais altos, isso é muito valioso (André Clark Juliano, vice-presidente Executivo de Negócios Internacionais, Camargo Corrêa).

Uma das principais ressalvas foi quanto à discrepância dos serviços prestados. Os executivos reclamaram que a qualidade do atendimento varia muito de uma embaixada a outra, ou de um SECOM a outro. As críticas serão reproduzidas sem identificação das fontes.

Chegamos à embaixada e o chefe do SECOM estava lendo jornal. Nada funcionava no comercial, pois o embaixador não estava afinado com a promoção comercial. Tenho procurado buscar apenas embaixadas onde o embaixador é afinado, gosta do comercial. Muitas vezes, sei de uma oportunidade em determinado país, mas, se o embaixador brasileiro naquele país não gosta do comercial, busco oportunidades em outros lugares.

[Falta] diretriz clara para as embaixadas e consulados no exterior para apoiar ativamente as empresas que estão buscando oportunidades comerciais no exterior [...] algumas embaixadas apoiam, de forma ativa, as empresas, buscando informações, estabelecendo contatos, etc. Outras dizem que não têm essa atividade como parte de suas atribuições. [Deve haver] alinhamento para padronizar a atuação.

Outra crítica foi em relação a problema antigo e recorrente da promoção comercial do governo brasileiro: a coordenação entre os diversos órgãos com competências na área. Conforme se viu no capítulo

anterior, diversas teses de CAE sobre promoção comercial já apontaram a necessidade de maior coordenação.

O problema é que existe indefinição de quem faz o quê. O caso dos adidos agrícolas revela essa falta de definição. [MRE, MDIC, MAPA, APEX, BNDES] têm estruturas concorrentes que batem de cabeça. O sistema é confuso. Recomendo maior coordenação entre os ministérios.

4.1.2. Diplomatas

No grupo dos diplomatas, foram entrevistados todos os ex-diretores do DPR. Conversou-se com os embaixadores Paulo Tarso Flecha de Lima, Francisco Thompson Flores Netto, Luiz Villarinho Pedroso, Guilherme Leite Ribeiro, Ruy Nogueira, Celso Marcos Vieira de Souza, Roberto Jaguaribe, Mário Vilalva, Henrique Sardinha, Mario Ernani Saade, Norton Rapesta, Rubens Gama Dias Filho e Rodrigo de Azeredo Santos.

Conversou-se ainda com o embaixador Carlos Alfredo Lazary Teixeira, que, embora não tenha sido diretor do DPR, foi chefe da DOC, tem grande experiência na área, além de ser estudioso do tema.

As conversas com diplomatas ajudaram a conhecer a visão e o envolvimento do departamento na área, além de identificar casos de apoio às transnacionais.

O relacionamento entre o departamento e as transnacionais brasileiras começou no final dos anos 70 e início dos anos 80, a partir da “segunda onda de internacionalização”⁷⁰ (FLEURY; FLEURY, 2011).

O grande norte era [...] construção. Demos apoio político à Mendes Júnior [permitindo à construtora obter sua primeira obra no exterior, a ferrovia Bagdá-Akashat]. Depois que o Iraque entrou em guerra

70 Para Fleury e Fleury (2011), foram três as ondas da internacionalização produtiva brasileira. A primeira ocorrida nas décadas de 50 e 60, a segunda no final dos anos 70 e início dos anos 80 e a terceira nos anos 90 e 2000.

com o Irã [1980], a embaixada em Bagdá prestou apoio político à construtora (Embaixador Thompson Flores Netto).

O apoio à internacionalização vem dos primórdios do departamento. Apoiamos o ingresso da Odebrecht no Peru [1979: construção da hidrelétrica Charcani V] e da Andrade Gutierrez no [República do] Congo [1984: rodovia Epena-Impfondo-Dongou] (Embaixador Ruy Nogueira).

O envolvimento do DPR com a internacionalização existe há cerca de 30 anos. Quando fui diretor do DPR, alterei o nome⁷¹ do departamento como forma de consolidar o conceito. Trouxe investimentos para o título (Embaixador Norton Rapesta).

Em 1978, ano em que a Mendes Júnior estreou no Iraque, com a obra da ferrovia Bagdá-Akashat, a Camargo Corrêa ingressaria na Venezuela, após bem-sucedida gestão diplomática, que assegurou à construtora brasileira presença na construção da Hidrelétrica de Guri. No ano seguinte em 1979, também com apoio diplomático, a Odebrecht ingressou no Chile, na obra da Hidrelétrica de Colbún-Machicura.

Em 1980, o então presidente João Baptista Figueiredo viajaria à Argentina, levando consigo comitiva empresarial, coordenada pelo DPR. Aquela viagem foi fundamental para que as construtoras conseguissem ingressar no mercado argentino. Anos mais tarde, a Odebrecht estrearia no país, com a construção da barragem de Pichi Picún Leufú na Patagônia.

Não só construtoras, mas também transnacionais de outros setores tiveram sua saída ao exterior amparadas pelo MRE, a exemplo de Gerdau, Vale, Randon e WEG.

Diplomatas entrevistados explicaram a necessidade do apoio do Itamaraty em razão da dificuldade das transnacionais brasileiras em ingressar no exterior, sobretudo naqueles países de instituições pouco consolidadas, nos quais a influência governamental sobre a economia ainda é muito grande.

71 Pelo Decreto nº 7.304, de 22/9/10, o Departamento de Promoção Comercial passou a chamar-se Departamento de Promoção Comercial e Investimentos.

As grandes empresas [...] foram clientes do DPR. Diplomacia faz a diferença, sobretudo em países centralmente planejados. Àquela época [décadas de 60, 70 e 80], dificilmente uma empresa teria coragem e fôlego para sair do Brasil sem apoio governamental (Embaixador Carlos Alfredo Lazary Teixeira).

É muito importante ter o apoio do MRE, sobretudo em mercados mais distantes, onde as contrapartes são mais desconfiadas e os negócios são feitos em estilo antigo. Na Argélia, por exemplo, os negócios passam por visitas à residência dos empresários, tomar chá, contato olho no olho. *O MRE fornece “cartão de visita” aos empresários*, sobretudo em países em que a autoridade de governo é muito valorizada (Embaixador Henrique Sardinha, grifo nosso).

O Itamaraty é o único órgão do governo brasileiro com presença global. Estamos na África, Oriente Médio, Sudeste asiático, etc. Nessas regiões, o empresário se defronta com barreiras culturais, burocráticas. Sem o respaldo do Estado brasileiro, fica difícil operar nesses lugares, sobretudo naqueles países que ainda não se consolidaram como economias de mercado, onde o papel do Estado é forte, onde o servidor público é visto como hierarquicamente superior ao executivo de empresa (Embaixador Rubens Gama).

A diplomacia também ajuda as empresas a ter acesso às autoridades locais.

No Iraque, o Paulo Tarso falava com as mais altas autoridades sobre a Mendes Júnior. Quando fui do SECOM no Chile, à época do Allende, auxiliamos a fábrica brasileira da Mercedes-Benz a fechar contrato com a Prefeitura de Santiago, que resultou na venda de 1000 ônibus. O negócio exigiu vários encontros do embaixador, nos quais estive presente, com o presidente da República. *Como embaixadores ou diplomatas, gozamos de acesso mais fácil às autoridades. É difícil para um executivo contatar um presidente da República, um ministro de Estado, uma alta autoridade* (Embaixador Guilherme Leite Ribeiro, grifo nosso).

Outro diferencial do Itamaraty seria a capacidade que têm os diplomatas, em razão de seu treinamento profissional, de dominar os códigos locais e, nesse sentido, auxiliar os empresários a interpretá-los.

Em cada país, há um código para penetrar na cultura local. Há códigos para realizar das coisas mais simples às mais complexas. Diplomata é treinado para dominar os códigos locais (Embaixador Celso Marcos Vieira de Souza).

Nas conversas com diplomatas, recolheram-se também observações e sugestões. Em relação ao tema da coordenação:

Não basta buscarmos só coordenação [entre MRE, MDIC e APEX]. Temos de trabalhar, conjuntamente, na montagem dos programas [de promoção comercial]. Tem de haver total simbiose entre os órgãos, como há no modelo inglês. É fundamental a operação conjunta [entre as diversas agências]. Para tanto, temos de combater vícios corporativos do MRE. Sou favorável a que incorporemos funcionários de outros órgãos e também outros segmentos da sociedade brasileira, que os convidemos para trabalhar conosco nas embaixadas (Embaixador Roberto Jaguaribe).

[À época em que fui diretor do DPR] já se discutia, no âmbito do governo brasileiro, quais órgãos deveriam apoiar a internacionalização. Havia muita tensão no ar sobre quem ocuparia os espaços. A APEX trabalharia com a capacitação da empresa no Brasil, transformaria a empresa brasileira para que ela pudesse internacionalizar-se. O DPR não tem, nem deve ter essa responsabilidade da APEX. Mas, no momento em que essa empresa cruzasse a fronteira, o trabalho seria do Itamaraty (Embaixador Mário Vilalva).

Em relação ao que o DPR pode fazer para aprimorar seus serviços, registraram-se os seguintes comentários:

Treinar, treinar e treinar. Não basta que um diplomata seja lotado [na área de promoção comercial]. É importante que o DPR tenha mecanismo permanente de treinamento de seus quadros. Temos de treinar o diplomata para que ele entenda bem o que faz, conheça profundamente o que faz, o que fala, tornando-se persuasivo (Embaixador Mário Vilalva).

Recursos são fundamentais para treinar pessoal. Temos de dar maior treinamento ao chefe do SECOM e também aos próprios embaixadores. O nível de compreensão e conscientização sobre a

necessidade de apoiar a internacionalização tem muito ainda para crescer (Embaixador Rubens Gama).

Um elemento que se identificou nas entrevistas foi a preocupação com a ética, em definir os limites da atuação do Itamaraty em prol das transnacionais.

[À época em que fui diretor do DPR] percebia-se claramente a necessidade de apoiar a empresa brasileira no exterior, sobretudo as grandes empresas de engenharia. Dava-se apoio político na medida do possível e na medida do ético (Embaixador Francisco Thompson Flores).

Sempre recomendei a meus colaboradores para terem muito cuidado e evitar entrar no ato de comércio. Quando se vai para o finalmente da negociação, do contrato, a presença do diplomata na sala já não é mais desejável (Embaixador Villarinho Pedroso).

A imprensa sabe – e sabe muito bem – que faz parte da diplomacia defender empresas. É impossível que quem levante a crítica [contrária à atuação do governo em favor das transnacionais] não saiba que a promoção comercial é benéfica para o país. Mas o fato de realizarmos atividade relevante para o Brasil não nos exime da responsabilidade de prepararmos código de ética para o diplomata da área comercial (Embaixador Rubens Gama).

Indagado sobre a possibilidade de a promoção comercial do Itamaraty negar-se, eventualmente, a apoiar empresas cuja reputação no país de destino do investimento tenha sido abalada por denúncias de corrupção, o embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima foi enfático:

Claro que o Itamaraty pode negar-se a prestar atendimento. Tem de ver, acima de tudo, o interesse nacional. Antes do interesse empresarial vem o interesse nacional (Embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima).

4.1.3. Instituições parceiras

4.1.3.1. APEX

Na Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (APEX), entrevistaram-se Juarez Leal, coordenador de Internacionalização, e Silvia Pierson, gerente do Centro de Negócios em Miami⁷².

O Programa de Internacionalização de Empresas da APEX “prioriza o atendimento de *empresas já experientes* no mercado internacional, que buscam diversificar as suas formas de atuação em *mercados estratégicos*” (BLOG DA APEX, 2016, grifo nosso), promovendo ações em três áreas: i) orientação estratégica, ii) análise de mercado e iii) gestão internacional.

Tabela 14 – O apoio da APEX à internacionalização

Programa	Vetores
Programa de Internacionalização de Empresas	Orientação estratégica (apoio à formulação do plano de internacionalização da empresa)
	Análise de mercado (auxílio na coleta de informações)
	Gestão internacional (assistência à instalação no exterior)

Orientação estratégica é o assessoramento ou aconselhamento técnico prestado às empresas na formulação do plano de internacionalização. Tal serviço realiza-se nos cursos de capacitação e no “atendimento técnico, contínuo, individual” oferecido pela agência. Entre esses cursos de capacitação, o mais conhecido é o Programa de Internacionalização e Competitividade (Inter-Com), desenvolvido em parceria com a Fundação Dom Cabral.

Na área de análise de mercado, a APEX desenvolve “mapeamento de informações para a tomada de decisão do investimento”, o que inclui estudos de mercado, entre outras ações.

⁷² Entrevistou-se também o embaixador Roberto Jaguaribe, atual presidente da Apex, mas na condição de ex-diretor do DPR. A entrevista realizou-se antes de ele assumir a presidência da agência.

A gestão internacional refere-se à assistência prestada para a instalação da empresa no país estrangeiro. São oferecidos contatos de escritórios de advocacia, assessoria tributária e contábil, etc. Ainda nesta vertente, a agência chega mesmo a ceder espaço para que empresas brasileiras instalem escritórios no exterior. Os centros da APEX em Dubai, Miami e São Francisco oferecem tal serviço. O Giraffas, por exemplo, mantém escritório nas instalações da agência em Miami.

No que se refere ao relacionamento com o DPR, Juarez Leal assinalou que o Itamaraty pode colaborar com o trabalho desenvolvido pela agência, promovendo:

Mapeamento e gestão de stakeholders estratégicos em países mais procurados pelas empresas brasileiras [...]. Também seria interessante o cadastramento de fornecedores de serviços locais que possam apoiar as empresas em seu processo de instalação local (Juarez Leal, Coordenador de Internacionalização, APEX-Brasil).

4.1.3.2. BNDES

No BNDES, conversou-se com Sérgio Foldes, que, à época da entrevista, era Superintendente da Área Internacional⁷³. O banco oferece a empresas nacionais duas modalidades de crédito para a internacionalização: BNDES Finem (para projetos e investimentos no exterior) e BNDES ProBK (para aquisições e fusões), que são, em verdade, os únicos instrumentos do banco que financiam o investimento brasileiro no exterior.

A JBS foi a primeira empresa a utilizar crédito do BNDES em uma operação internacional. Em setembro de 2005, obteve financiamento de US\$ 80 milhões para a aquisição de 85,3% do controle acionário da

⁷³ Desde maio de 2016, com a chegada da economista Maria Silvia Bastos Marques à presidência do banco, o BNDES vem passando por reestruturações, entre as quais se destacam a decisão de fundir as Áreas Internacional e Financeira e de fechar os escritórios em Montevideu e Joanesburgo e também a subsidiária em Londres.

argentina Swift Armour, em uma transação com valor total de US\$ 120 milhões.

Embora não financiem o investimento no exterior, outros dois instrumentos do banco impactam positivamente sobre a internacionalização. São eles: a subsidiária BNDESpar e os créditos pré e pós-embarque do BNDES Exim.

Tabela 15 – O apoio do BNDES à internacionalização

Produto/Mecanismo		Objetivo/Descrição
1.	Financiamento à internacionalização (BNDES Finem internacionalização e BNDES ProBK consolidação e internacionalização)	BNDES Finem internacionalização: financiamento para empresas nacionais realizarem projetos ou investimentos no exterior.
		BNDES ProBK consolidação e internacionalização: financiamento a empresas de bens de capital para aquisições e fusões no Brasil e no exterior
2.	BNDESpar	Capitalizar empresas por meio da subscrição de ações ou debêntures
3.	Apoio à exportação (BNDES Exim pré e pós-embarque)	Financiar exportação de bens e serviços de alto valor agregado (aviões, máquinas agrícolas, carrocerias de ônibus, software, serviços de engenharia, entre outros)

A subsidiária BNDESpar não visa, propriamente à internacionalização. Formalmente persegue outros fins estratégicos: “apoiar empresas que reúnam condições de eficiência econômica, tecnológica e de gestão”, “fortalecimento do mercado de capitais”, etc. (BNDES, 2016). No entanto, ao capitalizar empresas nacionais com operações no exterior (por meio da aquisição de ações ou debêntures), a BNDESpar contribui, indiretamente, para a internacionalização. Foi por intermédio da subsidiária que o BNDES tornou-se sócio da Braskem, Embraer, Gerdau, JBS, Suzano, Vale e de outras importantes transnacionais.

Os créditos pré e pós-embarque do BNDES Exim financiam a venda ao exterior de bens e serviços. Os pré-embarque financiam a produção, o capital de giro (matéria-prima e mão de obra) necessário à produção do bem ou serviço a ser exportado. Os pós-embarque financiam a comercialização

do bem ou serviço, permitindo ao exportador oferecer melhor prazo de pagamento ao importador, contribuindo para o posicionamento do produto no exterior (FOLDES et al, 2014). Embora também não visem à internacionalização produtiva, os créditos do BNDES Exim são o principal mecanismo oficial de financiamento à exportação de serviços de engenharia, sendo, portanto, estratégico para as operações externas das construtoras.

O BNDES responde ainda a consultas de empresários interessados em investir no exterior, compartilhando informações úteis à prospecção de negócios fora do país ou à elaboração de planos de internacionalização, mas, conforme assinalado por Foldes, trata-se de “serviço colateral, que não faz parte da atividade-fim” do banco.

Sobre o relacionamento com o DPR, Foldes fez o seguinte registro:

Itamaraty e BNDES desenvolvem atividades complementares. Não existe superposição. Trabalhamos sempre com a lógica bancária. O SECOM tem foco em promoção comercial. Temos agenda intensa de cooperação. Recebo constantes relatos dos escritórios sobre atividades desenvolvidas em mercados promissores, de maneira conjunta [em cooperação com as embaixadas]. Temos também a participação do BNDES nas comitativas empresariais [coordenadas pelo DPR], durante missões presidenciais (Sérgio Foldes, superintendente da Área Internacional, BNDES).

4.1.3.3. CNI

Na Confederação Nacional da Indústria (CNI), entrevistou-se Carlos Eduardo Abijaodi, diretor de Desenvolvimento Industrial, responsável pelo relacionamento entre a entidade empresarial e o DPR.

A CNI administra a rede dos Centros Internacionais de Negócios (Rede CIN). Cada Federação de Indústria, em seu estado, dispõe de um Centro, o qual, entre outras atividades, atende demandas de internacionalização dos empresários.

Tabela 16 – O apoio da CNI à internacionalização

	Mecanismo	Atividades
1.	Centros Internacionais de Negócios (Rede CIN)	Programa de internacionalização de empresas, inteligência comercial, capacitação empresarial e promoção de negócios
2.	Fórum das Empresas Transnacionais (FET)	Encaminhamento de questões relacionadas à competitividade das transnacionais brasileiras

O acúmulo dessas demandas, relacionadas a dificuldades para fazer negócios no exterior levou a CNI a estruturar o Fórum das Empresas Transnacionais (FET), que serve como instância permanente de discussão sobre os problemas que prejudicam a competitividade das transnacionais brasileiras. Na pauta do Fórum, estão temas como dupla tributação, proteção de investimentos, barreiras não tarifárias, aspectos trabalhistas e previdenciários da expatriação de mão de obra, etc.

Em relação ao exterior, Abijaodi destacou o papel do Itamaraty:

Qual a importância do apoio da embaixada? A empresa brasileira lá fora é um “zé ninguém”. O empresário, contudo, quando chega junto com o embaixador brasileiro ganha *sentido de permanência*. O nível fica elevado. [Em relação às comitivas empresariais] o fato de estar, por exemplo, na presença do presidente da República confere respeito aos empresários (Carlos Eduardo Abijaodi, diretor de Desenvolvimento Industrial, CNI, grifo nosso).

4.1.3.4. O DPR entre as entidades parceiras

O envolvimento da APEX, BNDES e CNI com a internacionalização dá-se conforme a natureza institucional de cada entidade. O BNDES é um banco e, portanto, oferece créditos (internacionalização e exportação) ou capitaliza diretamente a transnacional (por meio da BNDESpar).

A CNI é uma entidade de classe, que promove os interesses da indústria junto ao governo brasileiro. O Fórum das Empresas Transnacionais discute questões relativas ao relacionamento entre o governo do país-sede (Brasil) e suas transnacionais. A resolução dos

problemas que prejudicam a competitividade externa da indústria brasileira passa por alterações na normativa fiscal, trabalhista e previdenciária ou pela criação de normas por meio da celebração de acordos de dupla tributação e de investimentos. No último caso também se depende do governo e de sua disposição em levar adiante negociações de novos instrumentos internacionais.

A APEX é uma entidade de direito privado, integrante do chamado “Sistema S”⁷⁴. Suas principais ações na área, cessão de espaço para instalação no exterior e capacitação empresarial para a internacionalização, são serviços que também podem ser adquiridos no mercado imobiliário e de consultoria, respectivamente. Ainda que a preços subsidiados, a própria APEX cobra por esses serviços.

O DPR é a extensão do serviço diplomático brasileiro junto à comunidade empresarial. Os serviços oferecidos pelo departamento são gratuitos e se realizam quando o Itamaraty compartilha com os empresários brasileiros os ativos inerentes à atividade diplomática, ajudando-os na redução do custo de ser estrangeiro.

4.2. Pesquisa documental

A pesquisa documental envolveu coleta, seleção e análise de cerca de 850 documentos elaborados no período de janeiro de 2012 a dezembro de 2015, nos quatro anos seguintes à criação da DINV.

Do conjunto desses documentos constam aproximadamente: 600 comunicações entre a Secretaria de Estado e os postos, 60 documentos oficiais (memorandos, atas de reuniões, listas de delegações, programas de missões empresariais, informações, *aide-mémoires*, etc.), além de cerca de 200 subsídios sobre investimentos bilaterais entre o Brasil e países

74 Sistema S refere-se às entidades paraestatais financiadas por contribuição compulsória sobre a folha de pagamento das empresas. Além do SENAI e do SENAR, também compõem o sistema: o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entre outras entidades.

dos cinco continentes, os quais são atualizados, continuamente, pela equipe da Divisão de Investimentos.

O recorte temporal, delimitado ao período de janeiro de 2012 a dezembro de 2015, foi necessário para conferir viabilidade à pesquisa, porquanto não seria, por óbvio, possível debruçar-se sobre todos os casos de apoio a multinacionais desde a criação do departamento em 1965. Limitou-se então a investigação aos quatro anos seguintes à criação da DINV, a partir de quando o DPR passou a concentrar o tratamento do tema em sua Divisão responsável pela “promoção e apoio ao investidor brasileiro no exterior” (MRE, 2012).

Do mesmo modo, em relação aos expedientes telegráficos, que são as comunicações entre a SERE e os postos, a pesquisa ateuve-se àqueles expedientes que tiveram a Divisão de Investimentos como unidade responsável pelo acompanhamento do tema na SERE.

Seria também pouco factível examinar-se a miríade de atendimentos pontuais, realizados, cotidianamente, pela rede de postos. Esses atendimentos são registrados nos relatórios trimestrais de atividades dos SECOMs. Optou-se então pelo exame apenas de casos que foram além de contatos esporádicos, que se desdobraram em atendimento continuado e que exigiram instruções da Secretaria de Estado.

Excluíram-se da pesquisa negociações de financiamento oficial entre construtoras e seus clientes estrangeiros. Juntamente com os demais órgãos do COFIG⁷⁵, o Itamaraty é chamado, frequentemente, a participar de tais negociações, fornecendo análises sobre a conjuntura internacional e facilitando o diálogo entre os atores envolvidos. Embora o papel facilitador do MRE nesse contexto contribua para a internacionalização, este trabalho preferiu trazer à luz exemplos em que se evidencie relação direta entre o Itamaraty, na condição de

75 Além do MRE, o Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações (COFIG) compõe-se dos ministérios da Agricultura, Desenvolvimento, Fazenda, Planejamento e Casa Civil. Participam ainda das reuniões do Comitê, sem direito a voto, representantes da ABGE, Banco do Brasil e BNDES (BRASIL/DECRETO, 2004).

prestador de serviços, e as transnacionais brasileiras como clientes ou demandantes desses serviços. Negociações de financiamento têm por objeto a concessão de crédito, que não faz parte, obviamente, do rol de serviços do ministério.

A pesquisa serviu para coletar exemplos de apoio à internacionalização. Também foi útil para obter os elementos necessários ao estudo que se fará no capítulo 6, intitulado *Cooperação para o desenvolvimento industrial*, no qual se descreverá e analisará iniciativa que o DPR vem desenvolvendo com Angola e Moçambique.

Tabela 17 – Distribuição por setores das transnacionais atendidas pelo DPR
Período pesquisado: janeiro/2012 a dezembro/2015

Setor		Empresa
Agricultura e extrativismo	Mineração	Vale e Paraíba Moçambique Limitada
Indústria de transformação	Aeroespacial	Embraer
	Automotivo	Marcopolo
	Materiais de construção	Votorantim Cimentos
	Energia elétrica	Eletrobras
	Farmacêutico	Eurofarma
	Petroquímico	Braskem
	Siderúrgico	Gerdau
Comércio e serviços	Moda	Carmen Steffens
	Engenharia e construção	OAS, Contracta, Progen e Queiroz Galvão
	Postal	Correios
	Tecnologia	Icomon
	Transporte	Odilon Santos
	Telecomunicações	Oi
	Tecnologia da informação	Stefanini e Totvs

No período pesquisado, conjunto variado de empresas, oriundas dos mais diversos setores, procurou o Itamaraty em busca de auxílio. Não se confirmou a noção, expressa ainda no projeto de tese, de que

construtoras e estatais seriam as maiores usuárias dos serviços do DPR. Embora tenham sido encontradas quatro construtoras e duas estatais (Eletrobras e Correios), não seria possível afirmar a predominância delas no conjunto das 20 empresas identificadas.

A não prevalência de construtoras e estatais no conjunto das empresas que buscaram apoio do DPR confirma a percepção de que, embora concentrada historicamente em serviços de construção e outras *commodities*, o universo da internacionalização brasileira vem-se expandindo, com diversificação para novos setores, inclusive para aqueles de maior valor agregado (e.g., Eurofarma e Carmen Steffens).

Há diferenças significativas de tamanho entre as transnacionais listadas. Atente-se para a diferença de magnitude entre, por exemplo, a Carmen Steffens, que conta com três mil funcionários, e a Vale, que emprega mais de cento e dez mil pessoas, ou entre a Progen, que registrou faturamento histórico de 400 milhões de reais em 2011, e a Braskem que teve receita bruta de 54 bilhões em 2014⁷⁶.

No entanto, seja pela receita, seja pelo número de empregados, todas se enquadram na categoria de grande empresa⁷⁷. A exceção à regra seria, possivelmente, a Paraíba Moçambique Limitada, a qual não é exatamente uma multinacional, mas empresa constituída em Moçambique, a qual conta com sócio brasileiro.

Assim como as empresas atendidas, as demandas recebidas pelo departamento foram variadas. No período pesquisado, empresas vieram ao Itamaraty por que queriam ingressar em determinado mercado, fortalecer presença institucional em países que já atuam ou para solucionar problemas que prejudicavam negócios em andamento. Há mesmo um caso de empresa que veio solicitar auxílio para pôr fim a uma operação, como o fez a OAS na Costa Rica, que contou com o apoio do

76 Dados obtidos nas páginas de internet das próprias empresas. Cf. Carmen Steffens (2016), Vale (2016), Progen (2016) e Braskem (2016).

77 Para o SEBRAE, grande empresa emprega mais de 100 funcionários (comércio e serviços) ou mais de 500 operários (indústria) (SEBRAE, 2016). Para o BNDES, grande empresa tem receita operacional bruta anual de mais de R\$ 300 milhões (BNDES, 2016).

MRE para negociar com o governo local indenização pela rescisão de contrato para a construção da rodovia San José-San Ramón.

As evidências coletadas na pesquisa documental refutaram duas percepções transmitidas por alguns entrevistados. A primeira delas é a ideia – equivocada – de que transnacionais de grande porte não necessitariam do Itamaraty. As grandes empresas seriam capazes de resolver suas necessidades internacionais com seus próprios meios. Disporiam de presença consolidada em diversos países, longa trajetória de internacionalização, canais de interlocução com diversos governos, ampla rede de parceiros e clientes locais e recursos para contratar os mais competentes consultores e advogados, o que levaria à constatação de que:

Nem sempre a empresa brasileira quer o apoio do Itamaraty. As coisas são meio relativas. Pode ser importante para empresas em alguns locais, mas há empresas que não passam nem perto da embaixada. Não querem que o governo brasileiro se intrometa, pois têm grande capacidade de atuação.

No entanto, a análise dos expedientes telegráficos revelou que empresas do porte da Braskem, Embraer, Gerdau, Marcopolo, Oi, Stefanini, Vale e Votorantim necessitaram, durante o período estudado, do apoio do MRE.

A segunda percepção, que também não se confirmou, é a de que se pode prescindir do apoio da diplomacia nos chamados “países desenvolvidos”. Em tais países de instituições consolidadas, marcos legais estáveis e ambientes favoráveis ao investidor, a transnacional brasileira não encontraria resistências para levar adiante seus projetos.

É fácil operar na Suécia, na Dinamarca, nos Estados Unidos – nem se fala. Quando pensamos em Estados Unidos e Europa, que são mercados maduros, a relevância do Itamaraty pode ficar diminuída, relativizada por outros atores e mesmo por outros órgãos do governo brasileiro que estão lá fora.

A pesquisa deixou patente, contudo, que, na Alemanha, França, Portugal e Suíça, transnacionais pediram auxílio ao Itamaraty para abrir canais de interlocução com governo. Nos Estados Unidos e, mais uma vez, na França, Stefanini e Carmen Steffens acorreram ao DPR em busca de interlocução com o setor privado local.

Sobre esse aspecto, é digno de nota que a diplomacia comercial foi acionada não somente para facilitar diálogo com governos, mas também com empresas. Em 2012, a Ford, que era o maior cliente nos Estados Unidos da Stefanini, decidiu não renovar o contrato que mantinha com a empresa brasileira. A Stefanini solicitaria ao DPR que facilitasse a realização de encontro com executivos da montadora americana “com vistas a discutir a possibilidade de [...] novas parcerias e de prestação de serviços em outras áreas” (Brasemb Washington, telegrama 1027). A Carmen Steffens solicitou gestões da Embaixada em Paris junto aos organizadores do salão parisiense de moda *Who's Next*, conforme se descreverá no próximo capítulo.

Ao apresentar-se as constatações feitas com base na pesquisa documental, não se pretende afirmar que o Itamaraty seja imprescindível para todas as empresas, em todos os países. O universo das transnacionais brasileiras é, naturalmente, maior do que o conjunto de empresas atendidas pelo DPR. Supõe-se que as multinacionais resolvam seus problemas no exterior, na grande maioria dos casos, por meios próprios, amparando-se na ajuda especializada de profissionais privados: consultores, advogados e contadores. O que a pesquisa permite concluir, contudo, é que, de fato, a diplomacia comercial do MRE tem papel relevante no apoio à internacionalização de empresas brasileiras.

O limite de páginas deste trabalho não permitiria a descrição e análise de todos os vinte casos levantados na pesquisa documental. Não se poderia perder, contudo, a oportunidade de mostrar, ainda que de maneira breve ou esquemática, a totalidade dos casos identificados. Desse modo, decidiu-se pela elaboração da ilustração abaixo, que evidencia o extenso número de casos, a diversidade de clientes,

demandas e modalidades de serviços e ainda a variedade de países nos quais as ações de apoio foram desenvolvidas.

Embora a dimensão da tabela, que se estende por seis páginas, possa sugerir que a ilustração estaria melhor posicionada no anexo, preferiu-se incluí-la no próprio corpo deste trabalho por entender-se que, ao elencar as multinacionais atendidas pelo DPR e os serviços prestados, a tabela é essencial para demonstrar o argumento central defendido nesta dissertação, segundo o qual o DPR desempenha papel importante na internacionalização, ao prestar as empresas brasileiras no exterior serviços de inteligência, *networking* e legitimação (I-N-L), que contribuem para reduzir o custo de ser estrangeiro.

A ilustração, desenvolvida em formato de tabela, foi elaborada em função da empresa que solicitou apoio, enumeradas na primeira coluna. Nas duas colunas adjacentes, discriminaram-se o interesse empresarial e os serviços prestados pelo DPR.

No próximo capítulo, serão descritos e analisados, em detalhe, os apoios prestados à Braskem, Gerdau, Carmen Steffens e Eurofarma.

Tabela 18 – CASOS DE ATUAÇÃO DO ITAMARATY (DPR) EM APOIO A TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS

Período pesquisado: janeiro/2012 a dezembro/2015

(continua)

Empresa	País	Interesse empresarial	Serviços prestados
1	Braskem	Alemanha	Extensão à Braskem de incentivos fiscais sobre conta de luz de duas fábricas de polipropileno que a empresa adquiriu, em 2011, da Dow Chemical • Inclusão na pauta da Comista Brasil-Alemanha (Berlim, outubro/2012); • Executivos da empresa integraram delegação brasileira à Comista, quanto tiveram a oportunidade de fazer uso da palavra e explicar a demanda, diretamente, às autoridades alemãs; • Em novembro/2012, às vésperas de visita do então vice-presidente Temer ao país, o governo alemão anunciou extensão do benefício fiscal à Braskem; • Em encontros com o presidente Joachim Gauck e com a chanceler Merkel, o então VP Temer agradeceu a solução do assunto.
2	Carmen Steffens	França	Participação na feira parisiense de moda Who's Next • Gestão junto aos organizadores da feira Who's Next.
3	Contracta	Moçambique	Reformas da Base Naval de Maputo e da Escola Naval de Pemba, construção da Escola Naval de Metangula • Agendamento de encontros de representantes da empresa com o comandante da Marinha e com o secretário permanente do Ministério da Defesa; • Inclusão na pauta de encontro mantido pelo chefe do posto com o ministro da Defesa; • Presença do chefe do posto, do chefe do SECOM e do adido naval em encontros entre executivos da empresa e autoridades moçambicanas; • Transmissão às autoridades locais, por meio da embaixada, de proposta da empresa.
4	Correios	Estados Unidos	• Facilitação de interlocução com a FEDEX; • Contatos de autoridades da Flórida e do Condado de Miami-Dade; • Contatos de empresas brasileiras; • Contatos da Câmara de Comércio bilateral; • Encontro com o chefe do SECOM-Miami; • Apoio a missão prospectiva da empresa aos Estados Unidos; • Agendamento de encontros com empresas brasileiras instaladas na Flórida; • Informações comerciais, trabalhistas e tributárias.
		China, Singapura, Indonésia, Japão, Tailândia e Vietnã	• Informações sobre ambiente local de negócios (mercado, regulação, potenciais clientes, regras para abertura de empresas); • Encontro com os chefes do SECOM (Singapura e Xangai); • Agendamento de encontros com autoridades, agências de promoção de investimento, potenciais clientes e representantes de empresas brasileiras já instaladas (Singapura, Hong Kong e Xangai).

(continuação)

Empresa	País	Interesse empresarial	Serviços prestados
5	Eletrobras	Moçambique	Projeto da rede de transmissão CESUL e da hidrelétrica de Mphanda Nkuwa • Coordenação com a Embaixada da França, uma vez que a francesa EDF é parceira da Eletrobras no projeto; • Coordenação com a Camargo Corrêa, parceira da Eletrobras no projeto; • Apoio na assinatura de memorando de exclusividade com o governo local; • Acompanhamento da situação regulatória e econômico-financeira local; • Encontros com o chefe do posto; • Aproximação com a EDM (Eleticidade de Moçambique); • Presença do chefe do SECOM em encontro entre executivos da empresa e o ministro de Energia de Moçambique; • Participação de representante da empresa em comitiva empresarial que acompanhou viagem do senhor ministro de Estado ao país (abril/2015).
		Nigéria	Prospecção de oportunidades de internacionalização • Acompanhamento da situação política; • Apoio para a inserção de encontro com a empresa em visita de autoridades e empresários nigerianos ao Brasil; • Aproximação com o secretário permanente do Ministério de Energia e com a Transmission Company of Nigeria (TCN); • Apoio na assinatura de Memorando de Cooperação com a nigeriana Mainstream Energy Solutions; • identificação de parceiros locais.
		República Democrática do Congo (RDC)	Projeto Inga, de aproveitamento do potencial hidrelétrico do Rio Congo (construção da hidrelétrica de Inga III) • Acompanhamento do projeto; • Apoio a missão da empresa a Kinshasa; • Inclusão do interesse da empresa em pauta de encontro mantido pelo chefe do posto com o ministro dos Recursos Hídricos e Eletricidade; • Transmissão de carta do presidente da empresa ao primeiro-ministro da RDC; • Coordenação com Embaixada da Espanha, uma vez que as espanholas ACS e AEE são parceiras da Eletrobras no projeto; • Coordenação com a Andrade Gutierrez, parceira da Eletrobras no projeto.
6	Embraer	China	Extensão de benefícios fiscais para a fabricação do Legacy 600/650 pela joint-venture Harbin Embraer Aircraft Industry (HEAI), formada pela Embraer e pela chinesa AVIC • Inserção na agenda da Comissão Sino-Brasileira de Alto Nível de Concertação e Cooperação (COSBAN); • Participação de representantes da empresa em reuniões do Grupo de Trabalho bilateral sobre investimentos, quando tiveram a oportunidade de fazer uso da palavra e explicar o pleito, diretamente, a autoridades chinesas.

(continuação)

Empresa	País	Interesse empresarial	Serviços prestados
7	Eurofarma	Argélia, Bolívia, Chile, China, Colômbia, Cuba, Estados Unidos, Etiópia, Filipinas, Guatemala, Marrocos, Moçambique, Peru, Rússia, Uruguai e Venezuela	• Apoio a missões prospectivas; • Informações sobre abertura de empresas, questões regulatórias, perfil do mercado, potenciais parceiros; • Reuniões com chefe do posto e chefe do SECOM; • Reunião do chefe do SECOM com autoridades locais; • Agendamento de encontros com autoridades e empresários locais; • Agendamento de encontros com autoridades em nível de ministro; • Participação do chefe do posto e do chefe do SECOM em reuniões entre representante da empresa e autoridades locais; • Nota verbal à chancelaria, endossando parceria entre a Eurofarma e empresários locais (China); • Interlocução entre o posto e sócios chineses da empresa; • Inclusão do interesse da empresa em pauta de encontro mantido pelo chefe do posto com o ministro da Saúde (Venezuela); • Encontro dos executivos da empresa com o presidente Nicolás Maduro (Venezuela).
8	Gerdau	França	• Inserção do tema no Foro Econômico Brasil-França (maio/2014); • Participação de representantes da empresa na delegação oficial brasileira ao Foro Econômico Brasil-França (maio/2014); • Encontros com o chefe do posto e chefe do SECOM; • Acompanhamento da situação política e econômica do país e também da evolução jurídica da proposta da empresa; • Gestões junto a autoridades francesas; • Encontros privados em Paris entre autoridades brasileiras (Sr. MDIC, Sr. SGEN, chefe do posto) e os ministros franceses da Economia, Relações Exteriores e Comércio Exterior; • Encontro informal entre o presidente da empresa e o ministro francês da Economia.
9	Icomon	Moçambique	• Agendamento de encontros com autoridades e empresários locais; • Participação do chefe do SECOM em encontro entre executivos da empresa e o diretor Nacional de Estudos e Projetos, do Ministério dos Transportes e Comunicações; • - Inclusão de encontro com representantes da empresa na agenda de visita de autoridade moçambicana ao Brasil.
		Portugal	• Agendamento de encontros com o secretário de Estado de Infraestruturas, Transportes e Comunicações, de Portugal, e com representantes das empresas portuguesas Cabovisão e NOS.

(continuação)

Empresa	País	Interesse empresarial	Serviços prestados
10	Marcopolo	China Instalação de fábrica na Zona de Processamento de Exportações de Changzhou	• Inserção do tema na agenda da Comissão Sino-Brasileira de Alto Nível de Concertação e Cooperação (COSBAN); • Participação de representantes da empresa em reuniões do Grupo de Trabalho bilateral sobre investimentos, quando tiveram a oportunidade de fazer uso da palavra e explicar o pleito, diretamente, a autoridades chinesas.
11	Marcopolo-Queiroz Galvão (consórcio)	Cameroun Projeto de transporte urbano de massa em laundê e Douala	• Transmissão, por meio da embaixada, de comunicações entre a empresa e o governo local; • Acompanhamento da situação do projeto; • Apoio a missão camerounesa ao Brasil; • Gestões junto a autoridades locais; • Apoio a missão do consórcio ao Cameroun; • Encontros com o chefe do posto; • Encontro, na embaixada, entre representantes da empresa e autoridades locais.
12	OAS	Chile Entrega da obra do Hospital Regional de Rancagua	• Gestões junto à ministra da Saúde; • Acompanhamento do assunto junto à imprensa e autoridades locais; • Encontros com o chefe do posto e chefe do SECOM.
		Costa Rica Negociação de indenização pela rescisão do contrato para a construção da rodovia San José-San Ramón	• Presença do chefe do posto em encontro entre executivos da empresa e o ministro de Obras Públicas e Transportes; • Conversa do chefe do posto com o chanceler costa-riquenho; • Monitoramento do assunto junto às autoridades locais; • Encontros com o chefe do posto.
13	Odilon Santos	Benim Manutenção da empresa Benafrique, joint venture entre o grupo goianense Odilon Santos e o empresário local, Thiburce Montcho	• Presença do chefe do posto na inauguração das operações da empresa; • Encontros de representantes da empresa com o chefe do posto; • Encontro do chefe do posto com o ministro da Economia e Finanças; • Interlocução da embaixada com o sócio local do grupo brasileiro; • Audiência agendada pela embaixada e concedida pelo presidente do Benim ao chefe do posto para tratar dos interesses da empresa.

(continuação)

Empresa	País	Interesse empresarial	Serviços prestados
14	Oi	Angola Interlocução com sócios locais, posteriormente à fusão da empresa com a Portugal Telecom	• Inserção do tema na pauta de encontro privado, mantido em Luanda, pelo senhor ministro de Estado com o chanceler angolano (abril/2015); • Audiências concedidas aos representantes da empresa pelo senhor ministro de Estado, senhor secretário-geral e o diretor do DPR; • Gestões junto a autoridades e empresários locais; • Gestões junto ao embaixador angolano em Brasília; • Articulação com MDIC e BNDES para que os respectivos titulares também fizessem gestões junto ao governo local; • Envio de notas verbais ao governo angolano; • Encaminhamento, por meio da embaixada, de cartas dirigidas pela Oi a seus sócios locais; • Apoio a representantes da empresa em Luanda.
	Cabo Verde	Interlocução com sócios locais, posteriormente à fusão da empresa com a Portugal Telecom	• Acompanhamento da situação junto a autoridades locais e à imprensa; • Encontros com o chefe do posto; • Inserção do tema na pauta de visita de cortesia feita pelo senhor ministro de Estado ao primeiro-ministro cabo-verdiano.
15	Paraíba Moçambique Limitada	Moçambique Assegurar área de exploração mineral, concedida à empresa pelo governo moçambicano	• Cartas do chefe do posto dirigidas à ministra dos Recursos Minerais e à governadora da Província de Nampula, com pedidos de esclarecimento; • Encontro entre o chefe do posto e a ministra dos Recursos Minerais; • Contatos entre o chefe do SECOM e a diretora nacional adjunta de Minas; • Coordenação de gestões conjuntas com o alto comissário da Índia em Moçambique, haja vista que parte do capital da empresa é de origem indiana.
16	Progen	Cameroun Projeto rodoviário Batschenga-Ngaoundéré	• Informações sobre o projeto; • Encontro do chefe do posto com o ministro da Economia; • Obtenção de convite do ministro da Economia para que a Progen visitasse o Cameroun.
		Rússia Parceria com a Russian Railways-RZD, a companhia ferroviária da Rússia.	• Cartas assinadas pelo chefe do posto, apresentando a empresa brasileira, ao vice-presidente da RZD, ao ministro do Desenvolvimento Econômico e ao vice-ministro de Relações Exteriores.
17	Stefanini	Estados Unidos Interlocução com a FORD	• Gestão do chefe do posto junto à FORD.
18	Totvs	Diversos (toda a rede de SECOMs) Captação de clientes	• Fornecimento de contatos de filiais de empresas brasileiras pelo mundo.

(conclusão)

Empresa	País	Interesse empresarial	Serviços prestados
19	Vale	Moçambique e Maláui	• Inserção em pauta de encontro privado mantido, em Maputo, em abril/2015, pelo senhor ministro de Estado com o chanceler Moçambicano e outras autoridades ministeriais; • Audiências concedidas a representante da empresa pelo senhor secretário-geral, Sr. SGEC e pelo diretor do DPR; • Inserção na pauta de encontro entre o chefe do posto e o então candidato e hoje presidente de Moçambique, Filipe Nyusi (agosto/2014); • Gestões da Embaixada em Maputo junto ao ministro dos Transportes e Comunicações, ministro da Economia e Finanças e outras autoridades locais; • Inserção na pauta de encontro entre o chefe do posto e o ministro dos Negócios Estrangeiros e com o ministro dos Transportes (Lilongue); • Inserção do interesse da empresa em pauta de encontro mantido, em Maputo, pelo Sr. SGAP III com o vice-ministro dos Negócios Estrangeiros e Cooperação; • Missão do diretor do DPR a Maputo com vistas à formalização de mecanismo de diálogo trilateral; • Diálogo trilateral, entre os governos brasileiro, malauiano e moçambicano; • Encontro do presidente da empresa com o primeiro-ministro moçambicano, por ocasião de visita oficial ao Brasil (abril de 2012); • Encontro do presidente da empresa com o chefe do posto (Moçambique).
		Suíça	• Agendamento de reunião entre executivos da empresa e autoridades suíças; • Gestões junto a autoridades suíças; • Participação de representantes da empresa na delegação oficial brasileira à Comista Brasil-Suíça (novembro/2013).
20	Votorantim	China	• Inserção do tema na agenda da Comissão Sino-Brasileira de Alto Nível de Concertação e Cooperação (COSBAN); • Participação de representantes da empresa em reuniões do Grupo de Trabalho bilateral sobre investimentos, quando tiveram a oportunidade de fazer uso da palavra e explicar o pleito, diretamente, a autoridades chinesas.

Capítulo 5

O apoio do DPR à internacionalização

Essas pessoas [diplomatas brasileiros] nunca venderam uma empada (Anthony Garotinho)⁷⁸.

Dos vinte casos identificados na pesquisa documental, quatro serão descritos e analisados em detalhe neste capítulo. São eles: Braskem, Carmen Steffens, Eurofarma e Gerdau.

Entre os casos selecionados, preferiu-se evitar os que envolveram construtoras, porquanto teses de CAE anteriores (SERRA, 1982; RAYOL, 1983; DALCERO, 2011; FONSECA, 2013) já descreveram episódios de apoio diplomático a essas empresas, tradicionais clientes do departamento desde a década de 70.

5.1. Braskem

A companhia petroquímica Braskem é, fundamentalmente, resultado da estratégia de diversificação da Odebrecht. Inicialmente atuante no ramo da construção civil, a Odebrecht, ainda em 1979,

78 Recorção trazida pelo embaixador Mário Vilalva, em entrevista concedida por telefone. Brasília, 4 nov. 2015. A frase teria sido dita pelo ex-governador Anthony Garotinho em 2002, em evento na Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN), durante sua campanha à presidência da República (ESTADÃO, 2002; DIÁRIO DE CUIABÁ, 2002).

começou a diversificar seus negócios. Naquele ano, a empresa adquiriu seu primeiro ativo na área química, assumindo o controle de um terço das ações da Companhia Petroquímica de Camaçari (CPC).

Nas décadas seguintes, o grupo aprofundou a estratégia, comprando participações em diversas empresas nacionais do setor químico: Salgema, Poliolefinas, PPH, Unipar e Copesul. Em 2001⁷⁹, em parceria com o grupo Mariani, a Odebrecht adquiriria o controle da Central Petroquímica de Camaçari (COPENE). O Programa Nacional de Desestatização (PND) e a abertura econômica, conduzidas pelo governo Collor, facilitaram a estratégia de diversificação da empresa, que teve a oportunidade de adquirir participações societárias à medida que a Petrobras reduzia sua participação no setor petroquímico (HÉAU; LICAL; BARCELLOS, 2009; SILVA SANTOS, 2012).

Em agosto de 2002, os grupos Mariani e Odebrecht integraram os ativos que detinham na área química, consolidando, sob uma nova firma, a Braskem, o controle de seis empresas petroquímicas⁸⁰.

A presença da Odebrecht na área química e a criação da Braskem reestruturariam o setor, marcando a consolidação da indústria petroquímica nacional. Até o início do século, a estrutura da indústria petroquímica brasileira era fragmentada, com muitas empresas presentes no setor, mas nenhuma delas dispunha de competitividade internacional (HÉAU; LICAL; BARCELLOS, 2009).

Uma das principais razões da competitividade da Braskem é, justamente, o modelo de negócios integrado, a capacidade de operar na primeira e na segunda geração da cadeia petroquímica. As unidades industriais da Braskem de primeira geração utilizam nafta, gás e etanol para produzir petroquímicos básicos⁸¹; as de segunda geração

79 O grupo Mariani, fundado pelo advogado e político Clemente Mariani de Bittencourt (1900-1981), investe em diversas áreas e controla o Banco BBM, que tem origem no Banco da Bahia, o mais antigo banco privado do Brasil.

80 As seis empresas foram as seguintes: Copene, Nitrocarbono, OPE, Polialden, Proppet e Trikem.

81 Entre os petroquímicos básicos ou petroquímicos primários, estão o eteno, propeno, butadieno, benzeno, tolueno, cloro, soda e solventes, os quais são insumos para uma vasta variedade de produtos: fertilizantes, pesticidas, produtos farmacêuticos, sabonetes, etc.

transformam petroquímicos básicos em resinas plásticas⁸². A empresa ainda detém linha especial de produtos com base na cana-de-açúcar: eteno e polietileno verde. Petroquímicos básicos e resinas plásticas não se destinam ao consumidor final. São vendidos à indústria de transformação e utilizados como insumos na produção de uma quase infinita variedade de coisas.

Quatorze anos após sua fundação, a Braskem controla 40 unidades industriais, emprega 8 mil colaboradores, faturou, em 2015, 54 bilhões de reais e tem ações listadas nas bolsas de Madri, Nova York e São Paulo. É a maior empresa química nacional e, em termos globais, o 14º maior conglomerado do setor de acordo com a revista especializada *Chemical&Engineering*, que publica, anualmente, o *ranking Global Top 50* (C&EN, 2015). A empresa seria ainda a décima maior entre as empresas nacionais de capital aberto e a de número 951 no *ranking* global da Forbes (FORBES, 2016). De acordo com outro *ranking*, o da revista Exame, *Melhores&Maiores*, a Braskem seria a sétima maior empresa brasileira em vendas (EXAME, 2016).

Em termos de crescimento para fora do país, a Fundação Dom Cabral posiciona a Braskem na 34ª colocação entre as empresas brasileiras mais internacionalizadas (FDC, 2015)⁸³. A internacionalização não é vista pela empresa como um fim em si mesmo, mas como parte da estratégia para alcançar o objetivo de estar entre os dez maiores conglomerados químicos globais (HÉAU; LICAL; BARCELLOS, 2009).

O processo de internacionalização começou ainda no ano de fundação da empresa, em 2002, com a abertura de escritório comercial em Buenos Aires. Nos anos seguintes, a empresa inauguraria escritórios em Bogotá, Caracas, Cidade do México, Singapura, Lima, Roterdã e

82 Resinas plásticas ou, mais precisamente, resinas termoplásticas são *commodities* de larga aplicação industrial. Entre elas, estão o polietileno, polipropileno e policloreto de vinila, utilizadas na fabricação de embalagens, recipientes e de uma imensa gama de outras coisas: autopeças, brinquedos, eletrodomésticos, capa de fios elétricos, filmes, fitas magnéticas, painéis de isolamento, produtos para construção civil, utensílios domésticos, etc.

83 O *ranking* FDC das multinacionais brasileiras toma por base “índice de internacionalização” desenvolvido pela própria Fundação. O índice compõe-se de três indicadores: os índices de receitas (receitas no exterior/receitas totais), ativos (ativos no exterior/ativos totais), funcionários (funcionários no exterior/funcionários totais).

Santiago. Os escritórios servem de bases comerciais, permitindo aproximação com clientes e distribuidores externos.

Os escritórios de Caracas, Cidade do México e Lima, especialmente, apoiam também projetos de complexos petroquímicos. No México, em parceria com a petroquímica local Idesa, a Braskem construiu o complexo petroquímico Etileno XXI. O projeto, da ordem de 5 bilhões de dólares, é o maior investimento do Brasil no México e o maior no setor petroquímico do país nas últimas décadas. No Peru e na Venezuela, há também projetos de complexos petroquímicos (respectivamente, Projeto Integrado do Sul e Projeto Petroquímico Integrado das Américas), mas ainda em fase de avaliação.

Além de escritórios comerciais, a Braskem dispõe ainda de unidades industriais fora do país. A internacionalização da produção explica-se pela busca de crescimento e de matérias-primas a preços competitivos. Em 2010, a empresa comprou, por 350 milhões de dólares, as fábricas de polipropileno da americana Sunoco, assumindo o controle de três fábricas nos Estados Unidos, localizadas nos estados da Pensilvânia, Texas e Virgínia Ocidental.

Em julho de 2011, a Braskem anunciou a compra, por 323 milhões de dólares, de unidades industriais da americana Dow. O negócio deu à empresa brasileira o controle de mais quatro fábricas de polipropileno: duas na Alemanha (nas cidades de Schcopau e Wesseling) e duas nos Estados Unidos (Seadrift e Freeport, ambas no Texas). A aquisição concluiu-se em outubro de 2011, após a aprovação das autoridades regulatórias americanas e europeias.

Menos de um ano após a compra dos ativos da Dow, em julho de 2012, o embaixador brasileiro em Berlim foi procurado por dois executivos da Braskem, que foram à embaixada em busca de apoio. Eram eles: Fernando Musa, atual presidente da empresa, à época presidente da Braskem América, e Mark Nicolich, que era o responsável pelas operações da empresa na Europa e, atualmente, preside a Braskem América. Em

reunião com o chefe do posto, comentaram sobre a internacionalização da empresa.

Os representantes da Braskem explicaram-me que o foco do esforço de internacionalização [...] tem sido o hemisfério ocidental. A partir da compra das fábricas na Alemanha, contudo, os olhos da petroquímica também se têm voltado para as oportunidades de negócio no mercado europeu. As fábricas têm clientes espalhados pela Europa [...] Seus principais mercados são a Itália, a Polônia e a França (Brasemb Berlim, telegrama 1050/2014).

Apresentaram, na sequência, a demanda específica que os levara à embaixada.

A empresa vem enfrentando, em particular, uma dificuldade de ordem burocrática e fiscal, que é considerada *crítica para o sucesso do empreendimento na Alemanha*, relacionada aos incentivos fiscais concedidos pelo governo alemão sobre as contas de eletricidade das fábricas (Brasemb Berlim, telegrama 1050/2014, grifo nosso).

Ao assumir a operação das duas fábricas na Alemanha, a Braskem se surpreendera com aumento considerável na conta de energia, pois o valor cobrado era substancialmente superior ao que as fábricas pagavam quando ainda eram controladas pela Dow. O governo alemão concedia a Dow benefícios fiscais sobre a conta de energia, que era mitigada com a redução de impostos e de taxas. De acordo com a legislação tributária local, os benefícios fiscais eram, contudo, concedidos à Dow e não às fábricas em si. Com a troca de titularidade das fábricas, os benefícios não eram extensíveis, de maneira automática, à Braskem.

Para fazer jus aos descontos anteriormente concedidos à Dow, a Braskem teria de apresentar formalmente uma solicitação junto ao [...] Ministério da Economia e Tecnologia. *O processamento do pedido poderá, contudo, demorar vários meses* (Brasemb Berlim, telegrama 1050/2014, grifo nosso).

Concluída a exposição por parte dos executivos, o chefe do posto ofereceu apoio de imediato.

Assinalei que, *em linha com as diretrizes do governo e do Itamaraty de apoio à internacionalização de empresas brasileiras*, a Braskem poderá contar com todo o apoio de que necessitar da embaixada (Brasemb Berlim, telegrama 1050/2014, grifo nosso).

Em seguida, o embaixador brasileiro contextualizou o investimento da Braskem na Alemanha, conferindo-lhe significado especial no âmbito do relacionamento econômico bilateral.

Como a parceria econômica entre o Brasil e a Alemanha é tradicionalmente dominada pelas multinacionais alemãs e suas subsidiárias brasileiras, ponderei que os investimentos diretos de empresas brasileiras na Alemanha, do porte da recente transação da Braskem, *sem dúvida contribuirão para alterar a dinâmica do relacionamento bilateral, dotando-o de maior equilíbrio* (Brasemb Berlim, telegrama 1050/2014, grifo nosso).

Como estratégia, o embaixador sugeriu aos executivos o seguinte:

Considerarei, assim, que seria importante que a Braskem avaliasse a possibilidade de integrar a delegação empresarial brasileira à reunião da Comista (Brasemb Berlim, telegrama 1050/2014).

A Comista (forma abreviada) é, em verdade, a Comissão Mista Brasil-Alemanha de Cooperação Econômica, o principal mecanismo do relacionamento bilateral. A Comissão realiza-se anualmente, de maneira alternada no Brasil e na Alemanha. O encontro é copresidido, do lado brasileiro, pelo secretário-geral das Relações Exteriores e, do lado alemão, pelo secretário de Estado do Ministério Federal de Economia e Energia. Em 2016, a Comissão Mista realizou sua 43ª edição em Weimar.

Tradicionalmente, a Comista entre os dois países realiza-se conjuntamente com o Encontro Econômico Brasil-Alemanha, evento empresarial, organizado pela CNI e por sua análoga alemã, a BDI (*Bundesverband der Deutschen Industrie*).

Naquele ano, 2012, a Comista ocorreria em outubro, em Berlim. A Braskem aceitou o convite para integrar a delegação brasileira, fazendo-se representar, no evento, por executivo da empresa, Gustavo Valverde. A pedido do Itamaraty, o pleito da empresa entrou na agenda do encontro e coube ao chefe da delegação brasileira, o embaixador Ruy Nogueira, à época secretário-geral das Relações Exteriores, introduzir o assunto.

O senhor secretário-geral referiu-se às dificuldades enfrentadas pela empresa brasileira Braskem na Alemanha no tocante aos incentivos fiscais oferecidos pelo governo alemão à indústria (Brasemb Berlim, telegrama 1441/2012).

Após sua introdução, o senhor secretário-geral deu a palavra ao executivo da empresa.

O Sr. Gustavo Valverde, da Braskem, explicou que a legislação alemã determina que os incentivos fiscais sobre contas de eletricidade sejam concedidos não às fábricas em si, mas às empresas que são suas proprietárias. Isso traria dificuldades, de modo geral, às novas empresas que se instalam na Alemanha, pois, ao não ter direito imediato ao benefício fiscal, essas empresas incorreriam em prejuízo durante o período de processamento da solicitação dos descontos pelo Ministério Federal da Economia e da Tecnologia – como está ocorrendo, atualmente, com a Braskem (Brasemb Berlim, telegrama 1441/2012).

A contraparte do senhor secretário-geral naquela Comista foi a embaixadora Anne Ruth Herkes, que, à época, ocupava o cargo de secretária de Estado do Ministério Federal de Economia e Tecnologia (BMWi)⁸⁴, posição no segundo mais alto nível da cadeia de comando daquele ministério.

84 Naquele ano, 2012, BMWi era a consagrada abreviação de Ministério de Economia e Tecnologia (*Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie*). A partir de dezembro de 2013, embora preservando a mesma abreviação, o ministério foi renomeado, passando a ser o Ministério de Economia e Energia (*Bundesministerium für Wirtschaft und Energie*).

A secretária de Estado Herkes tomou nota do pleito da Braskem e indicou que encaminharia o assunto ao [...] BMWi, que seria responsável por acompanhar questões relacionadas ao investimento estrangeiro na Alemanha. Manifestou a expectativa de que se pudesse chegar logo a uma solução para o caso (Brasemb Berlim, telegrama 1441/2012).

A Comista realizou-se, precisamente, no dia 12 de outubro de 2012. Transcorrido um mês após o evento, os benefícios fiscais foram concedidos pelo governo alemão. A decisão favorável foi anunciada pelas autoridades alemãs às vésperas da visita àquele país do vice-presidente da República. A coincidência entre o anúncio e a visita foi interpretada como uma homenagem ao Brasil e ao então vice-presidente e hoje presidente Michel Temer. Em encontro com o presidente alemão, Joachim Gauck, o vice-presidente agradeceu a resolução do assunto.

Aproveitou a ocasião para agradecer a feliz coincidência, que atribuía homenagem à sua própria visita de, na véspera, ter-se solucionado a questão da concessão de benefícios fiscais pleiteados pela empresa (Brasemb Berlim, telegrama 1558/2012).

O mesmo agradecimento foi feito à chanceler Angela Merkel.

Aproveitou o ensejo para registrar agradecimentos pela solução, divulgada na véspera do encontro, que reconheceu à empresa benefícios fiscais por esta pleiteados (Brasemb Berlim, telegrama 1541/2012).

O vice-presidente esteve acompanhado de comitiva de empresários, a qual teve mesmo a oportunidade de encontrar-se com a chanceler Merkel. Entre os integrantes da comitiva, estava representante da Braskem, Marcelo Lyra.

A chanceler avistou-se [...] com representantes do grupo de empresários que acompanhou o senhor vice-presidente (Brasemb Berlim, telegrama 1558/2012).

O embaixador brasileiro em Berlim fez a seguinte avaliação sobre o bem-sucedido desfecho do episódio.

Fato relevante que coincidiu com a visita foi a solução [...] em favor da Braskem [...]. A resolução da pendência coaduna-se com a expectativa da chanceler – reiterada aos empresários que acompanhavam o vice-presidente da República – de ver brasileiros investindo na Europa [...]. Esse interesse de Merkel sinaliza um reconhecimento da capacidade empresarial brasileira (Brasemb Berlim, telegrama 1542/2012).

Ao final, em carta ao embaixador brasileiro, o presidente da Braskem América registrou que a empresa fora informada da decisão favorável do governo alemão.

Em missiva datada de 20 de novembro, o Sr. Fernando Musa, presidente da Braskem América, informou-me estarem equacionadas as dificuldades enfrentadas pela petroquímica brasileira na Alemanha no que tange aos benefícios fiscais (Brasemb Berlim, telegrama 1571/2014).

O episódio da Braskem na Alemanha ilustra aspectos relevantes do apoio diplomático à internacionalização. Aquele país é, atualmente, o quarto⁸⁵ colocado no Índice Global de Competitividade⁸⁶, elaborado pelo Fórum Econômico Mundial (SCHWAB; SALA-I-MARTÍN, 2016). O índice avalia a qualidade das instituições, ambiente macroeconômico, eficiência no mercado de trabalho, desenvolvimento do mercado financeiro, entre outros fatores, de 140 economias. A Alemanha também aparece bem posicionada, ocupando a 15ª posição⁸⁷, em outro *ranking*, o *Ease of Doing Business*⁸⁸, que mede a qualidade e eficiência regulatória de 189 países (WORLD BANK, 2016).

85 Atrás de Suíça, Singapura e Estados Unidos.

86 O Brasil ocupa a 75ª posição. O país latino-americano mais bem posicionado é o Chile, na 35ª posição.

87 Entre os europeus, a Alemanha ficaria atrás do Reino Unido, de países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia) e da antiga República iugoslava da Macedônia.

88 O *ranking* é liderado por Singapura, o Brasil ocupa a 116ª posição, o México é o país latino-americano mais bem posicionado na 38ª posição.

Mesmo na Alemanha, país de reconhecida solidez e qualidade institucional, uma empresa brasileira necessitou recorrer à embaixada. O senso comum poderia sugerir que uma empresa, ainda mais em se tratando de uma firma das dimensões da Braskem, atuando em um ambiente de negócios bem estruturado, como o alemão, prescindiria de auxílio diplomático para levar adiante seus investimentos.

Os fatos, contudo, contrariam tal percepção. Desde o primeiro encontro na embaixada, os executivos da Braskem reconheceram dificuldades de adaptação ao ambiente local.

A Braskem considera haver boas perspectivas para seus negócios na Alemanha. A empresa ainda estaria passando, contudo, por uma fase de adaptação ao ambiente de negócios alemão. Os representantes da Braskem avaliaram muito positivamente a qualidade da mão de obra e os elevados padrões ambientais e de segurança das duas fábricas adquiridas na Alemanha. *Por outro lado, queixaram-se da burocracia alemã* (Brasemb Berlim, telegrama 1050/2014, grifo nosso).

A dificuldade de adaptação deve ser atribuída ao custo de ser estrangeiro, o qual foi particularmente severo para a empresa em razão da maneira como chegou ao mercado alemão. Em entrevista, Mark Nicolich, executivo da Braskem, explicou que, na compra dos ativos da Dow, a empresa brasileira optou por dispensar os diretores e a equipe de nível gerencial das duas fábricas de polipropileno, mantendo apenas a equipe de nível técnico, responsável pelas operações industriais.

When we arrived in Germany, we were in a blind spot. One of the challenges in a different business culture is to understand day one. We didn't understand the processes. We were not equipped to figure out the codes. We didn't have even the knowledge of where to go... What was the proper approach with German authorities? It took a little a while to understand the parameters of the business (Mark Nicolich, CEO Braskem America, grifo nosso).

Na condição de empresa brasileira, recém-chegada a um país estrangeiro, a Braskem não dispunha de conhecimento da cultura e

dos códigos locais, não tinha relacionamentos políticos, ressentia-se da ausência de interlocução com altas autoridades do país, para as quais pudesse explicar, de maneira pessoal e direta, a relevância dos benefícios fiscais para o sucesso da operação das duas fábricas de polipropileno.

A intervenção da diplomacia proveu à empresa o canal de interlocução necessário. O Itamaraty trouxe legitimidade ao pleito da Braskem, ao trazê-lo para o âmbito do relacionamento bilateral, e deu à empresa o *networking* de que ela necessitava, suavizando o processo de chegada da empresa à Alemanha. Durante os trabalhos da Comissão Mista, representante da empresa teve a oportunidade de apresentar o pleito à secretária de Estado do Ministério Federal de Economia e Tecnologia, a número dois na hierarquia do Ministério responsável, justamente, pela concessão de vantagens fiscais a investimentos estrangeiros.

Após o desfecho favorável, o assunto ainda foi mencionado em mais alto nível, tendo sido objeto das conversas mantidas durante os encontros do vice-presidente com o presidente Joachim Gauck e com a chanceler Angela Merkel. Na sequência dos acontecimentos, executivo da Braskem, como integrante da comitiva empresarial que acompanhou o vice-presidente, ainda teve a oportunidade de cumprimentar a própria chanceler Merkel.

O episódio revela ainda a capacidade da diplomacia de gerar valor tangível e mensurável para as empresas brasileiras. Mark Nicolich estima que o atraso na concessão dos benefícios fiscais geraria para a Braskem um gasto adicional de 10 milhões de euros ao ano. Com a intervenção da embaixada, o assunto foi solucionado em pouco mais de um mês, permitindo à empresa evitar prejuízos consideráveis.

5.2. Carmen Steffens

A Carmen Steffens surgiu em 1993, no interior de São Paulo, em Franca, tradicional polo calçadista. Foi criada pelo empresário gaúcho Mário Spaniol, que, à época, atuava no processamento e exportação de couros. Seu curtume, a Couroquímica, fornecia e ainda fornece insumos

para renomadas marcas internacionais. Interessado em ir além do mercado de *commodities* e desenvolver produto para o consumidor final, Spaniol resolveu criar sua própria marca, a Carmen Steffens, voltada para a confecção de calçados, bolsas e acessórios femininos.

A grande receptividade dos produtos Carmen Steffens junto ao público feminino levaria à expansão do negócio. A empresa está hoje presente em 17 países⁸⁹, dispõe de uma rede de 505 lojas, cerca de 40 delas fora do Brasil, gera 8.000 empregos e, em 2015, faturou 1,2 bilhão de reais (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2016).

A expansão para fora do país teve início em 2002, com a abertura de loja em Assunção. Passos marcantes no processo de internacionalização da empresa foram a inauguração, em 2004, da primeira loja na Europa, em Lisboa, e a chegada, dois anos mais tarde, aos Estados Unidos, com a inauguração de franquia em Los Angeles. A Fundação Dom Cabral situa a Carmen Steffens na quarta posição⁹⁰ entre as franquias brasileiras mais internacionalizadas. Segundo a mesma instituição, a grife seria a segunda maior⁹¹ em número de países em que está presente (FDC, 2015).

Carmen Steffens debutou na França, em 2010, com a abertura de lojas no sul do país, em Aix-en-Provence e Marselha. Ainda no mesmo ano, a grife brasileira chegaria a Paris, instalando-se na elegante *rue de Grenelle*, entre *rue des Saints-Pères* e *boulevard Raspail*, trecho em que se concentram grifes de calçados de luxo. Em 2013, seria inaugurada loja em Cannes e, posteriormente, em Nice.

Poucos meses após instalar-se em Paris, a Carmen Steffens receberia carta do renomado estilista francês Christian Louboutin, ameaçando-a com medidas judiciais caso continuasse a produzir sapatos com solado vermelho. Na indústria de luxo, Louboutin é mundialmente conhecido pelos sofisticados sapatos femininos de solado vermelho,

89 Além do Brasil, África do Sul, Angola, Arábia Saudita, Austrália, Argentina, Bolívia, Colômbia, Chile, Espanha, Estados Unidos, França, México, Panamá, Paraguai, Portugal e Tunísia.

90 As três primeiras seriam Igui Piscinas, Localiza e Dudalina.

91 A primeira seria Igui Piscinas, presente em 23 países.

que levam sua assinatura. Um par de calçados Louboutin chega a custar mil dólares.

A Carmen Steffens, por sua vez, produz sapatos com solados de diversas cores (inclusive da cor vermelha), os quais estão voltados para faixa mais ampla de consumidores. O par de sapatos da marca brasileira sai, em média, por duzentos dólares, em linha com a estratégia da empresa de posicionar-se no segmento do *luxe accessible* (LES ÉCHOS, 2011).

A empresa brasileira respondeu à carta de Louboutin, alegando que fabricava sapatos com solado vermelho e de outras cores desde 1996, antes mesmo de o estilista francês começar a utilizar o vermelho para tingir o solado de seus calçados. Não houve réplica: Louboutin jamais respondeu à carta da Carmen Steffens.

A troca de cartas e a ameaça de processo levaram a Carmen Steffens a buscar o SECOM da Embaixada em Paris. Como o assunto não foi à Justiça⁹², nem teve, à época, desdobramentos, a Carmen Steffens não chegou a solicitar intervenção da embaixada. Menção ao episódio foi incluída, contudo, no maço informativo, preparado para a então presidente Dilma Rousseff por ocasião da visita ao Brasil, em 2013, de seu homólogo francês, o presidente François Hollande.

Mesmo sem pedir apoio específico naquele momento, a empresa fez questão de estabelecer relacionamento institucional com o SECOM e de preservar a fluidez do canal de interlocução. O diretor internacional da empresa e filho do fundador, Gabriel Spaniol, e o sócio local da Carmen Steffens, Éric Portelli, realizaram constantes visitas à embaixada, mantendo o SECOM informado dos pormenores do assunto. O canal de interlocução com o SECOM e a possibilidade de ter o apoio da diplomacia em caso de necessidade eram ativos valiosos para a empresa,

92 Pelo mesmo motivo, Christian Louboutin já processou, em diversos países, Yves Saint Laurent, Zara e Van Haren. A questão remete ao Direito de Marcas, no âmbito do qual se deve investigar em que medida, aos olhos do consumidor, o solado vermelho distingue um sapato como sendo um Louboutin. Tribunal de Nova York acatou o pleito do estilista, ao entender que o contraste entre a sola e o restante do calçado “causes the sole to ‘pop’ and to distinguish its creator”. Na França e Suíça, Louboutin foi derrotado. A Corte Europeia de Justiça deverá, em breve, pronunciar-se sobre o assunto (TSOUVALI, 2016).

recém-chegada a um país estrangeiro e buscando ingressar no hermético mercado da indústria de luxo.

Cerca de dois anos após o episódio, no início de 2013, o sócio francês da empresa, Éric Portelli, retornaria à embaixada, desta vez, para solicitar gestões junto à organização do salão parisiense de moda *Who's Next*. A participação da Carmen Steffens na edição daquele ano do evento havia sido recusada pelos organizadores do salão, que fundamentaram sua decisão com base na suposta “falta de originalidade” da marca brasileira.

Diante do pedido da empresa, a chefe do SECOM Paris agendou encontro com os organizadores do salão *Who's Next* a fim de compreender as razões da exclusão e defender a presença da Carmen Steffens no evento.

Em encontro, os diretores do *Who's Next* explicaram à chefe do SECOM que a rejeição da Carmen Steffens se devia ainda à ameaça de processo, feita à empresa brasileira pelo estilista Louboutin. Em resposta e evitando entrar na controvérsia das “solas vermelhas”, a diplomata ressaltou aos organizadores do salão a trajetória de sucesso da Carmen Steffens no Brasil e a importância da empresa para o país, carente de marcas na indústria de luxo. Destacou que a grife havia se instalado na França recentemente, investindo na inauguração de lojas e canais de distribuição. Disse ainda que os planos de expansão da Carmen Steffens na França poderiam ser prejudicados caso a empresa passasse a ser rejeitada pelos *stakeholders* do mercado parisiense de moda.

A gestão do SECOM junto aos organizadores do *Who's Next* foi exitosa. Telegrama da Embaixada em Paris registraria: “após a intervenção do SECOM, a admissão da Carmen Steffens no salão foi autorizada” (Brasemb Paris, telegrama 459/2013).

A participação em feiras e outros eventos promocionais é fundamental para uma marca brasileira, ainda nova no mercado, que tem a ambição de integrar o seleto clube das grandes marcas de luxo. A própria presença da empresa na França é parte da estratégia de

aumentar a visibilidade da grife em um dos principais (se não, o principal) centro internacional de moda, que é Paris.

Representantes da empresa chegaram a comentar que, ao contrário das lojas que mantinham no sul da França (Aix-en-Provence, Cannes, Marselha e Nice), a loja em Paris não proporcionava retorno financeiro; a Carmen Steffens assumia, porém, o prejuízo, pois a presença em Paris, na *rue de Grenelle*, era estratégica para divulgar a marca.

Três aspectos sobressaem-se no episódio da Carmen Steffens. O primeiro é a presença da diplomacia comercial em uma área nova, que é o mercado de produtos de luxo. A internacionalização brasileira está historicamente concentrada em *commodities*, em bens e serviços de pouca diferenciação: aço, minerais, proteínas, serviços de construção, etc. À medida que as transnacionais brasileiras cresçam na escala de valor, como o fez o fundador da Carmen Steffens, que de fabricante de couro passou a produtor de calçados de luxo, crescerão também as demandas para que o Itamaraty atue em novas áreas.

O segundo aspecto é uma empresa brasileira solicitar à embaixada apoio junto a uma empresa local (no caso analisado, o salão *Who's Next*), e não junto ao governo local. Em princípio, não deveria haver problemas de comunicação entre entes privados, ainda mais em se tratando de uma empresa brasileira e de uma empresa de um país desenvolvido, como o é a França. A Carmen Steffens necessitou, contudo, do auxílio da diplomacia para defendê-la junto a uma entidade privada.

O terceiro e último aspecto refere-se à percepção equivocada de que as transnacionais prescindiriam do apoio da diplomacia em países desenvolvidos, detentores de instituições sólidas e de ambientes favoráveis de negócios. A empresa brasileira que atua no exterior, por mais favorável que seja o ambiente local de negócios em que se encontra, enfrenta dificuldades inerentes à condição de estrangeiro.

Recorde-se, nesse particular, a facilidade com que os diretores do salão parisiense *Who's Next* aceitaram a versão de “falta de originalidade”, tomando como verdadeira a reclamação de seu compatriota, o estilista

Louboutin, contra a empresa brasileira. A intervenção da embaixada e a mensagem de confiança transmitida pelo SECOM em relação à grife permitiu aos organizadores do evento reavaliar sua decisão com base em uma visão mais ampla da Carmen Steffens.

5.3. Eurofarma

Embora o nome sugira o contrário, a Eurofarma é uma empresa totalmente nacional. Em 1972, o químico Galiano Billi, imigrante italiano, comprou pequeno terreno na capital paulista, onde deu início à Billi Farmacêutica (renomeada, em 1993, Eurofarma). A empresa oferecia serviço ainda pouco usual à época: a terceirização da fabricação de medicamentos (EUROFARMA, 2016).

Ao longo de quatro décadas, a Eurofarma expandiu-se, controlando hoje doze fábricas (seis no Brasil e outras seis no exterior)⁹³, empregando 5.800 colaboradores e chegando à posição de quarta maior produtora de medicamentos do país (EMIS, 2014). De janeiro a setembro de 2015, o faturamento com vendas de medicamentos atingiu R\$ 2,28 bilhões, alcançando a empresa o controle de 5% do mercado nacional (EXAME, 2015b).

Com sólida presença no segmento de genéricos, a Eurofarma oferece portfólio extenso de medicamentos, que abrange remédios com e sem prescrição, com e sem marca e mesmo produtos de beleza e veterinários. A empresa investe cerca de 6% de seus lucros em pesquisa, tendo sido pioneira, no Brasil, no desenvolvimento de genéricos contraceptivos e oncológicos.

Em 2009, a Eurofarma comprou o laboratório argentino Quesada, iniciando arrojado e rápido projeto de internacionalização. Em menos de quatro anos, a empresa ingressaria na Argentina, Chile, Colômbia, Guatemala, Peru e Uruguai, seguindo a estratégia de adquirir fábricas

93 Argentina, Chile, Colômbia, Guatemala, Peru e Uruguai. A Eurofarma ainda mantém escritórios de vendas em Belize, Bolívia, Costa Rica, Nicarágua, Panamá e República Dominicana.

locais. Em 2010, a Eurofarma compraria o laboratório uruguaio Gautier e também entraria no mercado chileno, com a incorporação das farmacêuticas locais Volta e Farminindustria. Em 2012, seria a vez da Colômbia, com a compra da fábrica da Merck Sharp&Dohme em Bogotá. Em 2013, a empresa ingressaria no Peru, adquirindo a Refasa Carrión, e ainda na Guatemala, incorporando o laboratório Laprin.

A aquisição de fábricas permitiu o avanço rápido no exterior. A estratégia de internacionalização, seguida pela Eurofarma, “otimiza os ativos”⁹⁴, possibilitando à empresa agregar a seu portfólio a linha de produtos do laboratório adquirido, saltando as etapas de desenvolvimento do medicamento e de obtenção do registro junto às autoridades de saúde.

Em julho de 2014, a Eurofarma fez seu primeiro contato com o DPR. O diretor do departamento recebeu o diretor executivo da Eurofarma, Walker Lahmann. Na ocasião, o executivo apresentou o projeto de internacionalização da empresa e manifestou interesse em estabelecer relacionamento institucional entre a Eurofarma e o Itamaraty a fim de que o Ministério apoiasse a farmacêutica brasileira em duas vertentes: “onde já tínhamos operação e também onde ainda não tínhamos”⁹⁵.

A partir desse encontro, o DPR prestaria à Eurofarma diversos atendimentos, auxiliando a empresa a fortalecer a presença institucional e ampliar rede de relacionamentos nos locais em que desenvolvia operações, além de compartilhar informações sobre países de potencial interesse e apoiar missões prospectivas a novos mercados.

Nos meses que se seguiram ao contato com o DPR, o diretor executivo da Eurofarma visitou todos os seis países nos quais a empresa tem plantas. Em cada um deles, cumpriu, em linhas gerais, a mesma programação. Foi recebido pelo embaixador brasileiro, com

94 LAHMANN, Walker. Diretor executivo, Eurofarma. Entrevista concedida em duas etapas, pessoalmente e por telefone. Brasília: Ministério das Relações Exteriores, 13 nov. 2015. Brasília, por telefone, 18 nov. 2015.

95 Idem.

quem conversou sobre as operações da empresa e recolheu informações sobre a realidade local, e, na sequência, encontrou-se com autoridades de saúde e representantes de entidades privadas, conforme agenda elaborada e acompanhada pelo SECOM. Lahmann, em cada país visitado, esteve sempre acompanhado do gerente da subsidiária local. A mesma programação, com pequenas variações, também foi repetida na Bolívia, país no qual a Eurofarma mantém escritório de vendas, com 36 funcionários, localizado em Santa Cruz de la Sierra. Observem-se os diversos relatos enviados pelas embaixadas.

O diretor executivo da empresa farmacêutica Eurofarma [...] e o gerente geral da Eurofarma Argentina [...] cumpriram agenda de reuniões com autoridades e representantes do setor privado argentino, organizada por este SECOM. Conversei com os representantes da empresa, aos quais manifestei a disposição da embaixada de prestar todo o apoio possível em seus esforços de internacionalização. O chefe do SECOM [...] acompanhou os visitantes durante toda a programação (Brasemb Buenos Aires, telegrama 1985/2014).

Recebi [...] o diretor executivo da empresa de medicamentos Eurofarma. O objetivo precípua de sua visita à Colômbia foi o de apresentar a empresa e *abrir um canal de diálogo com as autoridades de saúde do governo colombiano* (Brasemb Bogotá, telegrama 1379/2014, grifo nosso).

O diretor da Eurofarma [...] realizou [...] visita à Guatemala. Ademais de ser por mim recebido, o empresário brasileiro participou de reunião de trabalho, organizada pela embaixada, com representantes do Ministério da Saúde e da Gremial da Indústria Farmacêutica. O senhor Lahmann esteve acompanhado do [...] diretor da Laprin-Eurofarma (Brasemb Guatemala, telegrama 546/2014).

Representantes da empresa brasileira Eurofarma [...] cumpriram agenda de visitas a diferentes entidades em La Paz, organizada com a colaboração do SECOM (Brasemb La Paz, telegrama 908/2015).

O diretor executivo e Institucional da Eurofarma [...] e o gerente geral da Eurofarma no Peru [...] realizaram visitas a órgãos reguladores

peruanos [...], acompanhados por diplomata do posto (Brasemb Lima, telegrama 1213/2014).

O diretor executivo da empresa Eurofarma Laboratórios S.A. [...], acompanhado do gerente geral da Eurofarma Uruguay [...], realizou visita à embaixada (Brasemb Montevideu, telegrama 956/2014).

O posto recebeu a visita do [...] diretor executivo da Eurofarma, indústria de medicamentos brasileira, acompanhado do [...] gerente geral da filial local Euromed Chile. Na ocasião, foram [...] acompanhados em agendas de visitas a diversas entidades (Brasemb Santiago, telegrama 1456/2014).

Note-se que a Eurofarma não trouxe ao Itamaraty pedido de apoio para resolver um problema específico. Em todos os países visitados, a empresa não atravessava crises, nem enfrentava maiores dificuldades, à exceção de questões corriqueiras (demoras no registro de medicamentos, delongas no desembaraço aduaneiro de importações, etc.). As operações externas avançavam a contento, e a empresa tencionava ampliá-las. A Eurofarma estava presente apenas em países da América Latina, próximos geográfica e culturalmente do Brasil, nos quais ingressara sozinha, antes de estabelecer relacionamento institucional com o DPR.

Caberia então indagar por que a Eurofarma buscou o Itamaraty mesmo sem enfrentar problemas em sua internacionalização. Pode-se interpretar a decisão da empresa de procurar o DPR à luz do custo de ser estrangeiro. Por ser uma empresa de fora, a Eurofarma tinha dificuldade em construir relacionamentos e em acessar autoridades e empresários locais. Para um laboratório farmacêutico em especial, o relacionamento com os órgãos de vigilância sanitária é de fundamental importância. O apoio diplomático conferiu então à farmacêutica brasileira o *networking* do qual ela sentia necessidade.

Sem o Itamaraty, a empresa nunca conseguiu fechar [marcar reuniões com autoridades e entidades privadas locais]. O presidente da subsidiária da Eurofarma e a diretoria jamais haviam conversado *ou mesmo chegado perto* do presidente da 'Anvisa' local. Fizemos [com o apoio das embaixadas] diversos contatos nos países em que temos

fábrica. Os resultados foram positivos. *Abriram-se portas* para os gerentes locais, portas que têm sido exploradas (Walker Lahmann, diretor executivo, Eurofarma, grifo nosso).

Além de gerar relacionamentos e canais de diálogo, o respaldo diplomático permitiu à empresa assegurar os governos locais do caráter produtivo de seus investimentos, sua visão de longo prazo e interesse de permanência no país. Ao assim fazer, a Eurofarma ampliou sua aceitação nos países em que investe.

Estimo que a visita foi útil para os propósitos da empresa de estreitar seu vínculo com as autoridades locais, notadamente na área de vigilância sanitária. Foi igualmente útil para *demonstrar às autoridades locais que os investimentos da Eurofarma deverão se reverter em ganhos para a Guatemala* (Brasemb Guatemala, telegrama 546/2014, grifo nosso).

A Eurofarma tem o objetivo estratégico de cobrir 90% do mercado latino-americano com operações próprias e, nesse sentido, o DPR também apoiou missões prospectivas da empresa a dois mercados regionais, ainda não conhecidos por ela: Paraguai e Venezuela.

No Paraguai, os representantes da empresa cumpriram extensa agenda, acompanhada e elaborada pela embaixada.

Organizei encontros de representantes da Eurofarma – nos quais a empresa esteve acompanhada por mim e pelo chefe do SECOM – com o *ministro da Saúde*, com o ministro, interino, de Indústria e Comércio, com o setor privado local e com órgãos técnicos de governo ligados à área farmacêutica (Brasemb Assunção, telegrama 1178/2014, grifo nosso).

Note-se o quanto a diplomacia gera valor para as transnacionais. Mesmo naqueles países em que havia adquirido fábricas, a Eurofarma, sem o Itamaraty, mal conseguira acesso aos órgãos de vigilância sanitária. Em uma primeira visita ao Paraguai, ainda em caráter exploratório, a farmacêutica brasileira, em razão do apoio da embaixada, pôde apresentar seus planos de investimento ao ministro da Saúde.

O mesmo ocorreria na Venezuela:

A missão da empresa farmacêutica brasileira Eurofarma, acompanhada por mim e pelo chefe do SECOM, foi recebida [...] pelas *ministras da Saúde*, Nancy Pérez, e do *Comércio*, Isabel Delgado, para longa reunião conjunta (cerca de duas horas) no Gabinete de Pérez (Brasemb Caracas, telegrama 1128/2014).

Em uma segunda ida a Caracas, também organizada pela embaixada, o diretor executivo da Eurofarma teve mesmo a oportunidade de conversar, diretamente, com o próprio Mandatário do país, o presidente Nicolás Maduro.

Após reiterar ao presidente da República o interesse em ingressar na Venezuela, Lahmann mencionou-lhe que estava avançando o registro de medicamentos junto ao Ministério da Saúde [...] o presidente Maduro declarou ‘interesse pessoal’ em concluir as negociações sobre o investimento a ser feito pela Eurofarma (Brasemb Caracas, telegrama 1189/2014).

O apoio à Eurofarma estendeu-se para além da elaboração e acompanhamento de agendas. Em Caracas, o embaixador brasileiro fez, ele próprio, a apresentação da farmacêutica ao governo venezuelano, reforçando aos interlocutores locais a mensagem de confiança na empresa.

Apresentei a empresa brasileira e os principais propósitos de sua missão a Caracas. Assinalei que a firma já se havia registrado junto às autoridades venezuelanas competentes [referência aos procedimentos para a constituição de personalidade jurídica], *em sinal de compromisso com presença que se estenda, para além do mero interesse de comercialização de produtos, por meio de projeto estratégico de investimento produtivo neste país*. Sublinhei que dito sinal tivera especial peso na decisão da embaixada de empenhar-se pelo agendamento do encontro (Brasemb Caracas, telegrama 1128/2014, grifo nosso).

Após estabelecer o relacionamento com o DPR, a Eurofarma que tinha, até então, a América Latina como horizonte, passou também a avaliar mercados extrarregionais, principalmente na África.

A visão para a África começou com o DPR. Foi o próprio diretor do departamento que puxou o assunto, para ser sincero. Contou um pouco p'ra gente. Foi talvez aí a abertura de nosso olhar para a África, que foi ganhando corpo e se consubstanciando. A partir do momento em que começamos a trabalhar com o DPR, mudou a visão estratégica da empresa. Nossa internacionalização estava focada na América Latina, *depois do Itamaraty passamos a pensar o mundo* (Walker Lahmann, diretor executivo, Eurofarma, grifo nosso).

Com base no novo interesse da empresa na África, as Embaixadas em Abuja, Acra, Adis Abeba, Argel, Cairo, Gaborone, Luanda, Maputo, Nairóbi, Rabat, Túnis e Windhoek foram instruídas⁹⁶ a levantar informações preliminares sobre os mercados farmacêuticos dos respectivos países (ambiente de negócios, principais *stakeholders*, potenciais parceiros, etc.).

As informações recebidas das embaixadas, retransmitidas à empresa, incentivaram a Eurofarma a realizar missões prospectivas à Etiópia, Gana e Tunísia e a integrar a comitiva empresarial que acompanhou o ministro das Relações Exteriores em visita oficial a Moçambique, realizada em março de 2015.

A série telegráfica da Embaixada em Adis Abeba ilustra a sequência de movimentos da Eurofarma em países da África. Primeiramente, instruída pela SERE, a embaixada levantou informações de interesse da farmacêutica brasileira. Ao final de expediente telegráfico, no qual explicou a “sistemática de produção de medicamentos na Etiópia”, a então chefe do posto acrescentaria:

Sugiro que representante da Eurofarma realize uma viagem de prospecção a Adis Abeba, para conhecer *in loco* as oportunidades de investimento, os mecanismos regulatórios, inclusive sobre remessa de lucros, que regem o referido setor (Brasemb Adis Abeba, tel 66/2015).

96 Circulares telegráficas n°s 97024 e 98682/2015.

Na sequência, a Eurofarma realizaria a missão sugerida. O diretor executivo da Eurofarma convidou inclusive a equipe do escritório do BNDES em Joanesburgo para participar da viagem a Adis Abeba.

Diretor executivo da Eurofarma e os [...] representantes do BNDES do escritório em Joanesburgo [...] realizaram visita de prospecção de negócios neste país. [...] cumpriram extensa agenda de trabalho, preparada com o apoio desta missão diplomática. Integrei, ademais, a missão em questão [...] (Brasemb Adis Abeba, tel 470/2015).

O Itamaraty apoiou, igualmente, a Eurofarma em dois países asiáticos, Filipinas e China. A farmacêutica brasileira realizou missão prospectiva ao mercado filipino em agosto de 2015. No caso específico desta missão, a agenda de encontros não foi elaborada pela embaixada brasileira. Por circunstâncias outras, a embaixada filipina em Brasília e também a *Mercosur Asean Chamber of Commerce* (MACC) contactaram antes a Eurofarma e ofereceram-se, gentilmente, para tanto.

Ao chegar, contudo, a Manila, o diretor executivo da Eurofarma fez questão de visitar a embaixada brasileira. Não se tratou somente de um gesto de cortesia, mas também de uma oportunidade para coletar informações sobre a realidade local.

Recebi hoje o diretor executivo da Eurofarma. Na ocasião, fiz entrega de material relativo à indústria farmacêutica nas Filipinas, lista de autoridades, de associações e de companhias filipinas na área farmacêutica. [...] aproveitei o ensejo para comentar sobre o atual bom momento da economia filipina e trocamos ideias sobre *eventuais percalços que o investidor estrangeiro encontra no país* (Brasemb Manila, tel 359/2015, grifo nosso).

Nos diversos países em que o Itamaraty se faz presente, embaixadores e cônsules-gerais concedem audiências ou recebem visitas de cortesia de empresários brasileiros. É fundamental que os chefes de posto vejam esses encontros como parte do apoio diplomático à internacionalização, em sua vertente de inteligência.

Os encontros geram valor para o empresário brasileiro. É uma oportunidade para ele obter informações e aconselhamentos sobre o ambiente externo. Em vinte ou trinta minutos de conversa, o empresário recebe, em sua própria língua, informações de interesse, que o auxiliarão a compreender melhor a economia, política e cultura local, facilitando o processo de adaptação internacional.

Ainda na Ásia, a farmacêutica brasileira recebeu auxílio na China. Neste caso, o apoio foi dado a *joint venture* estabelecida entre a Eurofarma e a chinesa DHN. A parceria entre as duas empresas previa transferência de tecnologia e, posteriormente, a instalação de fábrica, na província de Guangdong, para a produção de vacina contra febre aftosa suína, em um investimento de 40 milhões de dólares. Também era sócia no negócio a Hertape Calier Saúde Animal, empresa brasileira que atua no segmento de vacinas veterinárias.

A Eurofarma pretendia obter o reconhecimento do governo da China, o qual considerava estratégico para o êxito do negócio. O aval oficial facilitaria o licenciamento de vacinas, a autorização para produzi-las e o processo de instalação da fábrica. Em uma *joint venture*, compete naturalmente ao sócio local fazer a interlocução com seu próprio governo. Neste caso, contudo, a situação era diferente. Em razão da predominância estatal sobre a economia, costuma ser difícil, na China, para empresários, mesmo locais, acessarem autoridades. A Eurofarma recorreria então ao Itamaraty.

O DPR acionou a Embaixada em Pequim para facilitar a interlocução entre a chinesa DHN, sócia da Eurofarma no negócio, e o próprio governo chinês. A embaixada foi instruída a enviar nota verbal ao Ministério dos Negócios Estrangeiros, endossando a parceria entre as duas empresas.

A comunicação em tela [a nota verbal] teria como objetivo principal possibilitar que a DHN tenha a oportunidade de apresentar o projeto [a *joint venture*] ao governo chinês. Nesse sentido, em posse de cópia do documento, a presidente da DHN, deverá [conseguir] agendar reunião com representante da chancelaria desse país, a fim de obter

apoio oficial do governo chinês (Para Brasemb Pequim, despacho telegráfico 704/2015).

A nota verbal, enviada pela embaixada à chancelaria, revela bem a capacidade da diplomacia de legitimar interesses empresariais. Conforme sustenta este trabalho, a legitimação é uma das três vertentes (as outras são a inteligência e o *networking*) do apoio diplomático à internacionalização. Cite-se excerto da nota:

A referida *joint venture* [...] teria por objetivo geral a promoção da melhoria da produtividade no setor de alimentação e agricultura *no âmbito do Plano Decenal de Cooperação firmado entre o Brasil e a China* (Brasemb Pequim, telegrama 1129/2015, grifo nosso).

A nota verbal respaldou os interesses empresariais da Eurofarma na China ao situá-los no sentido de um dos objetivos do Plano Decenal de Cooperação Brasil-China: a melhoria da produtividade no setor de alimentação e agricultura. O Plano Decenal de Cooperação, firmado pelos chefes de Estado brasileiro e chinês em junho de 2012, é documento oficial, que estrutura o relacionamento bilateral, definindo áreas prioritárias e objetivos centrais.

Ainda na vertente da legitimação, o DPR aproveitou ainda a tempestividade do pedido da farmacêutica brasileira com os preparativos para a visita ao Brasil do primeiro-ministro da China, Li Keqiang. Depois de gestões junto ao lado chinês tanto em Brasília, como em Pequim, logrou-se inserir memorando de entendimento entre a Eurofarma⁹⁷ e a DHN entre os atos assinados durante a visita do PM chinês, ocorrida em maio de 2015.

O caso da Eurofarma demonstra a capacidade da diplomacia brasileira de responder às demandas de internacionalização no mesmo compasso do empresariado nacional. A Eurofarma é uma empresa de

97 Em verdade, o memorando de entendimento foi celebrado entre a DHN, do lado chinês, e a Inova Biotecnologia, do lado brasileiro. A Inova Biotecnologia, por sua vez, é uma parceria formada pelas brasileiras Eurofarma e Hertape Calier Saúde Animal.

internacionalização arrojada. A farmacêutica adquiriu laboratórios em seis países diferentes, em menos de quatro anos.

De julho de 2014, quando a Eurofarma fez o primeiro contato com o DPR, até o final de 2015, ou seja, no período de apenas um ano e meio, o Itamaraty apoiou a farmacêutica brasileira em nove países latino-americanos, doze africanos e dois asiáticos. Foram diversos os serviços prestados: levantamento de informações, apoio a missões prospectivas, reuniões com chefe do posto e chefe do SECOM, agendamento e acompanhamento de reuniões, apresentação da empresa a governos estrangeiros, etc. Os atendimentos perpassaram todas as três modalidades de serviço, tendo a Eurofarma recebido apoio nas vertentes de inteligência, *networking* e legitimação.

No caso analisado, sobressaiu-se uma vantagem detida pelo MRE, no contexto dos órgãos de governo que apoiam a internacionalização, que é o caráter verdadeiramente internacional da rede diplomática, com seus 227 postos e 104 SECOMs. A rede do Itamaraty conseguiu atender aos interesses de prospecção da farmacêutica brasileira em lugares distantes do circuito comercial internacional, a exemplo de Botswana, Etiópia e Filipinas, países que não costumam figurar em listas de mercados estratégicos.

5.4. Gerdau

O grupo Gerdau, um dos maiores produtores de aço do mundo⁹⁸, começou sua história há mais de um século, em 1901, ano em que o imigrante alemão Johannes Gerdau comprou pequena fábrica de pregos em Porto Alegre. A empresa é hoje dona de 54 siderúrgicas, emprega 45 mil colaboradores, fatura 40 bilhões de reais ao ano e tem ações negociadas nas bolsas de Madri, Nova York e São Paulo (GERDAU, 2016).

98 Segundo *ranking* da WorldSteel Association, a Gerdau foi, em 2014, a 16ª maior produtora de aço do mundo (WORLDSTEEL, 2016).

A Fundação Dom Cabral (FDC, 2015) classifica a Gerdau, que opera siderúrgicas em 14 países⁹⁹, como a quarta empresa brasileira mais internacionalizada. No exterior, o grupo gera 60% de sua receita, mantém 60% dos ativos e emprega 50% dos funcionários.

A internacionalização da Gerdau começou em 1980 com a aquisição de pequena siderúrgica no Uruguai, com o objetivo de testar a capacidade de adaptação ao ambiente externo. Ainda nos anos 80, o grupo ingressaria no Canadá. Na década de 90, a empresa iniciou operações na Argentina, Chile e Estados Unidos. As barreiras à entrada do aço brasileiro no mercado norte-americano contribuíram para a decisão de ingressar nos Estados Unidos, país onde hoje controla 10 siderúrgicas.

Na primeira década deste século, a expansão internacional seguiu adiante. O grupo chegou à Colômbia, Índia, Guatemala, México, Peru, República Dominicana e Venezuela. Em 2006, a transnacional brasileira entraria na Europa, comprando parte da siderúrgica espanhola Sidenor. O ingresso na Espanha fortaleceu a presença da Gerdau no mercado de aços especiais, de alto valor agregado, utilizados na produção automobilística (MACADAR, 2009).

Em 29 de abril de 2014, executivos da Gerdau procuraram a embaixada em Paris para solicitar apoio ao ingresso da empresa na França. Foram recebidos pelo chefe do posto. Entre os executivos, estava Guilherme Gerdau Johannpeter, presidente da Área de Aços Especiais, sobrinho do empresário Jorge Gerdau.

Os executivos brasileiros recorreram à embaixada para buscar *aconselhamento e apoio* do governo brasileiro (Brasemb Paris, telegrama 677/2014, grifo nosso).

A empresa pretendia ingressar na França com a compra da Ascométal, controladora de três siderúrgicas, situadas nas localidades de

99 Além do Brasil, Argentina, Estados Unidos, Canadá, Chile, Colômbia, Espanha, Guatemala, Índia, México, Peru, Uruguai, República Dominicana e Venezuela.

Metz, Dunquerque e Provence. A entrada no mercado francês era um passo natural após a bem-sucedida inserção da Gerdau no mercado espanhol. A incorporação da Ascométal complementar a operação na Espanha, além de fortalecer a estratégia do grupo para o continente europeu de crescer no segmento de aços especiais para a indústria automobilística.

A Ascométal estava em processo de liquidação judicial. Caberia ao Tribunal de Comércio de Nanterre decidir sobre a destinação dos ativos da empresa. Para sair-se vitoriosa, a proposta da Gerdau deveria vencer outras três propostas: a primeira, francesa, de grupo de industriais do país, apoiados pelo banco de investimentos Arjil; a segunda, norte-americana, do fundo Apollo; a terceira de credores da própria siderúrgica francesa, entre os quais o Bank of America, a Merrill Lynch e o fundo Anchorage.

A proposta brasileira previa o investimento de 200 milhões de dólares na transação, os quais seriam gastos não só na compra de ativos, mas também na compra de estoques e no pagamento de indenizações trabalhistas. A fim de garantir a sustentabilidade financeira do projeto, a proposta da Gerdau contemplava demissão de parte dos operários da siderúrgica de Provence.

O embaixador brasileiro advertiu a empresa para a sensibilidade do governo francês em relação a propostas que implicassem demissões.

[Os executivos mostraram-se] cientes da sensibilidade do tema [de demissões] para o governo local, que deve atualmente fazer frente a uma alta taxa de desemprego no país (Brasemb Paris, telegrama 677/2014).

Ao final da explanação, o embaixador garantiu apoio e esboçou, de imediato, estratégia para promover o interesse da empresa, a qual envolveria elevação do pleito da Gerdau ao Foro Econômico Brasil-França¹⁰⁰.

100 Criado, em dezembro de 2013, pela então presidente Dilma Rousseff e pelo presidente François Hollande, o Foro Econômico Brasil-França é o principal mecanismo bilateral para temas econômicos e comerciais. O mecanismo é coordenado, do lado brasileiro, por MRE, MDIC e CNI e, do lado francês, pelas respectivas contrapartes: Quai d'Orsay, Ministério da Economia e Medef (Mouvement des entreprises de France).

Nesse sentido, sugeriu que os executivos retornassem a Paris como integrantes da delegação brasileira à segunda reunião do Foro Econômico, que ocorreria na capital francesa, no mês seguinte. Aconselhou ainda os representantes da Gerdau a visitarem, em Brasília, o titular do MDIC, que seria, naquele ano, a mais alta autoridade brasileira presente ao Foro.

Poucos dias após o encontro, a embaixada alertaria para a conjuntura na França, marcada pela resistência ao capital estrangeiro. Para enfrentar o desemprego e o crescente descontentamento da população, o governo vinha adotando medidas de proteção à indústria francesa, inspiradas pelo sentimento de *patriotisme économique*. O protagonista dessa política era o então ministro de Economia, Renovação Produtiva e Assuntos Digitais¹⁰¹, Arnaud Montebourg, que, em razão de seu cargo, era justamente uma das contrapartes no Foro Econômico Brasil-França. Diante disso, o embaixador reiterou à SERE que o interesse da Gerdau deveria entrar na pauta do encontro bilateral.

Observa-se *politização* dos temas associados a investimentos estrangeiros na França, o que afeta interesses de empresas brasileiras como Gerdau [...] Estimo que as medidas adotadas pela França de proteção da indústria nacional e de restrição a investimentos estrangeiros mereceriam ser objeto de reflexão de nossas autoridades competentes e mesmo de diálogo franco e construtivo com as autoridades francesas, já no âmbito da segunda reunião do Foro Econômico Brasil-França no dia 20/5 (Brasemb Paris, telegrama 715/2014, grifo nosso).

Dissonâncias entre o governo e investidores estrangeiros eram constantes. Dois anos antes, a siderúrgica euroindiana Arcelor-Mittal decidira adiar a reativação de um alto-forno em Dunquerque. A decisão era prejudicial, no curto prazo, à recuperação de postos de trabalho e foi duramente criticada pelo ministro Montebourg, que declarou à

101 Arnaud Montebourg era, em verdade, “ministre de l’Économie, du Redressement productif et du Numérique”. “Redressement productif” (renovação produtiva) e “numérique” (digital) são expressões que não têm tradução exata em português.

imprensa: “Nous ne voulons plus de Mittal en France parce qu’ils n’ont pas respecté la France” (LES ÉCHOS, 2012).

Em 2014, estavam em curso as tratativas que culminariam na aquisição dos ativos de energia da francesa Alstom pela americana General Electric. Receoso da perda de empregos, tecnologias e eventual desinvestimento em território francês, o governo promulgou decreto¹⁰², ampliando os setores em que a compra de ativos nacionais por investidores estrangeiros estaria condicionada a autorização prévia. A medida ficou conhecida como “décret Alstom”.

De iniciativa do ministro Arnaud Montebourg – um dos defensores mais ativos do *patriotismo econômico* no governo Hollande – o decreto deverá afetar amplo leque de investimentos estrangeiros, inclusive de empresas brasileiras como Gerdau (Brasemb Paris, telegrama 712/2014, grifo nosso).

Nos dias que antecederam ao Foro, os contatos entre a embaixada e os ministérios da Economia e das Relações Exteriores intensificaram-se em razão da necessidade de coordenar os preparativos para o evento. Esses contatos foram aproveitados pela embaixada para promover ambiente favorável ao tema da Gerdau no Foro Econômico.

De parte da embaixada, tem sido possível mencionar, de modo discreto, aos Ministérios da Economia e das Relações Exteriores, no contexto de preparação do Foro Econômico, as perspectivas [...] de investimento brasileiro na França, que se apresentam nos projetos da Gerdau (Brasemb Paris, telegrama 715/2014).

O Foro ocorreu em 20 de maio de 2014. Do lado brasileiro, as mais altas autoridades foram o titular do MDIC e o subsecretário-geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial¹⁰³, além do próprio chefe do posto. Do lado francês, participaram os então titulares das pastas de

102 Décret n° 2014-479, du 14 mai 2014, relatif aux investissements étrangers soumis à autorisation préalable.

103 Na estrutura do MRE, o Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR) é uma das três unidades que compõem a Subsecretaria-Geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial (SGEC). As outras duas são a Agência Brasileira de Cooperação e o Departamento Cultural.

Relações Exteriores (Laurent Fabius), Economia e Renovação Produtiva (Arnaud Montebourg) e Comércio Exterior (Fleur Pellerin). A Gerdau integrou a delegação brasileira ao evento, fazendo-se representar pelo próprio presidente do grupo, André Gerdau Johannpeter.

À margem do evento, a embaixada promoveu encontro entre o ministro brasileiro do Desenvolvimento e o ministro francês de Economia e Renovação Produtiva. Além de repassarem os temas da agenda econômico-comercial bilateral, os dois ministros conversaram sobre a proposta da Gerdau.

Sobre o projeto da Gerdau, [o titular do MDIC] mencionou a *confiabilidade* do grupo industrial brasileiro. Este manteve a produção em todas as fábricas que adquiriu em outros países europeus. Recordei [o embaixador] a Montebourg que a proposta brasileira era a única que contemplava o compromisso da *manutenção da produção* por sete anos (Brasemb Paris, telegrama 748/2014, grifo nosso).

Note-se o quanto a mensagem brasileira ao lado francês está baseada na ideia de confiança. Para o governo francês, que atravessava conjuntura de desemprego e desconfiança em relação ao capital estrangeiro, era importante assegurar que a Gerdau era uma empresa brasileira de reputação, com interesse de permanência no país. A proposta do grupo não era especulativa, mas produtiva, a qual inclusive contemplava o compromisso de manter a produção por sete anos.

Em princípio, a própria Gerdau, sem a intermediação da embaixada, poderia ela mesma transmitir sua mensagem ao governo francês. Mas, certamente, não conseguiria fazê-lo ao interlocutor mais apropriado, que era, à época, o então ministro Arnaud Montebourg. Em que pese seu tamanho e reputação no Brasil, o grupo Gerdau, na França, é uma empresa estrangeira, a qual, dificilmente, conseguiria alcançar interlocutores elevados.

A atuação em favor da Gerdau não se limitou a respaldar os interesses da empresa ou a promovê-los diante das autoridades locais,

mas também gerou oportunidade para que o presidente do grupo pudesse conversar, diretamente, com o ministro francês.

Após a reunião entre os dois ministros, *provoquei encontro informal* de Montebourg [...] com André Gerdau Johannpeter. Este pôde reiterar diretamente à autoridade francesa as vantagens de sua proposta sobre as concorrentes, sobretudo no que diz respeito à viabilidade econômica do projeto. Montebourg pareceu sensibilizar-se com a argumentação (Brasemb Paris, telegrama 748/2014, grifo nosso).

Dois dias depois do Foro, em 22 de maio, o Tribunal de Comércio de Nanterre, responsável pela liquidação dos ativos da Ascométal, decidiria em favor da proposta francesa, apresentada por industriais do país, preterindo a Gerdau. A embaixada fez a seguinte análise:

Além de *não dispor da mesma nacionalidade do grupo vencedor*, em contexto de medidas patrióticas adotadas pelo governo socialista [...], pesou contra a empresa brasileira o corte de empregos em uma das usinas (Brasemb Paris, telegrama 740/2014, grifo nosso).

Nas conversas e gestões realizadas durante o Foro Econômico, a embaixada já havia percebido inclinação favorável à proposta francesa:

As conversas com os ministros franceses [durante o Foro] evidenciaram já ter antes o governo francês tomado uma decisão em favor do grupo francês no caso da Gerdau, tendo o ministro Montebourg *responsável mais direto dentro do governo pela matéria*, reconhecido que afetava a proposta brasileira justamente o corte de empregos no Sul [na região de Provence]. [...] O ministro Montebourg deixou transparecer ter participado de modo muito influente não só da decisão governamental de apoiar o grupo francês, mas também da montagem da proposta feita por este (Brasemb Paris, telegrama 740/2014, grifo nosso).

Apesar de o pleito não ter tido êxito, o caso analisado evidencia a capacidade de resposta do Itamaraty às demandas de internacionalização das empresas nacionais. A promoção comercial do MRE apoiou o interesse da Gerdau de entrar no mercado francês com aconselhamento (inteligência) e com uma estratégia, que envolveu ações de *networking* e

de legitimação. O aconselhamento, principalmente no que se referiu à sensibilidade para o governo local da preservação de empregos, mostrou-se acertado, porquanto a previsão de demissões na siderúrgica de Provence mostrou-se um dos óbices à vitória da proposta da Gerdau.

A estratégia de elevar ao assunto ao Foro Econômico Brasil-França, respaldando o pleito no contexto de um dos principais mecanismos do relacionamento bilateral¹⁰⁴, permitiu que o interesse da empresa fosse apresentado a altas autoridades do governo local e que o presidente da Gerdau tivesse a oportunidade de “elaborar, com suas próprias palavras, sobre o pleito de sua companhia” ao “responsável mais direto dentro do governo pela matéria” (Brasemb Paris, telegrama 740/2014), que era o então ministro Montebourg.

Em um país como a França, em que é grande a influência do Estado sobre a economia, o êxito de um investimento estrangeiro depende não apenas de critérios técnicos ou da lógica de mercado, mas também de relacionamentos políticos, de diálogo fluido e direto com autoridades de governo, sobretudo em uma conjuntura de acirrado *patriotisme économique*.

5.5. Considerações finais

Alguns aspectos merecem ser reiterados ao final do capítulo. Os episódios da Braskem e Gerdau contradizem a noção, coletada em algumas das entrevistas, segunda a qual “as grandes não necessitam do Itamaraty”. Em verdade, mesmo as grandes empresas, com longa trajetória de internacionalização, são atingidas pelo custo de ser estrangeiro e podem vir a necessitar da diplomacia comercial para abrir canais de interlocução e defender interesses.

Não se confirmou também outra noção, a de que “o Itamaraty só é útil em países institucionalmente frágeis”, nos quais o governo

104 O embaixador brasileiro em Paris definiu a segunda edição do Foro Econômico Brasil-França como “o maior evento já organizado pelos dois países dedicado às suas relações econômicas bilaterais” (Brasemb Paris, telegrama 745/2014).

exerce influência desproporcional sobre a economia. Na Alemanha, uma das economias mais eficientes do mundo, a Braskem necessitou da embaixada brasileira. O caso da Gerdau ensina, em particular, que mesmo países desenvolvidos, como a França, podem implementar políticas nacionalistas, que tornam alto o custo de ser estrangeiro.

O apoio à Carmen Steffens indica diversificação, ainda que lenta, da internacionalização brasileira para novas áreas. À medida que empresas brasileiras consigam avançar para além do mercado de *commodities*, o Itamaraty será demandado a intervir em defesa de interesses empresariais em novos setores e junto a diferentes interlocutores, inclusive do próprio setor privado.

A diversidade de serviços prestados à Eurofarma demonstra o quanto a rede global do MRE, com seus 227 postos e 104 SECOMs, é capaz de responder com agilidade às variadas demandas da farmacêutica brasileira, que vem conduzindo arrojado projeto de internacionalização global.

Capítulo 6

Cooperação para o desenvolvimento industrial

As multinacionais são os melhores instrumentos de transferência de tecnologia (Roberto Campos).

Os capítulos precedentes examinaram casos de apoio à internacionalização. Os episódios analisados têm característica comum. Em todos eles, o Itamaraty atuou sempre em resposta a demanda que lhe foi apresentada. Foram casos em que as transnacionais brasileiras tomaram a iniciativa de dirigir-se à Embaixada ou à Secretaria de Estado para solicitar auxílio. Este capítulo quer mostrar situação distinta, na qual coube ao Itamaraty tomar a iniciativa.

O DPR lançou, em fevereiro de 2014, programa de cooperação para o desenvolvimento industrial com Angola e Moçambique, conjugando, na mesma iniciativa, os objetivos de promoção de exportações e de apoio à internacionalização.

Este capítulo descreverá e avaliará o programa com o propósito de testar o modelo explicativo proposto por esta obra, segundo o qual o trabalho do DPR na área de internacionalização compreende ações de inteligência, *networking* e legitimação (I-N-L).

O modelo provou-se consistente para explicar as respostas do departamento a demandas ou solicitações específicas das transnacionais. Resta agora saber se também pode ser aplicado às iniciativas de internacionalização lideradas pela promoção comercial do Itamaraty.

6.1. Iniciativas precedentes

As entrevistas realizadas revelaram programas pretéritos nas quais o DPR não se limitou a receber e atender demandas, mas também foi ativo no processo de internacionalização. Identificaram-se três iniciativas precedentes: seminários de promoção de franquias brasileiras, Programa de Substituição Competitiva de Importações (PSCI) e programa para incentivar o investimento direto em países da América Central e Caribe. Vale a pena comentá-las brevemente.

Os seminários de promoção de franquias brasileiras foram recordados pelo embaixador Luiz Villarinho Pedroso:

Durante a gestão do embaixador Paulo Tarso, fizemos seminários sobre franquias brasileiras. Pensávamos em um Brasil industrializado, que *exportasse franquias técnicas e sofisticadas*. Nesses seminários, queríamos incentivar advogados brasileiros a apoiar franquias nacionais no exterior. Era necessário mostrar o direito estrangeiro aos brasileiros (Embaixador Luiz Villarinho Pedroso, grifo nosso).

Em 2003, sob a gestão do embaixador Mário Vilalva, o departamento estruturou o Programa de Substituição Competitiva de Importações (PSCI), visando a estimular as importações de produtos e serviços de países da América do Sul.

[O PSCI] consiste em impulsionar o comércio entre o Brasil e os países sul-americanos, por meio da substituição [...] de importações brasileiras de terceiros mercados por importações provenientes de países da região (GOVERNO FEDERAL, 2016).

Conquanto voltado para importações, o PSCI também estimulou a internacionalização. No âmbito do programa, o Itamaraty impulsionou

transnacionais brasileiras a investirem em países sul-americanos, a partir dos quais poderiam produzir e exportar para o Brasil, preferentemente em associação com empresas locais.

Muitas empresas sul-americanas não têm competitividade para exportar para o Brasil. Uma maneira de capacitar essas empresas para o mercado brasileiro é torná-las parceiras de investidores brasileiros. A parceria é fundamental para acelerar o processo. As empresas brasileiras aportam conhecimento e experiência às parcerias com empresas dos países-vizinhos. As empresas brasileiras, ao final de contas, no PSCI, acabaram se projetando. Usaram depois a rede de TLCs [Tratados de Livre Comércio] dos países sul-americanos para explorar terceiros mercados. Por exemplo, a Richards, no Peru, usou o algodão pima¹⁰⁵, para confeccionar e exportar para o Brasil e para outros países (Embaixador Carlos Alfredo Lazary Teixeira).

Após o lançamento do PSCI, o departamento desenvolveu ainda programa específico para incentivar o investimento direto na América Central e no Caribe, no contexto dos esforços diplomáticos de aproximação com aquela região.

Realizou-se programa específico para estimular o investimento brasileiro direto na América Central e no Caribe. Fizemos então promoção direta junto a determinados investidores para que colocassem suas empresas na América Central e no Caribe. A partir desses países, poderiam inclusive exportar para o mercado americano (Embaixador Mário Vilalva).

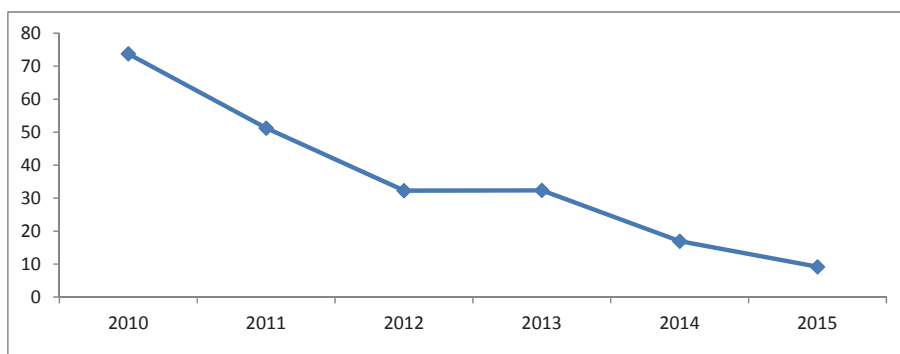
6.2. O contexto

Embora o programa de cooperação para o desenvolvimento industrial seja iniciativa da promoção comercial do Itamaraty, a inspiração para sua formulação deu-se a partir de insatisfação transmitida ao DPR pela indústria de máquinas.

105 O pima é uma variedade de algodão, cultivado no Peru e também no Equador, valorizado por suas fibras finas e longas. Compara-se ao famoso algodão egípcio.

Em dezembro de 2013, o diretor do departamento recebeu visita do diretor executivo de Comércio Exterior, da ABIMAQ (Associação Brasileira da Indústria de Máquinas e Equipamentos), Klaus Curt Müller, e do gerente de Relações Institucionais, daquela entidade, Casemiro Bruno Taleikis. Eles foram ao Itamaraty queixar-se da acentuada queda das exportações de máquinas para Angola. À época, reclamavam de uma diminuição de cerca de 40% das vendas para o mercado angolano, perda acumulada de 2010 a 2013. Os anos seguintes registrariam queda mais severa.

Gráfico 6 – Exportações brasileiras de máquinas* para Angola (em milhões US\$, FOB)

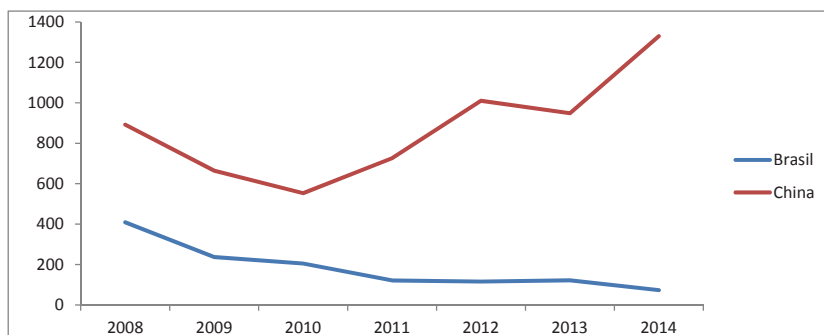


Fonte: MDIC (portal ALICEweb2)

*Capítulo 85: máquinas, aparelhos e materiais elétricos e suas partes, da Nomenclatura Comum do Mercosul (NCM)

A diminuição das vendas de máquinas torna-se ainda mais significativa quando se considera que as exportações caíram durante período de expressivo crescimento da economia angolana. Segundo o Banco Nacional de Angola, o país, que chegou a ter um pico de crescimento de 23,2% no ano de 2007, expandiu-se a taxa anualizada de 9,93% no período de 2000 a 2015 (BNA, 2016). Uma economia em crescimento demanda máquinas e bens industriais. Outros países estariam conquistando então a fatia de mercado dos produtos brasileiros.

Gráfico 7 – Comparativo* entre exportações brasileiras e chinesas de máquinas para Angola (em milhões US\$)

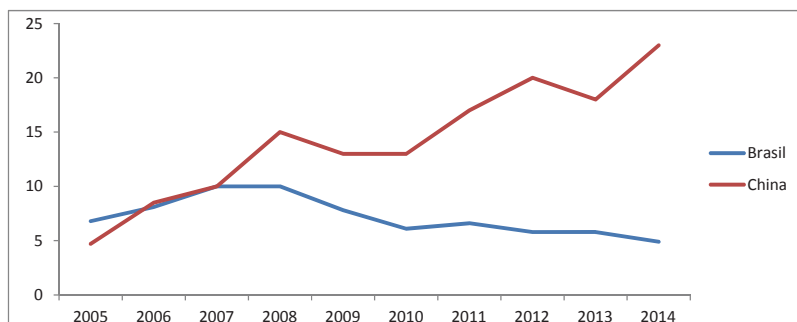


Fonte: Observatory of Economic Complexity (OEC)

*Não há dados disponíveis de 2015

Os representantes da ABIMAQ comentaram sobre a crescente presença de produtos chineses no mercado angolano. Em um período de dez anos, de 2005 a 2014, observou-se inversão das posições brasileira e chinesa em Angola. Em 2005, 6,8% das importações angolanas eram originárias do Brasil, comparadas com 4,7% provenientes da China. Uma década mais tarde, em 2014, a China seria a origem de 23% das compras angolanas contra 4,9% do Brasil (OEC, 2016).

Gráfico 8 – Comparativo* entre origens brasileira e chinesa sobre o total das importações angolanas (%)



Fonte: Observatory of Economic Complexity (OEC)

*Não há dados disponíveis de 2015

A perda de competitividade nos mercados africano e latino-americano é problema conhecido do governo brasileiro, que já ensaiou medidas para reverter a situação. De 2007 a 2010, a própria ABIMAQ participou de ações lideradas pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)¹⁰⁶ com o propósito de incentivar as exportações para a África e América Latina, por meio da cooperação industrial.

À época, a ABDI contratou a Fundação catarinense CERTI (Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras) para desenvolver projetos industriais no exterior. Reconhecida por sua excelência, a CERTI é uma instituição que desenvolve projetos industriais, além de prestar serviços na área de inovação. Um projeto industrial identifica os elementos essenciais à instalação de unidades produtivas.

A CERTI elaborou dois projetos em Angola, um na Libéria, dois em Moçambique e sete na Venezuela. Nos países africanos, os projetos não foram adiante à falta de investidores. Na Venezuela, no âmbito do *Plan 200 Fábricas Socialistas*¹⁰⁷, o governo local contratou a CERTI para executar dois dos sete projetos.

A CERTI entregaria, em 2013, ao governo venezuelano, montadas e prontas para operar, uma fábrica de equipamentos de refrigeração industrial e outra de equipamentos de processamento de alimentos. Ambas equipadas com máquinas brasileiras.

Embora a maioria dos projetos não tenha saído do papel, apenas as duas fábricas, montadas na Venezuela, geraram 113 milhões de dólares em exportações brasileiras de máquinas, equipamentos e outros insumos. Trata-se de retorno significativo haja vista que a ABDI despendeu 500 mil dólares para arcar com os custos dos projetos.

O programa do DPR aproveitaria elementos das ações lideradas pela ABDI.

106 Vinculada ao MDIC, a ABDI tem a missão institucional de apoiar a política industrial brasileira.

107 O *Plan de Industrialización Nacional*, lançado pelo governo venezuelano, tinha o objetivo de construir 200 fábricas socialistas, com o objetivo de aumentar a produção nacional e substituir importações (AVN, 2010).

6.3. O programa

O programa de cooperação para o desenvolvimento industrial busca conjugar as finalidades de promoção de exportações e de internacionalização, de maneira mutuamente vantajosa. Pretende-se aumentar as exportações brasileiras para a África, estimulando indústrias nacionais a instalarem-se em países africanos, para os quais transfeririam etapas de seu processo produtivo. As empresas exportariam bens intermediários (produtos inacabados, partes ou peças), cujo acabamento ou montagem seriam realizados por elas próprias naquele continente. Exportações e investimentos estariam integrados no chamado modelo CKD ou SKD.

6.3.1. Modelo CKD

Modelo CKD (*complete knock-down*)¹⁰⁸ ou SKD (*semi knock-down*) é a exportação de peças ou partes para posterior montagem em outro país, prática bastante frequente na indústria de carros, ônibus, caminhões, máquinas e móveis.

É de interesse do governo brasileiro estimular cooperação para o fomento, em países africanos, de uma indústria de fornecimento de máquinas e equipamentos integrada à cadeia produtiva brasileira, com base no modelo CKD (*complete knock-down*), promovendo tanto as exportações, quanto os investimentos de empresas brasileiras (DPR/DINV, 2015b).

Para o ex-diretor do DPR, embaixador Rodrigo de Azeredo Santos¹⁰⁹, o modelo CKD é estratégico, pois, de um lado, propicia à indústria brasileira condições para recuperar parte de sua

108 Knock-down é o kit que reúne as peças necessárias para montar um produto. Quando as peças que integram o kit estão completamente desmontadas, o kit é chamado de CKD (*complete knock-down*). Quando as peças estão semimontadas, chama-se SKD (*semi knock-down*). Em inglês, uma das acepções do verbo *frasal to knock down* é, justamente, desmontar.

109 AZEREDO SANTOS, Rodrigo de. Ministro Rodrigo de Azeredo Santos, ex-diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR). Embaixador do Brasil no Irã. Brasília, 20 jul. 2016. Entrevista concedida por telefone.

competitividade no mercado africano e, de outro lado, colabora com o projeto de industrialização dos países daquele continente, permitindo uma cooperação na qual os dois lados ganham (*win-win cooperation*).

O CKD permite ainda disseminação dos padrões e normas técnicas¹¹⁰ da indústria brasileira nos países de destino, dando às empresas brasileiras posição privilegiada naqueles mercados. Além disso, o modelo CKD baseia-se no comércio de bens intermediários, os quais enfrentam menos tarifas e barreiras do que bens finais.

6.3.2. Atividades do programa

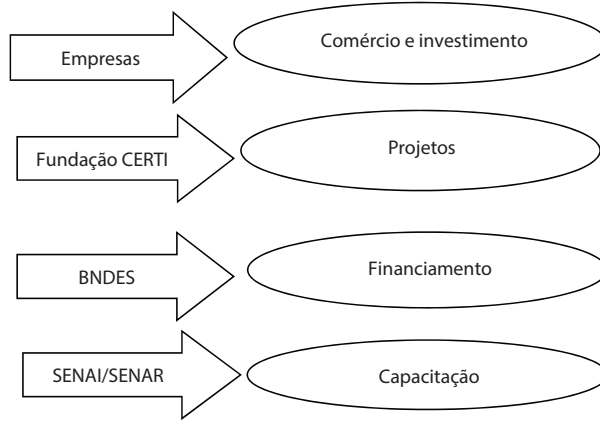
O programa foi inaugurado, em fevereiro de 2014, com a realização de missão multisetorial a Luanda e Maputo, com o objetivo de “identificar oportunidades de *exportações* e de *internacionalização* em Angola e Moçambique, com ênfase no fortalecimento da *indústria de transformação* dos países visitados” (Circular telegráfica 93325/2014, grifo nosso). A proximidade com o Brasil determinou a escolha de Angola e Moçambique como os primeiros parceiros do programa.

Além de empresários e representantes de entidades empresariais, que, geralmente, participam de missões dessa natureza, o DPR convidou funcionários do BNDES, do SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), do SENAR (Serviço Nacional de Aprendizagem Rural) e também da Fundação CERTI.

Uma missão tradicional não comportaria outros setores para além do empresarial. A diversidade de participantes revela o caráter cooperativo e o propósito mais amplo da iniciativa. A presença dos demais órgãos (Fundação CERTI, BNDES, SENAR e SENAI) visou a satisfazer necessidades com as quais os investimentos em países africanos costumam deparar-se. Tais necessidades podem ser resumidas da seguinte maneira: projetos, financiamento e capacitação.

110 Padrões e normas técnicas estabelecem as características de produtos, serviços, projetos, processos e sistemas quanto à qualidade, segurança e respeito ambiental (ABNT, 2016).

Fluxograma 2 – Setores e propósitos da missão



A Fundação CERTI atenderia à necessidade de projetos haja vista a experiência internacional da instituição. O BNDES encarregar-se-ia do vetor de financiamento. Ao longo da missão, os empresários puderam conversar com funcionários do banco, de maneira direta e no próprio país de destino do investimento, sobre as soluções de financiamento disponíveis seja por meio da linha de apoio à internacionalização, seja por meio de créditos de apoio à exportação. A capacitação da mão de obra seria apoiada pelos serviços de formação profissional, SENAI e SENAR, integrantes do chamado “Sistema S”¹¹¹, por meio de convênios envolvendo as duas instituições, investidores brasileiros e governos locais.

Antes da partida, ainda no Brasil, todos os participantes receberam maços sobre Angola e Moçambique, preparados pelo DPR, que coligiu informações de interesse sobre a realidade dos países a serem visitados, com destaque para oportunidades de investimento em setores da indústria de transformação.

Nos dois países, os integrantes da missão cumpriram programações análogas. Tiveram reuniões prévias com o embaixador brasileiro e com o diretor do DPR, que encabeçou a delegação. Foram recebidos

111 “Sistema S” refere-se às entidades paraestatais financiadas por contribuição compulsória sobre a folha de pagamento das empresas. Além do SENAI e do SENAR, também compõem o sistema: o Serviço Social da Indústria (SESI) e o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entre outras entidades.

por ministros de Estado, encontraram-se com altos funcionários públicos de ministérios e agências de interesse, conversaram com grêmios empresariais, empresários locais e representantes de empresas brasileiras que já atuam localmente.

A iniciativa brasileira foi bem recebida. O ministro moçambicano de Indústria e Comércio destacou que “a missão [...] vem ao encontro do interesse moçambicano de atrair investimentos privados estrangeiros” (Brasemb Maputo, telegrama 281/2014).

Em Angola, a presidente da Agência Nacional do Investimento Privado:

Foi enfática ao transmitir-nos o objetivo do governo angolano de promover investimentos produtivos diretos em setores estratégicos da economia de seu país [...], registrando que Angola não está interessada em apenas adquirir produtos estrangeiros” (Brasemb Luanda, telegrama 686/2014).

O interesse despertado pela missão levaria à troca, ao longo de 2014, de visitas bilaterais. Em março, a ministra da Indústria de Angola, Bernarda Martins, veio ao Brasil para participar de reunião de trabalho com representantes das instituições que haviam integrado a missão brasileira.

Em maio, o departamento retornaria a Angola, liderando missão multissetorial, com o objetivo de dar continuidade e aprofundar as conversações. A delegação brasileira entregaria à ministra da Indústria pré-projeto para a revitalização de pólos industriais da Zona Econômica Exclusiva de Luanda-Bengo, preparado pela Fundação CERTI. Técnicos angolanos comentaram que o governo do país adquirira fábricas inteiras, que estavam inoperantes, algumas ainda lacradas em contêineres. Investimentos brasileiros diretos poderiam viabilizar as fábricas.

Em agosto, o então candidato e hoje presidente de Moçambique, Filipe Nyusi, reuniu-se, em Brasília, com empresários em eventos organizados pelo DPR em coordenação com a CNI. Em novembro, o

presidente da Sonangol Investimentos Industriais¹¹² visitou o DPR, ocasião em que reiterou interesse em contar com parceiros brasileiros em projetos liderados por aquela instituição.

6.3.3. Memorandos para a Promoção de Investimentos

Os interesse mútuos identificados ao longo das missões e visitas levariam o DPR à decisão de aprofundar a cooperação. A promoção comercial do Itamaraty proporia tanto a Angola, como a Moçambique, a celebração de Memorando de Entendimento para a Promoção de Investimentos nos Setores da Indústria, da Agricultura, da Energia e dos Serviços.

A proposta foi bem acolhida e, após a conclusão das negociações de texto, os memorandos foram assinados pelo ministro de Estado das Relações Exteriores e suas contrapartes angolana e moçambicana, durante visita àqueles países, em março de 2015.

A fim de institucionalizar e sistematizar os diálogos em curso, o memorando estabeleceu Grupo de Trabalho Bilateral (GTB) com o propósito de “motivar o interesse de empresas [brasileiras] em programas de investimento”, particularmente aqueles que permitam “diversificar a economia [de Angola e Moçambique], gerando empregos de qualidade com a adequada capacitação profissional”. O GTB é integrado por funcionários de governo¹¹³ (em sessões ordinárias), mas aberto à participação do setor privado (em sessões extraordinárias).

O memorando ainda previu, entre as medidas a serem desenvolvidas em conjunto, o intercâmbio de informações sobre “oportunidades concretas [de investimento]”, “possibilidades de alianças entre investidores” e “novos instrumentos e fontes de financiamento

112 Subsidiária da Sonangol (a companhia petrolífera estatal de Angola), a Sonangol Investimentos Industriais apoia projetos de desenvolvimento industrial naquele país.

113 O memorando não detalha quais instituições governamentais integrariam o Grupo de Trabalho, indica apenas que “o GTB reunir-se-á em sessões ordinárias, com a participação de representantes de outros órgãos de governo diretamente vinculados aos temas contidos no presente instrumento” (BRASIL/MEMORANDO, 2015a e b).

[...], que contribuam para o aumento e diversificação dos investimentos” (BRASIL/MEMORANDO, 2015a e b).

A visita do ministro de Estado, em março de 2015, foi acompanhada, na etapa de Moçambique, por comitiva empresarial, “composta de 32 representantes de 25 empresas, associações, instituições financeiras e entidades de promoção de investimentos brasileiras” (Brasemb Maputo, telegrama 435/2015).

Chegar a Moçambique na condição de membro de comitiva liderada pelo ministro das Relações Exteriores confere ao investidor respaldo junto a atores relevantes dos setores público e privado do mercado local, no qual o empresário brasileiro – recém-chegado e estrangeiro – ainda não goza de reputação.

A comitiva participou, em Maputo, da sessão inaugural do Grupo de Trabalho Bilateral. A reunião foi aberta pelo próprio ministro de Estado, que reiterou o “interesse, por parte do setor privado brasileiro, em examinar oportunidades de fabricação, em Moçambique, de máquinas e equipamentos mecânicos e elétricos”.

Ao longo da reunião, os empresários brasileiros tiveram acesso a “informações sobre os setores prioritários e mais promissores para a indústria moçambicana, além de esclarecimentos sobre aspectos da legislação local sobre investimentos [...], esclarecimentos sobre a situação macroeconômica de Moçambique e sobre oportunidades para investimentos e financiamentos em projetos em diversos setores”. Puderam ainda interagir com “30 representantes de empresa e entidades moçambicanas de promoção comercial e investimentos” (Brasemb Maputo, telegrama 401/2015).

6.4. Acordos de Cooperação e Facilitação de Investimentos (ACFIs)

Na visita a Angola e Moçambique, o ministro de Estado firmou também Acordos de Cooperação e Facilitação de Investimentos

(ACFIs)¹¹⁴. Esta seção propõe-se a fazer breve análise sobre o assunto, identificando correlações entre esses acordos e o apoio à internacionalização e maneiras de coordenação entre os ACFIs e os Memorandos para a Promoção de Investimento.

A análise será breve, porquanto exame mais estendido dos ACFIs levaria este trabalho a ingressar no campo da proteção jurídica dos investimentos, o qual ultrapassa o objeto da pesquisa.

Os ACFIs são o modelo brasileiro de acordo bilateral de investimentos, que se diferencia do padrão tradicional dos Acordos de Promoção e Proteção de Investimentos (APPIs)¹¹⁵. Ao contrário dos APPIs, os ACFIs não incluem mecanismo de arbitragem investidor-Estado. O modelo brasileiro diferencia-se ainda do modelo clássico dos APPIs por excluir cláusulas de expropriação indireta (pelas quais o investidor pode demandar indenização estatal em caso de mudanças legislativas) e por não proteger investimentos em carteira (apenas investimentos diretos).

Os Acordos fortalecem a segurança jurídica do investidor brasileiro no exterior (e, reciprocamente, do investidor externo no Brasil), diminuindo-lhe a exposição ao risco. Afastam ameaças de nacionalização e expropriação, circunscrevendo tais casos à observância de determinadas condições. Contemplam cláusulas de tratamento nacional e nação mais favorecida, obrigando os países signatários a conferirem um ao outro “tratamento que não seja menos favorável do que aquele atribuído aos seus próprios investidores ou a investidores de qualquer terceiro Estado” (BRASIL/ACORDO, 2015a e b). Asseguram a transferência, entre as Partes, dos recursos relativos ao investimento.

114 Além de Angola e Moçambique, o governo brasileiro já celebrou ACFIs com Chile, Colômbia, Maláui, México e Peru. Negociações, em diferentes estágios, estão em curso com África do Sul, Catar, Equador, Índia, Irã, Jordânia, Marrocos, Tunísia e Vietnã.

115 Na década de 90, o Brasil assinou alguns APPIs, os quais jamais foram incorporados ao ordenamento nacional, pois, no início dos anos 2000, o Executivo brasileiro decidiu retirá-los do Parlamento, onde aguardavam aprovação.

Estabelecem dois mecanismos (Comitê Conjunto¹¹⁶ e *Ombudsman*)¹¹⁷, responsáveis por promover procedimentos de diálogo e consulta para prevenir e resolver disputas.

Os ACFIs correlacionam-se, positivamente, com o apoio à internacionalização. Fortalecem a posição do investidor brasileiro no país de destino, ao restringir as hipóteses de nacionalização e expropriação, ao criar cláusulas de tratamento nacional e nação mais favorecida, ao estabelecer instâncias às quais se pode recorrer em caso de necessidade (Comitê Conjunto e *Ombudsmen*).

Um investidor fortalecido está menos vulnerável ao ambiente local e, por conseguinte, ao custo de ser estrangeiro. Se se confere ao custo de ser estrangeiro sentido amplo – “liability of foreignness [...] have been broadly defined as all additional costs a firm operating in a market overseas incurs that a local firm would not incur” (ZAHEER, 1995, p. 343) –, pode-se afirmar que os ACFIs também ajudam a mitigar o custo de ser estrangeiro.

Na Secretaria de Estado, os ACFIs são tema tratado por outra área, pelo Departamento de Assuntos Financeiros e Serviços (DFIN). Ao celebrar esses Acordos com outros países, o Itamaraty, por intermédio do DFIN, contribui para reduzir a exposição da transnacional brasileira ao ambiente local. Percebe-se assim que não apenas o DPR, mas também o DFIN, o departamento que se ocupa dos ACFIs, promovem atividades que reduzem o custo de ser estrangeiro.

A redução do custo de ser estrangeiro não seria assim um benefício advindo exclusivamente do trabalho do DPR. Outras áreas do Itamaraty, no caso analisado o DFIN, desenvolvem atividades capazes de mitigar a *liability of foreignness*. Exclusiva do DPR seria a redução do custo de ser estrangeiro por intermédio da inteligência, networking e legitimação, as três modalidades de atuação identificadas no argumento central deste trabalho.

116 Em relação à composição do Comitê Conjunto, os ACFIs estabelecem apenas que o colegiado “será composto de representantes governamentais de ambas as Partes” (BRASIL/ACORDO, 2015a e b).

117 O Decreto nº 8.807, de 12/7/2016, estabelece que a Secretaria-Executiva da CAMEX desempenhará “as funções de Ponto Focal Nacional – *Ombudsman* de Investimentos Diretos” (BRASIL/DECRETO, 2016b).

A promoção comercial do Itamaraty reduz o custo de ser estrangeiro ao oferecer para o investidor brasileiro serviços de inteligência, *networking* e legitimação. O DFIN contribui para mitigar a condição de estrangeiro, estabelecendo com outros países compromissos mútuos, exigíveis juridicamente, de respeito ao investimento.

Os ACFIs também incluem preceitos de promoção de investimentos. Os acordos outorgam ao Comitê Conjunto e aos *ombudsmen* tarefas que se inserem mesmo no âmbito das competências do DPR. O Comitê Conjunto tem a atribuição de “debater e compartilhar oportunidades para expansão dos investimentos recíprocos”. Os *ombudsmen* devem “dar apoio governamental aos investimentos da outra Parte realizados em seu país”. Os ACFIs criam ainda compromisso de troca de informações, inclusive daquelas referentes a “oportunidades de negócio” (BRASIL/ACORDO, 2015a e b).

A coincidência entre a área de competência do departamento e algumas das atividades a serem desenvolvidas no âmbito dos ACFIs indicam a necessidade de o DPR coordenar-se com o DFIN e também com outros ministérios responsáveis pelos Acordos, com o intuito de participar da fase de execução¹¹⁸ desses instrumentos bilaterais.

A promoção comercial do Itamaraty deverá buscar interlocução com o *ombudsman* brasileiro, função que compete à Secretaria-Executiva da CAMEX, e também participação nas sessões do Comitê Conjunto. A coordenação evitará duplicação de esforços, garantirá maior efetividade para os ACFIs e, sobretudo, proverá melhores serviços para o investidor.

A coordenação entre o DPR e o DFIN é também necessária para evitar que o Grupo de Trabalho Bilateral (GTB), criado pelos Memorandos para a Promoção de Investimentos, duplique esforços com o Comitê Conjunto, previsto nos ACFIs. Os dois instrumentos bilaterais (ACFIs e Memorandos) e os respectivos colegiados (Comitê Conjunto e GTB) precisam relacionar-se.

118 Os ACFIs ainda não estão em execução: aguardam aprovação do Congresso para entrar em vigor.

Uma sugestão para tanto seria que o Comitê Conjunto reconhecesse o GTB, conferindo-lhe o *status* de grupo de trabalho *ad hoc*. Os ACFIs permitem ao Comitê Conjunto estabelecer grupos de trabalho *ad hoc* e ainda dão ao Comitê a possibilidade de desenvolver “agendas temáticas” a fim de promover o “fomento e incremento dos investimentos bilaterais”.

No caso de Angola e Moçambique, países com os quais se assinaram Memorandos para a Promoção de Investimentos, poderia ser concedido ao GTB *status* adicional de Grupo de Trabalho *ad hoc*, no âmbito do Comitê Conjunto, responsável pela agenda temática de cooperação para o desenvolvimento industrial. O *status* adicional facilitaria a coordenação entre os dois instrumentos bilaterais e respectivos colegiados e não prejudicaria o GTB, em si, que seguiria funcionando conforme as atribuições previstas nos memorandos.

Registre-se, ao final, que os ACFIs trazem inovação necessária e há muito tempo devida, que é o estímulo à adoção de práticas de responsabilidade social corporativa pelas transnacionais. O Anexo II contém “princípios [...] para uma conduta empresarial responsável e consistente com as leis adotadas pelo Estado Parte receptor do investimento” (BRASIL/ACORDO, 2015a e b).

Esses princípios estão em sintonia com o que há de mais contemporâneo nos negócios internacionais e também com um dos propósitos mais fundamentais do Itamaraty, que é o de cultivar o relacionamento entre o Brasil e países estrangeiros. O MRE deve ter a expectativa de que o investidor brasileiro, que carrega consigo a imagem do país, mantenha conduta impecável no exterior e dê sua contribuição para o bom relacionamento entre o Brasil e o país que o acolhe. Conduta impecável é não só evitar ações contrárias à legislação, mas também promover práticas que beneficiem o entorno.

Na linha dos ACFIs, o DPR necessita promover a responsabilidade social corporativa em suas atividades de apoio à internacionalização. O assunto será retomado no próximo capítulo, quando serão feitas sugestões de aprimoramento dos serviços do departamento.

6.5. Considerações finais

6.5.1. Etapas futura

A fim de dar efetividade às conversações no âmbito do Grupo de Trabalho Bilateral, o DPR pretende elaborar com Angola e com Moçambique projetos de desenvolvimento industrial, fundamentais para incentivar as empresas brasileiras a investirem naqueles países. Ao reunirem informações relevantes para a instalação de unidades produtivas (localização, *layout*, produtos, processos, demanda, clientes, recursos humanos e investimentos necessários), os projetos permitirão ao empresário avaliar, de maneira embasada, eventual interesse de concretizar o investimento.

Com Angola, cogita-se a elaboração de avaliação aprofundada sobre a Zona Econômica Exclusiva de Luanda-Bengo. Com Moçambique, considera-se Projeto Nucleador para a Consolidação do Desenvolvimento Industrial de Moçambique. Tanto em um caso, como em outro, os estudos, a serem desenvolvidos pela Fundação CERTI, incluiriam projetos específicos para a revitalização de fábricas existentes, as quais operariam em modelo CKD com fábricas brasileiras.

Além de Angola e Moçambique, pretende-se expandir o programa para a Nigéria, país ao qual o Itamaraty propôs a assinatura de Memorando para a Promoção de Investimento. A Nigéria oferece potencial para cooperação nas cadeias de valor de geração, transmissão e distribuição de energia. O país conta tão somente com duas usinas hidrelétricas, que datam ainda dos tempos coloniais, incapazes de suprir a demanda energética da maior economia e mercado da África (Brasemb Abuja, despacho telegráfico 93/2015). Por meio dessa cooperação, o DPR quer estimular “o fomento, na Nigéria, de uma indústria de fornecimento de serviços e equipamentos elétricos integrada à cadeia produtiva brasileira” (Brasemb Abuja, despacho telegráfico 208/2014).

O Itamaraty considera ainda estender o modelo de cooperação industrial para a América Latina e países do Oriente Médio.

6.5.2. Atualização estratégica

Ao utilizar a internacionalização para alavancar exportações, o programa de cooperação para o desenvolvimento industrial mostra-se em linha com recomendação feita pela UNCTAD. Na edição 2013 do Relatório Global de Investimentos, aquela agência afirmou que, em uma economia internacional, formada por cadeias globais de valor, os formuladores de políticas de promoção comercial devem combinar, na mesma iniciativa, objetivos de promoção de exportações e de investimentos.

GVCs [Global Value Chains] add to the potential strategic synergies that can be achieved through joint promotion, including [...] *promoting investment with the objective to increase export capacities* (UNCTAD, 2013, p. 194, grifo nosso).

Cadeia de valor refere-se ao conjunto das atividades necessárias para produzir um bem ou serviço. Abrange todas as etapas produtivas, desde a concepção até a entrega ao consumidor final. Quando a cadeia de valor envolve diversas firmas, espalhando-se por vários países, ela é chamada de “cadeia global de valor” (GVC INITIATIVE, 2016).

Segundo a UNCTAD, cerca de 80% dos fluxos comerciais globais passam por cadeias globais de valor, comandadas por multinacionais. No âmbito dessas cadeias, os fluxos ocorreriam em duas modalidades: interfirma (entre multinacionais distintas) e intrafirma (entre matriz e filial ou entre filiais de uma mesma transnacional).

Apenas a modalidade intrafirma concentra um terço do comércio mundial: “intra-firm trade accounts on average for about 30 per cent of a country’s exports” (UNCTAD, 2013, p. 136). O percentual chega a ser maior para alguns países. No caso dos Estados Unidos, cerca de 50% das importações e 30% das exportações seriam transações intrafirma (LANZ; MIROUDOT, 2011).

Um país que envia investimentos para fora amplia sua capacidade de comércio, pois, em uma economia internacional estruturada em cadeias globais de valor, são grandes as chances de que o relacionamento entre

a matriz e a filial da empresa investidora necessite ser complementado por intercâmbios comerciais. Tome-se o exemplo do Japão, país em que 40% das exportações se destinam às próprias filiais de empresas japonesas no exterior.

A resposta usual do departamento para a situação de queda de exportações, trazida pela ABIMAQ, seria a realização de esforço exportador. Com o programa de cooperação para o desenvolvimento industrial, a promoção comercial do Itamaraty ofereceu à indústria brasileira resposta consistente e mais ampla, capaz de contribuir com quatro objetivos estratégicos: i) aumentar as exportações, ii) diversificar e ampliar a presença empresarial brasileira na África, iii) cooperar com a industrialização dos países africanos e iv) integrar cadeias produtivas.

Ao combinar as vertentes de investimento e comércio, o programa de cooperação para o desenvolvimento industrial revela-se uma atualização estratégica do DPR, em linha com uma das leituras mais modernas da economia global, que é aquela feita com base no conceito de “cadeias globais de valor”.

6.5.3. A consistência do modelo I-N-L

A pergunta que se faz, nesta seção final, é se as atividades descritas neste capítulo são compreensíveis à luz do modelo *inteligência-networking*-legitimação (I-N-L).

As evidências indicam resposta positiva. Se se toma, por exemplo, o mecanismo central do programa de cooperação para o desenvolvimento industrial, que é o Grupo de Trabalho Bilateral (GTB), nota-se que, ao convidar um empresário para participar do mecanismo, a promoção comercial do Itamaraty defere àquele investidor reputação e prestígio junto a funcionários de governo e empresários locais, transmitindo aos interlocutores estrangeiros a mensagem – implícita no gesto de convidar – de que aquele investidor é um ator conhecido, relevante e merecedor de confiança (legitimação).

Ainda no Grupo, os empresários brasileiros têm a oportunidade de interagir com interlocutores estrangeiros (*networking*) e também a chance de conhecer os interesses e projetos que o outro país reputa estratégicos, o que facilita a identificação de oportunidades de negócios (inteligência).

Um benefício adicional do programa é a oportunidade de fazer contatos com atores relevantes do próprio Brasil. O investidor nacional que integra as comitivas do DPR ou que participa do GTB tem a chance de estabelecer relacionamentos com outros empreendedores brasileiros e também com funcionários da Fundação CERTI, BNDES, SENAR e SENAI. Nas viagens, têm ainda a possibilidade de conversar com representantes de empresas brasileiras estabelecidas localmente, o que permite aos recém-chegados aprender com a experiência dos que já atuam no país estrangeiro.

Nesse benefício adicional, também estão presentes os vetores de inteligência (intercâmbio de experiências), *networking* (contatos e relacionamento) e legitimação (o empresário convidado para integrar a comitiva legitima-se junto aos demais integrantes). A diferença é que, nessa dimensão do programa, os vetores voltam-se para dentro e não para fora do país. Ao fazê-lo, ampliam, contudo, as chances de êxito do empresário no exterior, proporcionando-lhe o conhecimento de interlocutores de interesse, que poderão vir a ser úteis a seus projetos de investimento, seja como parceiros de negócios, seja como provedores de serviços (projetos, financiamento e capacitação de mão de obra).

Caberia indagar ainda se o programa, por ser uma iniciativa que tanto promove exportações, como apoia a internacionalização, oferece aos empresários brasileiros algum outro serviço que não pode ser compreendido à luz do modelo proposto por este trabalho.

A pesquisa, contudo, não identificou atividades que se inserissem em outra seara da promoção comercial, que não naquela do apoio à internacionalização. O vetor de exportações integra o programa na condição de objetivo e não de estratégia. O programa não contempla

ações que podem ser situadas na categoria de atividades unicamente exportadoras (missões vendedoras, participação em feiras, divulgação junto a importadores locais, etc).

O Memorando para a Promoção de Investimentos é esclarecedor nesse sentido, pois, de acordo com aquele instrumento, as ações, no âmbito do programa, destinam-se a “apoiar, *por meio da promoção mútua de investimentos*, o crescimento do fluxo de comércio bilateral” (BRASIL/MEMORANDO, 2015a, grifo nosso).

O modelo I-N-L mostra-se assim consistente não só para explicar as atividades desenvolvidas pelo MRE em resposta a solicitações ou demandas específicas das transnacionais brasileiras, mas também serve para compreender as atividades descritas neste capítulo, empreendidas pelo DPR no âmbito do programa de cooperação para o desenvolvimento industrial.

Capítulo 7

Aperfeiçoando o trabalho do DPR

A admissão da responsabilidade não elimina o malfeito, mas é a forma decente de superá-lo, máxime por parte de uma grande empresa (Sérgio Moro)¹¹⁹.

Em se tratando de uma dissertação de CAE, este trabalho não poderia abdicar de seu caráter de pesquisa aplicada. Após análise pormenorizada das ações da promoção comercial do MRE na área de internacionalização, serão apresentadas três recomendações com o intuito de aprimorar os serviços prestados pelo DPR às transnacionais brasileiras: i) incentivo ao *compliance* e à responsabilidade social corporativa; ii) padronização de atendimento por meio de processos; e iii) criação de comitê de internacionalização.

119 Sentença proferida pelo juiz federal Sérgio Moro na Ação Penal nº 5036528-23.2015.4.04.7000/PR (BRASIL/SENTENÇA, 2016).

7.1. Incentivo ao *compliance* e à responsabilidade social corporativa (CSR)

Diversas convenções multilaterais condenam a corrupção, sobretudo a corrupção ativa praticada por multinacionais fora de seus países-sede. Citem-se, entre outras, a Convenção da OCDE sobre o Combate da Corrupção de Funcionários Públicos Estrangeiros e as Convenções Interamericana e das Nações Unidas contra a Corrupção.

Outros instrumentos multilaterais encorajam as transnacionais a superarem a inércia empresarial em relação à comunidade por meio da adoção de práticas de responsabilidade social corporativa. Duas iniciativas são estratégicas nesse sentido: as Diretrizes da OCDE para as Empresas Multinacionais¹²⁰ e o Pacto Global da ONU¹²¹.

Ações em favor do comportamento empresarial íntegro e socialmente responsável também existem no âmbito nacional. O Brasil é parte das três convenções e das duas iniciativas mencionadas. Nos últimos dois anos, a presença reiterada no noticiário da Operação Lava-Jato e de outras investigações conduzidas pela Polícia e Ministério Público vem conferindo prioridade ainda mais alta na agenda nacional à luta contra a corrupção, particularmente contra atos cometidos por grandes empresas. Na área de responsabilidade social, a Fundação Abrinq, o Instituto Ethos e outras entidades buscam sensibilizar empresários para a relevância de contribuir para o bem-estar comum.

O DPR, unidade do Itamaraty que auxilia e dialoga, cotidianamente, com multinacionais brasileiras, não pode subestimar a relevância e atualidade da tendência. Diante disso, serão apresentadas, a seguir, duas recomendações a fim de que a promoção comercial do MRE se mantenha em linha com a evolução internacional nas áreas de *compliance*

120 As Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais integram a Declaração sobre Investimento e Empresas Multinacionais da OCDE, da qual o Brasil é parte. As diretrizes são “recommendations addressed by governments to multinational enterprises” (OECD, 2016). Ponto de Contato Nacional, sediado na Secretaria de Assuntos Internacionais, do Ministério da Fazenda, coordena a participação brasileira nas Diretrizes.

121 O Pacto Global é uma iniciativa da ONU, que recomenda às multinacionais a adoção de dez princípios para uma conduta empresarial socialmente responsável (UN, 2016).

e responsabilidade social corporativa¹²² e, principalmente, com o sentimento da sociedade brasileira de repúdio à corrupção.

7.1.1. Prêmio de Excelência Corporativa

A primeira recomendação é que o Itamaraty institua prêmio para multinacionais brasileiras que se destaquem fora do país por manter comportamento ético e socialmente responsável. O *Secretary of State's Award for Corporate Excellence*, promovido anualmente pelo Departamento de Estado, serviria como modelo.

Em 1999, o Departamento de Estado americano estabeleceu prêmio anual com a finalidade de valorizar “the important role US businesses play abroad as good corporate citizens” e de honrar “US companies who are [...] operating sustainably and responsibly around the world”, mantendo “high standards of responsible business conduct [...] in line with international best practices” (US DEPARTMENT OF STATE, 2016).

A título de exemplo, mostre-se a justificativa para a premiação da Coca-Cola, uma das agraciadas em 2014 por causa de projetos sociais desenvolvidos nas Filipinas.

The Coca-Cola Company in the Philippines [...] received its award for providing disaster relief services to areas devastated by Typhoon Haiyan. The company also improved water quality through its efforts to support watersheds, increase access to safe water, and educate communities on water conservation. Additionally, the company partnered with the Philippine Department of Education to increase access to primary education for more than 60,000 disadvantaged children (US DEPARTMENT OF STATE, 2016).

O prêmio é honorário, sem gratificações monetárias. A indicação à premiação é feita, exclusivamente, por chefes de posto (embaixadores

122 Embora correlatos, *compliance* e responsabilidade social corporativa (CSR, na sigla em inglês) não se confundem. *Compliance* refere-se às práticas empresariais para assegurar obediência à legislação. Responsabilidade social corporativa é mais abrangente, vai além de “complying with the law”. Para Kilcullen e Kooistra (1999, p. 158), CSR “is the degree of moral obligation that may be ascribed to corporations beyond simple obedience to the laws”.

e cônsules), que submetem ao Departamento de Estado nomes de empresas americanas atuantes em sua jurisdição. Um Comitê de Seleção, integrado pelo secretário assistente de Assuntos Econômicos e Negócios e outros altos funcionários, escolhe as empresas premiadas. O prêmio é entregue em cerimônia presidida pelo secretário de Estado.

Tabela 19 – Empresas agraciadas com o *Secretary of State’s Award for Corporate Excellence* (2011-2015)

Ano	Empresas premiadas		
2015*	Weyerhaeuser – Uruguai, na categoria sustentabilidade	Cargill-Vietnã, na categoria direitos humanos e trabalhistas	East Bali Cashews – Indonésia, na categoria pequena e média empresa
2014	EcoPlanet Bamboo-Nicarágua	Wagner Asia-Mongólia	Coca-Cola-Filipinas
2013	Taylor Guitars-Cameroun	Fruit of the Loom-Honduras	Plantronics-México
2012	Sorwathe-Ruanda	Intel-Vietnã	-
2011	Sahlman Seafoods-Nicarágua	Procter&Gamble-Nigéria e Paquistão	-

* A partir de 2015, o prêmio passou a ser entregue em três categorias distintas: sustentabilidade, direitos humanos e trabalhistas e pequena e média empresa

Fonte: Departamento de Estado

A instituição de versão brasileira do prêmio seria factível e desejável. O prêmio exprimiria o repúdio da sociedade brasileira à corrupção, representando o consenso existente entre agentes públicos, empresários e cidadãos quanto ao comportamento ético e socialmente responsável que as transnacionais brasileiras devem observar em suas operações externas. Nesse sentido, seria importante assegurar que o prêmio seja construído, de maneira conjunta, pelo Itamaraty, setor privado e sociedade civil, assegurando-se, desde o início do processo, a participação da sociedade na concepção e implementação da iniciativa.

No processo de seleção da empresa premiada, além dos chefes de posto e altos funcionários do Itamaraty, poderiam ser convidados a participar outros órgãos de governo (MDIC, por exemplo), entidades

de classe como a CNI, federações estaduais de indústria, associações e câmaras de comércio, além de entidades da área de responsabilidade social corporativa, tal como o Instituto Ethos, com as quais o DPR ainda não tem relacionamento institucional.

O prêmio seria entregue pelo próprio ministro de Estado das Relações Exteriores em cerimônia anual, com a presença de lideranças da comunidade empresarial e da sociedade civil. Tal cerimônia geraria, naturalmente, cobertura positiva por parte da imprensa, fortalecendo e atualizando a imagem do MRE junto à sociedade brasileira.

7.1.2. Termo de conduta empresarial socialmente responsável

A segunda recomendação é que o Itamaraty proponha às multinacionais brasileiras a assinatura de termo de conduta empresarial socialmente responsável. O termo consagraria princípios e padrões em áreas como combate à corrupção, direitos humanos, não discriminação do trabalhador, desenvolvimento sustentável, respeito às comunidades indígenas e tradicionais, direitos da mulher e minorias, capacitação de mão de obra e valorização da cultura local, confluindo para os mesmos propósitos das Diretrizes da OCDE e do Pacto Global da ONU.

A adesão e cumprimento do termo de conduta seriam voluntários. A decisão da empresa de não firmá-lo seria respeitada e não impediria que ela viesse a beneficiar-se da assistência do DPR. Do mesmo modo, o termo não teria valor legal. Seu descumprimento não acarretaria sanções jurídicas. Um termo de alcance jurídico seria contraproducente: desestimularia, provavelmente, a busca pelos serviços de promoção comercial.

O embaixador Mário Vilalva costuma dizer que o Itamaraty tem dois balcões de prestação de serviços ao público. O primeiro seria o balcão consular, que atende indivíduos (ou pessoas físicas). O segundo

seria o “balcão” da promoção comercial, que atende empresas (ou pessoas jurídicas)¹²³.

Ao contrário do atendimento consular, cujos usuários devem remunerar o Erário por meio do recolhimento de emolumentos¹²⁴, os serviços do DPR são gratuitos. Além da gratuidade, outro traço que distingue a promoção comercial é a desburocratização.

O departamento nada exige de seus clientes em termos de papéis. Executivos interessados em acessar os serviços de promoção comercial podem dirigir-se a qualquer SECOM, munidos apenas de seus cartões de visita. Não precisam levar atestados, comprovantes, formulários, fotos ou procurações. O atendimento é “paperless” e prestado com base na confiança. Em um ou outro caso, pede-se à empresa tão somente que envie um correio eletrônico para registrar seu pedido de apoio.

Propor às empresas que assinem termo voluntário de conduta seria contrapartida razoável e justa por parte da comunidade empresarial brasileira, que faz uso de serviços prestados – gratuitamente – pelo Itamaraty para promover e defender seus negócios fora do país.

O termo de conduta facilitaria o próprio trabalho do DPR, pois é mais fácil prestar apoio diplomático a uma empresa que goza da simpatia dos atores locais do que a uma outra cuja conduta não foi capaz de angariar o mesmo nível de boa vontade.

O termo de conduta estimularia assim relacionamento mutuamente vantajoso entre o Itamaraty e multinacionais brasileiras. Uma conduta empresarial íntegra e socialmente responsável beneficia a imagem da companhia e também a do Brasil. Amplia a aceitação da multinacional pelo país estrangeiro, diminui desconfiças em relação à empresa e a seu país-sede, o qual, por associação de imagem, ela também representa.

123 VILALVA, Mário. Embaixador Mário Vilalva, ex-diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR). Embaixador do Brasil em Berlim. Brasília, 4 nov. 2015. Entrevista concedida por telefone.

124 Os serviços consulares são remunerados à exceção daqueles que envolvem a “assistência a brasileiros”, que é o apoio prestado a nacionais em caso de inadmissões em países estrangeiros, prisões e situações diversas de emergência.

Em termos de política externa, seria um ativo. À medida que as transnacionais brasileiras se destaquem por sua boa conduta no exterior, diminuirão também receios cultivados por parte de atores relevantes da região, conforme identificados por Fonseca (2013) em seu trabalho de CAE, que temem que as empresas nacionais estejam a serviço de uma “hegemonia” ou “subimperialismo” brasileiro.

7.1.3. Considerações adicionais

Uma crítica que se poderia fazer é que as duas recomendações feitas nesta seção (prêmio de excelência corporativa e termo de conduta) duplicariam esforços com as Diretrizes da OCDE e com o Pacto Global. Essas duas iniciativas multilaterais, que são de caráter voluntário, estão baseadas na dignidade moral delas mesmas e no prestígio das respectivas organizações, OCDE e ONU. Seja por essas razões¹²⁵, seja por filosofia empresarial ou por estratégia comercial em um mundo em que, cada vez mais, fazer o bem pode gerar lucros, uma multinacional, certamente, terá estímulos para adequar sua conduta às Diretrizes e ao Pacto Global.

As recomendações apresentadas oferecem, contudo, importante estímulo adicional para que as transnacionais – brasileiras, no caso – passem a incorporar práticas de *compliance* e responsabilidade social em suas operações externas. Uma empresa nacional dificilmente terá com a OCDE ou com a ONU uma relação direta de interesse como tem (ou pode vir a ter) com o Itamaraty. As companhias brasileiras que operam fora do país e que lidam com o custo de ser estrangeiro sabem que, eventualmente, suas operações externas necessitarão de assistência diplomática.

Mesmo empresas que jamais recorreram à promoção comercial do MRE fazem questão de manter bom relacionamento com o Itamaraty.

125 No âmbito da OCDE, uma empresa pode ainda ser chamada pelo Ponto de Contato Nacional a responder a uma alegação de inobservância das Diretrizes (MF, 2012). Entre 23 alegações recebidas pelo Ponto de Contato Nacional, sediado no Ministério da Fazenda, há apenas uma contra conduta de multinacional brasileira no exterior, relativa à atuação do Unibanco (Interbanco) no Paraguai na área de Emprego e Relações de Trabalho. A alegação foi encerrada em razão de entendimentos diretos alcançados entre as partes (MF, 2016).

Seus diretores de Relações Institucionais visitam, frequentemente, o diretor do DPR e os chefes das divisões ou, conforme o caso, os chefes de posto e chefes de SECOM com o intuito apenas de manter fluidos os canais institucionais de diálogo, dos quais poderão vir a necessitar.

O prêmio de excelência corporativa e o termo de conduta estariam assentados assim no interesse que as empresas têm de preservar bom relacionamento com o MRE e ainda no prestígio do Itamaraty junto à sociedade e comunidade empresarial brasileira.

Não é nova a noção de utilizar o prestígio da Casa de Rio Branco para encorajar empresas a ajustarem sua conduta. Em verdade, essa é a ideia subjacente a um antigo e tradicional mecanismo do DPR, que é a “reclamação comercial”, prevista no próprio Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores, que atribui ao DPR a função de:

Colaborar para a solução de pendências comerciais entre exportadores brasileiros e importadores estrangeiros, tendo presente a necessidade de preservar a imagem dos produtos e serviços exportados pelo Brasil (BRASIL/PORTARIA, 2008).

Uma das atividades rotineiras dos SECOMs é receber importadores estrangeiros que procuram a embaixada ou o consulado para reclamar de exportadores brasileiros. São queixas diversas: não se entregou o que foi combinado, a mercadoria foi entregue a menor, com defeito ou atraso, etc.

Por meio da Divisão de Inteligência Comercial, o DPR retransmite, via mensagem oficial, a queixa recebida ao exportador brasileiro. Adiciona-se, ao final da mensagem, recomendação para que a parte reclamada busque entendimentos com a parte reclamante “tendo presente a necessidade de preservar a imagem dos serviços e dos produtos brasileiros” (MRE/DPR, 2013, p. 52).

A empresa brasileira não tem qualquer obrigação de responder à mensagem do departamento e, do ponto de vista jurídico, pode simplesmente ignorá-la. Muitos exportadores sentem-se, contudo,

moralmente obrigados a dar uma resposta e buscam sanar a pendência com o importador estrangeiro, o que demonstra a influência do MRE sobre as empresas nacionais e explica a perenidade da “reclamação comercial” entre os serviços do departamento.

Por meio da implementação de prêmio de excelência corporativa e de termo de conduta empresarial socialmente responsável, a promoção comercial do MRE demonstraria capacidade de adequar-se à prioridade conferida pela sociedade brasileira a práticas empresariais respeitosas da lei e socialmente responsáveis, preservando a atualidade de constatação feita por Rayol, em sua tese de CAE, há mais de 30 anos, segundo a qual “uma característica [...] extraordinária da diplomacia brasileira [...] é a de adequar-se às prioridades nacionais” (RAYOL, 1983, p. 51).

7.2. Padronização de atendimento por meio de processos

A discrepância no atendimento foi uma das principais queixas identificadas durante as entrevistas com executivos. Ao tempo em que elogiaram o dinamismo, a eficiência e a capacidade de resposta de muitos SECOMs, alguns dos entrevistados criticaram o atendimento oferecido por um e outro posto.

Segundo eles mesmos, a eficiência (ou ineficiência) de determinado SECOM explica-se pelo “perfil” ou “personalidade” do diplomata encarregado. A disparidade entre os postos na qualidade do atendimento dar-se-ia em razão da presença (ou ausência) de “afinidade” do chefe do posto/chefe do SECOM com a área de promoção comercial.

Embora já reproduzidas no capítulo 3, recordem-se duas observações feitas por funcionários de empresas usuárias dos serviços de promoção comercial.

Tenho procurado buscar apenas embaixadas onde o embaixador é afinado, gosta do comercial. Muitas vezes, sei de uma oportunidade em determinado país, mas, se o embaixador brasileiro naquele país não gosta do comercial, busco oportunidades em outros lugares.

[Falta] diretriz clara para as embaixadas e consulados no exterior para apoiar ativamente as empresas que estão buscando oportunidades comerciais no exterior [...] [Deve haver] *alinhamento para padronizar a atuação* (grifo nosso).

As críticas dos executivos coincidem, precisamente, com avaliação feita pelo Centro de Comércio Internacional (conhecido pela sigla em inglês: ITC)¹²⁶, que, em 2006, em estudo sobre a promoção comercial do MRE, elaborado a pedido do Itamaraty, fez a seguinte observação:

Some SECOMs were singled out for praise by industry in Brazil. In these instances the value placed on the SECOM was associated with a personality working within the named SECOM. This is an indication that the delivery of trade services is based on the initiatives of individuals and is not based on a *process*" (BENNETT et al., 2006, p. 3, grifo nosso).

Embora o estudo enfocasse a promoção de exportações, a constatação é, certamente, trasladável para o apoio à internacionalização, podendo-se dizer que permanece atual, ao menos nesta vertente de atuação do departamento, mesmo depois de uma década da realização do estudo.

Perceba-se que o ITC não apenas criticou, mas sugeriu – ao enunciar a palavra *process* – uma maneira para dotar os SECOMs de maior profissionalismo. O funcionamento dos SECOMs deve estar baseado mais em processos do que em indivíduos.

Processo, na acepção utilizada, refere-se a processo empresarial, conceito da disciplina de Administração de Empresas. Segundo Hammer e Champy (1993), processo empresarial “is a collection of activities that takes one or more kinds of input and creates an output that is of value to the customer”. Outra conceituação bastante aceita é a de Rummler e Brache (1995, p. 43): “a business process is a series of steps

126 O Centro de Comércio Internacional ou “International Trade Centre” (ITC) é uma agência de desenvolvimento, vinculada simultaneamente à UNCTAD e à OMC, com a missão institucional de “implementing and delivering practical trade-related technical-assistance projects” (ITC, 2016).

designed to produce a product or a service”. Em definição simples e elegante, Jacobson (1995 *apud* LINDSAY; DOWNS; LUNN, 2003, p. 1015) elucidou o conceito: “the set of internal activities performed to serve a customer”.

Entre os estudiosos brasileiros, Gonçalves (2000, p. 7) ensina que “processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico”. Acrescenta que: “não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial”.

Embora oriundo da seara empresarial, o conceito não é estranho à Administração Pública. No Brasil, o Ministério do Planejamento define processo como “um conjunto de decisões que transformam insumos em valores gerados ao *cliente/cidadão*” (MPOG, 2011, grifo nosso).

Em 2012, o Itamaraty, visando à incorporação de processos às rotinas de trabalho da promoção comercial, contratou consultoria especializada com o objetivo de realizar “mapeamento, análise e revisão dos processos”, contribuindo para a “identificação de gargalos e eventual redesenho de métodos de trabalho” (DPR/DPG, 2012a, p. 2). O relatório da consultoria limitou-se ao exame dos métodos de trabalho das Divisões do DPR, não se estendendo aos SECOMs.

No ano seguinte, contudo, o departamento publicaria o Manual dos SECOMs, com o propósito de:

Possibilitar a unificação dos procedimentos, com ganhos de eficiência na gestão de processos, [promovendo] a construção de memória administrativa [e permitindo] maior fluidez durante as transições de chefia dos SECOMs (MRE, 2013a).

Embora o direcionamento fosse correto e louvável, o Manual dos SECOMs assim como o relatório da consultoria ficaram aquém da promessa de definir processos e aprimorar rotinas, ao menos, no que se refere à internacionalização.

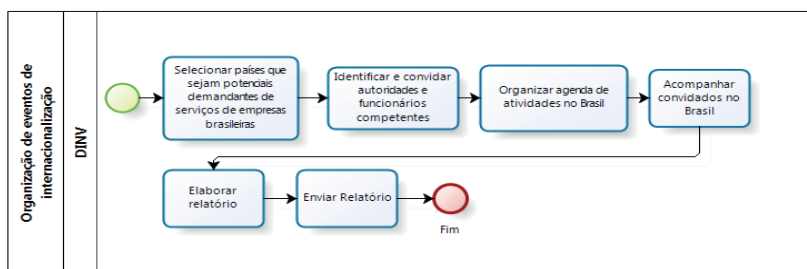
O Manual dos SECOMs dedicou tão somente uma página e meia (de um total de 238 páginas) ao apoio ao investidor brasileiro no exterior.

Não identificou rotinas, nem modalidades de atendimento. O manual afirmou, genericamente, que:

O SECOM poderá, a critério do chefe do posto, e respeitados os limites éticos do funcionalismo público, realizar gestões junto a autoridades locais com vistas à obtenção de eventuais facilidades¹²⁷ para a instalação ou mesmo para a identificação de contatos empresariais locais para a formação de *joint ventures* (MRE, 2013a).

O relatório da consultoria identificou tão somente uma rotina da DINV, que seria a “organização de eventos de internacionalização”.

Fluxograma 3 – Organização de eventos de internacionalização (processo detalhado)



Fonte: DPR, 2012b

Conforme mencionado, o apoio às transnacionais dá-se em atendimento a demandas específicas ou no âmbito de iniciativa do DPR, a exemplo da cooperação para o desenvolvimento industrial, descrita no capítulo 6. A representação esquemática da “organização de eventos de internacionalização” falha, portanto, ao não indicar a razão do início do processo e também ao não explicar por que esses “eventos de internacionalização” e suas respectivas “agenda de atividades” teriam

127 Apesar da ressalva (“respeitados os limites éticos do funcionalismo público”), a escolha da palavra “facilidades” não foi a melhor, pois o vocábulo pode sugerir ilicitude.

lugar no Brasil, uma vez que os serviços de internacionalização, em sua maioria, são úteis se prestados fora do país.

Este trabalho examinou casos de assistência a vinte transnacionais. Durante a pesquisa, não se encontrou qualquer tipo de apoio que se caracterizasse como “organização de eventos de internacionalização”, conforme detalhado pela consultoria.

Identificou-se, contudo, vinte e uma outras modalidades de serviço, efetivamente prestados pelo DPR. Classificando-as de acordo com o ativo (ou insumo) diplomático (*inteligência-networking-legitimação*) utilizado no desenvolvimento e entrega do atendimento empresarial, chegou-se à seguinte lista:

Tabela 20 – Modalidades de atendimento na área de apoio à internacionalização

(continua)

Inteligência
1) Informações sobre abertura de empresa 2) Contatos de advogados, contadores, consultores, autoridades, empresários, etc 3) Prospecção de oportunidades de negócios 4) Identificação de potenciais parceiros 5) Reuniões com chefe do posto e com chefe do SECOM 6) Acompanhamento da situação política e econômica 7) Audiências com o diretor do DPR e alta chefia do Itamaraty
Networking
8) Apoio a missões prospectivas 9) Agendamento de reuniões 10) Promoção de encontros, na embaixada ou consulado-geral, entre empresários brasileiros e autoridades/empresários locais 11) Inclusão de encontro com executivos brasileiros em agenda de visita ao Brasil de autoridade/empresário de país de interesse 12) Em caso de consórcio entre empresa brasileira e empresa de terceiro país, articulação entre a embaixada brasileira e a embaixada de terceiro país para atuação coordenada junto ao governo local

Legitimação

- 13) Inclusão de executivos em delegações oficiais
- 14) Inclusão de assuntos de interesse da empresa em pauta de mecanismo bilateral (comistas, grupos de trabalho) ou de encontros de alto nível
- 15) Presença do chefe do posto ou chefe do SECOM em encontro entre empresário brasileiro e autoridade/empresário local
- 16) Gestões do chefe do posto ou chefe do SECOM junto a autoridades/empresários locais
- 17) Gestões do diretor do DPR e alta chefia do Itamaraty, em Brasília, junto ao embaixador do país de interesse
- 18) Articulação com altas autoridades brasileiras, de outros ministérios e órgãos, a fim de que efetuem gestões junto a suas contrapartes estrangeiras em favor de empresa brasileira
- 19) Transmissão de comunicações de interesse da empresa, por via oficial
- 20) Comunicações assinadas pela embaixada, defendendo interesses da empresa junto a autoridades/empresários locais
- 21) Apoio à negociação de instrumentos (memorandos, contratos) entre a empresa e o governo local

Como em quase todas as classificações, esta tentativa de categorização não fica à margem de generalizações e simplificações. Um mesmo atendimento pode exigir, por exemplo, mais de um ativo. Para realizar um “agendamento de encontros”, a embaixada tem de indicar aos executivos brasileiros nomes de autoridades e empresários locais, avaliar a importância dos nomes sugeridos para os interesses da empresa (inteligência), recorrer a sua rede de contatos (*networking*) e, por fim, valer-se de seu prestígio institucional (legitimação) para marcar os encontros pretendidos. Buscou-se então agrupar os atendimentos conforme o ativo diplomático mais evidente ou predominante no desenvolvimento e entrega do serviço.

A lista não pretende ser exaustiva, nem definitiva. Os atendimentos necessitam ser continuamente revisados e novos serviços podem surgir à medida que as demandas empresariais tornem-se mais sofisticadas. A título ilustrativo, Mark Nicolich, CEO da Braskem América e um dos interlocutores da empresa com o governo brasileiro à época do episódio descrito no capítulo 5, sugeriu que os SECOMs oferecessem um *educational package* para apoiar a empresa a partir de sua chegada em um país estrangeiro.

They [Brazil's Embassy] were reactive instead of active. They should have provided us with a support kit, a *educational package*, a standardized approach for coaching us from our very start in Germany, train and educate [the company] on how to do business [in a new environment]...a Government-business mapped out...that would have been fabulous (Mark Nicolich, CEO Braskem America, grifo nosso).

A listagem apresentada pretende, em verdade, contribuir para o desenvolvimento de processos. A sugestão mais concreta que se faz é que o departamento, em coordenação com os SECOMs e com a assessoria de profissionais especializados, detalhe em processo os atendimentos. A lista já define o *input* (inteligência-*networking*-legitimação) a ser utilizado na elaboração do serviço e também o produto final, que é o atendimento empresarial a ser entregue ao cliente. Falta identificar as etapas a serem percorridas no desenvolvimento de cada atendimento. Os processos, uma vez detalhados, poderão ser aprendidos e dominados pelos funcionários da promoção comercial, disseminando-se por todos os SECOMs, padronizando e melhorando a qualidade da rede do Itamaraty.

Por mais que se intente padronizar, indivíduos engajados, apaixonados pela promoção comercial, continuarão a fazer a diferença para melhor. O que se quer, em verdade, com a padronização é evitar ou – mais realisticamente – dificultar que a qualidade do atendimento deste ou daquele SECOM desça a níveis incompatíveis com a excelência que a comunidade empresarial brasileira espera da Casa de Rio Branco.

7.3. Comitê de Internacionalização

Ainda no projeto de tese, propôs-se a criação de um Comitê sobre Internacionalização, sediado na CAMEX, integrado pelos órgãos competentes e setor privado, responsável por elaborar estratégias e promover iniciativas em benefício das transnacionais brasileiras.

Ao longo da elaboração desta dissertação, houve mudanças que aproximaram a estrutura da CAMEX do que foi visualizado no projeto. A partir de 12 de julho de 2016, por força do Decreto nº 8.807, a CAMEX

passou a contar com um Comitê Nacional de Investimentos (CONINV) encarregado de “formular propostas e recomendações [...] voltadas ao fomento de Investimentos Estrangeiros Diretos – IED no país e aos *Investimentos Brasileiros Diretos no Exterior – IBDE*” (BRASIL, 2016b, grifo nosso)¹²⁸.

A criação do CONINV é oportuna. O novo colegiado supre lacuna no governo federal, carente de um foro de coordenação para a área de investimentos. Recorde-se que, desde a tese pioneira de Benayon (1979), a sugestão de maior coordenação, nas diferentes vertentes da promoção comercial, tem sido recorrente em trabalhos apresentados ao Curso de Altos Estudos (RAYOL, 1983; GANEM, 1993; BARBOSA, 2001; TEIXEIRA, 2002; LINS, 2007; FONSECA, 2013).

A verificação dessa interdependência [entre investimentos, promoção de exportações e desenvolvimento industrial] sugere a conveniência de contar-se [...] com uma [...] *coordenação* mais estreita entre os numerosos órgãos que participam da execução dessas políticas (BENAYON, 1979, p. 27, grifo nosso).

O êxito dessa ação [de atração de investimentos] será tão mais completo quanto for a *coordenação* do Ministério com os órgãos nacionais responsáveis pela execução da política econômica e com os setores empresariais (GANEM, 1993, p. 27, grifo nosso).

Uma providência básica para que a questão do apoio público brasileiro [à internacionalização] passasse a incluir outras perspectivas [...] seria promover uma maior *coordenação* entre órgãos interessados no Brasil (FONSECA, 2013, p. 198, grifo nosso).

O CONINV preencherá ainda outra lacuna ao formular e propor estratégias e iniciativas para uma política de apoio à internacionalização. Entre os estudiosos da área, é consensual que o Brasil ainda carece de tal política.

128 Na mesma coleção de mudanças recentes, houve ainda a decisão de trazer a APEX e também a Secretaria-Executiva da CAMEX para a alçada do MRE.

Pesquisadores e também empresários admitem que há boas iniciativas na área. Reconhecem os programas da APEX (capacitação e apoio para instalação no exterior, etc.) e os mecanismos do BNDES (linha de financiamento, BNDESpar e BNDES Exim), embora a maioria deles ainda ignore o trabalho do DPR. Na opinião deles, contudo, os programas e iniciativas existentes são insuficientes para configurar uma política efetiva de internacionalização.

[Inexiste] no país [...] um conjunto coerente de políticas que incentivem a internacionalização de empresas. As iniciativas de apoio inexistem ou são marginais e/ou pouco institucionalizadas [...] seu alcance tem sido limitado (VEIGA; RIOS, 2015, p. 24).

A series of recent signs within the Brazilian federal government indicate increase support for the internationalization of national firms [...]. Still, this series of punctual and at times ad hoc initiatives does not allow one to conclude that there exists a delineated and deliberate policy of firm internationalization in Brazil (SENNES; MENDES, 2009, p. 159 e 172).

A avaliação dos estudiosos parece ser também consensual entre os empresários. Segundo a CNI:

O Brasil não conta com uma política de apoio à internacionalização [...] se por política se entender um conjunto de iniciativas e ações públicas minimamente coordenadas, consistentes entre si e envolvendo distintos órgãos de governo e parcerias com o setor privado (CNI, 2013, p. 67).

Executivos entrevistados reproduziram a mesma percepção.

O Brasil carece de uma estratégia, de uma política de Estado para a internacionalização (Alberto de Mello Matos, chefe do Departamento Internacional, Correios).

No momento em que se escreve, o CONINV ainda não se efetivou: existe tão somente como previsão normativa, a ser implementada. Cabe, portanto, analisar a estrutura normativa do Comitê e fazer recomendações

para que o novo colegiado, quando entre em funcionamento, possa operar eficazmente, formulando e propondo estratégias consistentes de internacionalização.

De acordo com o citado Decreto nº 8807/2016, o novo Comitê estará encarregado de investimentos em ambos os sentidos – atração e internacionalização. O ideal seria, porém, que houvesse um comitê exclusivo para tratar dos “Investimentos Brasileiros Diretos no Exterior”. Embora o objeto seja o mesmo, as duas vertentes envolvem ações e atores diferentes. Por exemplo, diferentemente da internacionalização, a atração de investimentos requer interlocução permanente entre o governo federal, de um lado, e estados e municípios, de outro, pois são estes os anfitriões finais das fábricas e de outros investimentos estrangeiros produtivos.

Em um mesmo foro, há o risco de que a atração de investimentos, cujos proveitos imediatos (aumento de arrecadação, geração de empregos, etc.) são facilmente sentidos por políticos e eleitores, restrinja o espaço dedicado à internacionalização, cujos benefícios – igualmente relevantes – necessitam ser compreendidos à luz de leitura atualizada da economia internacional sob o enfoque das cadeias globais de valor.

Caso não seja possível, seria preferível que houvesse, sob o CONINV, grupo técnico ou grupo de trabalho voltado para os investimentos brasileiros diretos no exterior. Poder-se-ia trazer para o âmbito do Comitê o Grupo de Trabalho sobre Internacionalização de Empresas, coordenado pela Secretaria-Executiva da CAMEX, que está atualmente desativado¹²⁹.

A Resolução/CAMEX nº 77/2016 (MRE, 2016) definiu os órgãos integrantes do Comitê. Em relação à composição, é fundamental que o novo colegiado esteja em conformidade com uma visão ampla e atualizada do apoio à internacionalização, temática que abrange várias áreas de atuação de governo.

129 Esse GT lançou, em 2009, o “Termo de Referência: Internacionalização de Empresas Brasileiras” (MDIC, 2009).

Tabela 21 – Composição do Comitê Nacional de Investimentos (CONINV)

Resolução CAMEX nº 77/2016

- Ministério das Relações Exteriores
- Casa Civil
- Ministério da Fazenda
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
- Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
- Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão
- Secretaria-Executiva do Programa de Parcerias de Investimentos da Presidência da República
- Secretaria-Executiva da CAMEX

Além dos programas da APEX e dos mecanismos do BNDES – indispensáveis para uma estratégia bem-sucedida de fomento às transnacionais –, uma política de internacionalização necessita incorporar outros elementos, igualmente primordiais, a exemplo de oferta de seguros e garantias, celebração de acordos de investimento e dupla tributação, implementação de legislação fiscal, trabalhista e previdenciária que não onere a empresa no exterior. Em relação ao último aspecto, o Comitê ganharia com a participação de representante do Ministério do Trabalho, apto a discutir alterações legislativas que venham a facilitar a expatriação pelas empresas brasileiras de trabalhadores nacionais.

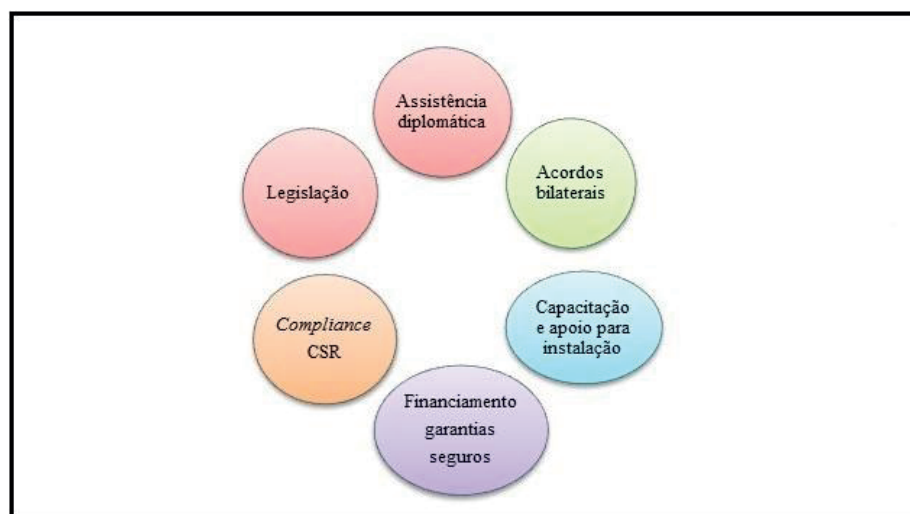
O Comitê também se beneficiaria da participação do Ministério da Transparência¹³⁰, órgão competente para apurar atos ilícitos cometidos por multinacionais brasileiras contra governos estrangeiros (BRASIL/LEI, 2013). Ministérios que tradicionalmente cuidam do fomento à internacionalização, tais como MDIC e MRE, necessitam coordenar-se com os órgãos de controle. Uma política de internacionalização, que se

¹³⁰ A partir de 12/5/2016, a Controladoria-Geral da União foi integrada ao Ministério da Transparência, Fiscalização e Controladoria-Geral da União.

pretenda contemporânea, não pode descuidar da dimensão essencial da observância da lei.

Um elemento que deveria ser repensado é a abertura do Comitê à comunidade empresarial. A Resolução da CAMEX não contemplou a participação de empresários como membros do CONINV. Previu apenas que representantes do setor privado “poderão também ser convidados [para as reuniões e demais atividades]”. Na área de atração de investimentos, talvez essa previsão seja suficiente. No que se refere à internacionalização, contudo, fica aquém do necessário.

Fluxograma 4 – Áreas propostas para a atuação do Comitê Nacional de Investimentos (CONINV)



Internacionalização, no sentido de atuação de governo, significa apoiar empresas nacionais no exterior, o que requer diálogo permanente entre os órgãos competentes e a comunidade empresarial. O CONINV precisa da participação efetiva de empresários e não apenas de um dispositivo que lhe faculte ouvir a comunidade empresarial nesse ou naquele assunto. Uma sugestão seria, portanto, que o Comitê tivesse dois formatos para suas reuniões e atividades: um formato restrito (exclusiva

para funcionários de governo) e um ampliado (com a participação de representantes do setor privado).

A referida Resolução da CAMEX previu ainda que a presidência do CONINV será compartilhada entre o MRE e o MDIC. Caso se estabeleça um colegiado (Comitê ou Grupo de Trabalho) voltado exclusivamente para o apoio à internacionalização, seria ideal que a copresidência do Itamaraty nessa instância estivesse a cargo do diretor do DPR ou, conforme o caso, de seu superior na cadeia de comando, o subsecretário-geral de Cooperação, Cultura e Promoção Comercial.

Uma das principais motivações desta dissertação é ajudar a superar a visão estreita, presente em outros órgãos e mesmo em outras áreas do MRE, que vê a participação do DPR na área limitada à função de transmissor de estatísticas de investimento do Banco Central ou compilador de informações dos SECOMs. Conforme se tem demonstrado ao longo deste trabalho, o DPR é o canal pelo qual o Itamaraty se relaciona com a comunidade empresarial brasileira e entrega aos empresários nacionais o apoio diplomático à internacionalização. Coerente, portanto, que o departamento venha a representar o Itamaraty na presidência de colegiado dedicado à coordenação do tema.

Capítulo 8

Conclusões

La Iglesia no puede ser una ONG (Papa Francisco).

8.1. Respondendo às perguntas de pesquisa

Conforme apresentadas na introdução, este trabalho foi guiado pelas seguintes perguntas de pesquisa:

Pergunta nº 1: Será que o Itamaraty (DPR) desempenha papel relevante no apoio à internacionalização de empresas brasileiras?

Pergunta nº 2: Qual a contribuição do Itamaraty (DPR) para as transnacionais brasileiras?

Pergunta nº 3: De que maneira o trabalho do Itamaraty (DPR) na área de internacionalização contribui para reduzir o custo de ser estrangeiro, enfrentado pelas transnacionais brasileiras em seus investimentos diretos no exterior?

Em resposta à primeira indagação, deve-se afirmar que sim. De fato, o Itamaraty (DPR) desenvolve trabalho importante no apoio à internacionalização de empresas brasileiras. Embora teses anteriores de CAE e pesquisas acadêmicas não tenham investigado e mesmo – muitas

vezes – ignorado as ações do MRE na área, os vinte casos identificados de atendimento a transnacionais, mostrados na Tabela 18, que consta no capítulo 4, e a iniciativa de cooperação para o desenvolvimento industrial, descrita no capítulo 6, demonstram que as atividades do DPR são úteis e relevantes para as empresas nacionais no exterior.

Tais atividades distinguem-se dos vetores mais tradicionais da promoção comercial – apoio às exportações, atração de investimentos e divulgação de destinos turísticos. Não se confundem também com o envolvimento do DPR na área de mecanismos oficiais de financiamento à exportação, na qual o departamento, além de coordenar a participação do MRE nas reuniões do Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações (COFIG)¹³¹, é chamado frequentemente a facilitar o diálogo entre construtoras brasileiras, seus clientes estrangeiros e demais membros do Comitê.

O apoio à internacionalização é um vetor específico da promoção comercial do MRE, orientado para apoiar investimentos brasileiros produtivos ou diretos. Tal vetor se realiza por meio da entrega de serviços, diretamente, às multinacionais brasileiras, tanto àquelas interessadas em ingressar em mercados estrangeiros, como às que já construíram ou compraram ativos no exterior.

Buscou-se assim ampliar visão estreita, mas persistente, que permanece ainda em outros órgãos de comércio exterior e mesmo em outras áreas do MRE, para os quais o apoio governamental à internacionalização limita-se aos programas da APEX, aos mecanismos do BNDES e às negociações dos ACFIs. Esses programas, mecanismos e negociações não poderiam ser mais relevantes e são parte essencial de eventual política de internacionalização que venha a ser implementada no âmbito federal, assim como também o é a assistência diplomática

131 O Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores atribui ao DPR a função de “coordenar a participação do MRE” nas reuniões do COFIG”. Compete à Divisão Econômica da América do Sul (DECAS), vinculada ao Departamento da América do Sul (DAS), “subsidiar a participação do MRE no Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações (COFIG), em temas e operações no âmbito da América do Sul” (BRASIL/PORTARIA, 2008).

prestada à empresa nacional em solo estrangeiro por embaixadas e consulados.

Além de fornecer subsídios e informações e de transmitir correspondências oficiais para governos estrangeiros, o DPR exerce outras funções relevantes na internacionalização em razão das quais merece papel destacado na coordenação intragoverno sobre o tema e nas discussões com a sociedade brasileira a respeito de uma futura política de internacionalização.

Em relação à segunda pergunta de pesquisa, na qual se indaga qual seria a contribuição do MRE para a internacionalização, a resposta está na redução do custo de ser estrangeiro. O DPR contribui e gera valor para as transnacionais brasileiras ao apoiá-las na diminuição da *liability of foreignness*.

Conforme explicado no capítulo 2, ao cruzar a fronteira e pisar em solo estrangeiro, a empresa lida com o desconhecimento ou com a assimetria de informação em relação à empresa local (CALHOUN, 2002). Enfrenta também o que Johanson e Vahlne (2009) chamam de “*liability of outsidership*”, ou seja, a necessidade de construir rede de relacionamentos no novo ambiente. Defronta-se ainda com a falta de reputação, confiança, aceitação ou legitimidade no mercado local (KOSTOVA; ZAHEER, 1999). A ausência ou carência de informações, relacionamentos e respaldo são aspectos, elementos ou dimensões do custo de ser estrangeiro.

Nos quatro anos seguintes à criação da DINV, no período de janeiro de 2012 a dezembro de 2015, vinte multinacionais procuraram atendimento junto à rede de promoção comercial do MRE. As demandas trazidas por essas transnacionais estavam relacionadas às dificuldades de operar fora do país, à carência sentida por elas de informações, relacionamentos e respaldo.

Essas empresas assomaram às portas das embaixadas e consulados em busca de auxílio ou assistência diplomática. Não solicitaram, por óbvio, a prestação de serviços de consultoria que lhes orientassem sobre como melhor racionalizar suas operações fora do país, nem – muito

menos – pediram a concessão de empréstimos ou outros serviços financeiros. Essencialmente, o que essas empresas demandaram foi o apoio da diplomacia brasileira para a resolução de problemas advindos da condição de estrangeiro.

Aliability of foreignness, conceito da área de Negócios Internacionais, que guiou a elaboração deste trabalho, trouxe para este trabalho a perspectiva da empresa, pois, afinal de contas, são os empresários que enfrentam os percalços específicos de atuar internacionalmente.

O objeto desta pesquisa – o trabalho do DPR na área de internacionalização – permitiria outros referenciais teóricos para além do custo de ser estrangeiro. Poderia ser estudado, por exemplo, sob o ponto de vista exclusivo da política externa brasileira, buscando compreender como as empresas no exterior contribuem para a projeção do país e para adensar (ou dificultar, em situações de crise) o relacionamento entre o Brasil e os países-anfitriões de subsidiárias de transnacionais brasileiras.

A opção pelo custo de ser estrangeiro permitiu evidenciar a perspectiva da empresa e, dessa maneira, demonstrar a singular contribuição da promoção comercial do MRE para as empresas brasileiras em processo de internacionalização.

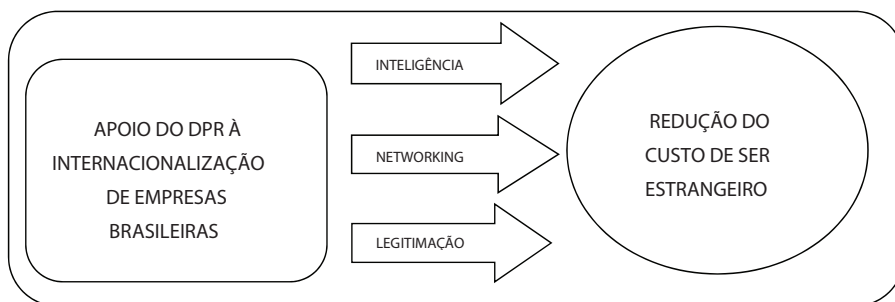
Cabe então responder à terceira e última pergunta de pesquisa: “De que maneira o trabalho do Itamaraty (DPR) na área de internacionalização contribui para reduzir o custo de ser estrangeiro, enfrentado pelas transnacionais brasileiras em seus investimentos diretos no exterior?”.

O DPR ajuda as operações externas de empresas nacionais por meio da entrega de serviços de inteligência, *networking* e legitimação (I-N-L). A pesquisa desenvolvida na elaboração deste trabalho identificou vinte e um serviços ou modalidades de atendimento disponíveis na rede do DPR, os quais estão listados na Tabela 20, que consta do capítulo 7. Por meio da prestação desses serviços às transnacionais brasileiras, o DPR supre ou atenua a necessidade de informações (inteligência), relacionamento (*networking*) e respaldo (legitimação), reduzindo o custo de ser estrangeiro da empresa nacional fora do país.

O capítulo 5, que fez descrição pormenorizada de quatro casos de apoio a multinacionais, é especialmente esclarecedor. Mostrou como a intervenção do MRE legitimou a Braskem junto ao governo alemão, ao inserir o pleito da empresa de reduções fiscais na agenda da Comissão Mista bilateral. Gestões do SECOM de Paris legitimaram a Carmen Steffens junto à indústria francesa de moda, logrando reverter a recusa à participação da empresa brasileira no prestigioso salão de moda *Who's Next*. A Eurofarma expandiu sua rede de relacionamentos nos países em que já operava fábricas graças aos SECOMs que marcaram e acompanharam encontros entre diretores da farmacêutica e autoridades locais de saúde. O interesse da Gerdau de ingressar no mercado francês foi assistido pela Embaixada em Paris, que aconselhou e, sobretudo, alertou a empresa para a conjuntura da França naquele momento particular, dominada então pelo sentimento de patriotismo econômico.

Confirmaram-se então as três hipóteses propostas neste trabalho: i) o Itamaraty (DPR) desempenha papel relevante na internacionalização de empresas brasileiras; ii) a contribuição do Itamaraty (DPR) para as transnacionais brasileiras é o auxílio na redução do custo de ser estrangeiro; e iii) a contribuição do Itamaraty (DPR) às transnacionais brasileiras dá-se por meio da prestação de serviços de inteligência, *networking* e legitimação (I-N-L). O fluxograma cinco consolida o argumento central desenvolvido ao longo desta dissertação e reitera, de maneira esquemática, as três hipóteses.

Fluxograma 5 – O apoio do Itamaraty à internacionalização Representação esquemática



8.2. Outras constatações

Não se confirmaram duas noções captadas em entrevistas. A primeira delas é a de que as grandes empresas não necessitariam do Itamaraty para operar no exterior. A segunda é que as transnacionais prescindiriam da promoção comercial do MRE em países desenvolvidos.

As evidências reunidas nesta pesquisa apontaram, contudo, que o custo de ser estrangeiro é capaz de afetar a multinacional apesar de suas dimensões e do ambiente em que opera. Durante o período pesquisado, multinacionais do porte da Braskem, Embraer, Gerdau, Marcopolo, Oi, Stefanini, Vale e Votorantim recorreram ao apoio diplomático. Do mesmo modo, o Itamaraty foi solicitado a prestar apoio em países desenvolvidos como Alemanha, Estados Unidos, França, Portugal e Suíça.

Naturalmente as grandes companhias dispõem, em princípio, de maiores recursos para enfrentar as dificuldades de operar no exterior. Do mesmo modo, a vulnerabilidade relacionada à condição de estrangeiro é menor em um ambiente institucionalmente sólido. O tamanho da empresa, porém, não consegue alterar sua condição de estrangeira e o ambiente local, por mais sólido e organizado que seja, permanece estranho para ela.

Recorde-se, nesse sentido, percepção de executivo da Braskem sobre a chegada da empresa à Alemanha:

When we arrived in Germany, we were in a blind spot. We didn't understand the processes. We were not equipped to figure out the codes. We didn't have even the knowledge of where to go (Mark Nicolich, CEO Braskem America).

Constatação adicional que se fez é que a diplomacia legitima a empresa brasileira não apenas junto a governos estrangeiros, mas também junto a atores privados. Duas transnacionais acionaram o Itamaraty para abrir canais de interlocução com empresas locais. A Embaixada em Washington ajudou a Stefanini a retomar diálogo com a Ford, após decisão da montadora americana de não renovar o contrato que mantinha com a empresa brasileira. Conforme descrito no capítulo 5, o SECOM de Paris apoiou a Carmen Steffens junto à diretoria do salão de moda *Who's Next*.

8.3. Dificuldades encontradas

O tempo foi a maior dificuldade na elaboração deste trabalho. Não se refere à extensão do período disponível para o trabalho, mas à época em que se escreveu. 2016 foi um ano atípico, marcado por mudanças e desafios. O governo do presidente Michel Temer, empossado, definitivamente, em agosto, fez – como é a praxe de todo novo governo – alterações no organograma federal, inclusive no âmbito dos órgãos de promoção comercial. Alçou-se a CAMEX à Presidência da República¹³² e inseriu-se a Secretaria-Executiva do colegiado e também a APEX no âmbito do MRE.

Ainda não se sabe como essas mudanças afetarão o DPR e, em particular, as atividades de apoio à internacionalização conduzidas pelo departamento. Nas conversas com funcionários da APEX e com diplomatas do DPR, já se pode perceber, contudo, uma inequívoca

132 Pelo Decreto nº 8807/16, o Conselho da CAMEX, que é o “órgão de deliberação superior e final” do colegiado, passou a ser presidido pelo presidente da República (BRASIL/DECRETO, 2016b).

orientação de ambos os órgãos para coordenarem-se mais nas atividades de promoção comercial no exterior.

No âmbito empresarial, o setor de construção civil – onde estão os mais tradicionais clientes do DPR – passa por reestruturações provocadas a partir da Lava-Jato e de outras investigações conduzidas pela Polícia e Ministério Público Federal.

Das cinco maiores construtoras, a OAS está em recuperação judicial. A Queiroz Galvão está com parte de seus ativos bloqueada por decisão judicial. O grupo Camargo Corrêa, que esteve presente na construção de uma obra que orgulha a diplomacia brasileira, a Usina de Itaipu, tenciona sair do ramo da construção civil (EXAME, 2016). A Andrade Gutierrez concluiu acordo de leniência, concordando em pagar indenização de um bilhão de reais, e ainda divulgou comunicado público com pedido de desculpas: “a Andrade Gutierrez deve um sincero pedido de desculpas ao povo brasileiro” (AG, 2016).

A Odebrecht e sua companhia petroquímica, a Braskem, assinaram acordo de leniência com autoridades americanas, brasileiras e suíças, comprometendo-se a pagar sete bilhões de reais de indenização, a qual seria a maior quantia jamais negociada em acordos dessa natureza. Em comunicado, a empresa admitiu ter cometido violação das “legislações brasileira e suíça aplicáveis e, mais especificamente, da lei norte-americana anticorrupção (*Foreign Corrupt Practices Act – FCPA*)”. A construtora ainda afirmou que “se arrepende profundamente da sua participação nas condutas que levaram a este acordo e pede desculpas” (ODEBRECHT, 2016).

Com dificuldades de acesso a crédito, é difícil prever em que medida as construtoras investigadas na Lava-Jato preservarão sua competitividade ao final da operação. Os repasses do BNDES em empréstimos à exportação de serviços de engenharia, que sempre foram fator importante na equação da competitividade internacional do setor, estão suspensos desde maio de 2016.

O Banco adotou, em outubro, critérios adicionais para a concessão de financiamento a exportações de serviços de engenharia. Além dos critérios tradicionais de apresentação de garantias e exportação de itens brasileiros, os projetos terão ainda de atender aos novos critérios de efetividade (impacto positivo para a economia nacional), economicidade (viabilidade financeira do projeto) e conformidade com práticas internacionais (contratação de empresa para gerenciar a obra e verificação de concorrência na seleção da construtora) (BNDES, 2016b)¹³³.

Apesar do dinamismo da época em que se escreveu e de possíveis reestruturações no conjunto das transnacionais brasileiras, com eventual desaparecimento de atores tradicionais, permanece válido o argumento central deste trabalho, segundo o qual o DPR desempenha relevante papel na internacionalização, ajudando as multinacionais brasileiras a reduzirem o custo de ser estrangeiro. Não só o argumento permanece válido, como continuará válido no futuro.

Embora tenham dificultado a pesquisa, exigindo constante trabalho de atualização na elaboração deste trabalho, os tempos atuais reforçam a relevância da temática da internacionalização. Uma tendência comum, captada nas entrevistas com executivos das construtoras e também com funcionários de multinacionais de outros setores, é o renovado interesse do empresariado brasileiro na internacionalização, percebida como estratégica para angariar novos negócios e diversificar risco em um cenário interno de recessão econômica¹³⁴.

8.4. Pesquisas futuras

Internacionalização é um tema que, certamente, ensejará outras pesquisas no âmbito do Curso de Altos Estudos. A expansão

133 Em 3 de janeiro de 2017, o BNDES retomou, gradualmente, os desembolsos em empréstimos às exportações de serviços de engenharia, anunciando liberação do financiamento ao projeto do Corredor Logístico Puente San Juan I – Goascorán, em Honduras, a cargo da Queiroz Galvão (BNDES, 2017).

134 Após a divulgação pelo IBGE do PIB do terceiro trimestre de 2016, a *Folha de S. Paulo* registrou que “há sete trimestres seguidos [...], a economia brasileira retrai continuamente, numa das mais longas recessões da história do país” (FOLHA, 2016).

do fenômeno e suas implicações para a diplomacia brasileira podem e devem ser estudadas e discutidas sob diversos enfoques.

O MRE necessita conhecer, de maneira aprofundada, as razões para a concentração da presença empresarial brasileira no continente sul-americano, em Portugal, na África lusófona e ainda o crescimento de franquias na Flórida. Tal concentração foi revelada no capítulo 1, no qual se traçou panorama da internacionalização brasileira pelo mundo. Uma provável razão seria o custo de ser estrangeiro, que é, naturalmente, menor para uma empresa brasileira nos locais mencionados.

Em se tratando de fenômeno ainda recente, a internacionalização brasileira pode ainda ser examinada à luz da distância psíquica, explicada no capítulo 2. O conceito foi proposto, nos anos 70, por acadêmicos da Universidade de Uppsala, para os quais as empresas prefeririam iniciar sua expansão internacional por país de países de menor distância psíquica.

Seria importante investigar melhor as razões da concentração geográfica das transnacionais brasileiras e, com base nos resultados da pesquisa, identificar e propor iniciativas que possam estimular a internacionalização produtiva de empresas brasileiras em locais considerados estrategicamente relevantes.

O Paraguai, por exemplo, vem atraindo, crescentemente, empresas brasileiras, sobretudo pequenas e médias manufaturas. A internacionalização no Paraguai é, particularmente, interessante por uma série de razões de política externa: estimula o desenvolvimento local, promove a integração produtiva entre os dois países, eleva o percentual consumido pela indústria paraguaia da energia de Itaipu, contribuindo para evitar eventuais crises bilaterais em torno da hidrelétrica. Conhecer melhor as razões do interesse empresarial no Paraguai poderia levar a iniciativas conjuntas, promovidas por ambos os países, em prol da internacionalização no país vizinho.

Futuras pesquisas poderiam ainda estudar as fronteiras do fenômeno. Embora ainda concentrada geográfica e setorialmente (em

commodities), a internacionalização brasileira vem expandindo-se, ainda que lentamente, para locais distantes e para setores de maior valor agregado. O MRE necessita compreender quais são os desafios para a rede do DPR da expansão da internacionalização brasileira para novos países e para setores mais sofisticados.

Uma indagação sobre a qual futuras pesquisas poderiam debruçar-se é se as empresas nacionais, da mesma maneira que enfrentam o custo de ser estrangeiro, gozariam de vantagens em determinados países, associadas à condição de brasileira. Na África, por exemplo, as multinacionais brasileiras costumam ser recebidas com maior simpatia do que suas congêneres europeias, cuja imagem sofre às vezes com a associação ao passado colonial, e também chinesas, criticadas pelos padrões trabalhistas e pelo açodamento na busca de recursos naturais.

8.5. Últimas considerações

Ao mostrar o que faz o MRE na área de internacionalização, este trabalho evidenciou a singular contribuição do trabalho diplomático às empresas nacionais que atuam fora do país, valorizando o DPR e defendendo a permanência do Itamaraty na área comercial.

Críticas à promoção comercial do MRE são intermitentes, ressurgem sobretudo em conjunturas deficitárias da balança comercial. Em 2002, o então candidato do Partido Socialista Brasileiro (PSB) à Presidência da República, o ex-governador do Rio de Janeiro, Anthony Garotinho, declarou o seguinte a empresários da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN):

A atuação deles [diplomatas brasileiros] é muito ruim, muito fraca, e a prova disso é o desempenho do Brasil na sua balança comercial. No meu governo, o Itamaraty vai cuidar de fazer festa, que é o papel dele (Anthony Garotinho *apud* ESTADÃO, 2002; DIÁRIO DE CUIABÁ, 2002, grifo nosso).

Outras críticas são mais equilibradas, não chegam a proclamar suposta falta de inaptidão dos diplomatas para temas comerciais, mas reiteram a antiga exortação para que os quadros do Itamaraty se convertam em “caixeiros-viajantes” ou a conhecida recomendação de maior especialização.

Tenho a impressão de que o embaixador do Brasil tinha que ser *como um caixeiro-viajante*, mobilizar, mostrar as oportunidades de negócios nos diversos setores (Hércules Tadeu da Silva *apud* RIBEIRO, 2007, p. 209).

A complexidade [...] do comércio internacional não se coaduna mais com a antiga visão de que o “diplomata tem de ser redondo” e saber atuar em todas as áreas (THORSTENSEN, 2015, p. 50).

While highly regarded as capable generalists, the complexity of international negotiations has led many to believe that several areas of traditional Itamaraty jurisdiction (trade promotion, international negotiations and country image promotion) should be transferred to more technical ministries (MDIC, Agriculture, Science and Technology, Finance, etc.). Regarding trade promotion, for example, APEX is both better funded, has a higher headcount and has trade promotion as its exclusive focus (MARQUES, 2010, p. 78).

As críticas à promoção comercial do MRE e, em decorrência delas, o desafio de preservação do DPR é tema presente em diversas teses de CAE. Algumas delas discutiram a antiga ameaça ao departamento representada pela proposta de integrar todas as atribuições de comércio exterior do governo federal, em um órgão único, o Ministério de Comércio Exterior.

Vez ou outra sofremos a recidiva da criação do Ministério do Comércio Exterior transformada em panaceia dos males que afligem o intercâmbio global brasileiro (RAYOL, 1983, p. 64).

Muito se falou sobre as vantagens da eventual criação do Ministério de Comércio Exterior, mas o governo [...] preferiu concentrar os esforços no aperfeiçoamento da coordenação entre as diversas agências e facilitar o diálogo com o setor privado. Daí a criação da CAMEX (TEIXEIRA, 2002, p. 8).

A criação de um Ministério do Comércio Exterior não está hoje na agenda inclusive por que, no momento em que se escreve, a posição do Itamaraty entre os órgãos competentes encontra-se fortalecida pela absorção da APEX e da Secretaria-Executiva da CAMEX. Em que pese a conjuntura favorável, a proposta da CNI de estabelecer uma rede de adidos de indústria e comércio revela, porém, que o desafio da preservação mantém-se atual.

Em entrevista realizada na CNI, teve-se a oportunidade de ouvir do diretor de Desenvolvimento Industrial da entidade, Carlos Eduardo Abijaodi, uma defesa da proposta, que visa a lotar, em embaixadas e consulados, quadros da carreira de Analista de Comércio Exterior, investidos da função de “adidos de indústria e comércio” (CNI, 2014 e 2014a).

Na defesa da proposta, Abijaodi não repetiu a recomendação de maior especialização, nem se referiu ao mito do “caixeiro-viajante”. Para ele, o principal problema é que diplomatas de carreira, na função de chefe do SECOM, não têm a autonomia necessária para desempenhar bem suas atividades.

Se o embaixador virar para você [um diplomata] e falar vamos fazer assim [solicitando tarefa alheia à área comercial], você é obrigado a parar e atendê-lo. Há *necessidade de uma pessoa externa ao Itamaraty* para cuidar do comercial, para dar continuidade ao trabalho, para ser um interlocutor, naquele país, da indústria brasileira (Carlos Eduardo Abijaodi, diretor de Desenvolvimento Industrial, CNI, grifo nosso).

A proposta da CNI fundamenta-se na visão de que o chefe do SECOM necessita preservar autonomia, manter independência ou distanciamento do embaixador a fim de desenvolver, plenamente, suas tarefas. Uma “pessoa externa ao Itamaraty”, um funcionário de outra carreira gozaria, naturalmente, dessa autonomia.

A principal conclusão deste trabalho vai em sentido contrário. Na vertente específica de internacionalização, é justamente a atividade diplomática e os ativos próprios, intrínsecos, inerentes à diplomacia

(inteligência, *networking* e legitimação) que auxiliam as transnacionais a reduzirem o custo de ser estrangeiro.

Além dos três ativos, o Itamaraty detém ainda um quarto recurso: a rede de 227 postos e 104 SECOMs, de caráter verdadeiramente internacional. Conforme se mostrou no capítulo 5, por meio dessa rede global, o MRE prestou serviços à Eurofarma em lugares distantes do circuito comercial internacional, a exemplo de Botswana, Etiópia e Filipinas, países que não costumam figurar em listas de mercados estratégicos.

Ter diplomatas cuidando do apoio à empresa nacional fora do país é, por conseguinte, uma decorrência lógica e necessária a fim de que se possa entregar à empresa brasileira o serviço de que ela precisa. Além disso, o embaixador, no país em que está acreditado, é o titular da custódia dos ativos da diplomacia. Contrariamente ao que propõe a CNI, os serviços de apoio à internacionalização só podem beneficiar-se da proximidade entre o chefe do posto e o chefe do SECOM e da atuação concertada de ambos.

O envolvimento dos diplomatas em atividades de apoio à internacionalização é, portanto, do interesse da indústria e do restante do empresariado nacional. Do mesmo modo, para melhor servir à sociedade brasileira, o DPR não necessita alterar seu caráter de órgão prestador de serviços de assistência diplomática. Não pode, nem deve transformar-se em uma companhia de *trading* ou de consultoria, nem em uma agência de promoção de exportações e investimentos, como a APEX.

Não se quer ignorar a necessidade de especialização dos quadros do Itamaraty, nem o efeito benéfico de iniciativas modernizantes para dotar a rede de atendimento dos SECOMs de maior profissionalismo, eficiência e eventuais outros atributos positivamente associados à metáfora do “caixeiro-viajante”.

A conclusão a que se chega, contudo, é que, embora relevantes e bem-vindos, eventuais recursos adicionais que venham a ser agregados

ao DPR por meio da especialização dos diplomatas e de modernizações à maneira do setor privado serão sempre acessórios à atuação do DPR. Jamais serão principais.

A diplomacia comercial, antes de ser comercial, é diplomacia. Para ser bem executada necessita dos recursos tradicionais da própria atividade diplomática: a capacidade de informar e de estabelecer relacionamentos no governo e na elite local e a representação em caráter oficial, além da rede global de postos no exterior. O Itamaraty faz apoio à internacionalização quando compartilha com a multinacional brasileira os ativos da ação diplomática e os transforma em serviços de inteligência, *networking* e legitimação, que ajudam a multinacional brasileira a reduzir o custo de ser estrangeiro.

Ao reduzir o custo de ser estrangeiro, o Itamaraty, portanto, gera valor não apenas para a empresa, mas também – e sobretudo – para a sociedade, promovendo o acesso do país aos benefícios da internacionalização, facilitando a inserção da economia nacional nas cadeias globais de valor e, por conseguinte, a geração de emprego, aumento de exportações, ingresso de divisas, absorção de tecnologias, em suma, contribuindo para a competitividade e para a modernização do Brasil.



REFERÊNCIAS

3G CAPITAL. Apresenta informações sobre o fundo de investimentos *3G Capital*. Disponível em: <<http://www.3g-capital.com>>. Acesso em: 14 set. 2016.

ABGF (Agência Brasileira Gestora de Fundos Garantidores e Garantias). *Seguro de Crédito à Exportação. Médio e Longo Prazo – MLP. Informações Gerais*. Apresenta informações gerais sobre o Seguro de Crédito à Exportação (SCE). Disponível em: <<http://www.abgf.gov.br/negocios/informacoes-gerais>>. Acesso em: 24 mar. 2016.

ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas). *Normalização. Conceito. Definição*. Apresenta definições gerais sobre padrões e normas técnicas. Disponível em: <<http://www.abnt.org.br/normalizacao/o-que-e/o-que-e>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/BNDES/200512_7.html>. Acesso em: 14 nov. 2014.

ALEM, Ana Cláudia; MADEIRA, Rodrigo. Internacionalização e competitividade: a importância da criação de empresas multinacionais brasileiras. In: ALÉM, Ana Cláudia; GAMBIAGI, Fábio (Org). *O BNDES em um Brasil em Transição*. Rio de Janeiro: BNDES, 2010, parte I, cap. 2, p. 39-56. Disponível em: <http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_brasil_em_transicao/Brasil_em_transicao_cap02.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2016.

ALMEIDA, André. A relevância do investimento brasileiro direto no exterior para as empresas e para a sociedade. In: ALMEIDA, André (org). *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007. cap. 10, p. 283-316. Disponível

em: <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9788535220568>>. Acesso em: 8 nov. 2014.

AMAL, M.; TOMIO, B. T. Determinants of Brazilian outward foreign direct investment (OFDI): a host country perspective. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), XXXVI, 2012. *Anais eletrônicos*, Rio de Janeiro: ANPAD, 2012. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ESO305.pdf>. Acesso em: 22 set. 2014.

AMBEV. *Relações com Investidores*. Perguntas frequentes. Portal institucional. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43230>. Acesso em: 8 set. 2016.

ANDRADE GUTIERREZ. *Pedido de desculpas e manifesto por um Brasil melhor*. Portal institucional, 9 maio 2016. Imprensa. Disponível em: <<http://www.andradegutierrez.com/Imprensa.aspx>>. Acesso em: 20 out. 2016.

APEX-BRASIL (Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos). *Estratégias para Internacionalização*. 2014. Apresenta informações sobre o apoio técnico oferecido pela APEX-Brasil para as empresas brasileiras em seu processo de internacionalização, em especial sobre o Programa Inter-Com de capacitação em internacionalização. Disponível em: <<http://www2.apexbrasil.com.br/exportar-produtos-brasileiros/como-podemos-ajudar/estrategia-para-internacionalizacao>>. Acesso em: 14 nov. 2014.

ARBIX, G.; CASEIRO, L. Destination and strategy of Brazilian multinationals. *Economics, Management, and Financial Markets*, v. 6, n. 1, p. 207-238, 2011. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/82357226/destination-strategy-brazilian-multinationals>>. Acesso em: 8 abr. 2016.

ARBIX, G.; CASEIRO, L. Determinants of the recent internationalization of Brazilian companies. 26f. In: Third Copenhagen Conference on Emerging Multinationals: Outward Investment from Emerging Economies, 3rd, Copenhagen, Denmark, 25-26 Oct. 2012. *Artigo*. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/82357226/destination-strategy-brazilian-multinationals>>. Acesso em: 8 abr. 2016.

ÁVILA, H. A. *Fatores institucionais dos países hospedeiros e fatores da firma: influência nos investimentos diretos das multinacionais brasileiras*. 2013. 355f. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto Coppead de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

AVN (Agencia Venezolana de Noticias). Corpivensa de Venezuela y Certi de Brasil firman acuerdo tecnológico. AVN, Caracas, 7 de agosto de 2010. Disponível em: <<http://www.avn.info.ve/contenido/corpivensa-venezuela-y-certi-brasil-firman-acuerdo-tecnol%C3%B3gico>>. Acesso em: 18 ago. 2016.

AZEREDO, Raphael. *O investimento brasileiro na Argentina no Século 21 – desafios para a atuação diplomática brasileira*. 2009. 201f. Tese (LV Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2009.

AZEREDO SANTOS, Rodrigo de. *A criação do Fundo de Garantia do Mercosul: vantagens e proposta*. 2008. 197 f. Tese (LIII Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2008.

BARBOSA, Eduardo Botelho. *Promoção comercial: considerações gerais, Canadá e reflexões sobre o caso brasileiro*. 2001. 144f. Tese (XLII Curso de altos estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2001.

BARCELLOS, E. P. *Internacionalização de empresas brasileiras: um estudo sobre a relação entre grau de internacionalização e desempenho financeiro*. 2010. 117 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

BAZUCHI, K. R. V. et al. The role of home country political resources for Brazilian multinational companies. *BAR, Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 415-438, Oct./Dec. 2013.

BENAYON do A., Adriano. *Algumas relações entre as políticas de investimentos industriais e de promoção de exportações*. 1979. 73f. Tese (Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 1979.

BENNETT, P. et al. ITC/UNCTAD/WTO. International Trade Centre. Trade Support Infrastructure. *Evaluation and strengthening of Brazilian trade offices abroad (SECOMs): study on Brazil's institutional arrangements for foreign trade representation*. Geneva, Jul. 2006. 46f.

BERNARDO DOS SANTOS, José Eduardo. *O papel do Estado no apoio à internacionalização das empresas brasileiras: uma visão diplomática*. 2016. 199f. Tese (LVI Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2016.

BLOG DA APEX-BRASIL (Blog da Agência Brasileira de Exportações e Investimentos). Home. Blog da APEX. Palavra de quem sabe. Programa de Internacionalização prepara empresas para a expansão internacional. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/blog/post/programa-de-internacionalizacao-prepara-empresas-para-a-expansao-internacional>>. Acesso em: 13 nov. 2016.

BNA (Banco Nacional de Angola). Estatísticas. Indicadores económicos. Produto interno bruto. Apresenta indicadores econômicos sobre o

produto interno bruto. Disponível em: <<http://www.bna.ao/>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). *BNDES, o Banco Nacional do Desenvolvimento*. Apresenta informações sobre os produtos oferecidos pelo banco, o sistema BNDES, a classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e financiamentos para obras no exterior. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 4 maio 2016.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Notícias. Imprensa. *BNDES anuncia novos procedimentos para financiamento a exportações de serviços de engenharia e construção*. Publicada em: 11 out. 2016. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Notícias. Imprensa. *BNDES retoma primeiro desembolso a financiamentos de exportação de bens e serviços de engenharia, suspensos desde maio de 2016*. Publicada em: 3 jan. 2017. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

BOMBARDA, P. *Intra-firm and arm's-length trade: how distance matters?* 15 may 2013. 59p. Disponível em: <<https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00877199/document>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

BRASIL/ACORDO. *Acordo de Cooperação e Facilitação de Investimentos entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República de Angola*. Tem por objeto a facilitação e o fomento a investimentos recíprocos. Assinado em Luanda, em 1º/4/2015. Disponível em: <http://dai-mre.serpro.gov.br/pesquisa_ato_bil>. Acesso em: 18 ago. 2016.

BRASIL/ACORDO. *Acordo de Cooperação e Facilitação de Investimentos entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da*

República de Moçambique. Tem por objeto a cooperação entre as Partes para facilitar e fomentar os investimentos recíprocos. Assinado em Luanda, em 30/3/2015. Disponível em: <http://dai-mre.serpro.gov.br/pesquisa_ato_bil>. Acesso em: 18 ago. 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 520, de 11/6/1847*. Mandando executar o novo Regulamento do Corpo Consular do Império. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/legislacao/publicacoes/doimperio/colecao4.html>>. Acesso em: 27 out. 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 56.702, de 9/8/1965*. Dispõe sobre as atividades de promoção comercial do Brasil no exterior. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1960-1969/decreto-56702-9-agosto-1965-397085-norma-pe.html>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 59.607, de 28/11/1966*. Regulamenta a Lei nº 5.025, de 10 de junho de 1966, e o Decreto-lei nº 24, de 19 de outubro de 1966, que dispõe sobre o intercâmbio comercial com o exterior, cria o Conselho Nacional do Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D59607.htm>. Acesso em: 8 fev. 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 71.534, de 12/12/1972*. Dispõe sobre a estrutura, funcionamento e competência do Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1970-1979/decreto-71534-12-dezembro-1972-420385-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 9 fev. 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 1386, de 6/2/1995*. Cria a Câmara de Comércio Exterior, do Conselho de Governo. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D1386.htm>. Acesso em: 8 fev. 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 4.993, de 18/2/2004*. Cria o Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações – COFIG. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/D4993.htm>. Acesso em: 3 maio 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 7.304, de 22/9/2010*. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7304.htm>. Acesso em: 9 fev. 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 7.928, de 18/2/2013*. Altera o Decreto nº 7.304, de 22 de setembro de 2010, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções Gratificadas do Ministério das Relações Exteriores. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Decreto/D7928.htm>. Acesso em: 9 fev. 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 8.788, de 21/6/2016*. Altera o Decreto nº 4.584, de 5 de fevereiro de 2003, que institui o Serviço Social Autônomo Agência de Promoção de Exportações do Brasil Apex-Brasil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8788.htm>. Acesso em: 14 out. 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 8.807, de 12/7/2016*. Altera o Decreto nº 4.732, de 10 de junho de 2003, que dispõe sobre a Câmara de Comércio Exterior – CAMEX, e o Decreto nº 4.993, de 18 de fevereiro de 2004, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8807.htm>. Acesso em: 14 out. 2016.

BRASIL/DECRETO. *Decreto nº 8.823, de 28/7/2016*. Altera o Decreto nº 8.817, de 21 de julho de 2016, que aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério das Relações Exteriores, e dá outras

providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8823.htm>. Acesso em: 14 out. 2016.

BRASIL/LEI. *Lei nº 4.669, de 8/6/1965*. Atribui ao Ministério das Relações Exteriores a execução de todas as tarefas de promoção comercial do Brasil no exterior. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1960-1969/lei-4669-8-junho-1965-377765-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 15 jan. 2015.

BRASIL/LEI. *Lei nº 5.025, de 10/6/1966*. Dispõe sobre o intercâmbio comercial com o exterior, cria o Conselho Nacional do Comércio Exterior. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L5025.htm>. Acesso em: 8 fev. 2016.

BRASIL/LEI. *Lei nº 12.846, de 1º/8/2013*. Dispõe sobre a responsabilidade administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm>. Acesso em: 17 out. 2016.

BRASIL/MEMORANDO. *Memorando de Entendimento* entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República de Angola para a Promoção de Investimentos nos Setores da Indústria, da Agricultura, da Energia e dos Serviços. Destina-se à promoção mútua de investimentos e ao crescimento do fluxo de comércio bilateral. Assinado em Luanda, em 1º/4/2015. *Acervo de documentos do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR)*, Ministério das Relações Exteriores.

BRASIL/MEMORANDO. *Memorando de Entendimento* para a Promoção de Investimentos entre o Governo da República Federativa do Brasil e o Governo da República de Moçambique. Destina-se à promoção do fluxo bilateral de comércio e investimento. Assinado em Maputo,

em 30/3/2015. *Acervo de documentos do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR)*, Ministério das Relações Exteriores.

BRASIL/PORTARIA. *Portaria nº 212, de 30/4/2008*. MRE. Ministério das Relações Exteriores. Aprova o Regimento Interno da Secretaria de Estado das Relações Exteriores (RISE), que dispõe sobre a Organização Geral da Secretaria de Estado das Relações Exteriores. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/images/RISE.pdf>>. Acesso em: 9 fev. 2016.

BRASIL/RESOLUÇÃO. *Resolução nº 77, de 21/9/2016*. MRE. Ministério das Relações Exteriores. Câmara de Comércio Exterior. CAMEX. Adota o Regimento Interno da Câmara de Comércio Exterior – CAMEX. Brasília, 22/9/2016. Disponível em: <<http://www.camex.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 17 out. 2016.

BRASIL/SENTENÇA. Poder Judiciário. 13ª Vara Federal de Curitiba. *Ação Penal nº 5036528-23.2015.4.04.7000/PR*. Autor: Ministério Público Federal. Acusados: Alberto Youssef e outros. Curitiba, 8 mar. 2016. Disponível em: <http://lavajato.mpf.mp.br/atualizacao-na-1a-instancia/denuncias-do-mpf/documentos/Sentena_503652823.2015.4.04.7000.pdf>. Acesso em: 18 out. 2016.

BRASKEM. *Perfil*. Portal da empresa. Disponível em: <<https://www.braskem.com.br/perfil>>. Acesso em: 4 maio 2016.

BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P. N (Ed.). *The internationalization of the firm*. 2nd edition. London: Thomson, 1999.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. *The future of the multinational enterprise*. London: The Macmillan Press, 1976.

BUCKLEY, P. J. *The economic theory of the multinational enterprise*. New York: St. Martin's Press, 1985.

BUCKLEY, P. J. The internalisation theory of the multinational enterprise: a review of the progress of a research agenda after 30 years. *Journal of International Business Studies*, v. 40, p. 1563-1580, Aug. 2009. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/full/jibs200949a.html>>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BUCKLEY, P. J.; FORSANS, N.; MUNJAL, S. Host-home country linkages and host-home country specific advantages as determinants of foreign acquisitions by Indian firms. *International Business Review*, v. 21, Issue 5, p. 878-890, Oct. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0969593111001788>>. Acesso em: 18 set. 2014.

BUCLEY, P. J. et al. The determinants of Chinese outward foreign direct investment. *Journal of International Business Studies*, v. 38, p. 499-518, May 2007. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v38/n4/abs/8400277a.html>>. Acesso em: 21 set. 2014.

C&EN. TULLO, A. C&En's Global Top 50. Chemical & Engineering News. *C&En*. New York City, July 27, 2015. Cover Story. Disponível em: <<http://cen.acs.org/content/dam/cen/93/30/09330-globaltop50.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

CALDEIRA, J. *Mauá: Empresario del Imperio*. Montevideo: Tomás Dominguez, 2008.

CALHOUN, M. A. Unpacking liability of foreignness: identifying culturally driven external and internal sources of liability for the foreign subsidiary. *Journal of International Management*, v. 8, issue 3, p. 301-321, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425302000728>>. Acesso em: 6 set. 2014.

CAMARGO CORRÊA. *Construtora Camargo Corrêa firma Acordo de Leniência com Ministério Público Federal*. Portal institucional, 21 ago. 2015. Comunicação. Notas à imprensa. Disponível em:

<http://construtoracamargocorrea.com.br/pt_BR/notas-imprensa>. Acesso em: 20 out. 2016.

CAMPANARIO, M. de A.; STAL, E.; DA SILVA, M. M. Outward FDI from Brazil and its policy context, 2012. *Columbia FDI Profiles*, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, May. 2012. Disponível em: <<http://academiccommons.columbia.edu/catalog/ac:14848647>>. Acesso em: 18 set. 2014.

CAMPETTI, Vera Lúcia. *A identificação de oportunidades comerciais no mercado exterior – as empresas brasileiras de menor porte e a braziltradenet*. 2003. Tese (XLIV Curso de altos estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2003.

CAMPOS, P. H. P. As origens da internacionalização das empresas de engenharia brasileiras. In: CAMPANHA JUSTIÇA NOS TRILHOS *et al* (Org.). *Empresas transnacionais brasileiras na América Latina: um debate necessário*. São Paulo: Expressão Popular, 1ª edição, 2009. cap. 5, p. 103-114. Disponível em: <[http://www.rls.org.br/sites/default/files/\(9\)%20Transnacionais%20-%20miolo%20baixa%20resolu%C3%A7%C3%A3o.pdf#page=103](http://www.rls.org.br/sites/default/files/(9)%20Transnacionais%20-%20miolo%20baixa%20resolu%C3%A7%C3%A3o.pdf#page=103)>. Acesso em: 5 abr. 2016.

CAMPOS, R. *A lanterna na popa: memórias*. Rio de Janeiro: Topbooks, 1994.

CARMEN STEFFENS. *Home. Quem Somos. Uma grife com DNA brasileiro*. Portal da empresa. Disponível em: <<http://www.carmensteffens.com/br/quem-somos/>>. Acesso em: 4 maio 2016.

CASANOVA, L.; GOLSTEIN, A.; ALMEIDA, A.; FRASER, M.; MOLINA, R.; HOEBER, H.; ARRUDA, C. *From multilatinas to global latinas: the new Latin American multinationals*. Compilation Case Studies, 234f. Palgrave Macmillan. Interamerican Development Bank, Vice Presidency for Sectors and Knowledge Integration and Trade Sector Office of Outreach and Partnerships, European Office, Jan. 2009.

Disponível em: <<https://publications.iadb.org/handle/11319/373>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

CASEIRO, L. C. Z. *Novas estratégias de internacionalização de empresas brasileiras: expansão geográfica, determinantes e alternativas de política industrial*. 2013. 201f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2013.

CASEIRO, L. C. Z.; MASIERO, G. OFDI promotion policies in emerging economies: the Brazilian and Chinese strategies. *Critical perspectives on international business*, v. 10, n. 4, p. 237-255, 2014. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1742-2043.htm>. Acesso em: 8 abr. 2016.

CASO LAVA-JATO/MPF. *Ministério Público Federal: combate à corrupção*. Entenda o caso. Apresenta informações detalhadas sobre a operação lava-jato. Disponível em: <<http://lavajato.mpf.mp.br/>>. Acesso em: 20 out. 2016.

CATERMOL, F. O BNDES e o apoio às exportações. In: ALÉM, Ana Cláudia; GAMBIAGI, Fábio (Org). *O BNDES em um Brasil em Transição*. Rio de Janeiro: BNDES, 2010, parte II, cap. 10, p. 163-180. Disponível em: <http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_brasil_em_transicao/Brasil_em_transicao_cap02.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2016.

CAVES, Richard E. International corporations: the industrial economics of foreign investment. *Economica*, v. 38, n. 149, p. 1–27, Feb. 1971. Disponível em: <<http://www.jstor.org.ezproxy.lib.uh.edu/stable/pdf/2551748.pdf?acceptTC=true>>. Acesso em: 18 fev. 2016.

CERVO, Amado Luiz. *Inserção internacional: formação dos conceitos brasileiros*. São Paulo: Saraiva, 2008.

CHEN, C.; ORR, R. J. Chinese contractors in Africa: home government support, coordination mechanisms, and market entry strategies. *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 135, n. 11, p. 1201-1210, Nov. 2009. Disponível em: <<http://ascelibrary.org/doi/pdf/10.1061/%28ASCE%29CO.1943-7862.0000082>>. Acesso em: 6 set. 2014.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Unidade de Negócios Internacionais (NEGINT). *Relatório dos investimentos brasileiros no exterior: recomendações de políticas públicas para o Brasil*. Brasília, 2013, 78p. Disponível em: <http://www.fiemt.com.br/arquivos/1396_relatorio_dos_investimentos_-_2013.pdf>. Acesso em: 17 nov. 2014.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Diretoria de Políticas e Estratégia (DIRPE). *Propostas da indústria para as eleições 2014*. Brasília, 2014, 266p. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/cni/publicacoes-e-estatisticas/publicacoes/2014/07/1,42201/propostas-da-industria-para-as-eleicoes-2014-sumarios-executivos.html>>. Acesso em: 7 jan. 2015.

CNI. Confederação Nacional da Indústria. Diálogo CNI-Casa Civil. Grupo de Trabalho V (Comércio Exterior). *Minuta de Decreto presidencial proposta pela CNI*. Dispõe sobre os adidos de indústria e comércio. Brasília, 2014, 8p.

COASE, R. H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x/full>>. Acesso em: 16 fev. 2016.

COPARA, J. A. M. Brazil's ruling party and the internationalization of Brazilian companies. Conflicts with Bolivia and Ecuador during Lula's presidency. *Critical perspectives on international business*, v. 10, n. 4, p. 256-273, 2014. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/1742-2043.htm>. Acesso em: 7 abr. 2016.

COSTA E SILVA, Pedro Miguel da. *A Petrobras na Bolívia: seu impacto sobre as relações bilaterais e a política externa brasileira*. 2013. 217f. Tese (IL Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2005.

CRETOIU, S. L. Internacionalização de pequenas e médias empresas. In: ALMEIDA, André (Org.). *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007. cap. 8, p. 239-257. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9788535220568>>. Acesso em: 8 nov. 2014.

CYRINO, A. B.; PENIDO, E. Benefícios, riscos e resultados do processo de internacionalização das empresas brasileiras. In: ALMEIDA, André (Org.). *Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007. cap. 3, p. 79-117. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9788535220568>>. Acesso em: 8 nov. 2014.

DALCERO, Pedro L. *A internacionalização das empresas brasileiras: impactos e perspectivas para a Política Externa Brasileira na América do Sul, uma visão da geopolítica*. 2011. 225f. Tese (LVI Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2011.

DFIN/DNS. Departamento de Assuntos Financeiros e Serviços (DFIN). Divisão de Negociações de Serviços (DNS). Ministério das Relações Exteriores. *Acordo de Cooperação e Facilitação de Investimentos – ACFI. Apresentação Geral do Modelo Brasileiro de Acordos de Investimentos*. Brasília. 3p. (Série: documentos internos/subsídios).

DFIN/DNS. Departamento de Assuntos Financeiros e Serviços (DFIN). Divisão de Negociações de Serviços (DNS). Ministério das Relações Exteriores. *Investimentos – ACFI*. Brasília. 2p. (Série: documentos internos/subsídios).

DFIN/DNS. Departamento de Assuntos Financeiros e Serviços (DFIN). Divisão de Negociações de Serviços (DNS). Ministério das Relações Exteriores. *O Acordo de Cooperação e Facilitação de Investimentos*. Brasília, 17 nov. 2015. 1p. (Série: documentos internos/subsídios).

DFIN/DNS. Departamento de Assuntos Financeiros e Serviços (DFIN). Divisão de Negociações de Serviços (DNS). Ministério das Relações Exteriores. *O Acordo de Cooperação e Facilitação de Investimentos. Críticas e Respostas*. Brasília, 12 jul. 2016. 2p. (Série: documentos internos/subsídios).

DIÁRIO DE CUIABÁ. Fiúza de Melo, M. Pré-candidato do PSB diz que há tráfico de influência. *Diário de Cuiabá*, Cuiabá, 8 jun. 2002. Brasil. Disponível em: <<http://www.diariodecuiaba.com.br/detalhe.php?cod=103134>>. Acesso em: 31 out. 2016.

DIAS, Augusto César Arenaro e Mello. *A escolha do modo de entrada no mercado externo e sua relação com o desempenho da subsidiária: evidências das empresas multinacionais brasileiras*. 2012. 246f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

DORATIOTO, F. *Relações Brasil-Paraguai: afastamento, tensões e reaproximação (1889-1954)*. Brasília: FUNAG, 2012.

DPR/DIC. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR). Divisão de Inteligência Comercial (DIC). Ministério das Relações Exteriores. *Companhia Vale: exportações brasileiras*. Brasília, agosto de 2016. 1p. (Série: documentos internos/subsídios).

DPR/DINV. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR). Divisão de Investimentos (DINV). Ministério das Relações Exteriores. *Brasil-Angola: investimentos*. Brasília, 11 nov. 2015. 15p. (Série: documentos internos/subsídios).

DPR/DINV. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR). Divisão de Investimentos (DINV). Ministério das Relações Exteriores. *Subsídios para a participação brasileira na reunião consultiva dos novos parceiros para o desenvolvimento da África*. Brasília, 20 nov. 2015. 4p. (Série: documentos internos/subsídios).

DPR/DPG. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR). Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG). *50 DPR: meio século promovendo as exportações brasileiras e atraindo investimentos*. Brasília: 2015. Disponível em: <<http://50anos.dpr.gov.br>>. Acesso em: 5 fev. 2016.

DPR/DPG. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR). Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG). Ministério das Relações Exteriores. *Manual dos Setores de Promoção Comercial (SECOMs)*. Brasília, jun. 2013. 238f.

DPR/DPG. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR). Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG). Ministério das Relações Exteriores. *Relatório de Gestão de Processos*. Brasília, setembro de 2012. 12p. (Série: documentos internos/subsídios).

DPR/DPG. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR). Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG). Ministério das Relações Exteriores. *Relatório de Gestão de Processos. Processos da DINV*. Brasília, setembro de 2012. 37p. (Série: documentos internos/subsídios).

DPR/DPG. Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR). Divisão de Programas de Promoção Comercial (DPG). Ministério das Relações Exteriores. *Resultados da III Reunião de Chefes de SECOMs da América do Sul: perspectivas para uma política de promoção comercial e investimentos na América do Sul*. Brasília, abr. 2012. 318p.

DUNNING, J.H.; LUNDAN, S.M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise. *Asia Pacific J Manage*, n. 25, p. 573-593, 2008.

DUNNING, J.H.; NARULA, R. Relational assets: the new competitive advantages of MNEs and countries. In: DUNNING, J. H.; NARULA, R. *Multinationals and industrial competitiveness: a new agenda*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, p. 201-241, 2004.

DUNNING, J. H.; HOESEL, R. van; NARULA, R. Explaining the “new” wave of outward FDI from developing countries: the case of Taiwan, and Korea. *Research Memorandum from Maastricht University*, v. 9, p. 1-25, 1996. Disponível em: <<http://www.econbiz.de/Record/explaining-the-new-wave-of-outward-fdi-from-developing-coountries-the-case-of-taiwan-and-korea-dunning-john/10005304566>>. Acesso em: 7 out. 2014.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980.

DUNNING, J.H. A business analytic approach to governments and globalization. In: DUNNING, J.H (Org.). *Governments, Globalization and International Business*. Oxford University Press, 2003.

DUNNING, J.H. Location and the multinational enterprise: a neglected factor? *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 29, n. 1, p. 45-59, 1998.

DUNNING, J.H. Reappraising the Eclectic Paradigm in an age of alliance capitalism. *Journal of International Business Studies*, third quarter, 1995.

DUNNING, J.H. The eclectic (OLI) paradigm on international production: Past, present and future. *International Journal of the Economics of Business*, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001.

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Spring, 1988.

DUNNING, J.H. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 2, p. 275-296, 2003.

EDEN, L.; MILLER, S. R. *Distance matters: liability of foreignness, institutional distance and ownership strategy*. 2004. 43f. Working paper – the George Bush School of Government and Public Service, Texas A&M University, Jan. 2004. Disponível em: <[http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0747-7929\(04\)16010-1](http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1016/S0747-7929(04)16010-1)>. Acesso em: 31 ago. 2014.

ELETROBRAS. *Eletrobras. Energia para Novos Tempos*. Apresenta informações sobre as Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras). Disponível em: <<http://www.eletrobras.com>>. Acesso em: 17 maio 2016.

EMBRAER. Embraer for the journey. Press Releases. News. *Media statement*. Apresenta comunicado sobre a decisão da EMBRAER de encerrar produção na China. 6 jun. 2016. Disponível em: <<http://www.embraer.com/en-US/ImprensaEventos/Press-releases/noticias/Pages/Media-Statement.aspx>>. Acesso em: 2 jan. 2017.

EMIS (Euromoney Institutional Investor Company). *Pharmaceutical Sector Brazil. Apresentação em powerpoint*, 50 slides, dez. 2014. Disponível em: <<https://www.emis.com/sites/default/files/EMIS%20Insight%20-%20Brazil%20Pharmaceutical%20Sector%20Report.pdf>>. Acesso em: 30 maio 2016.

ÉPOCA NEGÓCIOS. Abdallah, Ariane. Carmen Steffens: do zero a um negócio de R\$ 1,2 bilhão. *Época Negócios*, São Paulo, 7 fev. 2016. Época Negócios. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2016/02/carmen-steffens-do-zero-um-negocio-de-r-12-bilhao.html>>. Acesso em: 8 jun. 2016.

ESTADÃO. Agência Estado. Láfer defende “competência negociadora” do Itamaraty. *Estadão*, São Paulo, 15 set. 2002. Política. Disponível em: <<http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,lafer-defende-competencia-negociadora-do-itamaraty,20020915p56894>>. Acesso em: 5 nov. 2015.

ESTADÃO. Landim, R.; Leopoldo, R.; Tereza, I. BNDES decide abandonar política de criação de “campeãs nacionais”. *Estadão*, São Paulo, 22 abr. 2013. Economia&Negócios. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,bndes-decide-abandonar-a-politica-de-criacao-de-campeas-nacionais,151356e>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

ESTÉVEZ, A. B. La explosión de la inversión exterior latinoamericana: tendencias y evolución reciente de las multilaterales. *Wilson Center Latin American Program*. Washington, DC, Oct. 2014, 32p. Disponível em: <http://www.wilsoncenter.org/sites/default/files/Blanco_Multilaterales_PDF.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2014.

EUROFARMA. *EUROFARMA: AMPLIANDO HORIZONTES. PERFIL. QUEM SOMOS*. Apresenta informações sobre a empresa Eurofarma. Disponível em: <<http://www.eurofarma.com/br>>. Acesso em: 30 maio 2016.

EXAME. *Melhores&Maiores 2016. As maiores 1.000 empresas do Brasil*. Apresenta ranking e dados gerais sobre as maiores empresas do Brasil. Disponível em: <<http://mm.exame.abril.com.br/>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

EXAME. Melo, Luísa. As 10 maiores farmacêuticas do país em 2014. *Exame*, São Paulo, 22 jan. 2015. Negócios. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-10-maiores-industrias-farmaceuticas-do-pais-em-2014#7>>. Acesso em: 30 maio 2016.

EXAME. Melo, Luísa. As 10 maiores farmacêuticas do Brasil em vendas até setembro. *Exame*, São Paulo, 27 out. 2015. Negócios. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-10-maiores-farmaceuticas-do-brasil-em-vendas-ate-setembro#7>>. Acesso em: 30 maio 2016.

EXAME. Melo, Luísa. Chineses podem comprar construtora da Camargo Corrêa. *Exame*, São Paulo, 6 set. 2016. Negócios. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/chineses-podem-comprar-construtora-da-camargo-correa/>>. Acesso em: 1º dez. 2016.

FARIAS, R. S. Edmundo Penna Barbosa da Silva: dos Secos & Molhados à diplomacia econômica multilateral. In: PIMENTEL, J. V. S. (Org.). *Pensamento diplomático brasileiro: formuladores e agentes da política externa (1750-1964)*. Série: História Diplomática. Brasília: FUNAG, 2013. v. 3, p. 845-876.

FDC. Fundação Dom Cabral. Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014: a força da marca Brasil na criação de valor internacional*. 2014, 52f. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 16 nov. 2014.

FDC. Fundação Dom Cabral. Fundação Dom Cabral. Núcleo de Estratégia e Negócios Internacionais. *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015: a capacidade de adaptação cultural das empresas brasileiras no mundo*. 2015, 92f. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

FERREIRA DE ANDRADE, A., M.; GALINA, S. V. R. Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 2, art. 6, p. 239-262, mar./abr. 2013. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Brazilian multinationals: competences for internationalization*. Cambridge University Press, 2011.

FOLDES, S. et al. A internacionalização do BNDES. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, n. 42, p. 47-92, dez. 2014. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/bibliotecadigital>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

FOLHA. Folha de São Paulo. Carneiro, Mariana. PIB do Brasil cai 0.8% no 3º tri e economia tem 7 trimestres de queda. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 30 nov. 2016. Mercado. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2016/11/1836996-pib-do-brasil-cai-08-no-3-tri-e-economia-tem-7-trimestres-de-queda.shtml>>. Acesso em: 30 nov. 2016.

FOLHA. Folha de São Paulo. Rossi, Clóvis. Chineses podem tirar Brasil da letargia. Viagem ao Oriente: Lula visita à China em busca de um dinamismo que sirva para impulsionar o crescimento do país, cujo PIB caiu no ano passado. *Folha de São Paulo*, São Paulo, 23 maio 2004. Brasil. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/brasil/fc2305200417.htm>>. Acesso em: 8 dez. 2016.

FONSECA, Carlos da. *A Expansão de Empresas Brasileiras na América do Sul: Implicações para a Política Externa*. 2013. 263f. Tese (LVIII Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2013.

FORBES. *Forbes: the world's biggest public companies*. 2016 ranking. Apresenta ranking e dados gerais sobre as maiores empresas de capital aberto do mundo. Disponível em: <<http://www.forbes.com/global2000/list/#country:Brazil>>. Acesso em: 7 jul. 2016.

FÓRUM DE LÍDERES EMPRESARIAIS; SOBEET (Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica). *Internacionalização das empresas brasileiras: estudo temático 2005/2006*. São Paulo: Clio Editora, 2007.

GAMMELTOFT, Peter. Emerging multinationals: outward FDI from the BRICS countries. *International Journal of Technology and Globalisation*, v. 4, n. 1, p. 5-22, Sep. 2008. Disponível em: <<https://inderscience.metapress.com/content/a13741n37t70274v/resource-secured/?target=fulltext.pdf>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

GANEM, Adalnio Senna. *Sugestões para um sistema de promoção de investimentos no âmbito do Ministério das Relações Exteriores*. 1993. 97f. Tese (XXVI Curso de altos estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 1993.

GARCIA, A. S. *BNDES e a expansão internacional de empresas com sede no Brasil*, Rio de Janeiro, out. 2011. Disponível em: <<http://www.auditoriacidada.org.br/wp-content/uploads/2013/10/bndes-e-a-expansao-internacional-de-empresas-com-sede-no-brasil.pdf>>. Acesso em: 23 mar. 2016.

GERDAU. GERDAU. *QUEM SOMOS*. Apresenta informações sobre o grupo Gerdaul. Portal institucional. Disponível em: <<https://www.gerdau.com/br/pt>>. Acesso em: 18 maio 2016.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (Org.), *Commodity Chains and Global Capitalism*, Westport, CT: Praeger Publishers, 1994, cap. 5, p. 95-122. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/281870191_The_Organization_of_Buyer-Driven_Global_Commodity_Chains_How_US_Retailers_Shape_Overseas_Production_Networks>. Acesso em: 27 jul. 2016.

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, Routledge Taylor&Francis Group, Feb. 2005, v. 12, n. 1, p. 78-104. Disponível em: <http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/fisheries/docs/GVC_Governance.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2016.

GEREFFI, G; LEE, J. Why the world suddenly cares about global supply chains. *Journal of Supply Chain Management*, ABI/INFORM Collection, Jul. 2012, v. 48, n. 3, p. 24-32. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2012.03271.x/abstract>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

GEREFFI, G. Economic and social upgrading in global value chains and industrial clusters: why governance matters. *Journal of Business Ethics*, Jan. 2016, v. 133, n. 1, p. 25-38. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1745-493X.2012.03271.x/abstract>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

GIANETTI DA FONSECA, R. *Memórias de um trader: a história vivida do comércio exterior brasileiro nas décadas 70 e 80*. São Paulo: IOB, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo v. 40, n. 1, p. 6-19, jan./mar. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2016.

GOUVEA NETO, R. de. Brazilian emerging multinationals: a conduit for export of technology. *The International Executive*, v. 37, n. 6, p. 583-597, Nov./Dec., 1995. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.5060370605/pdf>>. Acesso em: 2 nov. 2014.

GOVERNO FEDERAL. Invest&Export Brasil. Guia de Comércio Exterior e Investimentos. Importar. *Programa de Substituição Competitiva de Importações (PSCI)*. Apresenta informações sobre o Programa de Substituição Competitiva de Importações. Disponível em: <<http://www.investexportbrasil.gov.br/o-psci>>. Acesso em: 19 jul. 2016.

GUEDES, A. L. Internacionalização de empresas como política de desenvolvimento: uma abordagem de diplomacia triangular. *Revista*

de Administração Pública – RAP, Rio de Janeiro, v. 40, n. 3, p. 335-356, maio/jun. 2006. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/2410/241016431002.pdf>>. Acesso em: 5 abr. 2016.

GVC Initiative. Duke University. Global Value Chains Initiative. Home. Concept&Tools. 2016. Apresenta informações sobre a Global Value Chains Initiative. Disponível em: <<https://globalvaluechains.org/concept-tools>>. Acesso em: 26 jul. 2016.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. New York: HarperBusiness, 1993.

HE, X.; CUI, L. Can strong home country institutions foster the internationalization of MNEs? *Multinational Business Review*, v. 20, n. 4, p. 352-375, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/15253831211286264>>. Acesso em: 28 set. 2014.

HÉAU, D.; LICAL, Luiz Carlos F. C.; BARCELLOS, E. P. Braskem: sustainable growth strategy in a globalized world. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). *The rise of Brazilian Multinationals: making the leap from regional heavyweights to true multinationals*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009. cap. 12, p. 237-261.

HENNART, J-F. Transaction cost theory and international business. *Journal of Retailing*, v. 86, n. 3, p. 257-269, Sep. 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022435910000552>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

HENNART, J-F.; ROEHL, T.; ZENG, M. Do exits proxy a liability of foreignness? The case of Japanese exits from the US. *Journal of International Management*, v. 8, issue 3, p. 241-264, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/10754253/8/3>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 7, n. 1, p. 109-24, jan./mar. 2003.

HYMER, S. H. *The international operations of national firms: a study of direct investment*. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1976.

IGREJA, Fernando L. L. *A Argélia revisitada. Um estudo de caso de promoção comercial*. 2008. Tese (LIII Curso de Altos Estudos, 1ª etapa) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2008.

IPEA. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas. *Internacionalização de empresas: experiências internacionais selecionadas*. Apresentação em powerpoint, 17 slides. São Paulo: 14 jun. 2012. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/comunicado/120614_comunicadoipea150_apresentacao.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2016.

ITC (International Trade Centre). *About ITC. How ITC works*. Portal do Centro Internacional de Comércio. Disponível em: <<http://www.intracen.org>>. Acesso em: 29 set. 2016.

JBS. Perfil. *Portal de relações com investidores*. Disponível em: <<http://jbss.foinvest.com.br>>. Acesso em: 16 set. 2016.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing of foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/254397?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 4 mar. 2016.

JOHANSON, J. The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership.

Journal of International Business Studies, v. 12, p. 1411-1431, 2009. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v40/n9/pdf/jibs200924a.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, p. 305-322, 1975. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/pdf>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

JORGE, M. *Lançamento da política de desenvolvimento produtivo*. Brasília: Palácio do Planalto, 12 maio 2008. Discurso proferido na ocasião. 6f. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/pdp/arquivos/destswf1212176030.pdf>>. Acesso em: 8 abr. 2016.

KEESING, D. B.; SINGER, A. *Development assistance gone wrong: why support services have failed to expand exports*. Washington, DC: World Bank, Trade Policy Division, Country Economics Department, Nov. 1990. Disponível em: <<http://documents.worldbank.org/curated/en/1990/11/700136/development-assistance-gone-wrong-support-services-failed-expand-exports>>. Acesso em: 17 mar. 2016.

KHANNA, T.; PALEPU, K.G. Emerging giants: building world-class companies in developing countries. *Harvard Business Review*, Jun. 2005, p. 35-46. Disponível em: <<http://hbr.org/2006/10/emerging-giants-building-world-class-companies-in-developing-countries/ar/1>>. Acesso em: 3 out. 2014.

KHAUAJA, D. *Gestão de marcas na estratégia de internacionalização de empresas: estudo com franqueadoras brasileiras*. 2009. 298p. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-25022010-102112/pt-br.php>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

KNIGHT, G.; MADSEN, T. K.; SERVAIS, P. An inquiry into born-global firms in Europe and the USA. *International Marketing Review*, v. 21, n. 6, p. 645-665, 2004. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/02651330410568060>>. Acesso em: 7 mar. 2016.

KINDLEBERGER, C. P. *American business abroad: six lectures on direct investment*. New Haven, CT: Yale University Press, 1969.

KOSTOVA, T.; ZAHEER, S. Organizational legitimacy under conditions of complexity: the case of the multinational enterprise. *The Academy of Management Review*, v. 24, n. 1, p. 64-81, Jan. 1999. Disponível em: <<http://amr.aom.org/content/24/1/64.short>>. Acesso em: 8 mar. 2016.

LÁFER, H. *Discurso de Posse como Ministro de Estado das Relações Exteriores*. Rio de Janeiro, Palácio do Itamaraty, 4/8/1959. Disponível em: <http://www.funag.gov.br/chdd/index.php?option=com_content&view=article&id=140%3Aafonso-arinos-de-melo-franco&catid=55%3Aministros&Itemid=92>. Acesso em: 28 dez. 2016.

LANZ, R.; MIROUDOT, S. Miroudot. Intra-firm trade: patterns, determinants and policy implications. *OECD Trade Policy Papers*, OECD Publishing, n. 114, 2011. 77f. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1787/5kg9p39lrwnn-en>>. Acesso em: 28 jul. 2016.

LEOCADIO, E. G. et al. Estratégia de internacionalização de empresas brasileiras do setor calçadista. *Revista Jovens Pesquisadores: Trabalhos de Conclusão de Curso da Mackenzie*. v. 7, n. 1 (12), jan./jul. 2010. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/jovenspesquisadores.html>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

LEBOUCQ, V. Le Brésil se met à nos pieds. *Les Échos*, Paris, 27 juin 2011. Disponível em: <http://www.lesechos.fr/27/06/2011/lesechos.fr/0201461986049_le-bresil-se-met-a-nos-pieds.htm>. Acesso em: 9 jun. 2016.

LEBOUCQ, V.; FREYSSENET, Elsa; WAJSBROT, Sharon. Nous ne voulons plus de Mittal en France. *Les Échos*, Paris, 25 juillet 2012. Disponível em: <http://www.lesechos.fr/25/11/2012/lesechos.fr/0202409659340_montebourg-----nous-ne-voulons-plus-de-mittal-en-france--.htm#>. Acesso em: 15 jul. 2016.

LIANG, H.; REN, B.; ZHU, H. Revisiting the OLI paradigm: the institutions, the state, and China's OFDI. In: CESIFO VENICE SUMMER INSTITUTE, WORKSHOP ON "CHINA AND THE GLOBAL ECONOMY POST CRISIS, Jul. 2011. *CESifo working paper: Fiscal Policy, Macroeconomics and Growth*, n. 3642, p. 1-34, Nov. 2011. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10419/52486>>. Acesso em: 9 nov. 2014.

LIMA, Luís Afonso; BARROS, Octávio. The growth of Brazil's direct investment abroad and the challenges it faces. *Columbia FDI Perspectives*, Vale Columbia Center on Sustainable International Investment, n. 13, Aug. 2009. Disponível em: <<http://academiccommons.columbia.edu/catalog/ac%3A125940>>. Acesso em: 7 out. 2014.

LINDSAY, A.; DOWNS, D.; LUNN, K. Business processes: attempts to find a definition. *Information and Software Technology*, Elsevier, n. 45, p. 1015-1019, 2003. Disponível em: <www.computersciencweb.com>. Acesso em: 29 set. 2016.

LINS, Cláudio Raja Gabaglia. *Experiências de coordenação. O sistema italiano de apoio às exportações: comparação com o Brasil*. 2007. 354f. Tese (I Curso de altos estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2007.

LÓPEZ, A. El caso brasileño. In: CHUDNOVSKY, D.; KOSACOFF, B.; LÓPEZ, A (Org.). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina, 1999, cap. V, p. 301-343.

LUO, Y.; MEZIAS, J. M. Liabilities of foreignness: concepts, constructs, and consequences. *Journal of International Management*, v. 8, issue 3, p. 217-221, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425302000662>>. Acesso em: 6 set. 2014.

LUO, Y.; SHENKAR, O.; NYAW, M-K. Mitigating liabilities of foreignness: defensive versus offensive approaches. *Journal of International Management*, v. 8, issue 3, p. 283-300, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S107542530200073X>>. Acesso em: 6 set. 2014.

LUO, Y.; QIUZHI, Xue; HAN, Binjie. How emerging market governments promote outward FDI: experience from China. *Journal of World Business*, v. 45, Issue 1, p. 68-79, Jan. 2010. Disponível em: <<http://www.nyenrode.nl/FacultyResearch/Entrepreneurship-Stewardship/ICBD/Europe%20China%20Institute/research/Documents/reading%20room/How%20emerging%20market%20governments%20promote%20outward%20FDI.pdf>>. Acesso em: 26 ago. 2014.

MACADAR, B. M. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. *Ensaio FEE*, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 7-34, maio 2009.

MACIEL, Cláudia de Borba. *Principais aspectos da atuação da Petrobras na Venezuela e seus reflexos sobre a evolução recente das relações bilaterais*. 2008. Tese (LIII Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2008.

MARCOVITCH, J. *Pioneiros & empreendedores: a saga do desenvolvimento no Brasil*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2005, v. 2, 328 p.

MARQUES, J. C. *Foreign policy and the private sector in Brazil: from corporatism to business diplomacy*. 2009. 234 f. Thèse (Doctorat en Relations Internationales, Sciences Politiques) – Institut de Hautes

Études Internationales et du Développement, Université de Genève, Genebra.

MARQUES, J. C. *Business and diplomacy in the age of globalization: Brazilian multinational corporations*. 2010. 32f. Paper (Brazilian Studies Program), Latin American Centre, University of Oxford, Oxford, 2010. Disponível em: <<http://www.lac.ox.ac.uk/sites/sias/files/documents/BSP%2006%202010%20MARQUES.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2014.

MATSUO, H. Liability of foreignness and the uses of expatriates in Japanese multinational corporations in the United States. *Sociological Inquiry*, v. 70, issue 1, p. 88-106, Jan. 2000. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-682X.2000.tb00898.x/abstract>>. Acesso em: 1º mar. 2016.

MENEZES, N. B. *Inserção internacional do Brasil: uma análise da política governamental de incentivo à internacionalização de empresas (1997-2005)*. 2010. 132f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC/RS), Porto Alegre, 2010.

MEZIAS, J. M. *Labor lawsuits: a source of disadvantage for foreign subsidiaries in the United States*. 1999. 102f. Tese (Doutorado) – Stern School of Business, New York University. Disponível em: <<http://search.proquest.com/docview/304483151/>>. Acesso em: 26 fev. 2015.

MEZIAS, J. M. How to identify liabilities of foreignness and assess their effects on multinational corporations. *Journal of International Management*, v. 8, issue 3, p. 265-282, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/10754253/8/3>>. Acesso em: 1º mar. 2016.

MEZIAS, J. M. et al. National cultural distance as liability of foreignness: the issue of level of analysis. *Journal of International Management*, v. 8,

issue 3, p. 407-421, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425302000947>>. Acesso em: 6 set. 2014.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Inovar e investir para sustentar o crescimento: oportunidade para uma política de desenvolvimento produtivo*. Apresentação em powerpoint, 235 slides, 2008. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/pdp/index.php/sitio/inicial>>. Acesso em: 8 abr. 2016.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria-Executiva da Câmara de Comércio Exterior (CAMEX). Grupo de Trabalho sobre Internacionalização. *Termo de referência: internacionalização de empresas brasileiras*. Brasília, dez. 2009, 57p. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2014.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Relatório de Acompanhamento das Agendas Estratégicas Setoriais*. 125f. Brasília, out. 2014. Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/inicio>>. Acesso em: 14 abr. 2016.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. *Portal do Plano Brasil Maior*. 2015. Apresenta informações sobre o plano e sua gestão, além de artigos e vídeos correlatos. Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/inicio>>. Acesso em: 8 abr. 2016.

MDIC. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Secretaria de Comércio Exterior (SECEX). Portal ALICEweb2. Apresenta estatísticas do comércio exterior brasileiro. Disponível em: <<http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/>>. Acesso em: 21 jul. 2016.

MDIC. Ministério da Fazenda. Secretaria de Assuntos Internacionais (SAIN). *Resolução PCN nº 1, de 14/9/2012*. Estabelece regras de procedimento para o Ponto de Contato Nacional (PCN) no âmbito das Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais. Disponível em:

<<http://www.pcn.fazenda.gov.br/assuntos/english/files/resolution-no-01.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2016.

MDIC. Ministério da Fazenda. Secretaria de Assuntos Internacionais(SAIN). *Ponto de Contato Nacional das Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais*. Apresenta informações sobre o Ponto de Contato Nacional. Disponível em: <<http://www.pcn.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 26 out. 2016.

MDIC. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública). *Guia de Gestão de Processos de Governo*. 25f. Brasília, jun. 2011. Disponível em: <http://gestao.planejamento.gov.br/gespublica/sites/default/files/documentos/guia_de_gestao_de_processos_de_governo_0.pdf>. Acesso em: 4 out. 2016.

MRE. Ministério das Relações Exteriores. Câmara de Comércio Exterior. CAMEX. *Resolução nº 77, de 21/9/2016*. Adota o Regimento Interno da Câmara de Comércio Exterior – CAMEX. Brasília, 22/9/2016. Disponível em: <<http://www.camex.gov.br/legislacao>>. Acesso em: 17 out. 2016.

MRE. Ministério das Relações Exteriores. *Circular Postal nº 444, de 25/2/1971*. Programa de Promoção Comercial Para 1971.

MRE. Ministério das Relações Exteriores. *Circular Telegráfica nº 84428, de 12/1/2012*.

MRE. Ministério das Relações Exteriores. *Circular Telegráfica nº 101828/540, de 4/8/2016*.

MRE. Ministério das Relações Exteriores. Instituto Rio Branco. *Curso de Altos Estudos. Teses Aprovadas (1979-2013)*. 165f. Brasília, 2013. Disponível em: <http://www.institutorio Branco.mre.gov.br/pt-br/curso_de_altos_estudos_-_cae.xml>. Acesso em: 3 abr. 2016.

MRE. Ministério das Relações Exteriores. *Pronunciamento do Ministro de Estado das Relações Exteriores no Seminário Comemorativo dos 50 anos do DPR*. 50 DPR: meio século promovendo as exportações brasileiras e atraindo investimentos. Brasília, 14 de outubro de 2015. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/component/content/article?id=12112>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

NÓBREGA, Wanja C. da. *O sistema da Organização das Nações Unidas: perspectivas, oportunidades e limitações para a promoção comercial brasileira*. Propostas de ação. 2006. Tese (L Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2006.

NORTH, D. C. *Institutions, institutional change and economic performance*. New York, Cambridge University Press, 1990.

ODEBRECHT. *Odebrecht assina acordo com autoridades do Brasil, Estados Unidos e Suíça*. Portal institucional. Comunicação. Releases. 21 dez. 2016. Disponível em: <<http://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/odebrecht-assina-acordo-com-autoridades-do-brasil-estados-unidos-e-suica>>. Acesso em: 3 jan. 2017.

OECD (The Observatory of Economic Complexity). *World's leading visualization engine for international trade data*. Macroconnections. Apresenta estatísticas do comércio internacional. Disponível em: <<http://atlas.media.mit.edu/en/>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development). Topics. *Guidelines for Multinational Enterprises*. Apresenta informações sobre as Diretrizes da OCDE para Empresas Multinacionais. Disponível em: <<http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/oecddeclarationoninternationalinvestmentandmultinationalenterprises.htm>>. Acesso em: 25 out. 2016.

O GLOBO. O Globo com agências internacionais. Petrobras vende refinaria no Japão por US\$ 165 milhões, mas não atinge meta. *O GLOBO*, Rio de Janeiro, 29 dez. 2016. Economia. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/petrobras-vende-refinaria-no-japao-por-us-165-milhoes-mas-nao-atinge-meta-20705993>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

O'GRADY, S.; LANE, H. W. The Psychic Distance Paradox. *Journal of International Business*, Basingstoke, v. 27, n. 2, p. 309-333, 2º quadrimestre 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/155287>>. Acesso em: 11 ago. 2014.

OLIVEIRA JR., M. M.; BORINI, F. M. The role of subsidiaries from emerging economies: a survey involving the largest Brazilian multinationals. *Thunderbird International Business Review*, v. 54, n. 3, p. 361-371, 2012. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.21467/pdf>>. Acesso em: 4 nov. 2014.

OLIVEIRA, J. L.; ALBUQUERQUE, A.; PEREIRA, R. D. Estratégia, governança e sucessão: dimensões reveladas pela história empresarial de empresas mineiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo: abr./jun. 2012. v. 14, n. 43, p. 176-192. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/881/860>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

OVIATT, B. M.; McDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventur+es. *Journal of International Business Studies*, v. 25, n. 1, p. 45-64, 1994. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/154851>>. Acesso em: 7 mar. 2016.

PALMEIRA FILHO, P. L.; CAPANEMA, L. X. L. A indústria farmacêutica nacional: desafios rumo à inserção global. In: ALÉM, Ana Cláudia; GAMBIAGI, Fábio (Org). *O BNDES em um Brasil em Transição*. Rio de Janeiro: BNDES, 2010, parte IV, cap. 19, p. 307-320. Disponível em: <<http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/>

bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_brasil_em_transicao/Brasil_em_transicao_cap02.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2016.

PENG, M.; WANG, D.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, July, 2007.

PENG, M. *Business Strategies in Transition Economies*. Thousand Oaks, Sage, 2000.

PENG, M. W. Towards an Institution-Based View of Business Strategy. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 19, Issue 2-3, p. 251-267, Aug. 2002. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1023/A:1016291702714#page-1>>. Acesso em: 25 set. 2014.

PENG, M. W.; WANG, D. Y. L.; JIANG, Y. An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, Basingstoke, v. 39, n. 5, p. 920-936, Jul./Aug., 2008. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/25483310>>. Acesso em: 14 ago. 2014.

PEREIRA, L. V.; SENNES, R.; MULDER, N. *Brazil's emergence as the regional export leader in services: a case of specialization in business services*. Serie Comercio Internacional. Santiago: CEPAL, Division of International Trade and Integration, Oct. 2009. Disponível em: <<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/4438>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

PESSOA, B. P.; LEITE, M. M.; MATOS, R. G. Internacionalização de empresas brasileiras: o caso Cacau Show. FRANCISCHINI, A. S. N. (ori.). *Revista Jovens Pesquisadores*, v. 11, n. 1 (20), p. 50-77, jan./jun. 2014. Disponível em: <<http://www.mackenzie.br/dhtm/seer/index.php/jovenspesquisadores/article/view/1247>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

PETERSEN, B; PEDERSEN, T. Coping with liability of foreignness: different learning engagements of entrant firms. *Journal of International Management*, v. 8, issue 3, p. 339-350, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/journal/10754253/8/3>>. Acesso em: 29 fev. 2016.

PETITE, J. G. R. *O papel do BNDES no recente processo de internacionalização das empresas brasileiras: análise de casos selecionados*. 2010. 76f. Tese (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Instituto de Economia, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP).

PROGEN. *Press Releases. Progen faz aporte de 50% da capital da AudingIntraesa no Brasil*. Portal da empresa. Disponível em: <<http://www.progen.com.br/sala-imprensa/press-releases/progen-faz-aporte-de-50-do-capital-da-audingintraesa-no-brasil>>. Acesso em: 4 maio 2016.

RAPESTA, Norton de A. M. *Exportação de produtos de defesa: importância estratégica e promoção comercial*. 2007. Tese (LI Curso de Altos Estudos, 1ª etapa) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2007.

RAYOL A. S., Godofredo. *A evolução da promoção comercial brasileira*. 1983. 332f. Tese (XII Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 1983.

RENAULT, Caio Mário. *O sistema brasileiro de garantia de crédito à exportação e as oportunidades para a atuação diplomática*. 2011. 148f. Tese (LVI Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2011.

RIBEIRO, C. O. *Relações político-comerciais Brasil-África (1985-2006)*. 2007. 243f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Departamento de Ciência Política, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.

RICUPERO, Rubens; BARRETO, Fernando Mello. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: Almeida, André (Org.). *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007. cap. 1, p. 1-36. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/book/9788535220568>>. Acesso em: 7 nov. 2014.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégias de entrada e de operações em mercados internacionais. In: TANURE, B. & DUARTE, R. G. *Gestão Internacional*. São Paulo, Saraiva, 2006.

ROCHA, A.; ARKADER, R.; GOÊS, B. B. International expansion of Marcopolo: manufacturing in “the other side of the world”. *Journal of Business Research*, v. 68, n. 2, p. 241-254, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.032>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

ROCHA, A.; SILVA, J.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: ALMEIDA, A. (Org.). *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROSE, A. K. The Foreign Service and foreign trade: embassies as export promotion. *The World Economy*, v. 30, issue 1, p. 22-38, Jan. 2007. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Andrew_Rose/publication/228223197_The_Foreign_Service_and_Foreign_Trade_Embassies_as_Export_Promotion/links/09e4150c56b0ed0370000000.pdf>. Acesso em: 17 maio 2016.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, v. 35, n. 1, p. 3-18, 2004. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v35/n1/abs/8400073a.html>>. Acesso em: 8 out. 2014.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. *Improving performance: how to manage the white space on the organization chart*. Somerset, US: Jossey-Bass, 2012. 3rd edition. Disponível em: < <http://site.ebrary.com.ezproxy.lib.uh.edu/lib/uhmain/reader.action?docID=10630596#>>. Acesso em: 30 set. 2016.

SANER, R.; YIU, L. International economic diplomacy: mutations in post-modern times. *Discussion papers in diplomacy*. Wassenaar: Netherlands Institute of International Relations 'Clingendael', 2001. 41p. Disponível em: <<https://www.clingendael.nl/publication/international-economic-diplomacy-mutations-post-modern-times>>. Acesso em: 29 dez. 2016.

SANMARTIN, Vivian Loss. *A terceira nacionalização do setor de hidrocarbonetos na Bolívia: repercussões sobre a integração gasífera no Cone Sul e a atuação diplomática brasileira*. 2009. 183f. Tese (LIV Curso de Altos Estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2009.

SANTOS, L. B. Políticas públicas e internacionalização de empresas brasileiras. *Sociedade & Natureza*, Uberlândia, v. 27, n. 1, p. 37-52, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1982-451320150103>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

SAUVANT, K. P.; MASCHEK, W. A.; McALLISTER, G. Foreign direct investment by emerging market multinational enterprises: the impact of the financial crisis and recession and challenges ahead. In: _____. *Foreign direct investment from emerging markets: the challenges ahead*. New York: Palgrave Macmillan, 2010. p. 3-30. Disponível em: <<https://www1.oecd.org/investment/globalforum/44246197.pdf>>. Acesso em: 3 nov. 2014.

SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). *CrITÉrios de classificação de empresas*. Apresenta critérios de classificação de empresa quanto ao número de empregados. Disponível em: <<http://>

www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 4 maio 2016.

SCHNEIDER, B. R. Big business in Brazil: leveraging natural endowments and state support for international expansion. In: BRAINARD, L.; MARTINEZ-DIAZ, L (Org.). *Brazil as an economic superpower? Understanding Brazil's changing role in a global economy*. Washington: Brookings Institution Press, 2009. cap. 7, p. 159-185. Disponível em: <<http://library.uh.edu/record=b4186762~S11>>. Acesso em: 7 abr. 2016.

SCHWAB, K.; SALA-I-MARTÍN, X. *The Global Competitiveness Report 2015–2016*. Geneva: World Economic Forum, The Global Competitiveness and Risks Team, 2015. 403f. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2016.

SCOTT, W. R. Institutional Theory. In: RITZE, G. (Ed.). *Encyclopedia of Social Theory*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Aug. 2004, v. 2. Disponível em: <<http://sk.sagepub.com.ezproxy.lib.uh.edu/reference/socialtheory/n155.xml>>. Acesso em: 9 mar. 2016.

SENNES, R. La inserción económica internacional de Brasil: desafíos del Gobierno de Dilma Rousseff. *Revista CIDOB d'afers internacionals*, n. 97-98, p. 151-173, abr. 2012. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/41635276?seq=1#page_scan_tab_contents>. Acesso em: 15 abr. 2015.

SENNES, R.; MENDES, R. C. Public policies and Brazilian multinationals. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). *The rise of Brazilian Multinationals: making the leap from regional heavyweights to true multinationals*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009. cap. 7, p. 157-173.

SERRA, Sérgio B. *Comércio exterior – Brasil: exportação de serviços de consultoria e de engenharia*. 1982. 152f. Tese (V Curso de Altos Estudos)

– Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 1982.

SETHI, D.; GUISSINGER, S. Liability of foreignness to competitive advantage: how multinational enterprises cope with the international business environment. *Journal of International Management*, v. 8, issue 3, p. 223-240, 2002. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1075425302000674>>. Acesso em: 6 set. 2014.

SILVA SANTOS, F. de F. *Processos de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras avaliados segundo o modelo Mathews: Ambev, Braskem, Cemig e grupo Gerdau*. 2012. 166f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

SOBEET (Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica). *O que fazemos*. Apresenta livros, pesquisas e outras publicações sobre transnacionais brasileiras. Disponível em: <www.sobeet.org.br>. Acesso em: 26 set. 2016.

SOUSA, A. T. L. M. Passando em revista: políticas públicas para a internacionalização das empresas brasileiras. In: ENCONTRO INTERNACIONAL PARTICIPAÇÃO, DEMOCRACIA E POLÍTICAS PÚBLICAS: APROXIMANDO AGENDAS E AGENTES, abr. 2013, Araraquara. *Anais eletrônicos*. Araraquara: UNESP, 2013. Disponível em: <<http://www.fclar.unesp.br/Home/Pesquisa/GruposdePesquisa/participacaodemocraciaepoliticaspUBLICASencontrosinternacionais/pdf-st12-trab-aceito-0481-13.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

STRANGE, S. An international political economy perspective. In: DUNNING, J. (Org.). *Governments, Globalization and International Business*. Oxford University Press, 2003.

TEIXEIRA, Carlos Alfredo Lazary. *A modernização do sistema de promoção comercial do Itamaraty*. 2002. 114f. Tese (XLIV Curso de altos estudos) – Instituto Rio Branco, Ministério das Relações Exteriores, Brasília, 2002.

THE CATTLE RANGE. *Top 20 packers*. Apresenta lista dos 20 maiores empacotadores de carne bovina dos Estados Unidos. Disponível em: <<http://www.cattlerange.com/R-Top20Packers.html>>. Acesso em: 16 set. 2016.

THE ECONOMIST. Brazil's Gerdau: who dares wins. *The Economist*, São Paulo: 21 Sep. 2000. Disponível em: <<http://www.economist.com/node/374586>>. Acesso em: 22 set. 2016.

THE MARKET WORKS. *Top 30 beef packers*. Apresenta lista dos 30 maiores empacotadores de carne dos Estados Unidos. Disponível em: <<http://www.themarketworks.org/sites/default/files/uploads/charts/Top-30-Beef-Packers-2013.pdf>>. Acesso em: 16 set. 2016.

THORSTENSEN, V. Uma agenda anticrise para a política de comércio exterior do Brasil. In: *Novo Mundo, Novas Fronteiras: 20 reflexões sobre o futuro do comércio exterior e das relações internacionais*. Centro Internacional de Negócios (CIN) do Sistema da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro (FIRJAN). Rio de Janeiro: CIN/FIRJAN, 2015, p. 42-52. Disponível em: <<http://www.firjan.com.br/publicacoes/informativos/novo-mundo-novas-fronteiras-20-reflexoes-sobre-o-futuro-do-comercio-exterior-e-das-relacoes-internacionais.htm>>. Acesso em: 7 nov. 2016.

TSOUVALI, M. The red-sole saga continues... Christian Louboutin heads back to Court. *Queen Mary Journal of Intellectual Property (QMJIP)*. 30 mar. 2016. Disponível em: <<https://qmjip.wordpress.com/2016/03/30/the-red-sole-saga-continues-christian-louboutin-heads-back-to-court/>>. Acesso em: 9 jun. 2016.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. Division on Investment and Enterprise. Global value chains: investment and trade for development. *World Investment Report 2013: Global Value Chains: Investment and Trade for Development*. New York and Geneva, 2013, cap. IV, p. 121-202. Disponível em: <http://unctad.org/en/PublicationChapters/wir2013ch4_en.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2016.

UNCTAD. United Nations Conference on Trade and Development. Division on Investment and Enterprise. *World Investment Report 2014: Investing in the SDGs: An Action Plan*. New York and Geneva, 2014, 264p. Disponível em: <<http://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=937>>. Acesso em: 17 nov. 2014.

UN (United Nations). UN GLOBAL COMPACT. *The world's largest corporate sustainability initiative*. Who we are. Our mission. Apresenta informações sobre o Pacto Global das Nações Unidas. Disponível em: <<https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>>. Acesso em: 25 out. 2016.

US DEPARTMENT OF STATE. Diplomacy in Action. *Secretary of State's Award for Corporate Excellence*. Apresenta informações sobre o prêmio de excelência corporativa do Departamento de Estado americano. Disponível em: <<https://www.state.gov/e/eb/ace/>>. Acesso em: 24 out. 2016.

VALDEZ, R. C. C. *A Internacionalização do BNDES no Governo Lula*. 2011. 131 f. Dissertação (Mestrado em Relações Internacionais) – Programa de Pós-Graduação em Relações Internacionais, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/32890>>. Acesso em: 15 nov. 2014.

VALE. *Sobre a Vale. Quem Somos*. Portal da empresa. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 4 maio 2016.

VALOR ECONÔMICO. *Valor 1000 maiores empresas: e as campeãs em 26 setores e 5 regiões*. Edição 2014. Ano 14. Número 14. São Paulo: ago. 2014.

VALOR ECONÔMICO. *Valor 1000 maiores empresas. Classificadas pelo setor: Construção e Engenharia*. Apresenta as maiores empresas brasileiras do setor de construção e engenharia por receita líquida. Edição 2015. Disponível em: <http://www.valor.com.br/valor1000/2015/ranking1000maiores/Constru%C3%A7%C3%A3o_e_Engenharia>. Acesso em: 30 dez. 2016.

VEIGA, P. M.; RIOS, S. P. *Inserção em cadeias globais de valor e políticas públicas: o caso do Brasil*. Texto para discussão. Brasília: IPEA, mar. 2015. Disponível em: <<https://sistemas.mre.gov.br/kitweb/datafiles/IRBr/pt-br/file/CAD/LXVI%20CAD/Bibliografia.pdf>>. Acesso em: 12 dez. 2016.

VERNON, R. *Storm over the multinationals: the real issues*. Cambridge, MT: Harvard University Press, 1977.

WORLD BANK. *Doing Business 2016: Measuring Regulatory Quality and Efficiency*. Washington, DC: World Bank, 2016, 348f. Disponível em: <<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB16-Full-Report.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2016.

WORLD BANK. *Gross Domestic Product 2015*. Washington, DC: World Bank, 2016, 4f. Disponível em: <<http://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf>>. Acesso em: 8 set. 2016.

WORLDSTEEL. *Worldsteel Association. Top steel-producing companies. Rank in 2014*. Apresenta ranking das maiores produtoras de aço do mundo. Disponível em: <<https://www.worldsteel.org/statistics/top-producers.html>>. Acesso em: 18 maio 2016.

ZAHEER, S. Overcoming the Liability of Foreignness. *The Academy of Management Journal*, v. 38, n. 2, p. 341-363, Apr. 1995. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/256683>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

ZAHEER, S.; MOSAKOWSKI, E. The dynamics of the liability of foreignness: a global study of survival in financial services. *Strategic management journal*, v. 18, n. 6, p. 439-463, 1997. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199706\)18:6%3C439::AID-SMJ884%3E3.0.CO;2-Y/pdf](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1097-0266(199706)18:6%3C439::AID-SMJ884%3E3.0.CO;2-Y/pdf)>. Acesso em: 2 nov. 2014.

ZAK, P. Measurement myopia. *Drucker Institute*. 4 Jul. 2013. Disponível em: <<http://www.druckerinstitute.com/2013/07/measurement-myopia/>>. Acesso em: 30 nov. 2016.



ENTREVISTAS

ABIJAODI, Carlos Eduardo. *Diretor de Desenvolvimento Industrial, Confederação Nacional da Indústria (CNI)*. Brasília, edifício-sede da CNI, 18 nov. 2015. Entrevista concedida pessoalmente.

ALVES LEAL, Juarez Henrique. *Coordenador de Internacionalização, Apex-Brasil*. Brasília: 8 jun. 2016. Entrevista concedida por correio eletrônico.

AZEREDO SANTOS, Rodrigo de. *Ministro Rodrigo de Azeredo Santos, Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR)*. Embaixador do Brasil em Teerã. Brasília: 20 jul. 2016. Entrevista concedida por telefone.

BARELLA, José Ricardo Ramalho. *Presidente do Conselho de Administração, PROGEN*. Brasília: 28 out. 2015. Entrevista concedida por telefone. Gravada em arquivo digital.

BRECHBÜLER, Paulo. *Diretor Institucional – Segmento Internacional de Construção, Queiroz Galvão*. Brasília: 7 dez. 2015. Entrevista concedida por correio eletrônico.

CLARKE JULIANO, André. *Vice-Presidente Executivo de Negócios Internacionais, Camargo Corrêa*. Brasília: escritório da Camargo Corrêa, 5 nov. 2015. Entrevista concedida pessoalmente.

FOLDES, Sérgio. *Superintendente da Área Internacional, BNDES*. Brasília: 10 nov. 2015. Entrevista concedida por telefone.

FONSECA, Rodrigo da Costa. *Diretor Internacional da Vice-Presidência de Relações Corporativas, Andrade Gutierrez*. Brasília: 4 nov. 2015. Entrevista concedida por correio eletrônico.

FLECHA DE LIMA, Paulo Tarso. *Embaixador Paulo Tarso Flecha de Lima, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR). Ex-Secretário-Geral das Relações Exteriores. Ex-Embaixador em Washington, Londres*

e Roma. Brasília: Residência, 20 nov. 2017. Entrevista concedida pessoalmente.

GAMA, Rubens. *Embaixador Rubens Gama, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial e Investimentos (DPR)*. Diretor do Departamento de Imigração e Assuntos Jurídicos, do Ministério das Relações Exteriores. Brasília: residência do entrevistado, 29 out. 2015. Entrevista concedida pessoalmente.

JAGUARIBE G. de M., Roberto. *Embaixador Roberto Jaguaribe, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR)*. Presidente da APEX-BRASIL. Embaixador do Brasil em Pequim. Brasília: 29 out. 2015. Entrevista concedida por telefone.

JANK, Marcos. *Vice-Presidente de Assuntos Corporativos e Desenvolvimento de Negócios, BRF*. Brasília: 31 out. 2015. Entrevista concedida por telefone.

LAHMANN, Walker. *Diretor Executivo, Eurofarma*. Entrevista concedida em duas etapas, pessoalmente e por telefone. Brasília, Ministério das Relações Exteriores, 13 nov. 2015. Brasília: por telefone, 18 nov. 2015.

LAZARY TEIXEIRA, Carlos Alfredo. *Embaixador do Brasil em Quito*. Brasília: 29 nov. 2015. Entrevista concedida por telefone.

LEITE RIBEIRO, Guilherme Luiz Belford Roxo. *Embaixador Guilherme Luiz Belford Roxo Leite Ribeiro, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR)*. Embaixador aposentado. Brasília: 29 out. 2015. Entrevista concedida por telefone. Gravada em arquivo digital.

MANTOVANI, Thiago. *Gerente do Centro de Produção Cooperada, Fundação CERTI*. Brasília: 1º ago. 2016. Entrevista concedida por telefone.

MELLO MATOS, Alberto de. *Chefe do Departamento Internacional, Correios*. Brasília: Edifício-sede dos Correios, 5 nov. 2015. Entrevista concedida pessoalmente.

NICOLICH, Mark. *Presidente, Braskem America*. Brasília: 28 jul. 2016. Entrevista concedida por telefone.

NOGUEIRA, João Carlos Mariz. *Diretor de Relações Internacionais, ODEBRECHT*. Brasília: 8 dez. 2015. Entrevista concedida por correio eletrônico.

NOGUEIRA, Ruy Nunes Pinto. *Embaixador Ruy Nunes Pinto Nogueira, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR). Ex-Secretário-Geral das Relações Exteriores. Embaixador aposentado*. Brasília: Palácio Itamaraty, 3 nov. 2015. Entrevista concedida pessoalmente.

PAVAN, Fábio. *Consultor de empresas brasileiras para a área de internacionalização*. Brasília: 28 out. 2015. Entrevista concedida por telefone. Gravada em arquivo digital.

PIERSON, Sílvia Breda. *Gerente do Centro de Negócios da Apex-Brasil em Miami*. Brasília: 16 nov. 2016. Entrevista concedida por telefone.

PORTOLÁN, Ricardo. *Gerente de Operações Comerciais – Mercado Externo, MARCOPOLO*. Brasília: 29 nov. 2015. Entrevista concedida por e-mail.

RAPESTA, Norton de A. M. *Embaixador Norton Rapesta, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR). Embaixador do Brasil no Kuaite*. Brasília: 24 nov. 2015. Entrevista concedida por telefone.

SAADE, Mario Ernani. *Embaixador Mario Ernani Saade, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR). Embaixador aposentado*. Brasília: 26 maio 2016. Entrevista concedida pessoalmente.

SARDINHA, Henrique. *Embaixador Henrique Sardinha, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR)*. Embaixador do Brasil em Tel Aviv. Brasília: 23 nov. 2015. Entrevista concedida por telefone.

SENNE, Márcio. *Diretor de Relações Externas, Vale*. Brasília: 9 nov. 2015. Entrevista concedida por correio eletrônico.

SERRADOR, José. *Diretor de Relações Externas, EMBRAER*. Brasília: escritório da EMBRAER, 30 out. 2015. Entrevista concedida pessoalmente. Gravada em arquivo digital.

SIMÃO, José Luís. *Vice-Presidente de Relações Institucionais, OI*. Brasília: escritório da OI, 16 nov. 2015. Entrevista concedida pessoalmente.

THOMPSON FLORES NETTO, Francisco. *Embaixador Francisco Thompson Flores Netto, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR)*. Embaixador aposentado. Brasília: 29 out. 2015. Entrevista concedida por telefone. Gravada em arquivo digital.

VIEIRA DE SOUZA, Celso Marcos. *Embaixador Celso Marcos Vieira de Souza, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR)*. Embaixador aposentado. Brasília: 29 out. 2015. Entrevista concedida por telefone. Gravada em arquivo digital.

VILALVA, Mário. *Embaixador Mário Vilalva, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR)*. Embaixador brasileiro em Berlim. Brasília: 4 nov. 2015. Entrevista concedida por telefone.

VILLARINHO PEDROSO, Luiz. *Embaixador Luiz Villarinho Pedroso, ex-Diretor do Departamento de Promoção Comercial (DPR)*. Embaixador aposentado. Brasília: 9 nov. 2015. Entrevista concedida por telefone.



DOCUMENTOS

Utilizados na elaboração do capítulo 1, *A perspectiva do Itamaraty*

Telegramas

641/2015 (Amã), 556/2015 (Argel), 506/2015 (Atenas), 806/2015 (Bangkok), 557/2015 (Barcelona), 1313/2015 (Berlim), 532/2015 (Bratislava), 2189, 2222/2015 (Buenos Aires), 519/2015 (Cairo), 778/2015 (Camberra), 461/2015 (Chicago), 473/2015 (Copenhague), 467/2015 (Dacar), 414/2015 (Dar es Salaam), 480/2015 (Dublin), 853/2015 (Estocolmo), 334/2015 (Hong Kong), 529/2015 (Jacarta), 646/2015 (Kiev), 308/2015 (Kingstone), 463/2015 (Kuala Lumpur), 341/2015 (Liubliana), 568/2015 (Los Angeles), 799/2015 (Madri), 544/2015 (Milão), 1049/2015 (Montevideu), 338/2015 (Montreal), 736/2015 (Nairóbi), 649/2013, 213/2014, 468/2015 (Oslo), 1787/2015 (Paris), 1550/2015 (Pequim), 400/2015 (Port-of-Spain), 336/2015 (Praga), 718/2015 (Praia), 768/2015 (Riade), 772/2015 (São Domingos), 510/2015 (São Salvador), 488/2015 (Seul), 355/2015 (Sidney), 327/2015 (Taipé), 666/2015 (Tel Aviv), 1031/2015 (Tóquio), 337/2015 (Toronto), 963/2015 (Viena)

(continua)

Informações, *talking-points*, subsídios-país e outros documentos internos do MRE

Elaboração: DPR/DINV

Período de janeiro de 2012 a dezembro de 2015

África

África balanço sintético; África dados BCB; Fluxos e estoques IED/IBD; África do Sul; África Investimentos; Aide-mémoire Argélia; Ajuda-memória Odebrecht Líbia; Ajuda-memória Oi-UNITEL; Angola; Argélia; Benim; Botswana; Brasil-África Investimentos; Burkina-Faso; Burundi; Cabo Verde; Cameroun; Comores; Costa do Marfim; CPLP; DINV-Investimentos Brasil-África; Djibouti; Egito; Etiópia; Gabão; Gâmbia; Gana; GTB Investimentos *talking-points*; Guiné-Bissau; Guiné Equatorial; IC-Produtos agrícolas-Brasil-Norte da África; Info-Laúca; Info-Moatize-Nacala-Moçambique-Maláui; Informação Camargo Corrêa Moçambique-Paraguai; Informação CEO Marcopolo; Informação ao Gabinete-Guiné-Vale; Informação-Investimentos na África; Investimentos Brasil-África para União Africana; Investimentos Brasil na África; Investimentos Norte da África; Libéria, Líbia, Madagascar, Maláui, Mali, Mapa empresas brasileiras na África; Marrocos; Mauritânia; Moçambique; Moçambique com pontos de conversação, Namíbia, Niger, Nigéria, Oi-UNITEL dificuldades; Oi-Unitel pontos de conversação; Pontos de conversação África; Pontos de conversação para o Sr. SGAP; Presença Andrade Gutierrez no Congo; Quênia; República Democrática do Congo; República do Congo; Respostas a perguntas do portal Brasil-África; Ruanda; São Tomé e Príncipe; Senegal; Serra Leoa; Suazilândia; Sudão do Sul; Sudão; Tanzânia; Togo; Tunísia; Uganda; Zâmbia; Zimbábue.

América Central e Caribe

Antígua e Barbuda; Antilhas Holandesas; Aruba; Bahamas; Barbados; Belize; CELAC; Costa Rica; Cuba; El Salvador; Guatemala; Guiana; Haiti; Haiti missão Apex; Honduras; Jamaica; México; Nicarágua; Panamá; República Dominicana; Santa Lúcia; São Vicente e Granadinas; Trinidad e Tobago

América do Norte

Canadá; Estados Unidos

América do Sul

Argentina; Bolívia; Chile; Colômbia; Equador; Guiana Francesa; Guiana; Ilhas Geórgia; Ilhas Malvinas; MERCOSUL; Paraguai; Peru; Suriname; Uruguai; Venezuela

(conclusão)

Ásia
Armênia, Bangladesh; ASEAN-Bangladesh; Brunei; Butão; Camboja; Cazaquistão; China novo; China novo IBDs; China investimentos em agricultura; Coreia do Norte; Coreia do Sul; Filipinas; Geórgia; Hong Kong; Índia; Indonésia; Japão; Laos; Malásia; Maldivas; Mongólia; Myanmar; Nepal; Paquistão; Quirguistão; Singapura; Sri Lanka; Tadjiquistão; Tailândia; Taiwan; Timor Leste; Turcomenistão; Uzbequistão; Vietnã
Europa
Alemanha; Andorra; Áustria; Azerbaijão; Bélgica; Bósnia-Herzegovina; Bulgária; Chipre; Croácia; Dinamarca; Eslováquia; Eslovênia; Espanha; Estônia; Letônia- Lituânia; Finlândia; França; Geórgia; Grécia; Hungria; Irlanda; Islândia; Itália; Letônia; Liechtenstein; Lituânia; Luxemburgo; Mônaco; Noruega; Países Baixos; Polónia; Portugal; Reino Unido; República Tcheca; Romênia; Rússia; Sérvia; União Europeia; Subsídios Cúpula Empresarial
Oceania
Austrália; Nova Zelândia
Oriente Médio
Arábia Saudita; Bahrein; Catar; EAU; Investimentos Brasil mundo árabe; Irã; Iraque; Israel; Jordânia; Kuwait; Líbano; Omã; Palestina; Síria

Utilizados na elaboração dos capítulos 4, *A pesquisa*, e 5, *O apoio do DPR à internacionalização*

(continua)

Comunicações entre os postos e a SERE		
Caso de apoio	Posto	Expedientes
Braskem	Brasemb Berlim	Telegramas 1050, 1441, 1541, 1542, 1558, 1571/2002
Carmen Steffens	Brasemb Paris	Telegrama 459/2013
Contracta	Mensagens oficiais 159, 657, 696, 786/2014	
	Brasemb Maputo	Despachos telegráficos 577, 586/2014 e 113/2015 Telegramas 1049, 1136/2014 e 274/2015
Correios	Circulares telegráficas 97762 e 98091/2015	
	Brasembs Bangkok, Singapura, Hanói, Jacarta, Kuala Lumpur, Pequim, Tóquio e Consbras Hong Kong, Miami, Xangai	Despachos telegráficos 984/2014, 359/2015 (Miami) Telegramas 386/2015 (Bangkok), 389, 442, 480/2015 (Singapura), 262/2015 (Hanói), 156 e 204/2015 (Hong Kong), 300/2015 (Jacarta), 157/2015 (Kuala Lumpur), 565, 700, 846, 1292, 1308/2014, 609/2015 (Miami), 860/2015 (Pequim) 461/2015 (Tóquio), 277, 304, 347/2015 (Xangai)

(continua)

Comunicações entre os postos e a SERE		
Caso de apoio	Posto	Expedientes
Eletrobras	Circular telegráfica 93625/2014	
	Brasemb Abuja	Despachos telegráficos 87, 134, 172, 208, 212 e 516/2014 e 22, 48, 93, 144, 344/2015 Telegramas 149, 216/2012, 251 e 691/2013, 217, 298, 317, 404, 458, 517/2014 e 63, 91, 101/2015
	Brasemb Maputo	Telegramas 204/2012, 160, 1056, 1341, 1470/2013, 501/2014 e 401, 745, 881/2015
	Brasemb Kinshasa	Despachos telegráficos 118, 134, 229, 247/2013 e 105, 191, 243, 250/2015
Embraer	Brasemb Pequim	Despacho telegráfico 1127/2012, 986/2013 Telegramas 981, 984, 1673, 1720/2012, 1434, 1576, 1581/2013, 58, 686, 726/2014 e 1287, 1550/2015
Eurofarma	Circulares telegráficas 95210, 95451, 95846/2014 e 97024, 98099, 98682/2015 Mensagens oficiais 720/2014 e 1, 639/2015	
	Brasembs Adis Abeba, Argel, Assunção, Bogotá, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Havana, La Paz, Lima, Manila, Maputo, Montevidéu, Moscou, Pequim, Rabat, Santiago, Washington e Consbras Xangai	Despachos telegráficos 139/2015 (Adis Abeba), 142/2014 (Argel), 576, 592, 684/2014 (Caracas), 278/2015 (Havana), 259/2015 (Manila), 384, 472, 589, 704 e 802/2015 (Pequim), 132/2015 (Rabat) e 698/2015 (Washington) Telegramas 66, 470/2015 (Adis Abeba), 387/2014, 63/2015 (Argel), 1178/2014 (Assunção), 795/2012, 1379/2014 (Bogotá), 1985/2014 (Buenos Aires), 962, 1128, 1189, 1200/2014 e 86, 61, 341, 1021/2015, (Caracas), 546/2014 (Guatemala), 561/2014, 618/2015 (Havana), 908/2015 (La Paz), 1213/2014 (Lima), 351, 359/2015 (Manila), 1271/2014 e 164, 401/2015 (Maputo), 956/2014 (Montevidéu), 896/2015 (Moscou), 616, 928, 966, 1129, 1217, 1500/2015 (Pequim), 187, 380, 393/2015 (Rabat), 611/2013, 875, 1456/2014 (Santiago), 1989/2014 e 375/2015 (Washington), 480, 484/2015 (Xangai)
Gerdau	Brasemb Paris	Despachos telegráficos 401/2014 Telegramas 677, 712, 715, 740, 745, 748, 749, 763, 781, 805, 832, 878/2014

(continua)

Comunicações entre os postos e a SERE		
Caso de apoio	Posto	Expedientes
Icomon	Circulares telegráficas 97768, 99349 e 99371/2015	
	Moçambique	Despachos telegráficos 272/2015 Telegramas 579, 745/2015
	Portugal	Telegrama 760/2015
Marcopolo	China	Despacho telegráfico 1127/2012, 986/2013 Telegramas 981, 984, 1673, 1720/2012, 1434, 1576, 1581/2013, 58, 582, 625, 686, 726, 740/2014, 455, 563, 1287, 1550/2015
Marcopolo-Queiroz Galvão (consórcio)	Brasembs Abdijã, laundê	Despachos telegráficos 59/2013 e 2/2014 (Abdijã) Telegramas 279, 403, 404, 514, 613/2013, 39, 57, 59/2014 (Abdijã), 366/2014, 29, 65, 107, 153, 199, 308/2015 (laundê)
OAS	Circular telegráfica 93212/2013	
	Brasembs Santiago, São José	Despachos telegráficos 538/2014 (Santiago), 240/2014 (São José) Telegramas 487, 501, 549, 551, 676, 789, 1034, 1053/2014 (Santiago), 14, 70, 242, 304, 309, 315, 319, 328, 333, 346, 364, 381, 394, 395, 464, 485, 526, 583, 666, 848, 883/2013, 125, 129, 187, 254, 319, 448, 661, 687, 708/2014 (São José)
Odilon Santos	Brasemb Cotonou	Despacho telegráfico 8/2014 Telegramas 234/2012, 190/2013, 11, 55, 246/2014
Oi	Brasembs Lisboa, Luanda, Praia	Despachos telegráficos 1014/2014, 79, 84, 95, 107, 258, 306, 507, 511, 530, 613, 635/2015 (Luanda) Telegramas 192, 443, 560, 583, 620, 639, 678, 690, 743, 773, 835, 850, 857, 897, 946, 971, 1014/2014, 20, 26, 74, 260, 288/2015 (Lisboa), 1489, 1497, 1499/2014, 182, 210, 717, 748, 940, 947/2015 (Luanda), 634, 644, 769/2014, 15, 77, 180, 542, 543/2015 (Praia)

(continua)

Comunicações entre os postos e a SERE		
Caso de apoio	Posto	Expedientes
Paraíba Moçambique Limitada	Brasemb Maputo	Telegramas 1417, 1559/2014
Progen	Brasembs laundê, Moscou	Despachos telegráficos 121/2014 (laundê), 518, 557/2014 (Moscou) Telegramas 328, 330, 396, 453/2014 (laundê), 994, 1055, 1077/2014 (Moscou)
Stefanini	Brasemb Washington	Despacho telegráfico 216/2013 Telegramas 1026, 1027/2013
Totvs	Circular telegráfica 98929/2015	
	Diversos	Telegramas 560/2015 (Atlanta), 453/2015 (Barcelona), 1674/2015 (Buenos Aires), 614/2015 (Camberra), 239, 240/2015 (Conacri), 578/2015 (Havana), 351/2015 (Houston), 1128/2015 (Lima), 732/2015 (Lisboa), 440/2015 (Los Angeles), 574/2015 (Madri), 883/2015 (Maputo), 693/2015 (México), 1030/2015 (Miami), 874/2015 (Montevideu), 234/2015 (Mumbai), 538/2015 (Nova Delhi), 701/2015 (Nova York), 1256/2015 (Pequim), 999/2015 (Quito), 1046/2015 (Santiago), 383/2015 (São Francisco), 411/2015 (São Salvador), 240/2015 (Tegucigalpa), 259/2015 (Toronto), 1431/2015 (Washington), 480, 484 e 487/2015 (Xangai)
Vale	Brasembs Berna, Lilongue, Maputo	Circular telegráfica 97159/2015
		Despachos telegráficos 76/2012 (Berna), 222, 252/2012, 668, 672, 743/2013, 90, 112, 146, 176, 535, 757/2014, 177/2015 (Maputo) Telegramas 125, 241, 354/2012, 262, 396/2013 (Berna), 23, 40, 102/2014, 85, 90, 140, 217, 275, 294/2015 (Lilongue), 333, 984/2012, 767, 1329, 1349, 1368, 1444, 1450/2013, 8, 49, 75, 76, 133, 190, 221, 251, 284, 302, 321, 335, 347, 357, 370, 412, 494, 551, 594, 681, 791, 982, 988, 1111, 1404, 1444, 1529/2014, 131, 285, 323, 329, 352, 364, 435, 647, 661, 737, 796, 927, 952, 957, 995/2015 (Maputo)

(conclusão)

Comunicações entre os postos e a SERE		
Caso de apoio	Posto	Expedientes
Votorantim	Brasemb Pequim	Despacho telegráfico 986/2013 Telegramas 1673, 1720/2012, 1434, 1581/2013, 58/2014, 1287/2015

Utilizados na elaboração do capítulo 6, *Cooperação para o desenvolvimento industrial*

Expedientes

Circulares telegráficas 93325, 93411, 93492, 93512, 94640, 95909, 96674/2014, 97025, 97194, 97195/2015
 Despachos telegráficos 208/2014, 93/2015(Abuja), 328, 329, 386, 436, 438, 451, 461, 475, 470, 505, 776, 800, 942/2014, 359, 507, 511/2015 (Luanda), 46, 59, 63, 253, 544, 584, 673/2014 (Maputo)
 Telegramas 517/2014 (Abuja), 470, 498, 505, 686, 738, 752, 771, 944, 954, 982, 1156/2014, 547/2015 (Luanda), 5, 97, 134, 155, 181, 189, 245, 281, 347, 532, 1114, 1158, 1315/2014, 172, 401, 402, 435, 624/2015 (Maputo)

Documentos relativos à iniciativa “Cooperação para o desenvolvimento industrial”

Elaboração: DPR/DINV

2014/2015

Aide-mémoire/Angola-EMSA; Angola GTB investimentos talking-points; Angola lista final de integrantes; Chegadas e partidas; E-mail reunião de coordenação missão Angola e Moçambique; Empresas e instituições; Fax agenda pedido de vista; Fax-Missão a Angola lista de integrantes; Grupo Missão Angola e Moçambique contatos; Grupo Missão Angola e Moçambique contatos; Grupo missão Angola e Moçambique participantes; Grupo Missão Angola e Moçambique participantes; Hotéis da Cidade de Luanda atualizados; Hotéis da Cidade de Luanda; Hotéis em Luanda; Informações de apoio para a Missão Angola e Moçambique; Informações de apoio para a Missão em Angola e Moçambique; Informações sobre vistos e vacinas Integrantes confirmados; Integrantes vistos; Integrantes/vistos/hotéis; Integrantes-vistos-hotéis; Leis de Investimento-Angola; Lista Angola e Moçambique-anexo-nota verbal; Lista Angola-anexo-nota verbal; Lista Moçambique anexo nota verbal; Lista Moçambique-anexo-nota verbal; Mailing list missão DPR Angola e Moçambique abril/2015; Mailing list; Mailing lista Missão DPR Angola e Moçambique; MDIC-Fax-003; Memorandos; Missão Angola e Moçambique/DPR; Missão Angola e Moçambique; Missão DPR a Angola e Moçambique participantes; Missão DPR a Angola e Moçambique reservas de hotel; Missão DPR a Angola e Moçambique-interesses; Missão DPR a Angola e Moçambique-participantes-Angola; Missão/participantes; Nota verbal 14/05/2014; Novo save the date missão Angola e Moçambique; NV-Angola-2503; NV-Angola-2603; NV-Angola-lista de integrantes; NV-Moçambique 2503; NV-Moçambique 2603; NV-Moçambique lista de integrantes; Participantes confirmados; Programa Missão Empresarial-Angola; Programa STP-Moçambique-Angola; Tabela Programa Abrangente com a África; Tabelas confirmações.



APÊNDICES

Apêndice A

Roteiro de entrevista semiestruturada: ex-diretores do DPR

A. Identificação do entrevistado:

Nome:

Período em que esteve à frente do DPR:

B. Questões:

1 – À época em que dirigiu o DPR, já havia, no âmbito do Itamaraty ou do governo brasileiro, uma consciência institucional do “apoio à internacionalização” como uma área própria no contexto da promoção comercial?

2 – Em seu período à frente do DPR, a atividade “apoio à internacionalização” ocupava – em uma estimativa geral – que medida dos recursos do departamento *vis-à-vis* as demais atividades de promoção comercial (segmento empresarial das viagens presidenciais, promoção de exportações, atração de investimentos, manutenção do portal de comércio, etc)?

3 – Já havia alguma estrutura dentro do DPR, uma divisão ou mesmo um diplomata, que tivesse, entre suas atribuições, o apoio à internacionalização?

4 – Poderia narrar episódio (ou episódios) marcante de envolvimento do DPR em apoio à empresa brasileira no exterior?

5 – Em sua opinião, quais são as principais vantagens do Itamaraty, comparativamente a outros órgãos do governo brasileiro, para atuar em prol das empresas brasileiras no exterior?

6 – Em sua opinião, como o apoio à internacionalização dialoga com os objetivos centrais da política externa? (desenvolvimento nacional, integração regional).

7 – De que maneira o Ministério das Relações Exteriores, por intermédio de sua área competente, que é o DPR, pode seguir aperfeiçoando os serviços que presta às empresas brasileiras no exterior?

8 – Recentemente, o debate nacional sobre internacionalização vem sendo marcado por matérias na imprensa críticas à atuação do governo em favor das transnacionais brasileiras. O Itamaraty necessita posicionar-se em relação a essas críticas? De que maneira?

9 – Há algum aspecto não mencionado que considere relevante sobre a atuação do Itamaraty em prol das transnacionais brasileiras?

Apêndice B

Roteiro de entrevista semiestruturada: executivos de empresas brasileiras

A. Identificação do entrevistado:

Empresa:

Nome:

Cargo:

B. Questões:

1 – Como a empresa vê a internacionalização?

2 – Qual é a relevância para a empresa das operações desenvolvidas fora do Brasil?

3 – Poderia descrever, sucintamente, as operações da empresa fora do Brasil? Países em que está presente, modelo de negócios, faturamento, empregos gerados?

4 – Quais foram as principais dificuldades encontradas pela empresa em seu processo de internacionalização?

Sublinhe:

Relacionamento com governo local;

Fragilidades institucionais no país de destino do investimento;

Relacionamento com sócios;

Relacionamento com fornecedores;

Relacionamento com clientes;

Obtenção da confiança e da preferência do consumidor;

Distância cultural;

Barreira linguística;

Distância geográfica;

Alguma outra, especifique.

5 – A empresa enfrentou mais dificuldades em algum país ou grupo de países?

6 – Em algum momento, a empresa fez uso do apoio do Itamaraty para suas operações no exterior?

7 – Como e de que maneira o Itamaraty contribuiu para a empresa, seja na superação de dificuldades, seja na promoção de avanços em seu processo de internacionalização?

8 – Poderia narrar episódio (ou episódios) marcante de envolvimento do DPR em apoio à empresa brasileira no exterior?

9 – O Itamaraty influenciou, de alguma maneira, a decisão da empresa de investir em determinado país?

10 – O apoio do DPR permitiu à empresa acessar a rede de relacionamentos do governo brasileiro no exterior? Isso foi relevante para que a empresa tivesse acesso a algum empresário ou autoridade local? De que maneira?

11 – O apoio do DPR contribuiu para que a empresa viesse a conhecer melhor determinado país ou mercado, ampliando a inteligência comercial da empresa sobre o país-destino do investimento?

12 – A reputação e prestígio do governo brasileiro no exterior contribuíram para que a empresa superasse alguma dificuldade seja no relacionamento com o governo local, seja no relacionamento com sócios, fornecedores e clientes?

13 – Como a empresa acessou o Itamaraty? Buscou, diretamente, o Departamento de Promoção Comercial do MRE, dirigiu-se a alguma embaixada ou consulado-geral do Brasil no exterior ou acessou o portal *Invest&Export Brasil*? Esse apoio foi oferecido ou solicitado?

14 – De que maneira o Ministério das Relações Exteriores, por intermédio de sua área competente, que é o DPR, pode aperfeiçoar os serviços que vem prestando às empresas brasileiras no exterior?

15 – Recentemente, o debate nacional sobre internacionalização vem sendo marcado por matérias na imprensa críticas à atuação do governo em favor das transnacionais brasileiras. Como a empresa se posiciona em relação a essas críticas?

16 – Há algum aspecto não mencionado que considere relevante sobre a atuação do Itamaraty em prol das transnacionais brasileiras?

Apêndice C

Roteiro de entrevista semiestruturada: funcionários de outros órgãos

A. Identificação do entrevistado:

Órgão:

Nome:

Cargo:

B. Questões:

1 – Como está estruturada, no órgão, a área de apoio à internacionalização?

2 – Quais são os principais serviços prestados pelo órgão às transnacionais brasileiras?

3 – Poderia descrever, sucintamente, episódio ou atividade marcante de envolvimento do órgão em apoio à empresa brasileira no exterior?

4 – De que maneira e em que medida as atividades do órgão dialogam, complementam ou mesmo coincidem com as atividades desenvolvidas pelo Itamaraty?

5 – De que maneira o órgão e o DPR podem trabalhar mais em cooperação em prol das transnacionais brasileiras?

6 – Quais são os principais desafios a serem enfrentados pelo governo brasileiro com o objetivo de estruturar uma política pública, coerente e contínua, de apoio à internacionalização?

7 – Recentemente, o debate nacional sobre internacionalização vem sendo marcado por matérias na imprensa críticas à atuação do governo em favor das transnacionais brasileiras. Como o órgão se posiciona em relação a essas críticas?

8 – Há algum aspecto não mencionado que considere relevante sobre a atuação do Itamaraty em prol das transnacionais brasileiras?

Lista das Teses de CAE publicadas pela FUNAG

1. **Luiz Augusto Saint-Brisson de Araújo Castro**
O Brasil e o novo Direito do Mar: mar territorial e a zona econômica exclusiva (1989)
2. **Luiz Henrique Pereira da Fonseca**
Organização Marítima Internacional (IMO). Visão política de um organismo especializado das Nações (1989)
3. **Valdemar Carneiro Leão Neto**
A crise da imigração japonesa no Brasil (1930-1943). Contornos diplomáticos (1990)
4. **Synesio Sampaio Goes Filho**
Navegantes, bandeirantes, diplomatas: aspectos da descoberta do continente, da penetração do território brasileiro extra-tordesilhas e do estabelecimento das fronteiras da Amazônia (1991)
5. **José Antonio de Castello Branco de Macedo Soares**
História e informação diplomática: tópicos de historiografia, filosofia da história e metodologia de interesse para a informação diplomática (1992)

6. **Pedro Motta Pinto Coelho**
Fronteiras na Amazônia: um espaço integrado (1992)
7. **Adhemar Gabriel Bahadian**
A tentativa do controle do poder econômico nas Nações Unidas – estudo do conjunto de regras e princípios para o controle das práticas comerciais restritivas (1992)
8. **Regis Percy Arslanian**
O recurso à Seção 301 da legislação de comércio norte-americana e a aplicação de seus dispositivos contra o Brasil (1993)
9. **João Almino de Souza Filho**
Naturezas mortas. A filosofia política do ecologismo (1993)
10. **Clodoaldo Hugueneu Filho**
A Conferência de Lancaster House: da Rodésia ao Zimbábue (1993)
11. **Maria Stela Pompeu Brasil Frota**
Proteção de patentes de produtos farmacêuticos: o caso brasileiro (1993)
12. **Renato Xavier**
O gerenciamento costeiro no Brasil e a cooperação internacional (1994)
13. **Georges Lamazière**
Ordem, hegemonia e transgressão: a resolução 687 (1991) do Conselho de Segurança das Nações Unidas, a Comissão Especial das Nações Unidas (UNSCOM) e o regime internacional de não proliferação de armas de destruição em massa (1998)
14. **Antonio de Aguiar Patriota**
O Conselho de Segurança após a Guerra do Golfo: a articulação de um novo paradigma de segurança coletiva (1998)
15. **Leonilda Beatriz Campos Gonçalves Alves Corrêa**
Comércio e meio ambiente: atuação diplomática brasileira em relação ao Selo Verde (1998)

16. **Afonso José Sena Cardoso**
O Brasil nas operações de paz das Nações Unidas (1998)
17. **Irene Pessôa de Lima Câmara**
Em nome da democracia: a OEA e a crise haitiana 1991-1994 (1998)
18. **Ricardo Neiva Tavares**
As Organizações Não-Governamentais nas Nações Unidas (1999)
19. **Miguel Darcy de Oliveira**
Cidadania e globalização – a política externa brasileira e as ONGs (1999)
20. **Fernando Simas Magalhães**
Cúpula das Américas de 1994: papel negociador do Brasil, em busca de uma agenda hemisférica (1999)
21. **Ernesto Otto Rubarth**
A diplomacia brasileira e os temas sociais: o caso da saúde (1999)
22. **Enio Cordeiro**
Política indigenista brasileira e programa internacional dos direitos das populações indígenas (1999)
23. **Fernando Paulo de Mello Barreto Filho**
O tratamento nacional de investimentos estrangeiros (1999)
24. **Denis Fontes de Souza Pinto**
OCDE: uma visão brasileira (2000)
25. **Francisco Mauro Brasil de Holanda**
O gás no Mercosul: uma perspectiva brasileira (2001)
26. **João Solano Carneiro da Cunha**
A questão de Timor-Leste: origens e evolução (2001)
27. **João Mendonça Lima Neto**
Promoção do Brasil como destino turístico (2002)
28. **Sérgio Eduardo Moreira Lima**
Privilégios e imunidades diplomáticos (2002)

29. **Appio Cláudio Muniz Acquarone**
Tratados de extradição: construção, atualidade e projeção do relacionamento bilateral brasileiro (2003)
30. **Susan Kleebank**
Cooperação judiciária por via diplomática: avaliação e propostas de atualização do quadro normativo (2004)
31. **Paulo Roberto Campos Tarrisse da Fontoura**
O Brasil e as operações de manutenção da paz das Nações Unidas (2005)
32. **Paulo Estivallet de Mesquita**
Multifuncionalidade e preocupações não-comerciais: implicações para as negociações agrícolas na OMC (2005)
33. **Alfredo José Cavalcanti Jordão de Camargo**
Bolívia: a criação de um novo país (2006)
34. **Maria Clara Duclos Carisio**
A política agrícola comum e seus efeitos para o Brasil (2006)
35. **Eliana Zugaib**
A Hidrovia Paraguai-Paraná (2006)
36. **André Aranha Corrêa do Lago**
Estocolmo, Rio, Joanesburgo: o Brasil e as três conferências ambientais das Nações Unidas (2007)
37. **João Pedro Corrêa Costa**
De decasségui a emigrante (2007)
38. **George Torquato Firmeza**
Brasileiros no exterior (2007)
39. **Alexandre Guido Lopes Parola**
A ordem injusta (2007)
40. **Maria Nazareth Farani de Azevedo**
A OMC e a reforma agrícola (2007)

41. **Ernesto Henrique Fraga Araújo**
O Mercosul: negociações extra-regionais (2008)
42. **João André Lima**
A Harmonização do Direito Privado (2008)
43. **João Alfredo dos Anjos Júnior**
José Bonifácio, primeiro Chanceler do Brasil (2008)
44. **Douglas Wanderley de Vasconcellos**
Esporte, poder e Relações Internacionais (2008)
45. **Silvio José Albuquerque e Silva**
Combate ao racismo (2008)
46. **Ruy Pacheco de Azevedo Amaral**
O Brasil na França (2008)
47. **Márcia Maro da Silva**
Independência de Angola (2008)
48. **João Genésio de Almeida Filho**
O Fórum de Diálogo Índia, Brasil e África do Sul (IBAS): análise e perspectivas (2009)
49. **Gonçalo de Barros Carvalho e Mello Mourão**
A Revolução de 1817 e a história do Brasil - um estudo de história diplomática (2009)
50. **Paulo Fernando Dias Feres**
Os biocombustíveis na matriz energética alemã: possibilidades de cooperação com o Brasil (2010)
51. **Gilda Motta Santos Neves**
Comissão das Nações Unidas para Consolidação da Paz – perspectiva brasileira (2010)
52. **Alessandro Warley Candéas**
Integração Brasil-Argentina: história de uma ideia na visão do outro (2010)

53. **Eduardo Uziel**
O Conselho de Segurança e a inserção do Brasil no Mecanismo de Segurança Coletiva das Nações Unidas (2010)
54. **Márcio Fagundes do Nascimento**
A privatização do emprego da força por atores não-estatais no âmbito multilateral (2010)
55. **Adriano Silva Pucci**
O estatuto da fronteira Brasil – Uruguai (2010)
56. **Mauricio Carvalho Lyrio**
A ascensão da China como potência: fundamentos políticos internos (2010)
57. **Carlos Alfonso Iglesias Puente**
A cooperação técnica horizontal como instrumento da política externa: a evolução da Cooperação Técnica com Países em Desenvolvimento – CTPD – no período 1995-2005 (2010)
58. **Rodrigo d'Araujo Gabsch**
Aprovação interna de tratados internacionais pelo Brasil (2010)
59. **Michel Arslanian Neto**
A liberalização do comércio de serviços do Mercosul (2010)
60. **Gisela Maria Figueiredo Padovan**
Diplomacia e uso da força: os painéis do Iraque (2010)
61. **Oswaldo Biato Júnior**
A parceria estratégica sino-brasileira: origens, evolução e perspectivas (2010)
62. **Octávio Henrique Dias Garcia Côrtes**
A política externa do Governo Sarney: o início da reformulação de diretrizes para a inserção internacional do Brasil sob o signo da democracia (2010)
63. **Sarquis J. B. Sarquis**
Comércio internacional e crescimento econômico no Brasil (2011)

64. **Neil Giovanni Paiva Benevides**
Relações Brasil-Estados Unidos no setor de energia: do Mecanismo de Consultas sobre Cooperação Energética ao Memorando de Entendimento sobre Biocombustíveis (2003-2007). Desafios para a construção de uma parceria energética (2011)
65. **Luís Ivaldo Villafañe Gomes Santos**
A arquitetura de paz e segurança africana (2011)
66. **Rodrigo de Azeredo Santos**
A criação do Fundo de Garantia do Mercosul: vantagens e proposta (2011)
67. **José Estanislau do Amaral**
Usos da história: a diplomacia contemporânea dos Estados Bálticos. Subsídios para a política externa brasileira (2011)
68. **Everton Frask Lucero**
Governança da internet: aspectos da formação de um regime global e oportunidades para a ação diplomática (2011)
69. **Rafael de Mello Vidal**
A inserção de micro, pequenas e médias empresas no processo negociador do Mercosul (2011)
70. **Bruno Luiz dos Santos Cobuccio**
A irradiação empresarial espanhola na América Latina: um novo fator de prestígio e influência (2011)
71. **Pedro Escosteguy Cardoso**
A nova arquitetura africana de paz e segurança: implicações para o multilateralismo e para as relações do Brasil com a África (2011)
72. **Ricardo Luís Pires Ribeiro da Silva**
A nova rota da seda: caminhos para presença brasileira na Ásia Central (2011)
73. **Ibrahim Abdul Hak Neto**
Armas de destruição em massa no século XXI: novas regras para um velho jogo. O paradigma da iniciativa de segurança contra a proliferação (PSI) (2011)

74. **Paulo Roberto Ribeiro Guimarães**
Brasil – Noruega: construção de parcerias em áreas de importância estratégica (2011)
75. **Antonio Augusto Martins Cesar**
Dez anos do processo de Kimberley: elementos, experiências adquiridas e perspectivas para fundamentar a atuação diplomática brasileira (2011)
76. **Ademar Seabra da Cruz Junior**
Diplomacia, desenvolvimento e sistemas nacionais de inovação: estudo comparado entre Brasil, China e Reino Unido (2011)
77. **Alexandre Peña Ghisleni**
Direitos Humanos e Segurança Internacional: o tratamento dos temas de Direitos Humanos no Conselho de Segurança das Nações Unidas (2011)
78. **Ana Maria Bierrenbach**
O conceito de responsabilidade de proteger e o Direito Internacional Humanitário (2011)
79. **Fernando Pimentel**
O fim da era do petróleo e a mudança do paradigma energético mundial: perspectivas e desafios para a atuação diplomática brasileira (2011)
80. **Luiz Eduardo Pedroso**
O recente fenômeno migratório de nacionais brasileiros na Bélgica (2011)
81. **Miguel Gustavo de Paiva Torres**
O Visconde do Uruguai e sua atuação diplomática para a consolidação da política externa do Império (2011)
82. **Maria Theresa Diniz Forster**
Oliveira Lima e as relações exteriores do Brasil: o legado de um pioneiro e sua relevância atual para a diplomacia brasileira (2011)

83. **Fábio Mendes Marzano**
Políticas de inovação no Brasil e nos Estados Unidos: a busca da competitividade – oportunidades para a ação diplomática (2011)
84. **Breno Hermann**
Soberania, não intervenção e não indiferença: reflexões sobre o discurso diplomático brasileiro (2011)
85. **Elio de Almeida Cardoso**
Tribunal Penal Internacional: conceitos, realidades e implicações para o Brasil (2012)
86. **Maria Feliciano Nunes Ortigão de Sampaio**
O Tratado de Proibição Completa dos Testes Nucleares (CTBT): perspectivas para sua entrada em vigor e para a atuação diplomática brasileira (2012)
87. **André Heráclio do Rêgo**
Os sertões e os desertos: o combate à desertificação e a política externa brasileira (2012)
88. **Felipe Costi Santarosa**
Rivalidade e integração nas relações chileno-peruanas: implicações para a política externa brasileira na América do Sul (2012)
89. **Emerson Coraiola Kloss**
Transformação do etanol em commodity: perspectivas para uma ação diplomática brasileira (2012)
90. **Gelson Fonseca Junior**
Diplomacia e academia - um estudo sobre as relações entre o Itamaraty e a comunidade acadêmica (2ª edição, 2012)
91. **Elias Antônio de Luna e Almeida Santos**
Investidores soberanos: implicações para a política internacional e os interesses brasileiros (2013)
92. **Luiza Lopes da Silva**
A questão das drogas nas Relações Internacionais: uma perspectiva brasileira (2013)

93. **Guilherme Frazão Conduru**
O Museu Histórico e Diplomático do Itamaraty: história e revitalização (2013)
94. **Luiz Maria Pio Corrêa**
O Grupo de Ação Financeira Internacional (GAFI): organizações internacionais e crime transnacional (2013)
95. **André Chermont de Lima**
Copa da cultura: o campeonato mundial de futebol como instrumento para a promoção da cultura brasileira no exterior (2013)
96. **Marcelo P. S. Câmara**
A política externa alemã na República de Berlim: de Gerhard Schröder a Angela Merkel (2013)
97. **Ana Patrícia Neves Tanaka Abdul-Hak**
O Conselho de Defesa Sul-Americano (CDS): objetivos e interesses do Brasil (2013)
98. **Gustavo Rocha de Menezes**
As novas relações sino-africanas: desenvolvimento e implicações para o Brasil (2013)
99. **Erika Almeida Watanabe Patriota**
Bens ambientais, OMC e o Brasil (2013)
100. **José Ricardo da Costa Aguiar Alves**
O Conselho Econômico e Social das Nações Unidas e suas propostas de reforma (2013)
101. **Mariana Gonçalves Madeira**
Economia criativa: implicações e desafios para a política externa brasileira (2014)
102. **Daniela Arruda Benjamin**
A aplicação dos atos de organizações internacionais no ordenamento jurídico brasileiro (2014)

103. **Nilo Dytz Filho**
*Crise e reforma da Unesco: reflexões sobre a promoção do poder
brando do Brasil no plano multilateral* (2014)
104. **Christiano Sávio Barros Figueirôa**
*Limites exteriores da plataforma continental do Brasil conforme o
Direito do Mar* (2014)
105. **Luís Cláudio Villafañe G. Santos**
A América do Sul no discurso diplomático brasileiro (2014)
106. **Bernard J. L. de G. Klingl**
*A evolução do processo de tomada de decisão na União Europeia e sua
repercussão para o Brasil* (2014)
107. **Marcelo Baumbach**
*Sanções do Conselho de Segurança: direito internacional e prática
brasileira* (2014)
108. **Rui Antonio Jucá Pinheiro de Vasconcellos**
O Brasil e o regime internacional de segurança química (2014)
109. **Eduardo Uziel**
*O Conselho de Segurança, as missões de paz e o Brasil no mecanismo
de segurança coletiva das Nações Unidas* (2ª edição, 2015)
110. **Regiane de Melo**
*Indústria de defesa e desenvolvimento estratégico: estudo comparado
França-Brasil* (2015)
111. **Vera Cíntia Álvarez**
Diversidade cultural e livre comércio: antagonismo ou oportunidade?
(2015)
112. **Claudia de Angelo Barbosa**
*Os desafios da diplomacia econômica da África do Sul para a África
Austral no contexto Norte-Sul* (2015)
113. **Carlos Alberto Franco França**
Integração elétrica Brasil-Bolívia: o encontro no rio Madeira (2015)

114. **Paulo Cordeiro de Andrade Pinto**
Diplomacia e política de defesa: o Brasil no debate sobre a segurança hemisférica na década pós-Guerra Fria (1990-2000) (2015)
115. **Luiz Alberto Figueiredo Machado**
A plataforma continental brasileira e o direito do mar: considerações para uma ação política (2015)
116. **Alexandre Brasil da Silva**
Bioética, governança e neocolonialismo (2015)
117. **Augusto Pestana**
ITER - os caminhos da energia de fusão e o Brasil (2015)
118. **Pedro de Castro da Cunha e Menezes**
Áreas de preservação ambiental em zona de fronteira: sugestões para uma cooperação internacional no contexto da Amazônia (2015)
119. **Maria Rita Fontes Faria**
Migrações internacionais no plano multilateral: reflexões para a política externa brasileira (2015)
120. **Pedro Marcos de Castro Saldanha**
Convenção do Tabaco da OMS: gênese e papel da presidência brasileira nas negociações (2015)
121. **Arthur H. V. Nogueira**
Kôssovo: província ou país? (2015)
122. **Luís Fernando de Carvalho**
O recrudescimento do nacionalismo catalão: estudo de caso sobre o lugar da nação no século XXI (2016)
123. **Flavio Goldman**
Exposições universais e diplomacia pública (2016)
124. **Acir Pimenta Madeira Filho**
Instituto de cultura como instrumento de diplomacia (2016)

125. **Mario Vilalva**
África do Sul: do isolamento à convivência. Reflexões sobre a relação com o Brasil (2016)
126. **Andréa Saldanha da Gama Watson**
O Brasil e as restrições às exportações (2016)
127. **Eduardo dos Santos**
Entre o Beagle e as Malvinas: conflito e diplomacia na América do Sul (2016)
128. **José Viegas Filho**
A segurança do Atlântico Sul e as relações com a África (2016)
129. **Alessandro Candéas**
A integração Brasil-Argentina: história de uma ideia na “visão do outro” (2ª edição, 2017)
130. **Carlos Luís Duarte Villanova**
Diplomacia pública e imagem do Brasil no século XXI (2017)
131. **Luiz Eduardo Fonseca de Carvalho Gonçalves**
Egito: revolução e contrarrevolução (2011-2015) (2017)
132. **Vanessa Dolce Faria**
Política Externa e participação social: trajetórias e perspectivas (2017)
133. **Ricardo Guerra de Araújo**
O jogo estratégico nas negociações Mercosul-União Europeia (2018)
134. **Kassius Diniz da Silva Pontes**
Entre o dever de escutar e a responsabilidade de decidir: o CSNU e os seus métodos de trabalho (2018)

Formato	15,5 x 22,5 cm
Mancha gráfica	12 x 18,3 cm
Papel	pólen soft 80 g (miolo), cartão supremo 250 g (capa)
Fontes	Frutiger 55 Roman 16/18 (títulos), Chaparral Pro 12/16 (textos)