

Multinacionales de países emergentes: la internacionalización de las empresas brasileñas entre 1970 y 2013

Armando Dalla Costa, Eduardo Gelinski Júnior y Mariana Wichinevsky*

Universidade Federal do Paraná (UFPR), Brasil

Resumen

En los últimos años una cantidad cada vez mayor de empresas brasileñas pasó a actuar en el exterior. Varios factores contribuyeron a esto, destacando el nuevo posicionamiento del gobierno nacional, que pasó a incentivar directamente a tales empresas a través del Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social (BNDES). Este texto tiene como objetivo proporcionar una visión de largo plazo para entender cómo se formaron y actuaron estos grupos desde 1970 hasta 2013. Para comprender mejor el comienzo de la internacionalización de las empresas brasileñas y su actuación al inicio del siglo XXI, se buscará responder algunas preguntas, tales como: ¿Cuáles son las ventajas específicas del Brasil para formar multinacionales? ¿Cuáles son las ventajas específicas desarrolladas por las empresas para volverse competitivas en el mercado internacional? Como conclusión preliminar, se puede afirmar que la combinación de las ventajas específicas del país con las desarrolladas por las empresas confiere a estas capacidades y competitividad en el escenario internacional.

Palabras clave: Brasil, internacionalización, competitividad, empresas transnacionales, empresas.

-
- * Artículo recibido el 13 de febrero y aprobado para su publicación el 12 de setiembre de 2014. Armando Dalla Costa es doctor por la Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle) y postdoctorado por la Université de Picardie Jules Vernes de Amiens. Es profesor del Departamento de Economía y del Programa de Postgrado en Desarrollo Económico de la UFPR (Universidade Federal do Paraná) y líder del Núcleo de Pesquisa en Economía Empresarial de la misma universidad (www.empresas.ufpr.br). Además, fue presidente de la Asociación Brasileña de Investigadores en Historia Económica (2011-2013). Correo electrónico: ajdcosta@uol.com.br
- Eduardo Gelinski Júnior es estudiante de doctorado en el Programa de Postgrado en Desarrollo Económico en la UFPR. Fue vicerrector de Investigación, Extensión y Postgrado de la Universidad del Oeste de Santa Catarina (Unoesc) de 1994 a 2004, donde es profesor titular desde 1990. Correo electrónico: eduardo.gelinski@unoesc.edu.br
- Mariana Wichinevsky es estudiante de pregrado en Economía en la UFPR. Correo electrónico: wichinevsky@gmail.com

Multinationals from Emerging Countries: Internationalization of Brazilian Companies between 1970 and 2013

Abstract

In recent years, an increasing number of Brazilian companies began to operate abroad. Several factors contributed to this – most importantly, a new approach adopted by the Brazilian government that directly promotes international expansion through the National Bank for Economic and Social Development (BNDES). The purpose of this paper is to provide a long-term perspective on how these economic groups were created and their activities from 1970 to 2013. In order to understand the internationalization of Brazilian companies and their operations during the early XXI century, this article seeks to answer questions such as: what advantages does Brazil have for the creation of multinational companies? What advantages were developed by the companies themselves that make them competitive on the international market? A preliminary conclusion derived from this analysis is that it was the combination of the advantages provided by Brazil and those developed by the companies themselves that lead to these capacities and competitiveness on the international level.

Keywords: Brazil, internationalization, competitiveness, transnational corporations, enterprises.

Siglas usadas

BEP	Barriles equivalentes de petróleo
BNDE	Banco Nacional de Desarrollo Económico
BNDES	Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social
BRICS	Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica
Cenpes	Centro de Investigaciones y Desarrollo Leopoldo Américo Miguez de Mello (por sus siglas en portugués)
CSA	Country Specific Advantage (Ventaja específica del país)
CSN	Compañía Siderúrgica Nacional
Embrapa	Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria
FSA	Firm Specific Advantage (Ventaja específica de la empresa)
I+D+i	Investigación, desarrollo e innovación
IBGE	Instituto Brasileño de Geografía y Estadística
IGP-M	Índice general de precios de mercado
IPEA	Instituto de Investigaciones Económicas Aplicadas
ITA	Instituto Tecnológico de Aeronáutica
MDIC	Ministerio do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior
OPEP	Organización de Países Exportadores de Petróleo
PBI	Producto bruto interno
PND	Plan Nacional de Desarrollo
UFPR	Universidade Federal do Paraná
Unicamp	Universidad Estadual de Campinas
Unoesc	Universidad del Oeste de Santa Catarina
USDA	United States Department of Agriculture

1. INTRODUCCIÓN

Analizando un estudio de la Universidad de Sao Paulo y de la Fundación Getúlio Vargas, Viturino (2011) llega a la conclusión de que las empresas nacionales están formando redes globales por medio de adquisiciones y cada vez más apuestan por la innovación en el exterior. Él informa que, en noviembre de 2010, las ciudades sagradas de La Meca y Medina recibieron dos millones de peregrinos de diversas partes del Medio Oriente para celebrar el Ramadán. Cerca de 32.000 de aquellos viajeros hicieron el trayecto por carretera en autobuses producidos por la empresa Marcopolo, creados especialmente para la ocasión. «Los peregrinos no pueden tener ningún objeto sobre sus cabezas durante el viaje a estas ciudades, por eso creamos un vehículo con techo removible», afirmó Ruben Bisí, director de operaciones internacionales. «Desde 2003 Marcopolo le vendió a Arabia Saudita 2.700 autobuses de carretera, 700 de ellos convertibles, para que nadie quede mal con Alá» (Viturino 2011: 1).

El caso de Marcopolo representa el fenómeno reciente de empresas brasileñas que apostaron por un modelo de negocios abierto a la participación de las subsidiarias internacionales en los procesos de innovación. Este espacio para crear productos y procesos que se adapten a mercados distintos fue esencial para que, en 2009, la compañía tuviese 38% de sus ingresos originados en el exterior. Así, después de cincuenta años actuando fuera del país, Marcopolo opera con filiales en México, Argentina, Colombia, Sudáfrica, Egipto e India (Viturino 2011).

En los últimos años las antiguas y nuevas multinacionales brasileñas han podido contar, entre otros factores, con la contribución del gobierno. Este, a través del BNDES, cambió su posición y pasó a apoyar el proceso de internacionalización. El presente texto tiene como objetivo ofrecer una visión de largo plazo para entender cómo sucedió la formación y la actuación de estos grupos desde 1970 hasta 2013. Para comprender mejor el comienzo de la internacionalización de las empresas brasileñas y su actuación al inicio del siglo XXI, el artículo buscará responder algunas preguntas: ¿Cuáles son las ventajas específicas que tiene el Brasil para formar multinacionales? ¿Cuáles son las ventajas específicas desarrolladas por las empresas para volverse competitivas en el mercado internacional? ¿Qué es lo que las multinacionales brasileñas tienen de específico que las hace diferentes a las demás firmas internacionalizadas?

Para alcanzar tal objetivo más allá de esta introducción, el trabajo ha sido dividido en tres partes. En la primera, la preocupación es comprender cómo evolucionó la economía brasileña a partir de mediados del siglo pasado. Entre los años 1940 y 1980, el Brasil se transformó de una «economía agroexportadora» en una economía industrial. Fue en estas décadas que

se implantó un parque industrial moderno y diversificado, creando un ambiente propicio para el surgimiento y/o fortalecimiento de la internacionalización. Podemos afirmar que en esta etapa la internacionalización fue un hecho que sucedió para vender materias primas abundantes en el Brasil (ventajas específicas del país), como fue el caso de la empresa Vale; para buscar materia prima faltante en el territorio nacional, ejemplo de lo cual fue Petrobras; y para representar diplomáticamente al país o atender a los brasileños viviendo en el exterior, como hizo el Banco do Brasil.

A continuación, entre 1980 y 2000, la economía brasileña enfrentó una crisis de crecimiento, de manera que tuvo que lidiar con un alza inflacionaria y una elevada deuda externa, entre otros problemas. En esta etapa, varias empresas, especialmente las constructoras, buscaron el mercado internacional para aprovechar su parque industrial, su estructura montada y el conocimiento acumulado en grandes obras, así como para dirigir y mantener sus cuadros de ejecutivos y empleados. Como ejemplos de esta etapa podemos citar los casos de Odebrecht y Camargo Corrêa, que desarrollaron ventajas específicas, entre otros grupos.

A comienzos del nuevo milenio, la economía brasileña volvió a crecer y el mercado interno se fortaleció, lo que permitió una expansión en el grupo de sus multinacionales. Hay que resaltar los diversos factores que contribuyeron a esto: la estabilidad monetaria, el fortalecimiento de la economía interna, la disminución de la miseria –con una mejor distribución de ingresos–, el crecimiento de la bolsa de valores, el aumento expresivo de las exportaciones y la clara opción del gobierno federal por fomentar la formación de grandes grupos con potencial para ocupar el mercado internacional. Para mostrar cómo sucedió esto, se presenta, por un lado, un cuadro con el aumento de empresas que han conseguido exportar sus productos y, por otro, aquellas fuertemente establecidas en el exterior a través de un cuadro con las veinte empresas más internacionalizadas.

En la última parte, se presentan algunos casos concretos que demuestran tanto las ventajas del Brasil como las creadas y desarrolladas por las propias empresas que posibilitan su internacionalización. Petrobras, Gerdau y Odebrecht trabajaron en ventajas empresariales específicas, montando centros de investigación, innovación y nuevas tecnologías y creando modelos de gestión eficientes. Por otro lado, puede mencionarse un grupo de empresas –entre las cuales están Vale, JBS-Friboi y BRF-Brasil Foods– que se han desarrollado como resultado de ventajas específicas del Brasil en términos de recursos naturales y modelos de gestión propia, que ayudan a explicar su presencia en los diversos continentes. Finalmente, se presentan algunas conclusiones y desafíos para una mejor inserción de grupos nacionales en el mercado externo.

2. EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA BRASILEÑA EN LA SEGUNDA MITAD DEL SIGLO XX Y A INICIOS DEL SIGLO XXI

La economía brasileña se caracterizó, tanto en la Colonia (1500-1822) y el Imperio (1822-1889) como en la Primera República (1889-1930), por ser agroexportadora. La transición hacia una economía industrial se inició al final del siglo XIX, pero ganó más fuerza con la idea de industrialización a través de la sustitución de importaciones, movimiento iniciado con la llegada de Getúlio Vargas al poder, en 1930, y que se extendió hasta el final de la década de 1970.

El número de emprendimientos industriales en el país subió de 13.569 en 1920 a 49.418 en 1940 (IBGE 1957) y la cantidad de operarios en el mismo periodo pasó de 293.673 a 781.185. Luego, en las décadas de 1940 y 1950 destacó la inversión del Estado en la formación de algunas empresas que hoy se distinguen entre las principales multinacionales del país. Se trata, por ejemplo, de la etapa de fundación de la Compañía Siderúrgica Nacional (CSN) en 1941, teniendo a Guilherme Guinle (FGV CPDOC s. f.) como primer presidente, empresa orientada hacia la producción de materia prima. Además, en 1942 surgió la Compañía Vale do Rio Doce, fundada con el objetivo de cumplir con la demanda de mineral de hierro en el mercado internacional en el contexto de la Segunda Guerra Mundial.

En la estela de estas empresas vinieron otras estatales, como el Banco Nacional de Desarrollo Económico (BNDE; actual BNDES), en 1952. Este, al lado del Banco do Brasil, se volvió responsable del financiamiento de la industrialización a mediano y largo plazo. Petrobras, empresa fundada en 1953, se encargó del monopolio de la exploración, producción y refinamiento de petróleo; mientras que Eletrobras, de 1962, fue responsable de construir plantas generadoras y líneas de transmisión de alta tensión para cubrir la demanda de energía eléctrica (Eletrobras s. f.).

Una etapa importante en el avance de la industrialización brasileña en la década de 1950 fue el Plan de Metas, del Presidente Juscelino Kubitschek, «50 años en 5». De acuerdo con Villela (2005: 55), este plan «contemplaba inversiones en las áreas de energía, transporte, industrias de base, alimentación y educación, cuyo monto presupuestado equivaldría a un 5% del PBI en el periodo 1957-1961». Gremaud *et al.* (2002: 378-379) dividen el Plan de Metas en tres puntos principales: a) inversiones estatales en infraestructura, con énfasis en los sectores de transporte y energía eléctrica; b) estímulo al aumento de la producción de bienes intermedios como acero, carbón, cemento y cinc; y c) incentivo a la introducción de industrias en los sectores de consumo durable y de capital.

Las décadas de 1960 y 1970 fueron de fortalecimiento de la industrialización, especialmente el I PND (Plan Nacional de Desarrollo) y el II PND. El I PND fue lanzado durante el gobierno de Emilio Garrastazu Médici (1972-1974) para incentivar grandes proyectos de integración nacional (transportes, corredores de exportación, telecomunicaciones, el puente Río-Niterói, la carretera Transamazónica, las hidroeléctricas de Tres Mariás e Itaipú); planes especiales de desarrollo regional; y la expansión de las inversiones estatales.

El II PND vino a suplir las políticas del primer plan, en el sentido de complementar el proceso de sustitución de importaciones. Vio la luz en el gobierno de Ernesto Geisel (1974-1979) para desarrollar las industrias de base (siderurgia y petroquímica), bienes de capital, autonomía en insumos básicos (metales no ferrosos, minerales, fertilizantes y pesticidas agrícolas, papel y celulosa), energía (nuclear, petróleo, alcohol, hidroeléctrica), dos planes básicos de desarrollo científico y tecnológico y un primer plan nacional de postgraduación¹.

De acuerdo con Castro (2005: 143), «en el periodo 1950-1980, el PBI brasileño creció a una tasa promedio de 7,4% al año». Este crecimiento, en parte impulsado por los planes económicos antes mencionados, contribuyó al surgimiento de muchos emprendimientos y al crecimiento de las empresas que ahora luchan por ocupar un lugar en el escenario internacional. Como resultado práctico del proceso de industrialización, se puede notar la continua reducción de bienes básicos en las exportaciones totales; estas, según Castro (2005), decrecieron de 65% en 1973 a 32% en 1984. Por otro lado, en el mismo periodo, esta caída fue compensada con el aumento del peso relativo en las exportaciones de bienes manufacturados, que pasaron de 23% a 56%.

Es en este contexto que las grandes empresas actuales brasileñas internacionalizadas comenzaron o aumentaron su actuación en el mercado interno y en el exterior. En un primer momento se dirigieron hacia el mercado externo por diversas razones: a) exportar materia prima abundante en el Brasil (por ejemplo, Vale, demostrando las «ventajas específicas del país»); b) procurar materia prima escasa (Petrobras, que todavía no había desarrollado «sus ventajas específicas propias» para descubrir y explorar petróleo en aguas profundas); c) aprovechar la infraestructura montada, el *know-how* y los técnicos altamente capacitados (como fue el caso de Odebrecht y las demás constructoras).

La década de 1980 comenzó con problemas serios en la economía, entre los cuales podemos destacar el alza inflacionaria, el fuerte aumento en la deuda externa y el bajo crecimiento

1. Datos del I PND y II PND tomados de Almeida (2005).

del PBI. Además de esto, desde el punto de vista político, se hacía cada vez más difícil para los militares sostenerse en el poder y necesitaban preparar una transición para el retorno de los civiles.

Uno de los motivos que contribuyó al final del largo periodo de crecimiento de la economía nacional fue la segunda crisis del petróleo de 1979. De acuerdo con Hermann (2005: 97), por decisión de la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) el precio del barril en el mercado internacional saltó de un promedio de 13,60 dólares en 1978 a 30,03 dólares en 1979 y a 35,69 dólares el año siguiente, cuando el país importaba 82,7% del petróleo consumido.

La inflación perjudicó mucho y en general a las empresas y a las actividades económicas. Aun considerándose que había una alta inflación en las décadas de 1960 y 1970, el descontrol o la hiperinflación ocurrió sobre todo a partir de 1980 y hasta 1994. En números, la inflación pasó de 110% en 1980 a 235% en 1985 y a 2.947,7% en 1990 (lo que significaba una inflación promedio diaria de 8,07%, o sea, en un solo día había una inflación mayor a la de todo el año 2013). Esta hiperinflación persistió en 1993, llegando a 2.567,5% en cuanto a índice general de precios de mercado (IGP-M), según el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE).

Tanto los economistas como los políticos y la población brasileña en general necesitaron hacer un esfuerzo durante casi una década y media para controlar la inflación. Para esto se elaboró una serie de planes para combatirla que empezaron con el Plan Cruzado (1986), que fue seguido por el Bresser (1987), Verão (1989), Collor I (1990) y Collor II (1991). Estos planes se basaron en el congelamiento de precios y salarios y fueron eficientes en un primer momento, pero no vencieron a la inflación en el mediano y largo plazo. Fue solo con el lanzamiento del Plan Real en 1994 que la inflación bajó a niveles próximos a los de los países desarrollados.

Otro problema que afectó a la economía brasileña fue la deuda externa que, de acuerdo con Matos (2006), llegó a 37,2 mil millones de dólares en 1980. De allí hacia adelante avanzó a 78,6 mil millones de dólares en 1985, 86,9 mil millones de dólares en 1990 y 100,5 mil millones de dólares en 2000. El pago de los intereses y del saldo principal de la deuda causó serios trastornos en los países en desarrollo, por lo que fueron conducidos en diversas oportunidades a provocar la moratoria en función de sus dificultades de pago. El caso brasileño no fue la excepción.

Tales dificultades se reflejaron en el bajo crecimiento económico durante toda la década de 1980. El PBI nacional creció en promedio solo 1,3% entre 1980 y 1984 y 4,4% entre

1985 y 1989, mientras la inflación permanecía elevada. Tales condiciones de la política macroeconómica impusieron serias dificultades de acción a un conjunto de empresas, sobre todo a las que habían crecido fuertemente en los años anteriores para cubrir la demanda del «milagro brasileño». Con el fin del crecimiento y la crisis en el mercado interno, algunas de ellas, para continuar creciendo, dirigieron sus esfuerzos hacia el mercado internacional.

Otro factor que contribuyó al cambio de la economía nacional fue el Programa Nacional de Desestatización (Ley N° 8.031, de 1990) lanzado durante el gobierno de Fernando Collor de Mello (1990-1992). En su mandato, solo se llegó a privatizar dieciocho empresas, quedando para su sucesor, Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), la tarea y la ejecución de la transferencia de gran parte de las estatales a grupos privados. En este proceso, algunos grupos privados nacionales se fortalecieron y aumentaron su tamaño (Bradesco, Itaú, Gerdau, Odebrecht y Vale, entre otros), lo que contribuyó posteriormente a su proceso de internacionalización.

Desde mediados de la década de 1990 hasta 2013, la economía brasileña presentó un comportamiento positivo, favoreciendo a las empresas que actúan en el mercado interno, lo cual, combinado con otros factores, contribuyó a un acentuado proceso de internacionalización. Para Mattos y Jayme Junior: «[...] parece no haber muchas dudas de que el gobierno de Lula (2003-2010) obtuvo el mejor desempeño de la historia reciente brasileña en términos de evolución del PBI per cápita y de inclusión social» (2011: 35).

Estos mismos aspectos, así como otros que presentamos a continuación, también aparecen destacados en el análisis de Curado (2011). Para este autor, el periodo 2003-2008 fue marcado por la irrupción del crecimiento económico, cuando la tasa promedio de expansión del PBI fue de 4,2% anual, prácticamente el doble de la observada en el periodo anterior 1995-2005, que fue de 2% anual. Otro dato que ayuda a comprender la economía del periodo es la relación inversión/PBI, que era de 16,23% en 2003 y pasó a 20,10% en 2008. Sin embargo, esta tasa aún es baja si se compara a la de otros países considerados emergentes, pero el crecimiento económico ha mostrado un repunte en los últimos años.

Los efectos del aumento del crecimiento se sintieron en el mercado de trabajo. En enero de 2003 la tasa de desempleo era del 11,3%; en octubre de 2010 esta tasa bajó a 6,1%, el menor límite registrado por la serie histórica que empezó en 1983. Por otro lado y como consecuencia, el rendimiento promedio real del trabajo principal, de acuerdo con el IBGE, pasó de 1.202,60 reales en 2003 a 1.515,40 reales en 2010.

La reducción de la pobreza fue otro efecto importante. La tasa de extrema pobreza se redujo de 11,49% en 2005 a 7,28% en 2009, de acuerdo con el cálculo del Instituto de Investigaciones Económicas Aplicadas (IPEA). El año 2005 esta tasa era de 30,82% mientras que en 2009 su valor alcanzaba 21,42%. La disminución de la pobreza y la miseria se dio en función de una combinación de diversos factores, entre los cuales merece destacar la recuperación del salario mínimo. En 2007 se adoptó una política permanente de valorización de este, válida hasta 2023, cuyos criterios son el traslado de la inflación del periodo entre las correcciones y el aumento real por la variación del PBI. Gracias a esta política, el salario mínimo tuvo una recuperación de poder adquisitivo, el cual, medido en canastas básicas, pasó de 1,20 canastas en 1995 a 2,24 canastas en 2012.

Otro efecto del crecimiento económico fue la expansión del programa Bolsa Familia, que benefició a 12,9 millones de familias, lo que representa cerca de 50 millones de personas con ingreso mensual per cápita de hasta 140,00 reales. En 2011 este programa inyectó en la economía alrededor de 13 mil millones de reales, lo que representó cerca de 0,4% del PBI del país (Planalto 2011).

La combinación de estos factores con otros, como el aumento de la masa salarial, la disminución de la pobreza, el nuevo crédito, la estabilización económica con el final del proceso inflacionario desde mediados de los años 1990, el fortalecimiento de la Bolsa de Valores de Sao Paulo, el aumento en el volumen de las exportaciones, el aumento del empleo formal y la disminución del desempleo, se constituyeron en puntos positivos para el fortalecimiento de las empresas en el mercado interno, lo que contribuyó a que un conjunto mayor de estas iniciase o fortaleciese su proceso de internacionalización.

3. EMPRESAS BRASILEÑAS QUE EXPORTAN HACIA EL MERCADO MUNDIAL

Una etapa significativa en el proceso de internacionalización de las empresas es el inicio y el fortalecimiento de sus exportaciones. Analizar, por lo tanto, cuántas empresas del país están involucradas con el comercio exterior es una manera de evaluar sus posibilidades de construir un grupo de multinacionales. Al verificar lo que aconteció en los últimos trece años, que coinciden con la recuperación de la economía brasileña a partir del inicio del tercer milenio, como se vio líneas arriba, se percibe que en todos los rangos de tamaño de empresas hubo crecimiento. Aun así, el mayor aumento se dio en los grandes grupos, que pasaron de 77 a 386 firmas (cuadro 1).

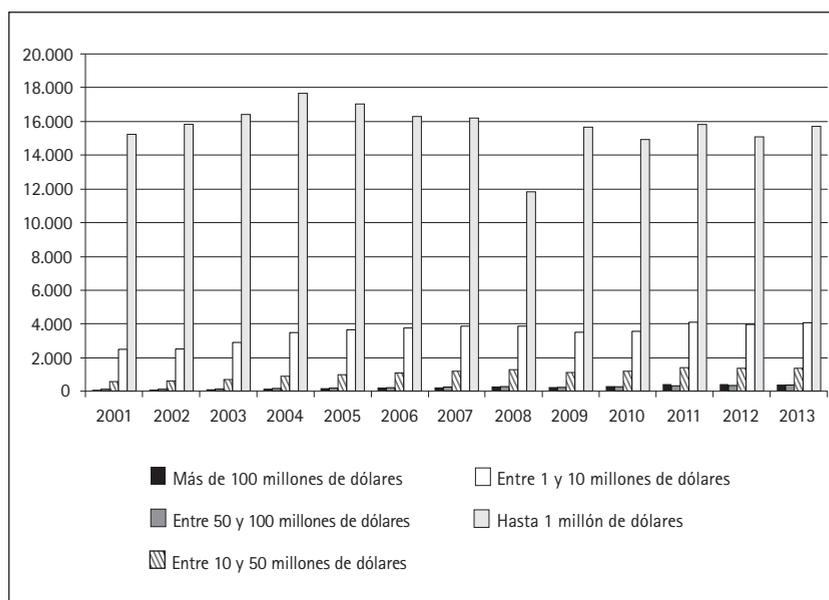
Cuadro 1
Empresas brasileñas que exportan al mercado mundial, 2001–2013

Rango	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Por encima de 100 millones de dólares	77	83	103	139	174	202	220	271	235	293	407	412	386
Entre 50 y 100 millones de dólares	103	100	116	152	171	195	234	262	213	249	307	329	357
Entre 10 y 50 millones de dólares	558	595	683	876	963	1.069	1.175	1.261	1.095	1.174	1.384	1.348	1.351
Entre 1 y 10 millones de dólares	2.466	2.488	2.875	3.463	3.627	3.730	3.836	3.841	3.479	3.536	4.070	3.945	4.046
Hasta 1 millón de dólares	15.194	15.789	16.370	17.622	16.996	16.249	16.163	11.789	15.621	14.889	15.782	15.049	15.667
Total	18.398	19.055	20.147	22.252	21.931	21.445	21.628	17.424	20.643	20.141	21.950	21.083	21.807

Fuente: MDIC (2012); elaboración propia.

En el cuadro 1 puede notarse también que hubo una fuerte caída en función de la crisis de 2008 porque buena parte de las firmas exportaba a los países más afectados por tal crisis, o sea, los de Norteamérica y Europa. Esto afectó de manera más fuerte a las micro y pequeñas empresas, como se puede observar en el gráfico 1.

Gráfico 1
Empresas brasileñas que exportan hacia el mercado mundial, 2001–2013



Fuente: MDIC (2011); elaboración propia.

4. EMPRESAS BRASILEÑAS MÁS INTERNACIONALIZADAS

Hay diversas formas de verificar cuán internacionalizado está un grupo empresarial. En el Brasil, la Fundación Dom Cabral realiza este análisis a partir de tres criterios: ventas, activos y empleados de cada grupo, relacionando estos datos en el país y en el exterior. El análisis divulgado en 2014 es el noveno que esta fundación ha elaborado. La lista sufre pequeñas alteraciones poco significativas entre año y año. Analizando el perfil de las veinte empresas más internacionalizadas, se aprecia que hay cuatro del ramo alimenticio y dos del sector de construcción civil, mientras las demás pertenecen a ramos tan diversos como fabricación de aviones y tecnología de información. Esto muestra que

hay variedad en los sectores representados, aunque los grupos no sean, necesariamente, los mayores en términos de facturación y lucro entre las firmas multinacionales del país, ni en cuanto a la ocupación del mercado internacional como un todo, como se puede verificar en el cuadro 2.

Cuadro 2
Empresas brasileñas más internacionalizadas, según índice y países con empresas subsidiarias, 2014

Posición	Empresa	Índice de internacionalización	Número de países con empresas subsidiarias
1	JBS-Friboi	0,589	17
2	Gerdau	0,542	19
3	Stefanini	0,496	27
4	Magnesita Refratários	0,457	19
5	Marfrig Alimentos	0,433	16
6	Metalfrio	0,427	5*
7	Ibope	0,364	13
8	Odebrecht	0,439	28
9	Sabó	0,333	11*
10	Minerva Foods	0,320	9*
11	Tigre	0,306	9*
12	Vale	0,283	31
13	Weg	0,280	25
14	Suzano	0,271	9*
15	BRF-Brasil Foods	0,271	19
16	Camargo Corrêa	0,250	17
17	Embraer	0,231	5*
18	Ci&T	0,208	5*
19	Marcopolo	0,195	24
20	Artecola	0,194	5*

Nota: el asterisco indica datos provenientes del sitio web de las empresas.

Fuente: Fundación Dom Cabral (2014); elaboración propia.

Uno de los aspectos destacados en cuanto al índice de las empresas más internacionalizadas es la presencia de Marfrig (quinto lugar en el *ranking* 2014), una empresa reciente, formada en los años 2000 y que actúa en el sector tradicional de alimentos. Esta empresa supo aprovechar el buen momento de la economía nacional y el apoyo del BNDES e hizo adquisiciones y fusiones tanto en el mercado interno como en el externo; se volvió así un caso que merece un estudio más profundo. Las demás empresas son tradicionales, conocidas tanto en el Brasil como en el exterior.

Entre los datos de la Fundación Dom Cabral, en relación a las regiones del mundo donde las empresas brasileñas están más presentes, resalta el continente americano, seguido de Europa. En lo que se refiere a los países, la mayor presencia se da en Estados Unidos y es seguida por la existente en varios países de América Latina (cuadro 3).

Cuadro 3
Países con más empresas brasileñas, 2014

Puesto	País	Número de empresas
1	Estados Unidos	41
2	Argentina	35
3	Chile	30
4	Colombia	23
5	Uruguay	23
6	México	22
7	Perú	22
8	China	21
9	Reino Unido	19
10	Paraguay	17
11	Venezuela	17
12	Portugal	16
13	Francia	13

Fuente: Fundación Dom Cabral (2014).

También se puede verificar el cuadro de empresas internacionalizadas analizando la lista de las diez mayores exportadoras, que venden por encima de 100 millones de dólares anuales. De acuerdo con la relación elaborada por el Ministerio de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC 2011), las mayores son: Petrobras, Vale, Embraer,

Samarco Mineração, Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração, Acelormittal do Brasil, Coopersucar, Alunorte Alumina do Norte do Brasil, Fiat Automóveis y Caterpillar do Brasil. Por lo tanto, se encuentra que solo dos de ellas (Embraer y Vale) pertenecen a la lista de las más internacionalizadas.

5. EMPRESAS BRASILEÑAS QUE BUSCAN CONSOLIDARSE EN EL MERCADO INTERNACIONAL

En los últimos años, un grupo significativo de empresas de los BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) y otros «países emergentes» está insertándose en el mercado mundial. El Brasil, entre los demás, está en una posición intermedia. De acuerdo con un estudio realizado por el Boston Consulting Group (citado por Camargos 2007: 36), existen doce empresas brasileñas entre las cien compañías globalizadas pertenecientes a este grupo de naciones. En esta lista, el Brasil es superado por China (44) e India (21), pero está por encima de Rusia (7) y México (6).

El país «despertó» tarde a este proceso, si se compara con China, India y las naciones desarrolladas. Solo en los gobiernos recientes, especialmente en los dos mandatos del presidente Lula (2003–2010), hubo claros incentivos para la formación de conglomerados con poder de intervenir en el mercado externo, los cuales alcanzan varios niveles: exportaciones, compra de competidores en el exterior e implantación de plantas industriales fuera del país. Un actor clave en este proceso fue el BNDES² al actuar como banco de financiamiento en la formación de conglomerados, incentivar fusiones, adquisiciones y *joint ventures* y prestar recursos para la compra de competidores en el exterior.

En lo que se refiere a las explicaciones teóricas sobre el proceso de internacionalización, hay dos grandes grupos, que se dividen entre teorías clásicas y nuevas teorías, que buscan explicar la trayectoria de las firmas pertenecientes a los «países tradicionales» (Estados Unidos, Japón, Europa) así como a los «países emergentes» (BRICS)³. En este texto nos enfocamos solo en dos aspectos: las ventajas específicas de los países y las de las empresas, para comprender mejor los objetivos establecidos al comienzo.

2. Para más información respecto al papel del BNDES en el proceso de internacionalización de las empresas brasileñas ver, entre otros: Alem y Cavalcanti (2005); Carvalho *et al.* (2002); Simão (2010); Dalla Costa y Souza Santos (2010); Instituto Alvorada (2011).

3. La literatura respecto a las teorías clásicas y nuevas que buscan explicar el proceso de internacionalización de las empresas es amplia y está referida a diversos estudios que tratan del tema. Para una síntesis de ambos tipos de teorías ver, entre otros: Marinho (2013); Ramamurti y Singh (2010); Guillén y García Canal (2010); Goldstein (2009).

Rugman (2010) revisa su teoría inicial, destacando diversos aspectos que aún permanecen válidos para explicar la internacionalización de las empresas de los países emergentes, así como mencionando otros que han quedado obsoletos. Presentamos aquí la discusión que el autor establece entre las ventajas específicas de los países y las de las empresas. Rugman resalta que los dirigentes de las multinacionales usan estrategias para optimizar la internacionalización aprovechando tanto las ventajas específicas de los países (CSA, por sus siglas en inglés) como las ventajas específicas desarrolladas internamente en cada firma (FSA, por sus siglas en inglés).

[...] the Country Specific Advantages – CSAs represent the natural factor endowments of a nation. They are based on the key variables in its aggregate production function. For example, CSAs can consist of the quantity, quality, and cost of the major factor endowment, namely resources (Rugman 2010: 50).

Respecto a las ventajas específicas de las empresas, Rugman afirma que:

[...] the Firm Specific Advantages – FSAs possessed by a firm are based ultimately on its internalization of an asset, such as production knowledge, managerial, or marketing capabilities over which the firm has proprietary control. FSAs are thus related to the firm's ability to coordinate the use of the advantage in production, marketing, or the customization of services (Rugman 2010: 51).

Basados en esta discusión, y sabiendo que existen otras maneras de analizar el proceso de internacionalización, seleccionamos tres grupos internacionalizados que cuentan con CSA y otros tres grupos que las desarrollaron. En efecto, las empresas fueron seleccionadas en función, o bien de las ventajas que detentan por el hecho de ser brasileñas o bien, en el segundo grupo, por el hecho de haber desarrollado ventajas propias, asociadas a las ventajas del país.

Las empresas Vale, JBS-Friboi y BRF-Brasil Foods se mencionan a continuación como resultado de ventajas específicas del Brasil en términos de recursos naturales, que son acompañadas de modelos de gestión propia. Por otro lado, Petrobras, Gerdau y Odebrecht se describen porque desarrollaron ventajas empresariales específicas, montando centros de investigación, innovación y nuevas tecnologías, así como creando modelos de gestión eficientes que ayudan a explicar su presencia en los diversos continentes.

5.1 Vale, JBS-Friboi y BRF-Brasil Foods y las CSA

A. Vale y su proceso de internacionalización

Vale es la mayor productora mundial de mineral de hierro y de mineral de hierro granulado y la segunda mayor productora mundial de níquel. También produce mineral de manganeso, ferroaleaciones, carbón, cobre, metales del grupo de platino, oro, plata, cobalto y potasio, además de fosfatados y otros fertilizantes. Para sostener su estrategia de crecimiento, explota minerales en quince países en el mundo y opera un sistema logístico en el Brasil y en otras regiones del globo, incluyendo vías férreas, terminales marítimas y puertos que están integrados a sus operaciones de minería. En 2012, Vale tuvo una recaudación operativa neta de 47.694 millones de dólares y una ganancia neta de 5.254 millones de dólares (Vale 2012: 13-15).

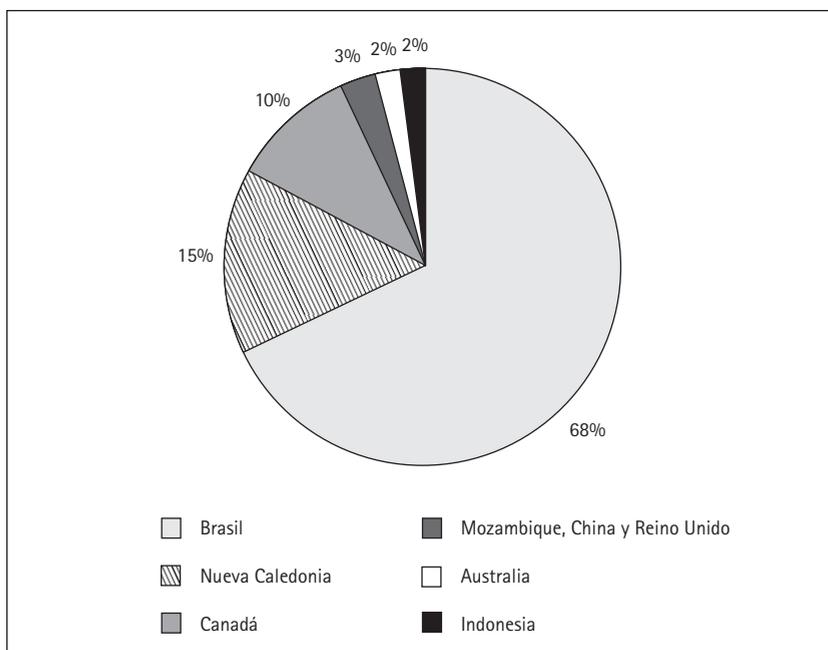
Vale fue constituida el 11 de enero de 1943 como una de las estatales encargadas de garantizar materia prima básica para la «incipiente» industrialización brasileña, así como para cubrir la demanda de la guerra. Siguiendo el largo periodo de industrialización a través de la sustitución de importaciones, creció como firma estatal, tanto en el mercado interno como en el externo. Pero el hecho que más marcó su historia fue su privatización, ocurrida el día 7 de mayo de 1997, en el contexto de las privatizaciones mencionadas antes. El Consorcio Brasil, liderado por la CSN venció en la subasta realizada en la Bolsa de Valores de Río de Janeiro, adquiriendo 41,73% de las acciones ordinarias del Gobierno Federal por 3.338 millones de dólares.

En lo que se refiere a la internacionalización, Vale tiene una historia particular. A partir de su fundación, para cubrir la demanda de la Segunda Guerra Mundial, toda su producción fue destinada al mercado inglés. Tras la guerra, su producción todavía se destinaba totalmente al exterior, a una diversidad de países, principalmente europeos. Con el aumento de la demanda interna, a partir del proceso de industrialización de la década de 1950, Vale pasó a actuar también en el mercado interno, de manera que en 2014 apenas 30% de su facturación estaba vinculada a su actuación internacional⁴. Después de la privatización, Vale pasó a comprar diversas empresas competidoras en el Brasil y en el exterior e invirtió para convertirse en una empresa global, como se puede verificar analizando los datos de las inversiones de 2007 (véase el gráfico 2). Esta distribución se mantuvo semejante en los años posteriores, como se apreció en 2012, cuando «una gran parte del presupuesto de inversiones se invirtió en el Brasil (63,1%) y en Canadá (14,4%). El resto fue asignado para inversiones en Australia, China, Indonesia, Malasia, Malawi, Mozambique, Nueva Caledonia y el Perú, entre otros» (Vale 2012: 72).

4. Para una explicación detallada del proceso de crecimiento de Vale en el mercado interno y su proceso de internacionalización, ver Dalla Costa (2011).

Gráfico 2

Monto de inversión total por país, empresa Vale, 2007 (en porcentajes)



Fuente: Vale (2007); elaboración propia.

Vale es una de las típicas empresas del Brasil que se beneficiaron de las CSA debido a las grandes reservas minerales y de alta calidad. Adicionalmente a esto, la empresa invierte para crear «activos propios» o ventajas específicas, sobre todo en I+D+i (investigación, desarrollo e innovación). Como señala en su informe:

[...] el presupuesto de inversiones para el año 2013 aprobado por nuestro Consejo de Administración es de US\$ 10.126 millones para la ejecución de proyectos, US\$ 5.117 millones para el mantenimiento de las operaciones actuales y **US\$ 1.053 millones para I+D**, distribuido en US\$ 382 millones para explotación mineral, US\$ 465 millones para estudios conceptuales, de previabilidad y viabilidad y US\$ 206 millones para ser invertidos en nuevos procesos, innovación y adaptación tecnológica (Vale 2012: 72)⁵

Además de esto, Vale fue una de las firmas beneficiadas por el BNDES, que en 2008 le concedió crédito por 7,3 mil millones de reales (Lage 2008).

5. Las negritas son nuestras.

B. JBS-Friboi y su proceso de internacionalización

Al grupo JBS-Friboi se le puede considerar como una compañía con plataforma global de producción y distribución de carne, con operaciones en el Brasil, Estados Unidos, Australia, México, Italia, Paraguay, Uruguay y la Argentina. De acuerdo con datos de la firma (JBS-Friboi 2011: 7), sus operaciones se extienden también por Europa, Asia y África a través de oficinas comerciales y centros de distribución, de forma tal que sus 286 unidades productivas emplean más de 135 mil personas en cinco continentes. Otro dato relevante es la capacidad de sacrificio de animales de la compañía, que en el año 2012 llegó a 81,4 mil cabezas de ganado vacuno, 18,3 mil cabezas de ovinos, 7,2 millones de pollos y 50,1 mil cabezas de porcinos por día.

Conforme a los datos de su informe anual, en 2012 JBS-Friboi tuvo ingresos netos por 75,7 mil millones de reales y una ganancia neta de 1,26 mil millones de reales (2013: 12⁶). En el sector de proteína animal, JBS-Friboi destaca en la carne bovina (64%), siguiendo la carne de pollo (20%), carne porcina (10%) y otros (6%).

El grupo que llegó a esta estructura comenzó con un pequeño matadero en Anápolis (Goiás), en 1953. Su crecimiento no fue significativo hasta inicios de la década de 1990. A continuación, entre 1993 y 1997, adquirió dieciséis plantas industriales y consolidó su presencia en el mercado interno. A partir de 2005 comenzó su expansión internacional con varias adquisiciones, como se puede observar en el cuadro 4.

Además de otras fuentes de financiamiento, JBS-Friboi ha contado con el apoyo del BNDES, que le prestó 80 millones de dólares en 2005 para la compra de Swift Argentina. En 2007 nuevamente le prestó dinero para la adquisición de una empresa competidora internacional, Pilgrim's Pride, por valor de 3.475 mil millones de reales. Con estos y otros préstamos, el banco pasó a detentar 20% de las acciones de la empresa (Rodrigues 2009).

El grupo JBS-Friboi aprovechó las ventajas específicas del país en asuntos de producción animal: amplia área de pastoreo (ganado); clima, sol y agua favorables y en abundancia; producción libre de enfermedades (como la «vaca loca»); granjeros y agricultores con larga tradición en crianza animal (vacunos, porcinos, aves); y también suelo fértil y abundante. Estos factores están combinados con la inversión de la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (Embrapa) tanto en el desarrollo y mejora de la producción de alimentos (soya, maíz, pastizales) como en el mejoramiento genético de los animales (bovinos, porcinos y aves).

6. Dato tomado de: <<http://relatorioanual.jbs.com.br/port/index.htm>> (fecha de consulta 6/6/2014).

Cuadro 4**Año de adquisición y país de plantas internacionales, empresa JBS-Friboi, 2005–2012 (principales adquisiciones)**

Año	Empresa	País
1953	Casa de Carne Mineira	Anápolis, Goiás (Brasil)
2005	Swift	Rosario (Argentina)
2005	Swift	San José (Argentina)
2006	Swift	Pontevedra (Argentina)
2006	Swift	Venado Tuerto (Argentina)
2007	Inalca	Italia (plantas y centros de distribución en Rusia y África)
2007	Swift Foods Co.	Estados Unidos y Australia
2007	Swift	Berazategui (Argentina)
2007	SB Holdings	Estados Unidos
2007	JV Beef Jerky	Estados Unidos
2008	Smithfield Beef	Estados Unidos
2008	Five Rivers	Estados Unidos (diez establos de ganado)
2008	Tasman	Australia (quince unidades de beneficio de bovinos, ovinos y terneros)
2009	Pilgrim's Pride	Estados Unidos (segunda mayor empresa de pollos del país, con treinta plantas de beneficio e industrialización)
2010	Tatiana Meets y Rockdale Beef	Australia
	Grupo Toledo	Bélgica
	Mc Elhanev	Estados Unidos (establos de ganado)

Fuente: JBS-Friboi (2012); elaboración propia.

C. BRF–Brasil Foods y su proceso de internacionalización

BRF-Brasil Foods es un conglomerado que surgió a través de la fusión de las acciones de Sadia y Perdigão en 2009 y que actúa en los segmentos de carnes (aves, porcinos, bovinos), alimentos procesados de carnes, lácteos, margarinas, pastas, pizzas y vegetales congelados. En 2012 obtuvo ingresos netos por 28,5 mil millones de reales y una ganancia neta de 813 millones de reales (BRF-Brasil Foods 2012: 10). Es una de las mayores empresas globales de alimentos y responde por 9% de las exportaciones mundiales de proteína animal. Sus 110.000 empleados operan 50 fábricas y 33 centros de distribución en el Brasil.

Para entender la historia actual de BRF-Brasil Foods es necesario remontarse al origen de las dos empresas que la componen. Perdigão comenzó su trayectoria con una casa comercial en 1934, «cuando la familia Brandalize se asoció con los Ponzoni, formando la empresa Ponzoni, Brandalize & Cia, con un capital de 160 mil reales, en Videira-SC» (Tassara y Scapin 1996: 154); por su parte, Sadia empezó sus actividades cerca de una década después, fundada por Attilio Fontana, que explicó de la siguiente forma el origen del nombre: «En 1944 tomé de la razón social S. A. Indústria y Comercio Concordia las primeras dos letras y las junté con la última sílaba de Concordia para formar el nombre Sadia» (Fontana 1980: 127). Desde entonces ambas actuaron de forma semejante, compitiendo entre sí, hasta que se unieron al final de la primera década del nuevo milenio.

Mientras permanecieron como firmas individuales, atravesaron las principales etapas de desarrollo de la economía brasileña, caracterizándose como típicas empresas del proceso de sustitución de importaciones en un primer momento. Pero enseguida se beneficiaron del milagro brasileño, luego continuaron creciendo durante la crisis de las décadas de 1980-1990 y mejoraron aun más su desempeño con el retorno del crecimiento económico y el fortalecimiento del mercado interno a partir de los años 2000.

En el escenario internacional, «los primeros contratos de exportación de Sadia fueron firmados en 1967» (Dalla Costa 2000: 381). Más adelante, en la década de 1980, a través de Sadia S. A. Exportação e Importação, «sus representantes recorrían los cinco continentes, vendían 70 tipos de productos a 40 países y firmaban contratos en inglés, español, francés, alemán, árabe, japonés y ruso» (Teixeira 1994: 109). Perdigão siguió un camino similar en el exterior y sus ventas en el mercado internacional componían 40,8% de sus ingresos netos en 2012 (BRF-Brasil Foods 2012).

Actualmente, además de las exportaciones, BRF-Brasil Foods cuenta con nueve plantas industriales en Argentina, dos en Europa (Plusfood Inglaterra y Holanda) y una en Abu Dabi (Emiratos Árabes). En 2012 hizo una *joint venture* con Dah Chong Hong Ltd. para la distribución de productos en China. Para garantizar la distribución y atender a más de 120 países, tiene diecinueve oficinas en los cinco continentes.

En su proceso de internacionalización⁷, BRF-Brasil Foods aprovechó ventajas específicas del país semejantes a las de JBS-Friboi. Sin embargo, BRF-Brasil Foods sobresale en el aprovechamiento de la producción de maíz y soya en el Brasil, indispensables en la producción de alimentos para animales; la experiencia acumulada de los pequeños agricultores en la producción de aves y

7. En referencia a los recursos, así como sucedió con otras empresas que salieron al mercado internacional, BRF contó con dinero del BNDES, que le concedió 2,52 mil millones de reales en crédito (Exame 2012).

porcinos; la fuerza del mercado interno, que cuenta con una población de 200 millones de personas; y la gran contribución de Embrapa tanto en el desarrollo de nuevas razas de aves y porcinos como en la mejoría constante en la calidad del pienso y del proceso de crianza.

Unidas a las ventajas del país están las competencias desarrolladas por la propia empresa, que ha acumulado una vasta experiencia de contactos y presencia física en el mercado internacional y se preocupa por la actualización permanente y el lanzamiento de nuevos productos. El año 2012 presentó 454 productos en los mercados interno y externo (BRF-Brasil Foods 2013: 10). Tales lanzamientos son fruto de la innovación y la tecnología desarrolladas en el centro de innovación instalado en Jundiaí (SP-BRF Innovation Center), donde la empresa invirtió 106 millones de reales en 2012. En esta unidad trabajan 250 personas en los laboratorios físico-químico, microbiológico, de análisis sensorial, de materiales y de empaques, los cuales cuentan con ocho cocinas experimentales donde se prueban las innovaciones. Como resultado de este trabajo, «BRF fue reconocida entre las cien empresas más innovadoras del mundo, en el *ranking* del año 2012 de la revista *Forbes*» (BRF-Brasil Foods 2013: 41).

5.2 Petrobras, Gerdau y Odebrecht y las FSA

A. Petrobras y su proceso de internacionalización

En setiembre de 2010 Petrobras consiguió 69,97 mil millones de dólares en la mayor venta realizada de acciones en el mercado mundial de capitales. Luego de este lanzamiento, su valor de mercado se colocó en 270 mil millones de dólares, volviéndose la segunda mayor petrolera del mundo, solo después de Exxon (313 mil millones de dólares) y delante de Petro China (266 mil millones de dólares) (Sciarretta 2010).

De acuerdo con Petrobras, estos recursos serán utilizados principalmente para hacer viable la exploración de Pré-Sal. Para esto, el consejo de administración aprobó el Plan de Negocios 2010-2014, con inversiones totales por 224 mil millones de dólares (Petrobras 2014), un promedio de 44,8 mil millones de dólares por año. La meta de Petrobras es llegar en 2014 a 3,9 millones de barriles equivalentes de petróleo (BEP) por día y tiene una proyección a 2020 de 5,4 millones de BEP por día.

En 2011 las inversiones de Petrobras sumaron 87,5 mil millones de reales y su ganancia neta llegó a 33,3 mil millones de reales (UOL Notícias Economía 2012). La empresa cuenta con una estructura industrial compuesta por 109 sondas de perforación, 13.174 pozos productores (gas y petróleo), 112 plataformas, 15 refinerías (en el Brasil y exterior), 189 navíos (entre flota propia y de terceros), 5.998 puestos de venta y 3 fábricas de fertilizantes (Petrobras 2008); y su producción diaria es de 2 millones de barriles de petróleo y de 421 mil barriles de gas natural al día (producción interna y externa).

Al ser fundada, el 3 de octubre de 1953, ni los más optimistas hubieran logrado proyectar una empresa que alcanzase este tamaño y se volviera la más importante transnacional brasileña, pudiendo llevar al país a la autosuficiencia en la extracción y refinamiento de petróleo.

En el escenario internacional, Petrobras comenzó su trayectoria buscando materia prima, porque el país no dispone de grandes reservas *onshore*; últimamente, tras desarrollar tecnología propia de exploración en aguas profundas y ultraprofundas, continúa en el mercado externo vendiendo su *know-how* tecnológico.

En relación a los continentes, su presencia puede ser resumida con los datos que se presentan a continuación. En primer lugar, en América está presente desde 1972 desempeñando actividades de exploración, producción y comercialización (cuadro 5).

Cuadro 5
Distribución por países de la inserción de Petrobras en América, 1972–2007

País	Año de inicio de actividades	Actividades
Colombia	1972	Exploración de petróleo en aguas superficiales y profundas (desde 2004)
Estados Unidos	1987	Exploración, producción y comercialización de petróleo y derivados; exploración en aguas profundas (desde 2004)
Argentina	1993	Exploración, producción y comercialización de petróleo, gas y derivados
Bolivia	1995	Exploración, producción y comercialización de gas y petróleo
Ecuador	1996	Exploración y producción de petróleo
Venezuela	2003	Exploración y producción de petróleo en tierra y <i>offshore</i>
Perú	2003	Exploración y producción de petróleo y gas en tierra
México	2003	Exploración y producción de gas natural; acuerdos de cooperación tecnológica para exploración de petróleo en aguas profundas
Uruguay	2004	Comercialización de gas y derivados de petróleo
Chile	2005	Oficina comercial; adquisición de la red de puestos de distribución (desde 2008)
Paraguay	2006	Comercialización de combustibles
Cuba	2008	Exploración de petróleo en aguas profundas

Fuentes: Petrobras (2007, 2012); elaboración propia.

De manera similar, Petrobras está presente en África desde 1979, con actividades de exploración y producción (cuadro 6).

Cuadro 6
Distribución por países de la inserción de Petrobras en África, 1979-2007

País	Año de inicio de actividades	Actividades
Angola	1979	Exploración y producción de petróleo en aguas superficiales y profundas
Nigeria	1998	Exploración y producción de petróleo en aguas profundas
Tanzania	2004	Exploración y producción de petróleo en aguas profundas
Libia	2005	Exploración de gas y petróleo en aguas superficiales y profundas
Guinea Ecuatorial	2006	Exploración de petróleo en aguas profundas
Mozambique	2006	Exploración de petróleo y gas natural; entendimientos para producción local de biocombustibles
Senegal	2007	Exploración de petróleo

Fuentes: Petrobras (2007, 2010a); elaboración propia.

Finalmente, en Europa y Asia, Petrobras actúa desde 1997 con representaciones comerciales y financieras, refinamiento de petróleo, oficinas y exploración (cuadro 7).

Otra manera de verificar la internacionalización de Petrobras es a través del análisis de sus actividades de exploración y producción; refinamiento y petroquímica; distribución y comercialización; gas y energía; y representación, como se muestra en el cuadro 8.

Cuadro 7
Distribución por países de la inserción de Petrobras en Eurasia, 1997–2007

País	Año de inicio de actividades	Actividades
Reino Unido	1997	Representación comercial y financiera; entendimientos para la futura comercialización de biocombustibles
Japón	2000	Representación comercial y financiera; refinamiento de petróleo (desde noviembre de 2007); venta de etanol (desde 2008 [Orelana y Neto 2006]); acuerdo de cooperación tecnológica con la estatal japonesa Jorgmec (desde 2005)
Holanda	2001	Representación comercial y financiera; oficina posteriormente desactivada
China	2004	Representación comercial y financiera, acuerdos de sociedad con Sinopec (empresa estatal china de petróleo) para la exploración de petróleo <i>offshore</i> en China y Brasil
Irán	2004	Oficina de representación; ejecución del contrato de exploración de petróleo <i>offshore</i>
Turquía	2006	Exploración de petróleo en aguas profundas
Paquistán	2007	Exploración de petróleo en aguas profundas
India	2007	Exploración de petróleo y gas en aguas profundas
Portugal	2007	Exploración de petróleo en aguas profundas; entendimientos para la futura comercialización de biocombustibles
Noruega	2007	Cooperación en investigación y nuevas tecnologías

Fuente: Petrobras (2007); elaboración propia.

Cuadro 8
Actividades y países donde actúa Petrobras, 2011

Actividades	Cantidad de países	Países de actuación
Exploración y producción	20	Brasil, Argentina, Uruguay, Bolivia, Perú, Venezuela, Colombia, México, Estados Unidos, Portugal, Turquía, Libia, Benín, Nigeria, Gabón, Angola, Namibia, Tanzania, Australia, Nueva Zelanda
Refinamiento y petroquímica	4	Brasil, Argentina, Estados Unidos, Japón
Distribución y comercialización	8	Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay, Chile, Colombia, Curazao, Holanda
Gas y energía	4	Brasil, Argentina, Uruguay, Bolivia
Representación	6	Estados Unidos, Inglaterra, China, Singapur, Japón

Fuente: Petrobras (2011: 8); elaboración propia.

A diferencia de las firmas analizadas anteriormente, en su proceso de internacionalización, Petrobras se benefició desde finales del siglo XX de las FSA desarrolladas por el Centro de Investigaciones y Desarrollo Leopoldo Américo Miguez de Mello (Cenpes), su centro de investigación, innovación, registro de patentes y lanzamiento de nuevos productos y procesos utilizados en la prospección y exploración de petróleo en aguas profundas y ultraprofundas. Como resultado de sus investigaciones, en el año 2010 Petrobras alcanzó la marca de dos mil patentes registradas, tanto en el Brasil como en el exterior; le siguió en esta lista la universidad Unicamp, con 629 patentes, menos de un tercio del total de la estatal Petrobras (Onaga 2010).

B. Gerdau y su presencia internacional

Las actividades de Gerdau comenzaron en 1901, cuando el inmigrante alemán Johann Gerdau compró una antigua fábrica de clavos fundada en 1891, la fábrica Pontas de Paris, en Porto Alegre. La diversificación de actividades sucedió en 1948, cuando la compañía ingresó en la industria del acero, con la compra de la Usina Riograndense, para garantizar el suministro de materia prima para la producción de clavos.

En las décadas siguientes, Gerdau expandió sus operaciones para la producción de acero en el Brasil por medio de la construcción y adquisición de unidades cerca a los principales polos consumidores, además de la ampliación de su red de distribución.

El primer paso en el proceso de internacionalización de Gerdau ocurrió en Uruguay, con la adquisición de Laisa en 1980. Este movimiento prosiguió con la adquisición de otras plantas industriales en diferentes países, como se puede observar en el cuadro 9.

Gracias a su crecimiento en el mercado interno y externo, el grupo Gerdau llegó al año 2011 con la siguiente estructura global: 61 unidades productoras de acero y laminados; 143 unidades de transformación; 4 unidades de mineral de hierro; 48 unidades de materia prima; 4 centrales generadoras de energía; 126 unidades comerciales; y 3 terminales portuarios privados.

La recaudación neta obtenida por Gerdau en 2011 fue de 35,4 mil millones de reales y su ganancia neta de 2,1 mil millones de reales (Gerdau 2012a: 5). Estos ingresos proceden del Brasil (35,9%), Norteamérica (30,5%), América Latina (12,4%) y de aceros especiales de operaciones en el Brasil, España y Estados Unidos (21,2%) (Gerdau 2012a: 28). Además de sus recursos propios, la empresa contó con financiamiento del BNDES, que en 2007 le concedió crédito por valor de 1,5 mil millones de reales (BNDES 2009).

La competitividad que Gerdau presenta en el mercado internacional está basada tanto en ventajas CSA como en FSA. En cuanto a las primeras, cuenta la calidad y cantidad de materia prima presente en el país; y en referencia a las competencias propias de la empresa resalta tanto la innovación como el permanente esfuerzo en gestión y actualización del parque industrial, lo que ha permitido a la empresa incorporar con éxito a las diversas competidoras adquiridas, tanto en el mercado interno como en el externo.

Cuadro 9
Empresas del grupo Gerdau fuera de Brasil, 1980–2010

Año	Empresa	Localización	Tipo de proceso
1980	Siderúrgica Laisa	Montevideo (Uruguay)	Adquisición
1989	Courtice Steel Incorporation	Cambridge, ON (Canadá)	Adquisición
1992	Siderúrgica Aza	Santiago (Chile)	Adquisición
1992	Indaq	Santiago (Chile)	Adquisición
1995	Manitoba Rolling Mills (MRM)	Selkirk, MB (Canadá)	Adquisición
1997	Sociedad Puntana S. A. (Sipsa)	Villa Mercedes (Argentina)	Adquisición
1997	Sipar	Pérez (Argentina)	Adquisición
1999	AmeriSteel	Estados Unidos	Adquisición
2001	Georgia Steel Mill	Cartersville, GA (Estados Unidos)	Adquisición
2002	Co-Steel	Estados Unidos	Fusión
2004	Potter Form & Tie	Belvidere, IL (Estados Unidos)	Adquisición
2004	North Star Steel	Estados Unidos	Adquisición
2004	Gate City Steel Inc/RJ Rebar Inc.	Indianápolis, IN (Estados Unidos)	Adquisición
2004	Cargill Inc.	Estados Unidos	Adquisición (parcial)
2006	Callaway Building Products	Knoxville, TN (Estados Unidos)	Adquisición
2006	Fargo Iron & Metal Co.	Fargo, ND (Estados Unidos)	Adquisición
2006	Sheffield Steel Corporation	Estados Unidos	Adquisición
2006	Empresa Siderúrgica del Perú	Perú	Adquisición (parcial)
2006	Pacific Coast Steel	Estados Unidos	<i>Joint venture</i>
2006	GSB Acero	Guipúzcoa (España)	Adquisición
2007	Siderúrgica Tultitlan	Ciudad de México (México)	Adquisición
2007	Industrias Nacionales C.p.A. (Inca)	República Dominicana	<i>Joint venture</i>
2007	Valley Placers Inc.	Las Vegas, NV (Estados Unidos)	Adquisición
2007	Kaylani	Asia	<i>Joint venture</i>
2007	Sizuca	Venezuela	Adquisición
2007	Chaparral Steel	Estados Unidos	Adquisición
2008	Century Steel	Las Vegas, NV (Estados Unidos)	Adquisición
2008	Corporación Centroamericana del Acero	Guatemala y Honduras	Adquisición (parcial)
2010	Tamco	California (Estados Unidos)	Adquisición

Fuente: Gerdau (2012a); elaboración propia.

C. Odebrecht en el mercado nacional e internacional

En la década de 1980 Odebrecht incorporó varias empresas competidoras al mercado nacional, con énfasis en la Companhia Brasileira de Projetos e Obras, una de las mayores constructoras del país; además, diversificó sus actividades hacia las áreas de petroquímica y propileno. En lo que se refiere a la internacionalización, buscó entender los mercados de los países desarrollados y pasó a comprar empresas de la competencia en el exterior.

En la década de 1990, merece destacar su entrada en el mercado de los Estados Unidos, donde desempeñó varias actividades y construyó la plataforma semisumergible Petrobras 18, un nuevo desafío tecnológico. Ya en la década de 2000, el crecimiento de las organizaciones Odebrecht llevó a la diversificación de los negocios y a la creación de seis empresas: Odebrecht Energia, Odebrecht Engenharia Industrial, Odebrecht Infraestrutura, Odebrecht América Latina, **Odebrecht Venezuela y Odebrecht África, Emiratos Árabes e Portugal**, instituidas a partir de criterios geográficos o con base en mercados sectoriales.

Hoy, en su proceso de internacionalización, que comenzó en 1979, Odebrecht está presente en trece países del continente americano, ocho africanos, seis asiáticos y cuatro europeos. En cada región y país desarrolla una serie de actividades, tanto de construcción de infraestructura como de asociación con empresas locales.

Las organizaciones Odebrecht llegaron a 2011 con un ingreso bruto de 37,8 mil millones de dólares y una ganancia neta de 24 millones de dólares, distribuidos de la siguiente forma: el Brasil fue responsable por la mayor parte (60,47% de los ingresos), seguido de América Latina y el Caribe (19,41%), Norteamérica, Europa, Asia y Oriente Medio (16,62%) y África (3,50%). Para conseguir estos resultados, la compañía empleó a 110.431 personas en el Brasil, 31.842 en otros países de América Latina, 15.068 en África, 845 en Estados Unidos, 447 en Europa y 403 en el Asia y Oriente Medio, con un total de 159.036 empleados (Odebrecht 2012).

De acuerdo con el *ranking* de la Fundación Dom Cabral (2014), Odebrecht es la segunda mayor empresa con subsidiarias en el exterior, presente en veintiocho países. Su competitividad internacional se basa en las SFA desarrolladas a lo largo de su historia, principalmente la combinación entre *know-how* en construcción de grandes proyectos e investigación, innovación y lanzamiento de nuevos productos y gestión de procesos. Braskem (de propiedad de Odebrecht, en asociación con Petrobras) ya produjo más de 650 patentes y cada mes envía diez nuevos proyectos para análisis y registro. Braskem posee un centro de innovación y tecnología que cuenta con unidades en el Brasil y Estados Unidos donde

trabajan trescientos profesionales especializados en el desarrollo de nuevos productos y aplicaciones (Braskem s. f.).

6. CONCLUSIÓN

La internacionalización de las empresas brasileñas ocurrió en épocas diferentes y por motivos distintos. Al principio, considerando los años iniciales de la actuación en el exterior, los grupos salieron a vender materia prima abundante en el país, ejemplo de lo cual fue el de Vale. En este caso, la firma nació internacionalizada, pues toda su producción se destinaba a cubrir la demanda externa creada por la Segunda Guerra Mundial. Otro motivo que llevaba a la internacionalización era exactamente opuesto a este: la búsqueda de materia prima. De esto es ejemplo Petrobras, que fue a conseguir en el exterior el petróleo que no encontraba en el Brasil.

En un segundo momento, otro grupo de empresas salió en función de la crisis de la economía brasileña durante las décadas de 1980 y 1990. En este caso, podemos mencionar, principalmente, a las contratistas que durante el milagro brasileño desarrollaron la capacidad de atender una demanda procedente de un crecimiento del PBI de 7% anual durante un largo periodo. Para no perder el *know-how* desarrollado, no desmontar la estructura y no despedir la mano de obra calificada, tales grupos enrumbaron a la internacionalización. Se trata de Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez (en la lista de las empresas más internacionalizadas de 2014), además de otros grupos, como la constructora OAS y Queiroz Galvão⁸.

En la primera década del nuevo milenio, se dio una variedad de experiencias. Algunas empresas aprovecharon el crecimiento del mercado interno y, a partir de él, se capacitaron para ingresar en el mercado internacional o para fortalecer su presencia externa, como fue el caso de Gerdau, Vale y Petrobras. Otras aprovecharon la oportunidad de crecer usando el apoyo oficial a través del BNDES, como JBS-Friboi, Marfrig y Minerva Foods. Algunas realizaron fusiones y/o adquisiciones y se constituyeron en conglomerados con fuerte presencia internacional, como Ambev/Imbev (fusión de Brahma y Antártica) en el ramo de bebidas o BRF-Brasil Foods (fusión de Perdigão y Sadia) en el ramo alimenticio.

Hubo –sobre todo durante los gobiernos de Lula (2003–2010)– una clara decisión en la formación de conglomerados con potencia de actuación internacional. Esta nueva actitud

8. Para un análisis de las empresas constructoras y su inserción en el mercado internacional, ver Nemitz y Dalla Costa (2014).

involucró el polémico apoyo del BNDES a un grupo seleccionado de firmas, lo que llevó, por un lado, a la formación efectiva de un conjunto de «campeones nacionales e internacionales» y, por otro lado, a diversos cuestionamientos sobre el destino de los recursos públicos dirigidos a grupos particulares seleccionados, lo que indicaría un camino de privilegios y concentración de ingresos.

Con el aumento de la cantidad de firmas en el escenario externo –en 2011 eran 20.141 las empresas exportadoras en el mercado mundial (MDIC 2011)–, hay una clara presencia de grupos nacionales actuando en el exterior en diferentes ramos: siderurgia y metalurgia (Gerdau), aviación (Embraer), alimentos (JBS-Friboi, Marfrig, BRF-Brasil Foods), bebidas (Ambev/Imbev), materia prima mineral (Vale), derivados de petróleo (Petrobras), investigación de mercado (Ibope), obras de infraestructura (Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez), carrocerías de ómnibus (Marcopolo), equipamiento para camiones (Randon), autopartes (Sabó), material de construcción (Tigre), papel y celulosa (Suzano, Klabin) (Fundación Dom Cabral 2014), para mencionar los sectores y empresas más conocidos.

Sin embargo, hay «silencios significativos» en los que no hubo formación de conglomerados nacionales y, como consecuencia, tampoco internacionalización. Tal vez los desafíos más significativos sean los del sector automovilístico, donde las empresas nacionales que surgieron desde los años 1940 fueron sistemáticamente adquiridas por empresas externas de la competencia y no consiguieron romper la «barrera de entrada» y establecerse en el mercado brasileño. Esta es una de las cuestiones que deberían ser más estudiadas y donde el país podría establecer propuestas concretas, dado que tenemos uno de los mayores mercados de automóviles, camiones y autobuses del mundo.

Otro sector en el cual el Brasil es el mayor productor y exportador mundial hace siglos es el del café. Similar al sector automovilístico, también es dominado por multinacionales y los empresarios nacionales no han conseguido establecerse y agregar valor al producto. El país vende mucho café al natural, que es tostado y molido en el extranjero por grupos económicos que se apropian de la mayor parte del valor generado en esta cadena productiva.

En el caso de que el Brasil quiera tener, a mediano y largo plazo, un grupo importante de empresas con fuerte penetración en el mercado mundial, deberá mantener la política adoptada en la última década e intensificar este proceso para seguir lo que los demás países del G-20 están haciendo en su proceso de internacionalización. Por ahora, las firmas brasileñas están atrás de las de China e India, en una posición intermedia, si se comparan con las de Rusia y México. El desafío de la internacionalización para las empresas brasileñas es duro y largo, a pesar de algunos ejemplos de éxitos recientes.

Resumiendo las CSA hacia el proceso de internacionalización de las empresas, se puede afirmar que el Brasil tiene uno de los mayores territorios del mundo; dispone de un clima tropical muy favorecido en términos de lluvias, sol, agua dulce y tierras fértiles; está entre las mayores economías del mundo; tiene una población de más de 200 millones de habitantes, 84% de ella viviendo en ciudades; la miseria y pobreza de su población han disminuido sensiblemente en la última década; y ha mejorado la distribución de ingresos, lo que ayudó a crear un fuerte mercado interno.

Estas CSA fueron importantes para un grupo de empresas, entre las cuales destacamos en el texto a Vale, JBS-Friboi y BRF-Brasil Foods. Vale se benefició sobre todo de las inmensas reservas naturales y de la calidad del mineral de hierro. Las otras dos empresas pudieron contar con: producción de maíz y soya (para alimento de animales); crianza de ganado vacuno de forma extensiva y de aves y porcinos por pequeños agricultores y granjeros con larga experiencia en esta actividad; y, además, fuerte inversión pública en investigación, innovación y nuevas tecnologías a través de la Embrapa, que colocó al Brasil como el país que tiene la mejor tecnología para agricultura y ganadería en clima tropical.

En referencia a las FSA, el texto resaltó a Petrobras, Gerdau y Odebrecht, con subsidiarias en catorce, diecinueve y veintiocho países, respectivamente. Petrobras se volvió famosa por el Cenpes, que inició sus actividades el día 4 de diciembre de 1963 en Río de Janeiro y que actualmente, con un área total de 300.000 m², es uno de los complejos de investigación aplicada más importantes del mundo, contando con laboratorios avanzados y salas de simulaciones e inmersión en procesos de la industria de la energía. Fue de las investigaciones del Cenpes que surgió la tecnología para prospección y exploración en aguas profundas y ultraprofundas, la misma que mantiene a Petrobras en condiciones de hacer *joint ventures* con las mayores empresas internacionales del sector.

Gerdau tiene dos centros de investigación en el Brasil (Sao Paulo y Río Grande del Sur), uno en Estados Unidos y uno en España. En este último, con 73 proyectos en curso en Europa, busca mejorar la calidad del acero, reducir costos en el proceso de fabricación y optimizar las características de los productos. El Centro de Investigación y Desarrollo de Gerdau en España cuenta con 76 profesionales que trabajan continuamente en el desarrollo de aceros especiales destinados a sectores como el automotor, energético, naval y de construcción civil. Para hacer andar estos proyectos, la empresa mantiene actualmente alianzas con treinta compañías de la industria del acero y con veinticuatro centros de investigación y universidades europeas, entre los cuales están el Centro Sviluppo Materiali, de Italia; el Swedish Institute for Metals Research, de Suecia; la Universidad de Fraunhofer, en Alemania; y la Universidad de Tecnología de Helsinki, de Finlandia (Gerdau 2012b). Las competencias

desarrolladas a lo largo de la historia de estas y de otras multinacionales brasileñas las capacitan en su actuación global.

Otras empresas también desarrollaron competencias propias, como JBS-Friboi, que, a través del crecimiento, adquisiciones, fusiones y *joint ventures*, se convirtió en la mayor empresa mundial de producción de proteína animal. Además del Brasil, está presente en los Estados Unidos, Australia, Argentina y la Unión Europea, países que, según los datos de la USDA (2012a), son los mayores exportadores mundiales de proteína animal. Solo Friboi responde por 9% de estas exportaciones, lo que lo convierte en uno de los más activos actores mundiales de su sector.

Petrobras centra su mayor ventaja competitiva en la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, como vimos anteriormente. Otras empresas de la lista de las más internacionalizadas siguen un camino semejante, como Embraer, que en el año 2002 estableció una sociedad con el Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA) –que forma ingenieros aeronáuticos desde 1953–, creando el Programa de Maestría Profesional en Ingeniería Aeronáutica. Hasta el año 2008, este programa abrió trece admisiones, con 805 alumnos matriculados. Una vez graduados, Embraer los contrata para trabajar en la empresa y esta mano de obra altamente calificada garantiza la competitividad internacional de sus aviones.

BIBLIOGRAFÍA

ALEM, Ana Cláudia y Carlos Eduardo CAVALCANTI

- 2005 «O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões». En: *Revista do BNDES*, vol. 12, N° 24, pp. 42-76.

ALMEIDA, Paulo Roberto de

- 2005 «Breve visão histórica sobre o planejamento no Brasil». Fecha de consulta: 16/8/2012. <<http://www.pralmeida.org/05DocsPRA/1369PlanejBr1946-2005.pdf>>.

BANCO DO BRASIL

- 2010a «Banco do Brasil. 200 anos de história: 1964-2008». Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing do Banco do Brasil.
- 2010b «História do Banco do Brasil». 2ª ed. Belo Horizonte: Del Rey, Fazenda Comunicação & Marketing do Banco do Brasil.

BNDES

- 2009 «BNDES aprova limite de crédito de R\$ 1,5 bilhão para Grupo Gerdau». BNDES, 7 de julio. Fecha de consulta: 15/9/2014. <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Sala_de_Imprensa/Noticias/2009/Industria/20090707_gerdau.html>.

BRASKEM

- s. f. «A Braskem está entre as 50 empresas mais inovadoras do mundo». Braskem. Fecha de consulta: 20/12/2013. <<http://www.braskem.com.br/site.aspx/Inovacao>>.

BRF-BRASIL FOODS

- 2013 «Relatório anual e de sustentabilidade 2013». BRF-Brasil Foods. Fecha de consulta: 30/5/2013. <<http://ri.brf-global.com/arquivos/BRF%20RA%20PT%20140609.pdf>>.
- 2012 «Relatório anual e de sustentabilidade (versão completa)». BRF-Brasil Foods. Fecha de consulta: 30/8/2012. <<http://www.brazilfoods.com/ri/site/ri/web/arquivos/BRF%20RA%20Completo%20PT%20130625.pdf>>.

CAMARGO CORRÊA

- 2011 «Relatório anual». Carmargo Corrêa. Fecha de consulta: 27/8/2012. <http://camargocorrea.com.br/component/docman/cat_view/1-relatorios-anuais?Itemid=>>.

CAMARGOS, Daniella

- 2007 «Aprendendo a competir lá fora. Buscar novas oportunidades globais tornou-se uma questão de sobrevivência para as empresas brasileiras». En: *Revista Exame*, año 41, N° 9, pp. 32-36.

CARVALHO, Carlos Eduardo; Rogério STUDART y Antônio José ALVES JÚNIOR

- 2002 «Desnacionalização do setor bancário e financiamento das empresas: a experiência brasileira recente». Textos para Discussão, N° 882. Brasília: IPEA.

CASTRO, Lavinia Barros de

- 2005 «Privatização, abertura e desindexação: a primeira metade dos anos 90». En: GIAMBIAGGI, Fabio *et al. Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 141-165.

CURADO, Marcelo

- 2011 «Uma avaliação da economia brasileira no governo Lula». En: *Revista Economia & Tecnologia*, volumen especial, año 7, pp. 91-103.

CVRD, COMPANHIA VALE DO RIO DOCE

- 1992 «A mineração no Brasil e a Companhia Vale do Rio Doce». Rio de Janeiro: Editora CVRD.

DALLA COSTA, Armando

- 2000 *L'agroindustrie brésilienne contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviiculture*. Villeneuve d'Ascq: Presses Universitaires du Septentrion.

DALLA COSTA, Armando y Elson Rodrigo de SOUZA SANTOS

- 2011 «Internacionalização de empresas brasileiras». En: *Teoria e experiências*. Curitiba: Juruá.
2010 «Internacionalização de empresas brasileiras: restrições de financiamento e papel do BNDES». En: *Revista Economia & Tecnologia*, vol. 23, año 6, pp. 167-174.

DIEESE, DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SÓCIO ECONÔMICOS

- 2013 «Política de Valorização do Salário Mínimo: Salário mínimo de 2013 será de R\$ 678,00». Nota Técnica 118, diciembre de 2012. Fecha de consulta: 19/11/2013. <<http://www.dieese.org.br/notatecnica/2012/notaTec118salarioMinimo2013.pdf>>.

DUNNING, John Harry

- 1988 *Explaining International Production*. Londres: Unwin Hyman.

ELECTROBRAS

- s. f. «Historia. Electrobras faz 40 anos». Electrobras. Fecha de consulta: 21/8/2012. <www.elektrobras.gov.br/40anos/default.asp>.

EXAME

- 2012 «Brasil Foods autoriza contratação de R\$ 2,5 bi no BNDES». En: *Exame.com*, 30 de enero. Fecha de consulta: 17/9/2014. <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/brf-autoriza-contratacao-de-r-2-5-bi-junto-ao-bndes>>.

FERNANDES, Francisco do Rego Chaves (org.)

- 1982 *Os maiores mineradores do Brasil*, 3 vol. Brasília: CNPq/Coordenação.

FGV CPDOC, CENTRO DE PESQUISA E DOCUMENTAÇÃO DE HISTÓRIA CONTEMPORÂNEA DO BRASIL.

- s. f. «A era Vargas: dos anos 20 a 1945. Diretrizes do Estado Novo (1937-1945)». FGV CPDOC. Fecha de consulta: 21/8/2012. <<http://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos37-45/EstadoEconomia/CSN>>.

FONTANA, Attilio

1980 *História da minha vida*. Petrópolis: Vozes.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

2014 «Internacionalização de multinacionais brasileiras cresce 1,6% e Odebrecht é destaque». Fundação Dom Cabral, 27 de agosto. Fecha de consulta: 17/11/2014. <<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/default.aspx>>.

GERDAU

2012a «Relatório anual 2011». Gerdau. Fecha de consulta: 30/8/2012. <<http://v3.gerdau.infoinvest.com.br/ptb/5659/2011RelatorioAnualGERDAUport.pdf>>⁹.

2012b «Centro de pesquisa e desenvolvimento da Gerdau na Espanha participa de mais de 70 projetos». Gerdau, 30 de setiembre. Fecha de consulta: 25/1/2014. <<http://www.gerdau.com.br/media-center/noticias.aspx?Codigo=6d595b8b-2b52-4c9c-8551-fb8bce6fe7be>>.

GOLDSTEIN, Andrea

2009 *Multinational Companies from Emerging Economies*. Houndmills: Palgrave Macmillan.

GREMAUD, Amaury; Marco Antônio VASCONCELLOS y Rudinei TONETO JUNIOR

2002 *Economia brasileira contemporânea*. 4ª ed. Sao Paulo: Atlas.

GUILLÉN, Mauro y Esteban GARCÍA CANAL

2010 *The New Multinationals*. Cambridge: University Press.

HERMANN, Jennifer

2005 «Auge e declínio do modelo de crescimento com endividamento: O II PND e a crise da dívida externa (1974-1984)». En: GIAMBIAGI, Fábio et al. *Economia brasileira contemporânea (1945-2004)*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 93-115.

IBGE

1957 *Anuário estatístico do Brasil*, vol. 18. Rio de Janeiro: IBGE.

INSTITUTO ALVORADA

2011 «O papel do Estado na formação de grandes conglomerados nacionais». Fecha de consulta: 29/8/2012. <http://institutoalvorada.org/wpcontent/uploads/2010/04/conglomerados_alvorada.pdf>.

JBS

2011 «Relatório anual e de sustentabilidade 2011». JBS. Fecha de consulta: 16/8/2012. <http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/2200/JBS_Relatorio_Anual_2011.pdf>.

9. Los «relatórios anuais» de Gerdau están disponibles en: <<http://www.gerdau/relaçãocominvestidores/informaçõesfinanceiras/RelatóriosAnuais>>.

JBS-FRIBOI

- 2012 «Relatório anual 2012». Fecha de consulta: 16/11/2012. <http://jbs.infoinvest.com.br/ptb/2200/JBS_Relatorio_Anuar_2011.pdf>.
- 2011 «Relatório anual 2011». Fecha de consulta: 17/11/2014. <<http://jbs.infoinvest.com.br/>>.

KURY, Mário da Gama

- 1982 «Companhia Vale do Rio Doce: 40 anos». Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

LAGE, Janaina

- 2008 «BNDES concede linha de crédito recorde para a Vale». En: *Folha de Sao Paulo*, 2 de abril. Fecha de consulta: 16/9/2014. <<http://www1.folha.uol.com.br/financeiro/fi0204200811.htm>>.

MARINHO, Pedro Lopes

- 2013 «Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas». Tesis de doctorado en Desarrollo Económico, UFPR, Curitiba.

MATOS, César

- 2006 «Divida externa brasileira». En: *Consultoria Legislativa Estudos*. Câmara dos Deputados. Fecha de consulta: 22/8/2012. <http://www2.camara.leg.br/documentos-e-pesquisa/publicacoes/estnottec/tema10/2006_3144.pdf>.

MATTOS, Fernando A. M. y Frederico G. JAYME JUNIOR

- 2011 «Ganhos sociais, inflexões na política econômica e restrição externa: novidades e continuidades no Governo Lula». En: *Revista Economia & Tecnologia*, año 7, volumen especial, pp. 35-48.

MDIC-BRASIL

- 2012 «Balança comercial mensal». MDIC. Fecha de consulta: 13/9/2014. <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=1161>>.
- 2011 «Empresas brasileiras exportadoras. Geral». MDIC. Fecha de consulta: 28/8/2012. <<http://www.developpement.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=5&menu=2413&refr=603>>.

MOURA, Mariluce (org.)

- 2003 *Petrobras 50 anos*. Rio de Janeiro: Petrobras.

NEMITZ, Ellen y Armando DALLA COSTA

- 2014 «Empresas brasileiras de infraestrutura: de sua atuação no mercado interno ao processo de internacionalização». En: *Anais do VII Encontro de Pós-Graduação em História Econômica e 5º Conferência Internacional de História Econômica*. Niterói: UFF.

ODEBRECHT

- 2012 «Relatório anual 2012». Odebrecht. Fecha de consulta: 28/8/2012. <www.odebrechtonline.com.br/relatorioanual/2012>.

ONAGA, Marcelo

- 2010 «Petrobras chega a 2.000 patentes». En: *Exame.com*, 18 de mayo. Fecha de consulta: 20/1/2013. <<http://exame.abril.com.br/blogs/primeiro-lugar/2010/05/18/petrobras-chega-a-2-000-patentes/>>.

ORELLANA, Claudía y Ricardo B. NETO

- 2006 «Brazil and Japan give Fuel to Ethanol Market». En: *Nat Biotechnology*, vol. 24, N° 3, pp. 232.

PETROBRAS

- 2014 «Plano de negócios 2010-2014». Petrobras. Fecha de consulta: 17/11/2014. <<http://pt.slideshare.net/petrobrasri/plano-de-negcios-20102014>>.
- 2011 «Governança. Relatório de sustentabilidade, 2011. Petrobras». <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/relatorio-de-sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2011.htm>>.
- 2010a «A Petrobras no mundo. Jornal do Senado». Petrobras. Fecha de consulta: 10/2/2013. <<http://formulageo.blogspot.com.br/2012/09/a-petrobras-no-mundo-2010-jornal-do.html>>.
- 2010b «Petrobras. Fatos & dados, 2010». Fecha de consulta: 31/1/2011. <<http://www2.petrobras.com.br/ri/port/comunicados/verComunicados.asp?id=4381&ano=2010>>.
- 2008 «Governança. Relatório anual 2008». Petrobras. <<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/relatorio-de-sustentabilidade/relatorio-anual-2008.htm>>.
- 2007 «Governança. Relatório anual 2007». Petrobras. <<http://investidorpetrobras.com.br/pt/governanca/relatorio-de-sustentabilidade/relatorio-anual-2007.htm>>.

PLANALTO

- 2011 «Bolsa Família terá reajuste de até 45,5% "para atacar pobreza"». Blog do Planalto, Presidência da República, 1 de marzo. Fecha de consulta: 30/1/2013. <<http://blog.planalto.gov.br/bolsa-familia-tera-reajuste-de-ate-45-5-%E2%80%9Cpara-atacar-pobreza%E2%80%9D/>>.

RAMAMURTI, Ravi y Jitendra V. SINGH (eds.)

- 2010 *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge: University Press

RODRIGUES, Alexandre

- 2009 «BNDES faz novo investimento no JBS Friboi». Beef Point. Fecha de consulta: 17/11/2014. <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/bndes-faz-novo-investimento-no-jbs-friboi-60633/>>.

RUGMAN, Alan M.

- 2010 «Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies». En: RAMAMURTI, Ravi y Jitendra V. SINGH (eds.). *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge: University Press, pp. 42-63.

SCHWARTSMAN, Alexandre

- 2011 «Não se mexe em time que está ganhando?» En: *Revista Economia & Tecnologia*, año 7, volumen especial, pp.17-34.

SCIARRETTA, Toni

- 2010 «Petrobras se torna a segunda maior petroleira do mundo». En: *Viomundo*, 24 de setiembre. Fecha de consulta: 31/1/2011. <<http://www.viomundo.com.br/voce-escreve/petrobras-se-torna-a-segunda-maior-petroleira-do-mundo.html>>.

SIMÃO, Edina

- 2010 «Multinacionais brasileiras já investiram mais de US\$ 8 bilhões no exterior desde o início do ano até maio de 2010». En: *Estadão*, 29 de mayo. Fecha de consulta: 14/11/2010 <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,multinacionais-brasileiras-ja-investiram-mais-de-us-8-bi-no-exterior-este-ano-imp-,558378>>.

TASSARA, Helena y Alzira SCAPIN

- 1996 *Perdigão. Uma trajetória para o futuro*. Sao Paulo: Empresa das Artes.

TEIXEIRA, Francisco

- 1994 *Sadia, 50 anos construindo uma história*. Sao Paulo: Prêmio Editorial.

UOL NOTÍCIAS ECONOMIA

- 2012 «Lucro da Petrobras em 2011 é o quarto maior da história da estatal». En: *UOL Notícias Economia*, 10 de febrero. Fecha de consulta: 17/11/2014. <<http://economia.uol.com.br/ultimas-noticias/redacao/2012/02/10/lucro-da-petrobras-em-2011-e-o-quarto-maior-da-historia-da-estatal.jhtm>>.

USDA

- 2012a «Census of Agriculture». USDA. Fecha de consulta: 1/2/2014. <<http://www.agcensus.usda.gov/Publications/2012/>>.
- 2012b «USDA: relatório anual de produção pecuária do Brasil». Beef Point, setiembre. Fecha de consulta: 4/6/2013. <<http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/especiais/usda-relatorio-anual-de-producao-pecuaria-do-brasil-set2012/>>.

VALE

- 2012 «Eficiência na gestão do capital. Relatório anual 2012». Vale. Fecha de consulta: 15/5/2012. <<http://www.vale.com/PT/investors/Annual-reports/20F/Paginas/default.aspx>>.
- 2007 «Relatório anual». Companhia Vale do Rio Doce». Vale. Fecha de consulta: 17/6/2012. <http://www.vale.com/PT/investors/Quarterly-results-reports/20F/20FDocs/20F_2007_p.pdf>.

VILLELA, André

- 2005 «Dos anos dourados de JK à crise não resolvida (1956-1963)». En: GIAMBIAGI, Fabio *et al.* *Economia Brasileira Contemporânea (1945-2004)*. Rio de Janeiro: Elsevier, pp. 45-68.

VITURINO, Robson

- 2011 *A nova multinacional brasileira*. São Paulo: Época Negócios.