

MULTINACIONAIS BRASILEIRAS: O PAPEL DA TECNOLOGIA NA CONQUISTA DO MERCADO EXTERNO

Eva Stal¹

Resumo

O trabalho tem como objetivo mostrar a importância do processo de internacionalização de empresas de países em desenvolvimento, que enfrentam a competição global, uma vez que a produção fora do país ajuda a estimular as exportações de matérias-primas, componentes e produtos acabados, sobretudo em setores industriais produtores de bens diferenciados e de maior conteúdo tecnológico. Além disso, a exposição a mercados mais exigentes facilita a incorporação de novas tecnologias e a capacitação de pessoal. Com base nas teorias comportamentais e econômicas que explicam o processo de internacionalização de empresas, foi realizado estudo de caso na empresa Sabó, do setor de autopeças, e uma das poucas empresas nacionais que sobreviveram à abertura econômica do país, a partir de 1990, devido ao seu caráter inovador, que lhe permite competir com as maiores empresas do ramo no mercado internacional. Conclui-se que, quando as empresas possuem um forte ativo, no caso a tecnologia inovadora, as teorias econômicas explicam melhor o sucesso internacional.

Palavras-chave: Internacionalização. Inovação. Empresas multinacionais. Desenvolvimento tecnológico.

1 INTRODUÇÃO

Apesar de os países emergentes buscarem o desenvolvimento tecnológico com atraso, na maior parte das vezes copiando e adaptando soluções alheias, várias experiências mostram que há espaço para a inovação empresarial, e ela é um dos principais fatores responsáveis pelo sucesso das empresas desses países na conquista do mercado mundial. O esforço inovador é sempre recompensado, porém muito mais difícil nesses países, em que a infra-estrutura de pesquisa em universidades, institutos e nas próprias empresas é mais modesta.

¹ Doutora em Administração. Professora do Mestrado Profissional em Administração da UNINOVE. Rua Jericó 59, Apto 71, Vila Madalena, CEP: 05435-040, São Paulo – SP. E-mail: eva.stal@terra.com.br. Artigo recebido em: 28/11/2005. Aceito em: 08/12/2005.

Muitas empresas dos países periféricos não se consideram aptas a explorar outros mercados devido ao vácuo tecnológico entre as empresas globais e os seus padrões locais (BARTLETT; GHOSHAL, 2000). Mas a internacionalização através do investimento externo pode ser a única alternativa para empresas que enfrentam a competição global, com rápidas mudanças no plano tecnológico. Tal investimento é fundamental para poder continuar competindo, uma vez que a competitividade tem parâmetros globais (IGLESIAS; VEIGA, 2002). Para Lacerda (2004), a internacionalização das empresas brasileiras é um fator crucial de sucesso, não só em razão da exportação, mas também como forma de buscar melhorias tecnológicas e conquistar a liderança no mercado local, uma vez que as empresas transnacionais concentram 65% do comércio exterior, mais de 80% das inovações e 90% dos investimentos mundiais. Assim, a melhor estratégia para as empresas brasileiras vencerem no mercado globalizado é uma atuação mais firme no cenário internacional, que envolva exportação, distribuição, marketing e instalação de unidades produtivas no exterior.

A produção fora do país ajuda a estimular as exportações de matérias-primas e componentes. Essa tem sido a fórmula clássica de se “comprar mercados” e vencer barreiras tarifárias e não-tarifárias. A instalação de subsidiárias de empresas nacionais no exterior tem sido destacada como um dos fatores responsáveis pelo sucesso exportador, sobretudo em setores industriais produtores de bens diferenciados e de maior conteúdo tecnológico (COUTINHO, 2003).

Pasin, Bucchi e Calais (2003), em pesquisa sobre a ocorrência de fusões e aquisições de empresas estrangeiras envolvendo as “500 Maiores e Melhores Empresas do Brasil” da Revista Exame (junho de 2002) e empresas com faturamento acima de US\$ 100 milhões por ano, identificaram apenas 19 grupos empresariais brasileiros que adquiriram empresas ou fábricas no exterior. São eles: Petrobrás, CSN, Gerdau, Ambev, Votorantim, Companhia Vale do Rio Doce, Weg, Sabó, Tigre, Santista Têxtil, Marcopolo, Busscar, Embraco, Suzano, Cutrale, Citrosuco, Klabin, Usiminas e Duratex. Levy (2002), ao não se basear exclusivamente na compra de plantas industriais no exterior, inclui outras firmas no grupo a que chama de “multinacionais brasileiras”, como Embraer e Construtora Norberto Odebrecht.

Diversos fatores são responsáveis pela presença de empresas brasileiras em posição competitiva no exterior, tais como marcas fortes, preços competitivos, alta qualidade dos produtos, produtos “étnicos”, relacionados com a cultura brasileira, atuação em nichos de

mercado específicos, alianças com empresas locais, e que não dependem de inovações tecnológicas (FDC, 2002; LACERDA, 2004; IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Este artigo aborda a questão do domínio da tecnologia de produto ou processo como fator determinante do sucesso internacional, especialmente em determinados setores industriais, como o de autopeças. Apresenta um estudo de caso da empresa SABÓ, uma das poucas empresas nacionais que sobreviveram à abertura econômica do país, a partir de 1990. Além da tecnologia, a qualidade de serviços, o atendimento de prazos e um modelo de gestão inovador, baseado em células de trabalho, constituem fatores complementares importantes.

Este trabalho é parte de um projeto de pesquisa em andamento, que busca analisar o papel da tecnologia para o sucesso internacional de empresas de diferentes setores industriais, através do estudo de seu processo de internacionalização. Ele focaliza a capacidade de inovação das empresas brasileiras, tanto das que exportam, pela necessidade de exportar produtos de maior conteúdo tecnológico, para equilibrar a balança comercial, como das empresas que já atuam no mercado internacional, cuja competitividade depende, em certos setores, de produtos e serviços inovadores. Um dos objetivos é identificar as características e a dinâmica desse processo, de modo a contribuir para o aprimoramento de ações governamentais, como a PITCE – Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, lançada em 2003.

2 EMPRESAS BRASILEIRAS E A BUSCA DO MERCADO INTERNACIONAL

A busca de novos mercados resulta do desenvolvimento das empresas e do aumento de sua produtividade. A exportação é uma das primeiras estratégias para ganhar mercado, porém é alvo preferencial das regras protecionistas. Logo, a instalação de unidades de produção em outros países é o caminho necessário, nem sempre fácil, para a expansão das empresas e o alcance de novos mercados consumidores. O processo de internacionalização permite à empresa o aproveitamento das oportunidades de negócios existentes no mercado internacional, além de contribuir de maneira decisiva para um desenvolvimento econômico imprescindível ao país (LOUREIRO, 1995). Ao estudar várias empresas e suas relações internacionais, o autor conclui que há certa tradição em exportação de produtos, mas quase

nenhuma em exportação de capital, com investimentos na abertura de empresas no exterior. Verificou também uma total falta de informações ou dados relevantes sobre o assunto nos órgãos governamentais.

Isto é confirmado por Iglesias e Veiga (2002), ao mostrar que ainda é baixo o grau de internacionalização produtiva das empresas de capital nacional: apenas 20% de uma amostra, que inclui um conjunto amplo de exportadores brasileiros, em sua maioria de capital nacional, possui investimentos no exterior, concentrados, sobretudo, nos Estados Unidos e na Argentina; 85% desses investimentos referem-se a atividades comerciais e de distribuição de produtos, sendo que os investimentos produtivos representam apenas 12% do total. Os autores sublinham o elevado índice de empresas (40%) que não têm intenção de investir no exterior, pois julgam não ter necessidade desse tipo de investimento. Mesmo em setores onde o Brasil possui vantagens competitivas (agronegócios, papel e celulose, aço, etc), nossas empresas têm um porte reduzido frente às firmas de países concorrentes, e a maioria se encontra num estágio inicial de internacionalização. Os investimentos no exterior das empresas brasileiras são relativamente baixos, especialmente quando comparados com empresas coreanas ou de outros países do sudeste asiático, ou mesmo com alguns países latino-americanos.

Alguns estudos recentes (FUNDAÇÃO DOM CABRAL, 2002; BNDES, 2002; IEDI, 2003) têm abordado a relação entre a atividade exportadora e a instalação de fábricas no exterior, como etapas distintas do processo de internacionalização. Cyrino e Oliveira Junior (2002) pesquisaram uma amostra de 109 entre as 1.000 maiores empresas de capital brasileiro e concluíram que as principais barreiras à internacionalização das empresas são o ambiente competitivo brasileiro - elevada carga tributária e falta de linhas de financiamento. Mostram também que empresas brasileiras com maior experiência em negócios internacionais estão mais propensas a entrarem em mercados externos através de fábricas próprias, escritórios de comercialização e alianças estratégicas com parceiros internacionais. Já as empresas com menor experiência internacional, menos conhecimento acumulado e, por isso, menos dispostas a correr riscos e a comprometer recursos, optam pela exportação direta ou através de terceiros. Empresas de países emergentes, como Brasil, Índia ou México, que têm grande potencial de internacionalização ainda não concretizado, praticamente não têm sido objeto de estudo.

Poucos trabalhos, entretanto, têm enfatizado o papel da tecnologia no esforço de internacionalização. Publicação do BNDES (2002) aborda a questão da política tecnológica na promoção das exportações e as etapas na internacionalização das empresas, como parte de suas estratégias competitivas. Faz, também, um levantamento com 460 empresas exportadoras de 18 setores econômicos sem, todavia, diferenciar as empresas nacionais das multinacionais. Porém, para as empresas líderes daqueles setores, o aumento das operações externas, o desenvolvimento tecnológico e a eficiência competitiva em mercados regionais e globais constitui uma estratégia imprescindível, caso contrário sua sobrevivência no longo prazo estará ameaçada (COUTINHO, 2003). O apoio à internacionalização das grandes empresas nacionais é fundamental não apenas para viabilizar as exportações, mas para a própria manutenção da capacidade futura de enfrentar a concorrência com os grandes grupos internacionais.

Tigre (2002) focaliza a relação entre política tecnológica e desempenho exportador, partindo da evidência do baixo dinamismo das exportações brasileiras e do seu perfil de especialização (no qual a presença de *commodities* é muito relevante) e considera as seguintes hipóteses:

- a) uma estratégia alternativa para promover as exportações seria apostar no desenvolvimento tecnológico visando diversificar a pauta exportadora e aumentar a participação de produtos de maior valor agregado; e
- b) o baixo dinamismo das exportações brasileiras refletiria a insuficiente incorporação de novas tecnologias ao processo produtivo.

As empresas foram solicitadas a citar medidas que poderiam ser tomadas (não necessariamente por parte do governo), para estimular a realização de futuros investimentos no exterior a fim de apoiar as exportações. A maior parte das sugestões apresentadas envolve medidas para melhorar as condições de financiamento e para reduzir a burocracia. É interessante notar que questões que envolvem um esforço das próprias firmas, como a melhoria da tecnologia e da qualificação, foram pouco citadas (menos de 5% das firmas).

Staub (2003), a partir de dados do IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial, sobre o conteúdo tecnológico dos produtos brasileiros exportados, mostrou que:

- a) 26% das exportações brasileiras são de produtos de conteúdo tecnológico alto ou médio-alto (produtos farmacêuticos, aviões, computadores, instrumentos científicos, telecomunicações, televisões; máquinas elétricas, construção naval, refino de petróleo, veículos automotivos, minerais não metálicos), enquanto a média mundial é de 44%;
- b) 74% das exportações brasileiras são de produtos de conteúdo tecnológico baixo ou médio-baixo (borracha, plásticos, prod. químicos, máquinas e equipamentos; madeira, têxteis, alimentos, bebidas, fumo, papel e celulose), sendo a média mundial de 56%;
- c) 15% das exportações brasileiras são de produtos com demanda altamente crescente no comércio mundial (média mundial 26%);
- d) 32% são de produtos com demanda em decadência (média mundial 18%).

A importação de tecnologia também deu um salto, mostrando que o esforço inovador em alguns setores tem sido feito às custas da criatividade estrangeira. A falta de políticas públicas que dividam o risco de sucesso de P&D com as empresas é o fator preponderante para o licenciamento de patentes e tecnologias do exterior, o que reduz riscos, tempo e investimentos, mas aumenta a nossa dependência tecnológica (NICOLSKY, FSP, 10/09/2003).

3 PRINCIPAIS TEORIAS SOBRE O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

O processo de internacionalização é explicado, basicamente, por dois conjuntos de teorias. O primeiro grupo é o das teorias comportamentais, que mostram que há outros fatores, além do econômico, que influenciam a decisão de uma empresa de se internacionalizar. Estes fatores se relacionam com o ambiente externo da firma, com as características da organização e com as atitudes, percepções e expectativas de seus executivos. Tais teorias interpretam as decisões de investir no mercado externo de forma gradual, partindo de atividades de exportação até o estágio mais avançado de produção e desenvolvimento de produtos nos vários países, mediante a instalação de plantas próprias. Este comportamento resulta do conhecimento gradativo do mercado internacional, que

determinaria a atitude dos dirigentes (FREITAS; BLUNDI; CASOTTI, 2002). Mas as decisões de investimento no exterior parecem estar também ligadas às características dos ativos e do produto da firma. As teorias que enfatizam esses fatores, assim como os custos de transação e imperfeições nos mercados, podem ajudar a entender a não evolução das firmas para a fase de investimento no exterior. (IGLESIAS; VEIGA, 2002)

Entre os principais teóricos do processo de internacionalização sob a ótica comportamental encontram-se Johanson, Wiedersheim-Paul, Luostarinen, Vahlne e Welch, provenientes da escola de Uppsala, na Suécia. Na concepção desta escola, o processo de internacionalização é gradual devido a uma série de diferenças culturais e psicológicas entre o exportador e o mercado que ele deseja conquistar (*distância psicológica*), e que diminuem à medida que o exportador se familiariza com os costumes e a cultura local, entendendo as necessidades do mercado e, conseqüentemente, passa a comprometer mais recursos naquele mercado, sob a forma de escritórios comerciais, subsidiárias comerciais e fabris (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

As teorias econômicas formam o segundo conjunto (teorias de internalização e paradigma eclético de Dunning), que enfatizam outras variáveis responsáveis pelas decisões de internacionalização, e se apóiam na teoria de custos de transação de Williamson (1975), onde a decisão de investimento direto no exterior consistiria em uma escolha entre fazê-lo através de agentes externos ou usando a própria estrutura da empresa naquele mercado, optando-se pelos menores custos de transação. Neste trabalho, em que procuramos abordar a influência do domínio tecnológico no desempenho bem sucedido de uma empresa brasileira no exterior, as teorias econômicas oferecem maior suporte à compreensão deste processo. A teoria eclética da internacionalização da firma foi desenvolvida principalmente por Dunning (1980 e 1988) além de Buckley e Casson (1976) e Rugman (1981), e procura explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo. Os autores dessa abordagem entendem que falhas de mercado (custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos) levariam uma empresa a preferir o investimento direto, em vez de licenciamento ou exportação, para entrar em um mercado externo, e quando dispusesse de *vantagens diferenciais* com relação a outras firmas, e desejasse proteger tais vantagens utilizando sua própria estrutura.

Uma empresa pode contar com três tipos de vantagens diferenciais: as de *localização* (*onde será feita a atividade multinacional*), que são as oferecidas por um país ou região determinados. Essas seriam os custos de transporte e de produção, barreiras tarifárias e incentivos de investimento, abundância de recursos naturais, infra-estrutura, instituições, tamanho do mercado, estabilidade política e econômica, que indicariam onde a empresa deve produzir; as de *propriedade* (*o porquê da atividade multinacional*), ou de capacidades próprias desenvolvidas pela organização, que são as que lhe permitem se posicionar relativamente melhor no mercado estrangeiro quando comparada com os produtores locais ou outros produtores estrangeiros, para que as firmas pudessem competir fora de seus países. Essas são o acesso privilegiado a algum ativo, economias de escala, patentes, marcas, capacidades tecnológicas e de gestão, habilidade para a diferenciação de produtos e diversificação. Elas devem ser suficientes para compensar o custo de montar e manter uma operação estrangeira.

E, finalmente, as vantagens diferenciais de *internalização* (*como será feita a atividade*), que indicam que, se os custos de instalação e organização produtiva são menores que os custos de transação associados à transferência dessas capacidades a um produtor local, a firma investirá na produção nesse mercado. As vantagens de propriedade de uma firma e as de internalização são a proteção dos direitos de propriedade e a qualidade (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Em um determinado contexto legal e econômico, a decisão de produzir no exterior, em vez de licenciar ou exportar, é fortemente influenciada pela natureza dos ativos intangíveis, entre os quais, especialmente os que resultam das práticas tecnológicas, de gestão ou de comercialização da empresa, estão o conhecimento implícito, que a firma pode usar, mas não vender nem licenciar - tais ativos estimulam o investimento na produção internacional. A teoria eclética acrescenta um aspecto importante à discussão sobre o desenvolvimento de multinacionais brasileiras - só haveria a necessidade de internalizar mercados se a empresa tivesse vantagens de propriedade muito significativas ou ativos específicos a serem protegidos, sem os quais os custos de transação não justificariam essa alternativa. No caso de algumas empresas de países em desenvolvimento, as vantagens de propriedade consistem em competências tecnológicas inovadoras, que vão além da simples adaptação de tecnologias difundidas, através de várias formas de aprendizagem e do próprio processo de

internacionalização. Esses ativos intangíveis (conhecimento incorporado na produção do bem, a logística envolvida no processo, a prática de gerenciamento, entre outros) desempenham importante papel na decisão de produzir no exterior (PEREIRA, 2003).

Segundo a teoria eclética, uma firma vai passar a produzir no mercado externo se possuir vantagens proprietárias que tornem necessário ou vantajoso internalizar mercados. Pode-se assumir então que, em indústrias nas quais os ativos proprietários intangíveis sejam importantes, haverá possibilidade de encontrar um grande número de firmas multinacionais, assim como países com infra-estrutura e desenvolvimento tecnológico que propiciem a criação de vantagens de propriedade tenderão a ter um número maior de firmas com investimentos produtivos no exterior. Por outro lado, firmas sem vantagens proprietárias muito sofisticadas não terão incentivos para internalizar mercados e localizar a produção em outros mercados e, assim permanecerão com o seu processo de internacionalização na etapa exportadora ou, no máximo, realizarão alguns investimentos no exterior para comercializar o produto feito no mercado doméstico (DUNNING, 1988). Para produzir no exterior é necessário ter vantagens de propriedade muito significativas, pois sem elas as falhas de mercado e a existência de custos de transação não justificariam a internacionalização da produção. Este é o caso da Sabó.

3.1 A internacionalização da capacidade inovadora

Poucos trabalhos abordam a questão da internacionalização de atividades de inovação em países emergentes (CHEN, 2003; ARIFFIN; FIGUEIREDO, 2003; PEREIRA, 2003; COSTA; QUEIROZ, 2002; BÖHE; ZAWISLAK, 2002; STAL, 2002; KUMAR, 2001; CAMARGOS; SBRAGIA, 2000; CHUDNOVSKY; LOPEZ, 1999; REDDY, 1997). A maior parte dos artigos sobre o tema focaliza as vantagens e desvantagens de empresas multinacionais dispersarem suas atividades de P&D entre os vários países em que atuam, mas, em sua grande maioria, as análises referem-se a países de mesmo nível de desenvolvimento tecnológico (DUNNING, 1994; PATEL, 1996; PATEL; VEGA, 1999; CANTWELL; JANNE, 1999; PEARCE, 1999; LE BAS; SIERRA, 2002).

A descentralização das atividades de pesquisa e desenvolvimento das empresas transnacionais tem sido reportada por vários autores, com análises sobre as vantagens e desvantagens dessa estratégia. Ao localizar suas sucursais e instalações de pesquisa por todo o

mundo, as empresas multinacionais contribuem para o desenvolvimento da capacidade inovadora dos países onde atuam (DUNNING, 1994), apesar de a atividade de P&D executada por elas fora de suas sedes representar um pequeno percentual do que realizam internamente (KUMAR, 2001). Duysters e Hagedoorn (1996) apontam vários aspectos favoráveis e contrários à dispersão das atividades de P&D empresariais. A favor da descentralização, podemos citar alguns como a transferência de tecnologia para as plantas industriais, de modo a aumentar a capacitação tecnológica das subsidiárias; a interação com fornecedores de alta qualidade, em regiões inovadoras, para se beneficiar de vantagens tecnológicas específicas e que, juntamente com o aspecto anterior, resulta em competências tecnológicas regionalmente concentradas, o chamado “efeito aglomeração”; e a necessidade de resposta e adaptação às exigências locais.

A favor da concentração das atividades de P&D, podem ser citados a necessidade de proteger e controlar o desenvolvimento de produtos próximo ao centro de decisões da companhia; e a potencialidade de capitalizar em cima da experiência acumulada no mercado natal e as relações tecnológicas estabelecidas com os principais fornecedores. Camargos e Sbragia (2000) mencionam a tendência atual de formação de redes de P&D global, distribuindo-se, em diversos países, laboratórios responsáveis por atividades de P&D originais e exclusivas, coordenadas por uma estratégia corporativa centralizada.

Atualmente, a estratégia de internacionalização de P&D das empresas reflete uma tendência à concentração e focalização em alguns centros de excelência, instalados em locais onde predominem as melhores condições para a inovação e a geração de conhecimentos, em seu segmento de produto ou campo da tecnologia (MEYER-KRAHMER; REGER, 1999). No caso da Sabó, atualmente Brasil, Alemanha e Estados Unidos.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho foi utilizado um estudo de caso individual no qual investigamos uma situação contemporânea segundo um conjunto de procedimentos pré-especificados. O processo de internacionalização da Sabó é um fenômeno complexo, influenciado por muitas variáveis, que deve ser estudado no âmbito de suas diferentes ações. Considerando que as

experiências individuais de distintas empresas podem sugerir rotas de investigação sobre as muitas variáveis desse processo, estudos de caso sobre firmas que buscaram a internacionalização constituem material de grande densidade para a formulação de proposições teóricas.

O trabalho utiliza dados primários e secundários. Como método de coleta de dados, utilizamos pesquisa bibliográfica da literatura acadêmica; reportagens sobre a empresa na mídia (EXAME, Gazeta Mercantil, Valor Econômico); livros de negócios que relatam experiências de empresas; e sites de busca na Internet. O uso de múltiplas fontes (entrevista, documentos, sites, etc.) permitiu obter linhas convergentes de evidência para o fenômeno observado.

Dados primários foram obtidos através de entrevista com o Sr. Lourenço Agnello Oricchio Junior, Diretor Comercial, de Tecnologia e de Qualidade e também Vice-Presidente da Sabó North America. Para a entrevista, desenhamos um roteiro estruturado de perguntas abertas, organizado a partir de leituras sobre temas relativos ao processo de internacionalização de empresas, estratégia tecnológica, alianças estratégicas e transferência de tecnologia.

O estudo foi conduzido como uma pesquisa exploratória e descritiva. Esta classificação se justifica porque na área de internacionalização de empresas, com enfoque no domínio tecnológico, ainda há pouco conhecimento acumulado e sistematizado no Brasil. A pesquisa é descritiva porque visou descrever a trajetória da empresa, buscando estabelecer correlações com as teorias que explicam esse processo. O estudo foi dividido em duas etapas: revisão bibliográfica e pesquisa de campo, esta conduzida com a aplicação de entrevista semi-estruturada para coleta de dados, abordando questões relativas à posição competitiva da empresa, liderança e capacitação tecnológica, estratégia empresarial e alianças estratégicas.

5 ESTUDO DE CASO: SABÓ INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA.

A SABÓ fabrica juntas, retentores e mangueiras, e é a terceira maior fornecedora de sistemas de vedação para a indústria automobilística mundial. É a maior fabricante nacional de autopeças, com 80% do mercado, e faz parte do restrito grupo das “multinacionais

brasileiras”. Sua história se confunde com a história da indústria automobilística no Brasil, crescendo ininterruptamente desde a sua criação; após a abertura econômica do país, em 1990, foi a única empresa de autopeças que permaneceu nacional. A empresa apresenta um faturamento em moeda forte que corresponde a 75% das vendas, de aproximadamente US\$ 250 milhões, e investe 7% em P&D, com equipes de desenvolvimento tecnológico no Brasil e na Alemanha.

5.1 Um pouco de história

Fundada em 1942 por dois imigrantes, como Sabó & Reinholz Ltda., era uma pequena fábrica de peças de reposição para automóveis, que aproveitou a oportunidade dada pelas dificuldades de importação durante a Segunda Guerra. Em 1944 fabricou o primeiro retentor, a pedido de um cliente (LEVY, 2002). Em 1947, um dos fundadores deixa a sociedade, que muda de nome para Indústria Auto Acessórios Sabó Ltda., tornando-se sociedade anônima em 1948. (www.sabo.com.br). Em 1966 inaugura a Fábrica de Juntas Flexa e, em 1973, a FAMAPRE, fábrica de máquinas. Neste ano, ganha o primeiro prêmio de qualidade atribuído por uma montadora. Em 1975, começou a fornecer retentores para a OPEL, e licenciou tecnologia de produto para a empresa alemã Bruss. Em 1978 mudou o nome para Sabó Indústria e Comércio Ltda., e inaugurou a fábrica de mangueiras Senaflex, completando seu grupo de produtos - juntas, retentores e mangueiras. A parceria com a OPEL, subsidiária alemã da GM, começou em 1975, por indicação da GM brasileira, dada a qualidade dos produtos da Sabó.

Em 1985, todas as fábricas foram agrupadas sob o mesmo nome Sabó Indústria e Comércio Ltda. Em 1988 obteve reconhecimento mundial, recebendo o prêmio de Fornecedor do Ano da OPEL e, em 1991, o Quality Excellence Award, da Isuzu Motors. Em 1990, com a abertura da economia brasileira, as tarifas de 350% do Imposto de Importação caíram para 15% e o governo eliminou as quotas de componentes nacionais na indústria. Nos três anos seguintes, empresas estrangeiras adquiriram quase todos os outros produtores nacionais de autopeças, incluindo Metal Leve, Cofap, Freios Varga, Braseixos e Nakata (SULL; ESCOBARI, 2004).

Em 1992 a Sabó adquiriu duas plantas de retentores na Argentina: a Wol, líder em venda direta de retentores para as montadoras, e a Todaro, que fornecia peças de reposição. No ano seguinte, obteve o controle acionário da centenária Kaco, segunda maior fabricante de retentores da Alemanha, com três plantas naquele país, além de outra unidade na Áustria. A presença crescente da Sabó na Europa determinou a construção de nova fábrica na Hungria, em 1997, que em dois anos duplicou sua capacidade de produção para atender ao mercado europeu. O ano de 1998 marcou o início das vendas para as montadoras americanas. Há planos para a instalação de uma fábrica na área do NAFTA, em 2006, para produzir retentores, mangueiras e juntas para o maior mercado automobilístico do mundo.

Com essas fábricas espalhadas pelos países, a Sabó não apenas se protegeu de flutuações da moeda (porque 75% de suas vendas são em dólar), como também dividiu a produção entre os 3 países europeus, para aproveitar as diferenças de salários. Recentemente aumentou a capacidade de produção na Argentina, para tirar vantagem da desvalorização do peso, que tornou os custos de mão-de-obra muito baratos. Hoje, a empresa possui três plantas no Brasil, cinco na Europa, e escritórios técnico/comerciais nos Estados Unidos, Austrália, Itália e Inglaterra, num total de 4.000 funcionários, sendo 3.000 no Brasil e 1.000 no exterior.

Uma nova fábrica está sendo construída em Mogi Mirim, SP, ao custo de US\$ 10 milhões, com inauguração prevista para março de 2005, com a criação de 250 a 300 empregos. O principal motivo do investimento é a expectativa de vendas cada vez maiores para os Estados Unidos. Além disso, Mogi Mirim possui escritório da alfândega portuária e fica perto de aeroportos internacionais, das principais estradas e de diversas empresas de autopeças. A Sabó prevê faturar US\$ 60 milhões com exportações até 2005. Do total, US\$ 51 milhões serão em vendas para os Estados Unidos. "A empresa está crescendo muito no mercado norte-americano e a estimativa baseia-se em pedidos já fechados pelas montadoras" (entrevista).

5.2 O foco em tecnologia

A preocupação com tecnologia levou a empresa a tomar uma importante decisão estratégica, em 1962 – a de investir em laboratório próprio de P&D. Outra decisão estratégica fundamental consistiu em ir para perto dos clientes, em 1992. Este foco tem sido um dos

principais alicerces da cultura organizacional da Sabó. Mesmo com o mercado protegido, até 1990, a empresa exigia qualidade dos produtos, investindo para criar peças que excediam as exigências. Algumas vezes, a decisão de comprar máquinas se fez sem analisar o retorno do investimento, apenas porque se queria fabricar o melhor produto (SULL; ESCOBARI, 2004).

Em 1992, a Sabó adotou uma estratégia agressiva e, ao mesmo tempo, de sobrevivência, expandindo-se para o exterior, para atuar diretamente nos países que abrigam a sede de seus concorrentes. Parecia não haver alternativa, pois a indústria automobilística estava em mutação, e novas montadoras chegavam ao Brasil com fornecedores alinhados mundialmente. Ao contrário do que acontecia no passado, quando as indústrias definiam sozinhas os parâmetros das peças que queriam, os fornecedores foram incentivados a participar ativamente no processo de desenvolvimento de novos carros. Embora exportasse para a Europa desde os anos 70, surgiu naquele momento a necessidade de estar fisicamente próxima dos centros de desenvolvimento de suas clientes, as montadoras. A oportunidade veio em 1993, quando a Sabó comprou a concordatária Kaco. Com três fábricas na Alemanha e uma na Áustria, a Kaco já era na época a segunda maior fabricante alemã de retentores, o principal produto da Sabó (EXAME, 2002). *“Na verdade, a compra da Kaco representou, para a Sabó, a certeza de continuar como fornecedora preferencial da OPEL, pois nossa maior concorrente, a alemã Freudenberg, estava de olho na empresa concordatária”* (Oricchio Jr, entrevista).

Se a Sabó não tivesse se internacionalizado, já teria sido vendida ou estaria fora do mercado (EXAME, 2002). Com tecnologia de ponta, alcançou aos poucos a liderança do mercado brasileiro. A abertura econômica mudou as regras do jogo, trazendo para o país fabricantes multinacionais de autopeças com produtos já aprovados pelas matrizes das montadoras. A Sabó percebeu que, para competir em pé de igualdade, teria de estar próxima delas também.

Em termos de tecnologia, Kaco e Sabó se equiparavam, e acabaram beneficiadas pela união. Os engenheiros da Kaco passaram a contar com o auxílio dos 60 profissionais de desenvolvimento da Sabó no Brasil para criar produtos e materiais, e vice-versa. A Alemanha é considerada centro de excelência em plásticos e elastômeros e, ao adquirir a empresa alemã, a Sabó agregou o nome e a marca Kaco ao seu próprio acervo tecnológico. A Sabó estava atualizada tecnologicamente porque sempre investiu de 5% a 7% de seu faturamento em

pesquisa, e cerca de 30% das vendas a cada ano provêm de novos projetos com clientes. Seu controle de qualidade e o bom atendimento já lhe garantiram diversos prêmios de montadoras. Em 2002, a Sabó faturou o prêmio de melhor fornecedora da GM no Mercosul. Na Alemanha já tinha uma relação forte com a OPEL (subsidiária da GM) que, por indicação da GM brasileira, usava seus produtos havia duas décadas.

Assim, a Sabó obteve da Kaco algo que não possuía: a proximidade com os centros de decisão das montadoras na área de desenvolvimento de produtos. Os resultados vêm aparecendo desde então. Um dos sistemas de vedação do novo Polo, da Volkswagen, foi desenvolvido há dois anos pela Kaco e pela Sabó em Wolfsburg, matriz da montadora alemã. No Brasil, onde o modelo passou a ser produzido recentemente, a Sabó já tem garantidas suas encomendas. Ou seja, com a ida à Alemanha, a empresa não apenas ganhou um novo mercado (exportações para 70 países), como defendeu sua posição no Brasil (EXAME, 2002).

A agilidade no atendimento, além da qualidade, é condição vital para o sucesso da empresa, pois seus principais concorrentes são bem maiores que ela. A alemã Freudenberg, a maior do setor de vedação, fatura cerca de 3 bilhões de dólares ao ano. “Conseguimos ser competitivos em relação à Freudenberg por sermos mais ágeis no atendimento”. Em relação a outros concorrentes, temos produtos mais confiáveis” (Oricchio Jr., entrevista). A americana Delphi não recebe da Sabó uma única peça defeituosa desde 1999, o que lhe garantiu um prêmio como um dos três melhores fornecedores mundiais da empresa. O ingresso nos Estados Unidos começou timidamente em 1992, distribuindo peças de reposição. Em 1998, a empresa começou a trabalhar com fabricantes e montadoras como a GM. Atualmente, desenvolve com a GM americana peças que vão equipar veículos a ser lançados em 2005 e 2007.

A Sabó ganhou o Prêmio FINEP de Inovação Tecnológica 2003, com um processo pioneiro internacionalmente, cujo desenvolvimento teve o apoio de uma universidade alemã. É uma tecnologia de tratamento superficial de discos de PTFE (anéis de teflon usados na fabricação de autopeças) por meio de plasma, que substitui o antigo processo químico, e permite maior adesão entre a borracha e o anel das peças automotivas, resultando em um sistema inédito de vedação. Hoje, nenhum outro fabricante de autopeças possui um processo tão eficiente, ambientalmente correto e economicamente viável para tratamento de anéis de PTFE. Muitos outros prêmios já foram recebidos, entre eles o de Fornecedor do Ano da

OPEL e Fornecedor do Ano da Audi. Foi eleita seis vezes Fornecedor do Ano pela OPEL, cinco vezes pela Fiat Brasil. A Ford e a GM não têm este prêmio, mas certificados de qualidade, o chamado 'C1', e a Sabó foi qualificada 15 vezes pela Ford Brasil, 27 pela GM Brasil, e 14 pela GM Europa.

A Sabó fornece peças para dez empresas nos EUA, entre as quais a GM Powertrain e a Delphi. Com a nova fábrica, que deverá atender aos países do NAFTA e entrará em operação em 2006, vai servir a 28 novos clientes. A Sabó optou pela fábrica depois de ver as exportações para o mercado americano saltarem de US\$ 4 milhões para US\$ 44 milhões em quatro anos. A previsão para 2007 é de US\$ 100 milhões em peças nos Estados Unidos (Oricchio Junior, entrevista). Mesmo com a fábrica local, o Brasil continuará abastecendo boa parte do mercado americano: cerca de 60% dos componentes seguirão do Brasil e os outros 40% serão feitos lá.

Estão na disputa pela localização da nova fábrica os Estados Unidos, o México e o Canadá, e a decisão deverá levar em conta os incentivos fiscais oferecidos pelos três países, como isenção de impostos e infra-estrutura para atrair o investimento.

Ampliar a clientela em um dos mercados mais exigentes do mundo foi possível com o diferencial tecnológico. “Para sermos competitivos no mercado mundial investimos, anualmente, US\$ 15 milhões em pesquisa e desenvolvimento. São 300 novos itens todos os anos.” (Oricchio Jr., entrevista). Considerando que os concorrentes são gigantes - a Freudenberg fatura 10 vezes mais que a SABÓ (US\$3 bilhões versus US\$ 250 milhões), e a Delphi, US\$ 27 bilhões -, as armas são produtos patenteados (a SABÓ Brasil tem 52 patentes e 130 projetos de desenvolvimento tecnológico em andamento) e atendimento diferenciado. Serviços, qualidade, agilidade, soluções adequadas, o que chamam “domínio do cliente”.

Até as máquinas operatrizes são fabricadas pela SABÓ. Atualmente, as máquinas maiores são compradas da França, mas a formatação da máquina, de acordo com o processo produtivo, é feita internamente. Também um equipamento para inspeção eletrônica de peças foi desenvolvido pela empresa, que chegou a receber um pedido de venda de uma montadora.

Outra inovação, deste vez organizacional, foi introduzida na Sabó em 1996. É o trabalho por células de gestão (equipes multifuncionais), onde cada célula é dedicada a um grupo de 10 a 30 clientes. O trabalho por células deu mais agilidade ao atendimento - o tempo decorrido entre o pedido de um cliente e a entrega de um protótipo, que era de 120 dias, agora

leva um mês. O grande desafio é superar as diferenças culturais, fazendo com que as operações no Brasil e na Europa trabalhem de forma mais unificada, introduzindo conceitos de gestão utilizados aqui.

6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na área de Administração, o processo de internacionalização de empresas tem sido mais freqüentemente estudado à luz das teorias comportamentais, que explicam o crescente comprometimento de recursos em novos mercados de forma gradual, partindo da exportação até a produção e desenvolvimento local, no país de destino. Porém, ao se abordar o papel do domínio tecnológico na conquista de novos mercados, as teorias econômicas oferecem maior respaldo, ao focalizar os custos de transação entre as alternativas de repassar o conhecimento para empresas locais (licenciamento) ou aproveitar a vantagem competitiva derivada do conhecimento tecnológico. Assim, a instalação de fábricas no país-alvo, que produzam a partir daquele conhecimento, ao mesmo tempo em que se desenvolvem inovações que atendam às necessidades dos clientes locais (teoria da internalização) parece mais atraente.

Segundo Freeman (1974), a estratégia tecnológica da Sabó é ofensiva, buscando liderança no mercado e na tecnologia, frente aos concorrentes. A excelência técnica dos produtos é fundamental, junto a uma certa agressividade mercadológica. Esta estratégia inclui a existência de fortes vínculos com a comunidade científica, bem como forte atividade interna de P&D, com engenheiros e cientistas qualificados. Valorizam o sistema nacional de patentes como proteção a sua atividade inovadora. Pode-se considerar a compra da Kaco pela Sabó como uma aliança tecnológica, onde a liderança da empresa alemã em determinada tecnologia complementou a capacitação própria da Sabó.

Em pesquisa realizada em 1994, foi analisada uma amostra de 22 empresas, selecionadas entre as 500 maiores do Brasil, que realizaram investimentos no exterior entre 1989 e 1991. A maioria era fornecedora de peças e componentes ou de produtos acabados para grandes consumidores industriais. Uma característica importante dessas empresas era o avançado estágio de desenvolvimento tecnológico, em tecnologias e produtos de conhecimento disseminado (IGLESIAS; VEIGA, 2002). Uma das principais razões para a

instalação de subsidiárias no exterior era a necessidade de oferecer soluções rápidas para problemas tecnológicos e de desenvolvimento de produto, estabelecendo-se uma parceria entre as empresas compradoras e seus fornecedores. A compra da alemã Kaco, em 1992, pela Sabó, obedeceu a esta lógica: complementaridade tecnológica e proximidade dos compradores (OPEL). Outra razão foi tão ou mais importante: evitar que um de seus concorrentes a comprasse, reduzindo o espaço de atuação da Sabó junto às montadoras européias.

Pesquisa da Fundação Dom Cabral (BRASIL et al, 1996), com 57 empresas brasileiras que tinham realizado algum tipo de investimento produtivo no exterior, entre 1990 e 1994, mostrou alguns fatores determinantes para a expansão internacional, entre os quais aparecem, nos três primeiros lugares: a necessidade de estar próximo ao cliente; a conquista de novos mercados; e o acesso à tecnologia. Todos esses fatores foram citados pela Sabó.

Estudo do BNDES (1995) com 30 grandes grupos econômicos nacionais procurou identificar a forma de implantação das subsidiárias produtivas no exterior, entendendo-a segundo os modelos comportamentais ou sob a ótica das teorias econômicas. Os primeiros enfatizam a redução gradual das distâncias em relação ao mercado externo, e explicam por que a maioria das fábricas implantadas foi o resultado de aquisições ou de associação com empresas existentes, o que aproxima a empresa compradora da realidade cultural e organizacional do país anfitrião. No caso da Sabó, plantas produtivas e desenvolvimento local foram estratégias implantadas muito depois da exportação. Mas o conceito de “distância cultural” se aplica apenas em parte. A empresa começou exportando para a Europa e Japão. A aquisição/implantação de fábricas ocorreu primeiro na Argentina (em 1992, espécie de extensão da produção brasileira), depois Europa (1993) e só em 2006 nos Estados Unidos – considerado mais próximo culturalmente do que os países da Europa. Porém pode-se levar em consideração o fato de a Hungria ser a terra natal do fundador da empresa (FREIRE, 2001).

Mas as teorias econômicas também oferecem explicação para essa atitude. A compra ou a associação permite obter as vantagens proprietárias da empresa adquirida (tecnologia) e reduzir os custos de transação da entrada no novo mercado (IGLESIAS; VEIGA, 2002). A trajetória da Sabó pode ser explicada nesse contexto. Para Chudnovsky e Lopez (1999), nos países em desenvolvimento as vantagens proprietárias tecnológicas das empresas resultam mais do processo de aprendizagem, da experiência e das práticas tecnológicas, do que da

propriedade de tecnologias próprias. Por essa razão, a instalação de unidades produtivas no exterior pode contribuir favoravelmente para o desenvolvimento tecnológico da empresa pois, ao aumentar o tamanho do seu mercado, permite que a empresa aumente seus gastos com P&D, dada a maior facilidade de recuperar tais investimentos.

Na Sabó, esses argumentos se aplicam em parte. Seu sucesso internacional se deve à posse de tecnologias próprias inovadoras, expressa pelo número de patentes –52 – e pelos 130 projetos de desenvolvimento tecnológico em andamento, em abril de 2004. Algumas inovações incorporadas aos produtos vendidos para utilização no Canadá e norte dos Estados Unidos foram soluções desenvolvidas para um problema brasileiro (poeira das estradas nas vedações), que foram adaptadas para aquelas regiões (sal utilizado nas estradas para dissolver a neve). Este é o caso de uma peça desenvolvida para a American Axle, fornecedora de diferenciais para a GM, que reduziu a zero os custos com garantias, que haviam atingido US\$ 4 milhões.

Investimentos em países desenvolvidos podem trazer grandes vantagens tecnológicas. No caso da compra de uma firma existente, garante-se o acesso à base de experiência, habilidades e conhecimento tecnológico. Investimentos numa nova fábrica podem trazer *spillovers* tecnológicos, especialmente em locais com grande concentração de empresas de alta tecnologia ou dos fornecedores locais (CHUDNOVSKY; LOPEZ, 1999). A Sabó adquiriu em 1992 a Kaco, segunda maior fabricante alemã de vedações, e com alto nível de desenvolvimento tecnológico, o que lhe garantiu as vantagens descritas acima, além da proximidade dos principais clientes. A instalação de uma fábrica nos Estados Unidos (prevista para 2006), faz parte da mesma estratégia. Lá a Sabó já possui um escritório técnico/comercial desde 1994, e um laboratório de desenvolvimento de produtos para a GM e a Delphi.

A trajetória tecnológica da Sabó encontra respaldo em autores como Duysters e Hagedoorn (1996), Camargos e Sbragia (2000) e Pereira (2003). Autores que abordam as diferenças culturais entre países e a necessidade de superá-las (Rocha, 2001) explicam o grande desafio da Sabó em fazer com que as operações no Brasil e na Europa trabalhem de forma mais unificada. Alguns conceitos de gestão ainda não foram introduzidos na Europa, dadas as diferenças culturais. Este é o caso das células de gestão, adotado no Brasil em 1996.

7 CONCLUSÕES

Este trabalho abordou o processo de internacionalização uma empresa de um país em desenvolvimento, que atua em um setor industrial onde o domínio da tecnologia de produto ou processo é fator determinante do sucesso internacional. Há poucos artigos na literatura que focalizam este aspecto da internacionalização. A maioria estuda o comportamento de empresas multinacionais de países desenvolvidos e as variáveis que influenciam a decisão de dispersar seus centros de P&D, em geral em países de mesmo nível tecnológico.

Fala-se em 20 ou, no máximo 30 empresas nacionais que já internacionalizaram suas atividades produtivas, e não são todas que possuem vantagens competitivas baseadas em liderança tecnológica. Algumas pesquisas mostram as dificuldades deste processo e seus entraves burocráticos. O estudo de caso na empresa SABÓ Indústria e Comércio Ltda., única remanescente das empresas nacionais de autopeças existentes no início dos anos 90, mostra que a sua sobrevivência pode ser atribuída a uma estratégia agressiva de conquista do mercado internacional, baseada na instalação de fábricas e de centros de desenvolvimento próximos aos clientes, oferecendo produtos tecnologicamente avançados. E que o investimento de 5 a 7% do faturamento em P&D foi e continua a ser essencial para manter a posição alcançada.

Neste caso específico, as teorias comportamentais se aplicam apenas em parte, pois as características inovadoras dos produtos são mais importantes do que o conhecimento do mercado e as decisões de sua abordagem paulatina e cuidadosa. Para esta empresa, e provavelmente para outras empresas de alta tecnologia, as teorias econômicas baseadas nos custos de transação oferecem maior respaldo ao processo de internacionalização.

REFERÊNCIAS

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Going Global: Lessons from Late Movers. **Harvard Business Review**, vol. 78 (2), p.133-142, March-April, 2000.

CHEN, Y. Dancing with the Wolves: Localization of Multinational Corporations' R&D centers in Shanghai. In: THE FIRST GLOBELICS CONFERENCE "Innovation Systems and Development Strategies for the Third Millennium", Rio de Janeiro, November 2-6, 2003. **Proceedings.....**

ARIFFIN, N.; FIGUEIREDO, P.N. Internationalisation of Innovative Capabilities: Counter-evidence from the Electronics Industry in Malaysia and Brazil. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 27, Atibaia, 2003; **Anais...Atibaia**: ANPAD, 2003. Arquivo em CD/ROM.

COSTA, I; QUEIROZ, S.R.R. Foreign direct investment and technological capabilities in Brazilian industry. **Research Policy**, v. 31, 2002.

BÖHE, D.; ZAWISLAK, P.A. Estratégias de P&D em Subsidiárias Brasileiras de Empresas Globais. In SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22, Salvador, 2002. **Anais...Salvador**: PGT/USP e UNIFACS, 2002. Arquivo em CD/ROM.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M.C. Analyzing foreign market entry strategies: extending the internationalization approach. **Journal of International Business Studies**, 29 (3), 539-562, 1998.

CAMARGOS, S.P.; SBRAGIA, R. Inserção das Afiliadas Brasileiras na Estrutura de P&D das Empresas Internacionais. In SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21, São Paulo, 2000. **Anais....** São Paulo: PGT/USP, 2000. Arquivo em CD/ROM.

CANTWELL, J.; JANNE, O. Technological globalization and innovative centres: the role of corporate technological leadership and locational hierarchy. **Research Policy**, 28, p.119-144, 1999.

CHUDNOVSKY, D.; LOPEZ, A. Inversión extranjera directa y empresas multinacionales de países en desarrollo: tendencias y marco conceptual. In CHUDNOVSKY, D., KOSACOFF, B. Y LOPEZ, A. (Eds.) **Las multinacionales latinoamericanas en un mundo globalizado**. Buenos Aires, Fondo de Cultura Econômica, 1999

COUTINHO, L. Internacionalização das Empresas Brasileiras. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 05 out.2003. Caderno Dinheiro, p.2

CYRINO, A.B.; OLIVEIRA JR., M.M. Influência da Acumulação de Conhecimento nas Estratégias de Entrada em Mercados Internacionais: um Estudo nas Maiores Empresas Brasileiras. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, Salvador, 2002. **Anais...Salvador**: ANPAD, 2002.

DUNNING, J. Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity. **Research Policy**, vol. 23, p. 67-88, 1994

DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, vol.19, nº 1, p 1-31, 1988.

FREIRE, Claudia Marques. **Internacionalização de empresas brasileiras: o caso de O Boticário**. 2001, 127 f. Dissertação (Mestrado em Administração), COPPEAD/UFRJ, Rio de Janeiro.

FREITAS, H.G.; BLUNDI, M.D.S.; CASOTTI, L.M. Internacionalização da Churrascaria Plataforma: Peculiaridades da Cultura Brasileira como um Diferencial Competitivo. In ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD, 26, Salvador, 2002. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002. Arquivo em CD/ROM

FREEMAN, C. **The Economics of Industrial Innovation**. Middlesex, Penguin Books,1974.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Pesquisa sobre a Internacionalização da Empresa Brasileira**. Sumário Executivo. Belo Horizonte, jul. 2002. Disponível em <www.fdc.org.br>

.

IGLESIAS, R.M.; VEIGA, P. M. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In PINHEIRO, A.C.; MARKWALD, R.; PEREIRA L.V. (Org.). **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 1ª ed. cap. 9, p. 369-446, 2002.

INSTITUTO DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL (IEDI) **O investimento estrangeiro na economia brasileira e o investimento de empresas brasileiras no exterior**. São Paulo, fevereiro, 2003, 70 p. Disponível em < www.iedi.org.br >

.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F.The internationalization of the firm: Four Swedish cases. **Journal of Management Studies**. v.12, p.305-22, 1975.

KUMAR, N. Determinants of location of overseas R&D activity of multinational enterprises: the case of US and Japanese corporations. **Research Policy**, v.. 30, p. 159-174, 2001.

LACERDA, A.C. **Globalização e investimento estrangeiro no Brasil**. São Paulo:. Saraiva, 2004.

LE BAS, C.; SIERRA, C. Location versus home ocountry advantages. In: R&D activities: some further results on multinationals locational strategies. **Research Policy**, v. 31, p.589-609, 2002.

LEVY, L.F. As multinacionais brasileiras. In: O Novo Brasil, S.Paulo, **G. Mercantil**, cap. 9, 2002.

LOUREIRO, F.A. Internacionalização de empresas brasileiras. **Cadernos de Gestão Tecnológica**, São Paulo, CYTED-NPGCT/USP, 20, 1995.

MEYER-KRAHMER; REGER New perspectives on the innovation strategies of multinational enterprises: lessons for technology policy in Europe. **Research Policy**, v. 28, p. 751-776, 1999.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR, **Diretrizes de Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior**, Brasília, disponível em: < www.mdic.org.br >. Acesso em 26 nov. 2003.

MOVENDO as peças. **Revista EXAME**, ed.770, 15 jul.2002.

PASIN, R.M., BUCCHI, W.W.; CALAIS, G.O.S. **O processo de internacionalização de grandes grupos empresariais brasileiros através das fusões e aquisições transnacionais**. São Paulo, VI SEMEAD, FEA/USP, 2003.

PATEL, P. Are large firms internationalizing the generation of technology? Some new evidence. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 43 (1), p. 41-47, 1996

PATEL, P.; VEGA, M. Patterns of internationalisation of corporate technology: location versus home country advantages. **Research Policy**, v. 28, (2/3), p. 145-155, 1999.

PEARCE, R. Decentralized R&D and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs). **Research Policy**, v. 28, p. 157-178, 1999.

PEREIRA, W.S. **As mudanças no padrão de comércio exterior brasileiro e seus vínculos com a estrutura produtiva: uma análise das mudanças ocorridas na década de 90**. III Relatório de Atividades (abril 2003). Disponível em <www.unesp.br/fclar/geein>.

REDDY, P. New Trends in Globalization of Corporate R&D and Implications for Innovation Capability in Host Countries: a Survey from India. **World Development**, v.25 (11) p.1821-1837, 1997.

ROCHA, A. **Por que as empresas não se internacionalizam?** Rio de Janeiro, COPPEAD/UFRJ. Disponível em: < www.coppead.ufrj.br/NUPIN>. 2001.

RUGMAN, A.M. **Inside the Multinationals: the economics of internal markets.** N.York, Columbia U. Press, 1981

STAL, E. Empresas Transnacionais no Brasil e a Descentralização das Atividades de Pesquisa e Desenvolvimento. In SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 22, Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: PGT/USP e UNIFACS, 2002. Arquivo em CD/ROM.

STAUB, E., *Revolucionando o Brasil pela Inovação Tecnológica.* III Conferência ANPEI, Campinas, 27-30 maio 2003.

SULL, D. N.; ESCOBARI, M.E. **Sucesso Made in Brasil: os segredos das empresas brasileiras que dão certo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

TIGRE, P. B. Política Tecnológica na Promoção de Exportações. In PINHEIRO, A.C., MARKWALD, R. E PEREIRA L.V. (Org.) **O desafio das exportações.** Rio Janeiro: BNDES, 2002.

WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications.** N.York, The Free Press, 1975

BRAZILIAN MULTINATIONAL COMPANIES: THE ROLE OF TECHNOLOGY IN THE CONQUEST OF THE EXTERNAL MARKET

Abstract

The paper intends to show the importance of the internationalization process of companies from developing countries, which face global competition. Outside production stimulates the exports of raw materials, components and finished products, mainly in industrial sectors that produce differentiated goods of a higher technological content. Besides, the presence in more demanding markets facilitates the incorporation of new technologies and capacity building. Based on the behavioral and economical theories that explain the internationalization process of firms, a case study was conducted in Sabó, an autoparts manufacturer, and one of the few national firms that survived the liberalization process of the Brazilian economy, in 1990. This is explained by its innovative characteristics, which allows it to compete in the international market with the biggest companies in its sector. We conclude that, in the presence of a strong asset, like innovative technologies, the economical theories provide a better support for a successful internationalization process.

Key words: Internationalization. Innovation. Multinational companies. Technological development.