

ÁREA: Estratégia em Organizações
TEMA: Estratégia Internacional e Globalização

TÍTULO: AGÊNCIAS DE PROMOÇÃO À EXPORTAÇÃO E AO INVESTIMENTO COMO REDUTORAS DE CUSTOS DE TRANSAÇÃO: OS CASOS DA JETRO, KOTRA E APEX-BRASIL

AUTORA
CLAUDIA DE LIMA CHERON

Universidade de São Paulo
claudiacheron@usp.br

Resumo: O papel das agências de promoção de exportação e investimento (APEIs) tem gradualmente influenciado os fluxos de mercadorias e capitais entre empresas e países em um contexto cada vez mais dinâmico e competitivo. Curiosamente suas atividades não receberam de parte da academia brasileira a mesma atenção dispensada aos fluxos propriamente ditos. Buscando suprir esta lacuna o presente artigo busca identificar o papel das APEIs no processo de internacionalização das empresas. A investigação foi realizada por meio do desenvolvimento de três estudos de casos elaborados a partir de revisão de literatura, consulta a dados e informações secundários e via entrevistas realizadas com gestores das agências de promoção do Japão, da Coreia do Sul e do Brasil, respectivamente, JETRO, KOTRA e APEX-Brasil. O resultado empírico evidencia a importância de APEIs bem estruturadas para que se obtenham maiores níveis de Investimento Externo Direto (IED), bem como uma maior competitividade do país. Este estudo mostra-se relevante uma vez que auxilia na identificação de fatores que influenciam na internacionalização das empresas, o que é fundamental para que um país seja competitivo no mundo globalizado.

Palavras-Chave: Agências de promoção de exportação e investimento; Competitividade nacional; Custos de transação.

Abstract: The role of export and investment promotion agencies (APEI) has gradually influenced the flow of goods and capital between companies and countries in an increasingly dynamic and competitive way. Surprisingly the Brazilian academy hasn't yet studied their activities with the same attention to the flows. In order to fill the gap, this paper seeks to identify the role of APEIs in the process of internationalization. The research was conducted through case studies, pursued by structured interviews with promotion agencies from Japan, South Korea and Brazil, respectively, JETRO, KOTRA and APEX-Brazil. The empirical results demonstrate the importance of a well-structured government's APEI in order to obtain higher flows of trade and FDI and greater competitiveness of the country. This study is relevant as it helps to identify factors that influence the internationalization of companies, which is crucial for a country in order to be competitive in the globalized world.

Keywords: export and investment promotion agencies, national competitiveness and transaction costs.

1. Introdução

O *World Competitiveness Yearbook* de 2012 elaborado e divulgado pelo *International Institute for Management Development*, mostra que o Brasil, ocupava a 38ª posição em um ranking de competitividade formado por 59 países caiu para a 44ª em 2011 e novamente para a 46ª em 2012. A baixa exportação de produtos de alto valor agregado e a baixa presença do Brasil no comércio internacional foram fatores determinantes que empurraram o país para o fim do ranking. Esses dados entre outras coisas evidencia a importância da atuação internacional do país para o aumento de sua competitividade.

Na intermediação de parcela significativa dos negócios internacionais as Agências de Promoção de Exportação e Investimento (APEIs) vêm prestando serviços de apoio aos seus usuários de importância crescente. Os esforços das APEIs surgem como resultado da concorrência por parte dos governos com o intuito de atrair o investimento estrangeiro, aumentar as exportações e promover a competitividade das empresas nacionais.

Na busca por ganhos de produtividade e competitividade as empresas se internacionalizam sendo este, segundo Goulart, Arruda, Brasil e Leonel (1996: 11) “um processo crescente e contínuo de envolvimento de uma empresa nas operações em outros países fora de sua base de origem”.

Quando a empresa decide pela internacionalização, ela tem basicamente três grandes opções de atuação: através da comercialização, da colaboração com outras empresas ou ainda atuando de forma independente. A falta de informações que auxiliem na identificação de parceiros, bem como o desconhecimento de práticas de negócios em outros países são pontos críticos nesse processo e geram altos custos de transação. A promoção de exportações e de investimentos por meio de agências especializadas é apenas um entre muitos meios acessíveis aos diferentes países interessados em expandir sua atuação no mercado internacional.

O Censo de 2005 das APEIs, realizado pelo Banco Mundial, revelou que 85 por cento das agências dos países em desenvolvimento foram estabelecidas a partir de 1980, tratando-se, portanto, de um fenômeno relativamente novo. Desde seu lançamento em 1995, a Associação Mundial das Agências de Promoção de Investimentos (Waipa) tem registrado um número crescente de membros que representam cidades, regiões, países e zonas de livre comércio: de 112 membros em 2002, chegou a 244 membros, envolvendo 162 países, em 2009. De acordo com ranking das mesmas realizado pelo Banco Mundial, as APEIs asiáticas têm apresentado maior eficácia operacional quando contrastadas com suas congêneres ocidentais. Contudo, suas estruturas, estratégias, sistemas de informações, priorização de atividades e direcionamento dos esforços para setores específicos de suas economias não têm recebido a atenção dos pesquisadores tanto quanto tem recebido os fluxos comerciais e de investimentos realizados.

Assim, a questão básica deste estudo é verificar se as APEIs atuam como redutores dos custos de transação no processo de internacionalização das empresas. Busca-se descrever o processo de internacionalização de empresas e como as APEIs participam do mesmo e se esta participação gera ganhos de competitividade dos países que as implementam e fomentam de maneira efetiva.

O estudo visa subsidiar a formulação de políticas públicas e estratégias de representações setoriais de classe, bem como as próprias empresas nos processos de internacionalização, sendo, neste sentido, não só oportuno como pioneiro no Brasil. Além disso, a internacionalização deve ser considerada um instrumento essencial para a sobrevivência das empresas no próprio mercado doméstico, e não apenas uma busca de novos mercados no exterior, pois um país que não possui companhias fortalecidas em nível mundial,

suas empresas acabam sendo compradas por transnacionais de outros países (RICUPERO, 2007).

Após esta introdução o estudo apresenta rápida descrição da metodologia e métodos utilizados para seu desenvolvimento e outros 4 itens. O item 3 faz uma revisão da literatura sobre a competitividade dos países e a internacionalização de suas empresas; o 4 sintetiza o funcionamento das APEIs e o 5 descreve os casos da JETRO – Japanese External Trade Organization, da KOTRA – Korea Trade Investment Promotion Agency e da APEX - Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos. O item 6, apresenta uma rápida análise dos resultados do esforço de investigação realizado e indica potenciais caminhos para ampliar e aprofundar estudos sobre a atuação das APEIs

2. Metodologia do estudo

Seguindo a linha de análise desenvolvida por Selltiz (1987), realizou-se uma pesquisa exploratória, em duas etapas. A primeira baseou-se em levantamento de dados secundários visando maior compreensão do tema. O método nesta etapa foi a revisão bibliográfica, aprofundando as informações por meio de fontes confiáveis como WAIPA, UNCTAD, WTO, anuários estatísticos bem como artigos científicos já desenvolvidos sobre o tema. Na segunda etapa, realizou-se o estudo de caso de três agências de promoção: JETRO, KOTRA e APEX-Brasil.

O estudo de caso é uma análise aprofundada de um ou mais casos, para seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1996). Estudos de caso buscam esclarecer o motivo pelo qual uma ou várias decisões foram tomadas, como foram implementadas e quais resultados foram alcançados (YIN, 2001). O método de pesquisa nesta etapa do trabalho foi a realização de entrevistas pessoais estruturadas com gestores das agências, obtendo-se, portanto, dados primários para a análise, o que propiciou um conhecimento mais profundo sobre a problemática em questão.

3. Competitividade do país e internacionalização de suas empresas

Porter (1989), em sua obra *A Vantagem Competitiva das Nações*, concentra-se na vantagem competitiva dos países, refletindo o conceito de competição, que inclui mercados segmentados, produtos diferenciados, diversidades tecnológicas e economias de escala. A questão central que o autor analisa nesta obra é o porquê de empresas baseadas em determinadas nações alcançarem sucesso internacional em segmentos e indústrias distintos. Em *Competição* (1999) diz que a produtividade é o único conceito significativo da competitividade nacional. Segundo ele, a prosperidade econômica das empresas e das nações depende da produtividade com a qual os recursos nacionais (trabalho e capital) são empregados. Para Porter (1989:07),

O comércio internacional permite ao país aumentar sua produtividade, eliminando a necessidade de produzir todos os bens e serviços dentro do próprio país. Com isso, a nação pode especializar-se nas indústrias e segmentos nos quais suas empresas são relativamente mais produtivas e importar os produtos e serviços em relação aos quais suas empresas são menos produtivas do que as rivais estrangeiras, aumentando dessa forma a produtividade média da economia. As importações, portanto, bem como as exportações são parte integrante do crescimento da produtividade.

A teoria da vantagem competitiva agrupa os fatores em várias categorias: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conhecimento, recursos de capital e infraestrutura. Em um país, as empresas conquistam vantagem competitiva se dispuserem de fatores de baixo

custo ou de qualidade excepcional, além da eficiência e efetividade com que são distribuídos. Uma importante distinção entre os fatores consiste no fato de serem herdados pelo país, assim como os recursos naturais ou a localização, ou de terem sido criados por ele. Para o alcance e sustentação de uma vantagem competitiva, os fatores mais importantes precisam ser criados. Nesse sentido, o papel real do governo é influenciar positivamente esses quatro determinantes. Para Porter (1989: 197), “As políticas governamentais bem-sucedidas são aquelas que criam um ambiente em que as empresas são capazes de ganhar vantagem competitiva, e não aquelas que envolvem o governo diretamente no processo”.

Em um mundo globalizado, vantagens competitivas podem estar além das fronteiras de uma nação. Assim, é fundamental a projeção internacional das empresas de um país. As origens para a causa da internacionalização de empresas podem ser buscadas no conceito de origem da firma, apresentado por Coase em seu artigo *The nature of the Firm* (1937), no qual ele apresenta que o benefício de incorporar uma transação que acontece no mercado para os domínios da empresa é gerado devido aos custos de transação. Considerando que no mercado real os custos de transação não são nulos, o surgimento da empresa será justificado quando o processo de coordenação da atividade internamente for mais produtivo do que deixa-la atuando isoladamente no mercado. Para Coase (1937), a economia é basicamente orientada pelo mercado e as empresas só surgem quando a coordenação gerencial se mostra superior ao mercado.

O processo de internacionalização das empresas pode ser compreendido por meio deste contexto. A partir das ideias de Coase, Buckley e Casson (2009) consideram que a existência de mercados imperfeitos gera benefícios de se internalizar a produção, levando ao surgimento de empresas transnacionais. Analisando-se sob esta perspectiva, não apenas os mercados consumidores finais são os motivadores para a internacionalização das empresas, mas também os mercados intermediários, uma vez que o processo produtivo e comercial no ambiente internacional podem proporcionar vantagens em termos de tecnologia, patente, capital humano, etc.

Entretanto, as transações internacionais não estão isentas de incertezas. De acordo com Zylbersztajn e Neves (2000), a incerteza está associada a efeitos não-previsíveis, não-passíveis de terem uma função de probabilidade conhecida a eles associada. Segundo os autores, “a impossibilidade de previsão de choques que possam alterar as características dos resultados da transação não permite que os agentes que dela participam desenhem cláusulas contratuais que associem a distribuição dos resultados aos impactos externos, uma vez estes não são conhecidos *ex ante*” (p.29). Assim, as incertezas presentes nas transações internacionais levam muitas empresas a diminuírem as incertezas por meio da realização de investimento direto no exterior.

É neste contexto que teorias como a Economia de Custos de Transação (ECT) auxilia na compreensão deste fenômeno. Segundo Williamson (1985), as três principais variáveis que compõem a equação dos custos de transação são a especificidade do ativo, a frequência e a incerteza da transação. Pode-se afirmar que as dificuldades com informações e conhecimento do mercado são incertezas que aumentam os custos das transações. As assimetrias de informação geram custos transacionais maiores, e, normalmente, são desvantajosas, principalmente para os novos entrantes. Outra característica da transação é que as empresas não estão familiarizadas as regras informais do novo mercado, o que também acarreta maiores custos de transação.

Considerando os argumentos de Williamson acima, pode-se dizer que mantendo a especificidade de um ativo e a frequência de uma transação constante, quanto maior a incerteza em um mercado, a empresa tenderá a optar pela sua entrada por meio de investimento direto, com o intuito de ter maior controle sobre a transação. Dessa forma, ao

disponibilizar informações de mercado, auxiliar os investidores na busca por parceiros, coordenar atividades que melhorem o ambiente de negócios no país, prestar serviços e divulgar informações, as APEIs reduzem as incertezas do mercado. Logo, espera-se que as agências de promoção atuem como redutores dos custos de transação, possibilitando que um número maior de transações seja realizado no mercado, com menor custo.

A escolha do método de entrada em um mercado externo é um passo importante após a empresa tomar a decisão de se internacionalizar. Segundo Welge e Holtbrügge (2003), a escolha da forma de trabalho no mercado envolve as decisões sobre o tipo de propriedade, ou seja, como a transferência de recursos será realizada. Quando a empresa decide pela internacionalização, ela tem basicamente três grandes opções possíveis: a atuação isolada e independente, a criação de subsidiárias no estrangeiro ou a colaboração com outras empresas. Almeida e Lara (2005) enfatizam que na escolha da estratégia de internacionalização a empresa deve levar em conta às características culturais, econômicas e geopolíticas da nação de origem e do país de destino.

Pesquisa realizada por Brasil, Leonel, Arruda e Goulart (1996) identificou que os maiores obstáculos para a internacionalização das empresas estavam relacionados a: aspectos burocráticos e de legislação, financiamento, questões legais e culturais. A falta de informações que auxiliem na identificação de parceiros, bem como a o desconhecimento de práticas de negócios em outros países foram outros fatores assinalados pela pesquisa como críticos para o processo. Para auxiliar as empresas a melhor administrarem essas dificuldades, as APEIs procuram cada qual a sua maneira suprir este *gap* de conhecimento.

Muitos países, desenvolvidos e em desenvolvimento, levando em conta a importância da internacionalização de empresas nacionais, elaboraram políticas econômicas de incentivo ao investimento direto no exterior, com mecanismos de seguro para reduzir os riscos comerciais e políticos do investidor no exterior, sendo o Japão o país desenvolvido mais ativo na promoção da internacionalização de suas empresas (UNCTAD 1995). Nos anos mais recentes, um número crescente de países em desenvolvimento tem iniciado políticas de incentivo à internacionalização de empresas nacionais, o que tem incentivado um crescimento do número de multinacionais com origem nestes países. Segundo a UNCTAD (2004) os objetivos principais que os governos destes países pretendem alcançar com essas políticas são:

- Acesso a mercados – com a internacionalização de empresas, os governos pretendem aumentar a competitividade da indústria nacional. Países asiáticos que retiraram mais cedo as barreiras para a internacionalização de suas empresas, encontram-se hoje como grandes investidores internacionais.

- Acesso a recursos – um exemplo típico aqui seria o investimento direto externo realizado pelo Brasil no setor de exploração de petróleo. O acesso a novas tecnologias é uma das principais motivações deste objetivo.

- Reestruturação econômica – em alguns países como a Coreia, os fluxos de investimento diretos no exterior são destinados para promover o acesso a novas tecnologias, que possibilitem a adaptação ao mercado global.

Visando alcançar estes objetivos, um número crescente de países, principalmente os em desenvolvimento, tem reestruturado suas políticas externas para uma direção mais liberal e que promovam a exportações e os investimentos externos. Neste contexto para auxiliar a

implementação das políticas voltadas ao comércio e aos investimentos internacionais agências especializadas foram criadas.

4. Agências de promoção à exportação e ao investimento

De acordo com Morisset e Andrews-Johnson (2004), a criação de APEIs tornou-se uma parte central da maioria das estratégias de desenvolvimento dos países. Wells e Wint (2001:4) definem a promoção ao investimento como "atividades que divulgam informações sobre, ou tentam criar uma imagem do local de investimentos, bem como prestar serviços para os investidores em potencial." Baseados nesta definição, esses autores argumentam que as duas principais justificativas para a existência das APEIs são:

- Comunicação e divulgação da informação: campanhas de promoção constituem um mecanismo importante para comunicar todas as características que tornam um país atraente para os investidores, incluindo as políticas, reformas recentes e iniciativas existentes;
- Coordenação das atividades que visam melhorar o ambiente de negócios no país de acolhimento: este papel pode variar de prestação de assistência aos investidores potenciais e existentes em seus problemas diários de *lobby* e reformas legais. Em muitos países, a APEI é vista como uma interface entre os setores público e privado.

Wells e Wint (2001) definem quatro funções chaves exercidas pelas APEIs: defesa de políticas, construção de imagem, prestação de serviços aos investidores e geração de investimentos. Segundo os autores, essas funções correspondem às atividades apresentadas na Tabela 1:

Tabela 1: Principais funções exercidas pelas APEIs

Construção de imagem	Publicidade dos meios financeiros Participação em exposições de investimento Publicidade na indústria ou setor de meios específicos Realização de missões de investimento do país de origem para país de acolhimento ou vice-versa Realização de seminários sobre oportunidades de investimento
Prestação de serviços aos investidores	Prestação de serviços de aconselhamento de investimento Acelerar o processamento dos pedidos e autorizações Prestação de serviços de pós-investimento
Geração de investimento	Engajar-se em mala direta ou campanhas de telemarketing Realização missões específicas por indústria ou sector econômico de investimento do país de origem para país hospedeiro e vice-versa Realização seminários com informações de setores específicos Engajar-se em pesquisa específica para determinada empresa
Defesa política	Participar de forças-tarefa políticas Desenvolvimento de atividades de <i>lobbying</i> Elaboração de leis ou recomendações políticas Relatórios de percepção dos investidores

Fonte: Wells e Wint (2001)

Resultados de estudo empírico realizado por Morisset e Andrews-Johnson (2004) mostram que as agências mais eficientes compartilham uma grande visibilidade e potencial de participação do setor privado relativamente forte. Segundo o estudo desses pesquisadores estas influências são geralmente ampliadas por meio da existência de um conselho de administração, que inclui representantes do setor privado e a participação do primeiro-

ministro ou presidente do país. A pesquisa também revelou que três características parecem ter efeitos significativos sobre a eficácia das APEIs em todos os países considerados na investigação:

- Os fluxos de investimento direto estrangeiro são significativamente mais baixos em países onde a APEIs fazem parte de um ministério em vez de um organismo autônomo ou uma instituição público-privada;
- A eficácia das APEIs é reforçada quando a agência relata a um conselho fiscal que inclui representantes do setor privado. Quanto maior o número de membros privados, maior será a eficácia da APEIs;
- Quando a agência reporta diretamente ao presidente de um país ou ao primeiro-ministro e todos os outros fatores são iguais, encontram-se maiores fluxos de IDE.

Atualmente, as informações sobre as atividades dessas agências, especialmente nos países em desenvolvimento, não tem sido investigadas criteriosamente. Devido em parte à falta de dados confiáveis, poucos estudos empíricos sobre as APEIs e sua eficácia na atração IDE tem sido realizados. Esta lacuna significa que o debate sobre a eficácia das mesmas segue sem fundamentação empírica. O estudo de Morisset e Andrews-Johnson sugere que a promoção do investimento é mais eficaz nos países nos quais há maior presença de assimetrias de informações e procedimentos burocráticos mais complexos. Além disso, as agências são estruturadas de forma a priorizar atividades e a focalização de esforços em determinados setores da economia que apresentam uma relação direta com o resultado gerado. Isso reforça a argumentação que as APEIs atuam como redutores de custos de transação no processo de internacionalização das empresas e os casos da JETRO, KOTRA e APEX-Brasil são rapidamente descritos a seguir.

5. Estudo de Casos

Dado a importância das APEIs na redução dos custos de transação, quando atuam de forma eficaz, é importante saber quais são suas peculiaridades organizacionais, quais suas principais estratégias e atividades etc. Assim, as APEIs do Japão – a JETRO, uma das mais antigas e dinâmicas de um país desenvolvido; a da Coreia do Sul – a KOTRA, pelo mesmo motivo em um país de rápido desenvolvimento econômico e grande inserção internacional e a APEX-Brasil que se encontra em processo de forte expansão e reestruturação de suas atividades são apresentadas nos itens subsequentes deste trabalho.

5.1. *Japan External Trade Organization (JETRO)*

A partir de 1950, durante os anos do pós-guerra, a gestão de comércio exterior no Japão passou das mãos do governo para a iniciativa privada, sob a orientação das Forças de Ocupação. Nesse período, a necessidade de aquisição de moeda para importar as matérias-primas necessárias para iniciar a recuperação econômica era uma prioridade. Assim, o governo estabeleceu vários mecanismos para promover as exportações, como subsídios cambiais, financiamento à exportação, isenção de impostos e seguros de exportação.

Várias empresas privadas contribuíram para promoção das exportações: em 1951 foi fundada a Associação para Estudos de Marketing Estrangeiro, com fundos do governo; em

1952 foi criado o Conselho para Feiras Internacionais, basicamente constituído por câmaras regionais de comércio e organizações públicas, e destinado a desenvolver feiras internacionais; em 1953 foi criado o *Japan Trade Promotion Council*, com o objetivo de lidar com perguntas estrangeiras e regulamentações; e, em 1954 foi criado, a partir da fusão das três organizações anteriores, o Departamento Governamental do Japão para a Promoção de Comércio Exterior. O processo de racionalização das funções deste departamento para a promoção de comércio exterior deu à luz a JETRO em 1958, com base em legislação especial, sob a supervisão do Ministério da Indústria e Comércio Exterior japonês.

Atualmente, a JETRO apresenta um orçamento anual de aproximadamente 360 milhões de dólares e as atividades da organização no Japão e no exterior empregam cerca de 1.200 pessoas. A JETRO possui 73 filiais em 55 países, além de 36 filiais em todo o Japão. O governo oferece de 60 a 70% do orçamento da JETRO. O restante deve ser obtido através, essencialmente, de três fontes: o sistema de associação à JETRO (cerca de 6.000 membros, empresas privadas e organizações, que pagam uma taxa anual equivalente a U\$ 1,000 e recebem publicações da JETRO); venda de publicações; e, pagamentos dos beneficiários das atividades da JETRO. O papel da JETRO passou por mudanças progressivas assim como a economia japonesa. As principais mudanças sofridas pela agência podem ser classificadas em quatro períodos.

O primeiro período de sua criação até o final dos anos de 1960 ocorre após o programa de restauração do pós-guerra ser implementado e a economia japonesa vivenciar um rápido crescimento, a uma taxa anual de 10%. A indústria pesada, gradualmente, ganhou importância no país e no exterior. Entretanto, nesta época, os exportadores japoneses não tinham acesso a informações, logo, as negociações comerciais eram concluídas de forma unilateral, beneficiando os compradores que visitavam o Japão. Assim, a obtenção de informações tornou-se uma prioridade urgente para os empresários japoneses.

Para a JETRO, segundo os gestores entrevistados¹, esses anos representaram um período dinâmico de promoção de exportação, onde os esforços foram concentrados na obtenção de informações do exterior. Criaram-se escritórios em diversos países, estabelecendo assim o quadro organizacional básico, similar ao de hoje. Os mercados internacionais foram considerados os principais alvos das várias atividades desenvolvidas pela JETRO, especialmente no início, quando as empresas japonesas se encontravam em dificuldade e eram necessárias informações urgentes de outros países para poder exportar.

Ainda segundo os entrevistados, por esta razão, o departamento de pesquisa da JETRO foi dividido em duas seções, a primeira para a análise de regiões e países e a segunda para o acompanhamento de vários produtos, como os têxteis, ferro ou aço e os da indústria automotiva. No início, especialistas locais nos países envolvidos foram contratados para fazer pesquisas e recolher as informações necessárias. Este padrão foi descontinuado em 1970, quando os funcionários JETRO foram enviados para filiais estrangeiras para executar essas tarefas.

Neste primeiro período, as principais atividades de promoção realizadas pela JETRO foram: 1) produção de filmes para apresentar a indústria japonesa e seus produtos; 2) publicações em inglês para distribuição internacional, a fim de introduzir a economia japonesa, a indústria, a situação do comércio e produtos para o público local; 3) convidar e patrocinar personalidades estrangeiras nos domínios econômicos, políticos e culturais para visitar o Japão visando melhorar sua compreensão do país; e, 4) publicação de artigos e comunicados de imprensa em importantes jornais estrangeiros.

¹ Entrevista realizada nas dependências da JETRO em São Paulo, no dia 28 de maio de 2012, com o sr. Tetsuya Inoue e sra Elina Yukiko Oshima Kawaguchi.

O segundo período de expansão e desenvolvimento da JETRO foi a década de 1970. Durante este período, a economia mundial foi abalada pelo chamado "choque Nixon" em 1971 e as crises do petróleo de 1973 e 1979, resultando em uma era de crescimento lento da economia mundial. No campo do comércio, todas as nações adotaram um sistema de câmbio flutuante, mas este não conseguiu trazer o fim dos problemas comerciais entre os países. No entanto, no caso do Japão, as exportações aumentaram rapidamente. Este rápido crescimento das exportações provocaram reações em alguns países, que passaram a importar com restrições do Japão, danificando as relações internacionais japonesas. Investimentos japoneses no exterior também começaram a aumentar rapidamente e como consequência dessas mudanças, as atividades da JETRO nos anos setenta sofreram uma mudança radical, passando da promoção das exportações para a promoção das importações japonesas num contexto de busca de consenso internacional.

O terceiro período ocorre a partir dos anos de 1980 até o final dos anos 2000 e o quarto desde então. A partir dos anos oitenta, a interdependência entre as nações passou por um crescimento constante e vertiginoso. O comércio japonês cresceu rapidamente durante este período. A constante balança comercial favorável desencadeou uma série de críticas de vários países. O fortalecimento do iene no mercado de divisas internacional, com base no Acordo Plaza de 1985, não conseguiu corrigir a situação, e o superávit comercial japonês continuou. Os investimentos direto japoneses também mantiveram os seus níveis de crescimento. Em tais circunstâncias, as atividades de promoção da JETRO para a importação japonesa progrediram, e se esforçaram para promover a cooperação econômica com os países desenvolvidos e as importações nos países em desenvolvimento aumentaram. Já no quarto período, a partir dos anos 2000, segundo os executivos entrevistados, o foco central da Jetro no século XXI mudou para a promoção do investimento direto estrangeiro no Japão bem como para o auxílio às empresas japonesas de pequeno e médio porte visando maximizar seu potencial de exportação global.

5.2. Korea Trade Investment Promotion Agency (KOTRA)

Logo após o final da guerra civil coreana, o compromisso do governo sul coreano para exportar levou a uma crescente necessidade de se criar uma organização para auxiliar as empresas a exportarem. Assim, em 1962, a KOTRA foi criada e atualmente, 50 anos depois, possui uma rede mundial de 112 escritórios, em mais de 76 países, que promovem exportações e facilitam a entrada e a saída de investimentos. Embora uma série de circunstâncias estruturais e históricas tenha contribuído para o crescimento econômico sustentado que a República da Coreia experimentou nos últimos 50 anos, a KOTRA tem de muitas maneiras sido o *modus operandi* em cumprir os objetivos do governo de industrialização orientada para exportação. Isso pode ser esclarecido analisando-se três períodos cruciais da história Coreana. Em cada caso, mudanças nas condições internacionais e nacionais levaram a alterações nas diretrizes e políticas da agência.

Entre 1950 e 1970, devastada pela guerra civil, a economia da Coreia do Sul começou lentamente a crescer sob forte protecionismo e políticas de substituição à importação. No entanto, devido à restrição de um mercado interno pequeno, bem como pela falta de recursos naturais, a necessidade de importar cresceu rapidamente, criando déficit na balança comercial coreana. Nestas condições, a fim de alavancar o desenvolvimento econômico coreano, o governo foi forçado a se concentrar seus esforços em nova estratégia voltada ao exterior incentivando as exportações. Para atingir a meta de crescimento das exportações, o governo coreano introduziu uma série de iniciativas políticas, entre elas incentivos fiscais, redução das tarifas sobre a importação de capital usado na fabricação das exportações e fácil acesso ao

crédito para investimento aos exportadores. Foi nestas condições que a KOTRA foi criada, como uma agência governamental sem fins lucrativos, cuja missão era ajudar a desenvolver um forte e competitivo setor exportador na Coreia.

De acordo com informações disponibilizadas em material de divulgação da agência, o primeiro passo para atingir sua missão foi o estabelecimento de centros de comércio exterior chamados de KBC (Korean Business Center). Em 16 de novembro de 1962, a KOTRA montou sua primeira filial no exterior, em Nova York. As KBCs serviram como redes de informação em que as empresas coreanas eram capazes de encontrar informações básicas sobre produtos, tendências econômicas e marketing no país de acolhimento. Até o final da década, a KOTRA havia estabelecido 42 escritórios ao redor do mundo, todos trabalhando para promover os produtos coreanos. Além dessas iniciativas uma segunda linha de atuação para aumentar o comércio externo foi a promoção dos produtos coreanos por meio da participação em exposições comerciais e feiras de negócios. Uma terceira foi pesquisar o mercado interno coreano, identificando os produtos potenciais para a exportação, bem como seus fabricantes. Isso foi fundamental durante o período de 1967-1975, devido, na época, a uma grande escassez de produtos para a exportação.

Foi durante a década de 1970 que surgiram os primeiros grandes desafios para a agência que marcaram seu segundo período de desenvolvimento. Mudanças internas e externas forçaram a Coreia e a KOTRA a se adaptar ao ambiente comercial internacional. Apesar do crescimento médio de 40% das exportações coreanas entre 1962-1971, as indústrias de capital, que são uma componente essencial da industrialização e modernização, não estavam se desenvolvendo devido a política do governo de conceder acesso fácil a bens de capital importados. Isso criou tensões sobre a balança comercial, uma vez que o aumento da industrialização significou aumento nas importações de capital. Esses problemas foram agravados quando os preços do petróleo começaram a reduzir ainda mais os lucros da Coreia no exterior. Assim, o governo coreano fez a sua primeira grande transição na política de desenvolvimento, quando anunciou sua política para o desenvolvimento das indústrias pesadas em 1973.

Esta estratégia foi destinada a promover políticas de substituições às importações de bens intermediários, bem como bens de capital intensivo. Com isso, incentivos tais como taxas de juros preferenciais, proteção de indústrias nascentes e subsídios para a produção de manufaturados foram oferecidos para que o capital privado se movesse para essas áreas sendo importante notar, contudo, que a promoção do crescimento de exportação não foi abandonada durante este período. Enquanto estratégias internas procuravam vigor para a indústria pesada, esta política era alimentada pela expansão das exportações.

Dessa forma, a KOTRA, não foi afetada diretamente pelas mudanças na política industrial, mas sim, indiretamente, por meio do crescimento dos *Chaebols* na Coreia. Esses grandes conglomerados cresceram rapidamente devido às novas políticas do governo. Em 1974, as ações combinadas dos dez maiores *Chaebols*, em percentagem do PIB, correspondiam a 15,1%. Em 1984 sua participação tinha alcançado 67,4%. Como esses conglomerados ganharam poder econômico, suas funções começaram a se diversificar através do estabelecimento de empresas comerciais. Em 1975 o governo aprovou uma legislação que oferecia apoio financeiro a esses conglomerados.

Entretanto, os *Chaebols* eram inexperientes no comércio internacional e dessa forma a KOTRA foi fundamental na aprendizagem, dessas empresas, dos prós e contras das exportações e todos os outros aspectos do comércio internacional. A KOTRA assumiu as novas funções de partilha de informações sobre comércio e pesquisas com estes grandes grupos privados. Como resultado, os pontos fortes dos *Chaebols* foram acelerados. Além

disso, segundo os executivos entrevistados², fatores internacionais também levaram a KOTRA a fazer mudanças em suas estratégias de atuação. Primeiro, observou-se um protecionismo internacional em ascensão, especialmente nos países da OECD, o que teve um efeito profundo sobre a economia coreana.

A Coreia rapidamente reconheceu que era perigoso confiar excessivamente no comércio com os países desenvolvidos. Assim, a KOTRA começou a explorar novos mercados emergentes, mais notadamente as economias exportadoras petrolíferas no Oriente Médio. Durante os anos do *boom* do petróleo, 10% das exportações de manufaturados da Coreia foram para o Oriente Médio. Em 1976, a KOTRA também seguiu uma nova estratégia de desenvolvimento de mercado e várias filiais foram estabelecidas na África e América Latina. A KOTRA cresceu de 42 escritórios em 34 países em 1970 para 87 escritórios em 66 países em 1979. Esta nova política destinou-se a afastar-se de uma dependência do ciclo de negócios nas principais economias, bem como para tirar vantagem dos mercados em crescimento no mundo em desenvolvimento.

As décadas de 1980 e 1990 marcam e caracterizam outro período do desenvolvimento da agência. No período de 1979-1981, a situação política e econômica na Coreia começou a se deteriorar. Desequilíbrios estruturais começaram a aparecer. A política industrial pesada da década de 1970 havia ignorado a promoção de pequenas e médias empresas, apertando, com isso, a disponibilidade de capital de investimento. Cerca de 60% de todos os empréstimos bancários entre 1975-1977 foram para indústrias pesadas. Além desses problemas estruturais, os choques internos e externos muito contribuíram para desaceleração da economia coreana. Políticas monetárias e fiscais frouxas, combinadas com o aumento nos preços das commodities, devido ao segundo choque do preço do petróleo em 1979 e uma péssima safra de arroz em 1980, levaram a altas taxas de inflação. A economia foi ainda mais enfraquecida pela instabilidade política após o assassinato do presidente Park, em outubro de 1979.

Essas incertezas políticas aliadas aos problemas estruturais da economia levaram a Coreia a experimentar um crescimento negativo pela primeira vez desde o fim da Guerra Civil Coreana. Em um esforço para corrigir os desequilíbrios estruturais, o novo presidente da Coreia do Sul, o General Chun, que chegou ao poder em setembro de 1980, combinou medidas de austeridade macroeconômica com a liberalização econômica. Este neoliberalismo era para ser realizado por meio de um aumento na aplicação de medidas antimonopólio, desregulamentação e a liberalização acelerada de importações, através da redução tarifária.

Assim, ao longo dos anos 1980, ocorreu uma abertura, tanto política quanto econômica na Coreia. A economia passou a recuperar-se rapidamente e alcançar as taxas de crescimento tradicionais das duas décadas anteriores. Apesar da retração de -3,7% no PIB real em 1980, a taxa do crescimento médio anual da Coreia entre 1981-1990 foi de 9,6%. Isto foi devido principalmente ao empenho do governo para uma boa política macroeconômica, uma recuperação na economia mundial e o sucesso das exportações da Coreia. Nessa época os *chaebols* tinham se desenvolvido em instituições economicamente poderosas, capazes de lidar com a promoção do comércio e exportações por conta própria. Segundo os executivos entrevistados, o crescimento e a força dos conglomerados, como a Samsung, a Hyundai, a LG, a Daewoo, entre outros, foi em certa medida, um exemplo de capacidade da KOTRA de prestar assistência à comunidade empresarial coreana.

Durante este período, a KOTRA iniciou mudanças em sua política que ajudaram a Coreia a se ajustar à nova política de portas abertas. Em seu novo papel, a KOTRA foi a principal instituição a ajudar pequenas e médias empresas se desenvolverem dentro da Coreia,

² Entrevista realizada nas dependências da KOTRA em São Paulo, no dia 25 de abril de 2012, com a sra. SungHee Lee.

bem como a obter informações de mercado no exterior para desenvolver seus produtos em mercados específicos. No período subsequente, a partir dos anos 2000 até o presente, a KOTRA vem focalizando seus esforços de crescimento e fortalecimento nos países asiáticos e na Oceania, com destaque para a comercialização com a China e com a Índia.

5.3. Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (APEX-BRASIL)

Diferentemente da JETRO e da KOTRA, a APEX-Brasil é uma agência jovem, com pouco mais de uma década de existência. Mas, assim como as demais, foi a necessidade de ampliar as exportações de produtos brasileiros que deu início a APEX em 21 de novembro de 1997 via decreto n. 2.398. Entre 1997 e 2003, a agência funcionava como uma gerência especial do Sebrae Nacional (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas). Em 2003, o presidente Luiz Inácio Lula da Silva reestruturou o serviço, criando a Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos (Apex-Brasil), pela Medida Provisória 106 de 23 de janeiro de 2003. Assim, a Apex-Brasil tornou-se uma agência do governo brasileiro, como um serviço social autônomo ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).

A APEX-Brasil tem a missão de desenvolver a competitividade das empresas brasileiras, promovendo a internacionalização dos seus negócios e a atração de investimentos estrangeiros diretos. Desde sua criação, a Apex-Brasil vem ampliando a promoção comercial, através de projetos setoriais, dos mais diversos segmentos da economia brasileira. A agência atua intensamente na promoção da imagem do Brasil e de seus produtos e serviços no exterior, contribuindo para uma presença mais ampla e mais qualificada do Brasil, auxiliando as empresas com diluição de custos para sua presença externa, capacitando as mesmas para o mercado internacional e até mesmo auxiliando nas negociações.

Para atingir seus objetivos, a Apex-Brasil criou a Unidade de Inteligência Comercial, responsável pelo desenvolvimento de estudos de mercado que identificam oportunidades para a comercialização dos produtos brasileiros em mercados estrangeiros. Com o intuito de apoiar empresas em estágios mais avançados de exportação, foi iniciada, em 2005, a implantação de Centros de Distribuição (CDs) em cinco cidades ao redor do mundo (Miami, Frankfurt, Lisboa, Varsóvia e Dubai), incrementando o apoio logístico e administrativo oferecido aos exportadores brasileiros. Em 2007, a Apex-Brasil definiu como um dos focos para o período de 2008 a 2010 o apoio à internacionalização das empresas brasileiras em todas as suas fases, desde a pré-exportação até a instalação de subsidiárias no exterior. Assim, a agência criou em 2008, o Programa Extensão Industrial Exportadora (Peiex), para ampliar a atuação com empresas não exportadoras ou iniciantes.

A Apex-Brasil também estabeleceu parceria com instituições de ensino e pesquisa de excelência, com o intuito de realizar um diagnóstico tecnológico e gerencial das empresas, a fim de sugerir medidas que permitam as mesmas iniciar suas exportações de forma segura e direcionada. Outra ação importante tomada pela agência em 2008 foi a criação da Unidade de Relações com Clientes, implantando uma plataforma de CRM (Gerenciamento de Relações com Clientes), que possibilita a todos os funcionários da mesma uma visão única dos clientes e de suas necessidades. Atualmente, a Apex-Brasil já está presente, com Unidades de Atendimento em dez estados brasileiros, em cooperação com a Confederação Nacional da Indústria (CNI) e as Federações de Indústrias.

Além disso, os Centros de Distribuição foram reformulados e transformados em Centros de Negócios (CNs), já que o foco no suporte logístico às exportações evoluiu para um apoio global à instalação de empresas no exterior, desde os estudos de viabilidade, de inteligência

comercial, até a definitiva instalação de uma operação local. Os CNs estão estrategicamente localizados na Ásia (Pequim - China), Oriente Médio (Dubai - Emirados Árabes Unidos), América do Norte (Miami - EUA), América Central e Caribe (Havana - Cuba), Europa Ocidental (Bruxelas - Bélgica), Leste Europeu (Moscou - Rússia) e África (Luanda - Angola). Em Bruxelas, funciona também o *Brazilian Business Affairs* (BBA), escritório da Apex-Brasil em parceria com a Confederação Nacional da Indústria (CNI), que acompanha as tendências e deliberações da União Europeia.

De acordo com informações disponibilizadas pelo executivo entrevistado,³ embora seja uma Agência jovem, em 2009, a Apex-Brasil foi eleita pelo Banco Mundial como a 2ª melhor agência em atendimento ao investidor (um dos quesitos de avaliação das agências) entre 181 instituições de todo o mundo, conquistando o topo do ranking da América Latina e Caribe. Em 2010, a Agência foi premiada com o *TPO Network Award* como melhor agência de promoção comercial entre os países em desenvolvimento. A Apex-Brasil atende empresas de todos os portes, e em todos os estágios de maturidade exportadora. Contudo, o foco principal é nas pequenas e médias, e nos setores estratégicos para o desenvolvimento e a competitividade do Brasil. Atualmente, agência apoia mais de 12 mil empresas de 81 setores da economia brasileira.

Ainda segundo os entrevistados, a Apex-Brasil também coordena os esforços de atração de investimentos estrangeiros diretos para o Brasil com foco em setores estratégicos para a economia brasileira e visando à competitividade e ao desenvolvimento do país. O objetivo é atrair investimentos produtivos que facilitem a transferência de tecnologias inovadoras para as empresas brasileiras e contribuam para o adensamento das cadeias produtivas e para as exportações e a inserção internacional ativa do Brasil.

6. Análise dos resultados e conclusões

A revisão da literatura reforça a ideia de que parece existir uma convergência sobre o fato das APEIs reduzirem os custos de transação e desta forma serem benéficas para a economia como um todo. Os estudos de casos realizados, fundamentalmente baseados em depoimentos de executivos encarregados da gestão das agências de promoção das exportações e da atração de IED corroboram esta afirmação. Com base na revisão da literatura e nas entrevistas realizadas pode-se afirmar que o papel das APEIs na internacionalização de empresas deve ser abordada não apenas como uma maneira para aumentar a competitividade desta ou daquela empresa, mas sim, da competitividade do país como um todo dado as pressões internas e externas para ganhos contínuos de produtividade que possibilitam a sobrevivência e expansão de atividades no mercado internacional.

Como Brasil, Leonel, Arruda e Goulart (1996) identificaram, a falta de informações de novos mercados é um dos maiores obstáculos à internacionalização das empresas. Já Wells e Wint (2001), bem como os estudos de casos deixaram evidentes que a geração e disponibilização de informações do mercado são funções primárias e fundamentais das APEIs. Segundo Williamson (1985, 1996), a incerteza é uma das variáveis principais que definem os custos de uma transação. Quanto maior a incerteza, maior será este custo. Ao realizar missões de investimento do país de origem para países de acolhimento ou vice-versa, seminários sobre as oportunidades de investimento e setores específicos de uma economia, além de elaborar relatórios sobre um mercado e produtos, as APEIs disponibilizam maiores informações aos investidores, propiciando, assim, que as empresas possam tomar decisões mais concretas, com um menor custo de transação.

³ Entrevista realizada por telefone com o sr. Eduardo Caldas

Atualmente, a maioria dos países está consciente que, em uma economia cada vez mais integrada internacionalmente, na qual existe concorrência agressiva, os investimentos diretos no exterior são necessários para aumentar a competitividade e melhorar o desempenho da economia como um todo. Os estudos da JETRO e KOTRA buscaram evidenciar o importante papel, que estas agências tiveram no desenvolvimento econômico dos seus respectivos países, mostrando a importância da inserção internacional para a competitividade de uma nação. Já, no caso da APEX-Brasil, pode-se dizer que esta agência também vem sendo fundamental no processo de expansão internacional das empresas brasileiras. Contudo, por tratar-se de um fenômeno mais recente, as evidências não são tão óbvias como no caso das demais. Entretanto, o volume das exportações brasileiras bem como os fluxos de investimento externo foram extremamente acentuados a partir de 2003, o que, mesmo tendo em conta inúmeros outros fatores que contribuíram para esta tendência, indica uma relação positiva com a atuação da APEX-Brasil.

Tanto a JETRO quanto a KOTRA foram instituídas várias décadas antes que a APEX-Brasil, o que indica uma certa falta de visão dos governos brasileiros sobre a importância do mercado externo para ganhos crescentes de produtividade e competitividade de suas empresas. O aumento significativo do número de agências de promoção nos últimos anos, bem como os investimentos que os governos passaram a alocar as mesmas, são um forte indicativo da importância destas instituições. Entretanto, parece existir um *gap* de estudos sobre como avaliar o desempenho das agências ou mesmo um indicativo mais quantitativo sobre a influência das APEIs no desempenho de comércio externo de seus respectivos países.

Referências

- ALMEIDA, R. M.; LARA, J.E. **Estratégias de internacionalização na siderurgia: o caso CST-USINOR-ARCELOR**. FACEF PESQUISA, v.8, n.2, 2005.
- ANDREWS-JOHNSON, K.; MORISSET, J. *The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*. Washington DC, 2004.
- BRASIL, H. V.; ARRUDA, C.A.; LEONEL, J.N.; GOULART, L. **Pesquisa de campo sobre a internacionalização das empresas**. In: BRASIL, H. V.; ARRUDA, C. (Eds.) (1996): **Internacionalização de empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- BUCKLEY, P.; CASSON, M. *The internalisation theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years*, Journal of International Business Studies, v.40, pp.1563-1589, 2009.
- CHANG, L.; PIANTO, D. M. **O potencial exportador e as políticas de promoção das exportações da APEX-Brasil**. MDIC, 2003.
- COASE, R.H. The nature of the firm. *Economica*, v. 4, n. 16, pp. 386-405, 1937.
- DUNNING, J.H. *Explaining international production*. London: London Unwin Hyman, 1988.
- DUNNING, J.H. *Multinacional enterprises and the global economy*. Wokingham, UK: Addison-Wesley, 1993.
- DUNNING, J.H. *Re-evaluating the benefits of foreign direct investment: Transnational Corporations*. UNCTAD, v.3, n.1, 1994.
- FIAS. *Strengthening Investment Promotion Agencies: The Role of the Private Sector*. Washington: World Bank, 1999.
- GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1996.
- HARDING, T.; JARVORCIK, B. S. *Roll out the Red Carpet and They Will Come : Investment Promotion , Information Asymmetries and FDI Inflows*. The Economic Journal, (121), 1445-1476, 2011.
- HASKEL, J. E.; PEREIRA, S. C.; SLAUGHTER, M. J. *Does inward foreign direct investment boost the productivity of domestic firms?* Cambridge, 2002.

- MIGA. *Investment Promotion Agency Performance Review 2006: Providing Information to Investors*. World Bank Group, 2006.
- MONTEIRO, G.; ZYLBERSTAJN, D. **Direitos de Propriedade, Custos de Transação e Concorrência: o Modelo de Barzel**. *Economic Analysis of Law Review*, v.2, pp. 95-114, 2011.
- MORISSET, J. *Does a country need a promotion agency to attract foreign direct investment?* Washington DC: World Bank Policy Research. Working paper 3028, 2003.
- MORISSET, J.; ANDREWS-JOHNSON, K. *The Effectiveness of Promotion Agencies at Attracting Foreign Direct Investment*. Washington DC: Foreign Investment Advisory Service. Occasional paper 16, 2004.
- ORTEGA, C., & GRIFFIN, C. *Investment Promotion Essentials: What Sets the World's Best Investment Facilitators Apart From the Rest*. *Investment Climate in Practice*, September (6), 2009.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- RICUPERO, R.; BARRETO, F. M. **A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país**. In: ALMEIDA, A. (Org.) (2007): **Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Fundação Dom Cabral, Rio de Janeiro: ELSEVIER, p. 01 – 36, 2007.
- SACHS, J. D. (n.d.): *The importance of investment promotion in the poorest countries*. *The Economist Intelligent Unit*, (World Investment Prospect Special Edition), 78-81.
- SELLTIZ, C. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U. Editora Pedagógica e Universitária, 1987.
- UNCTAD. *World Investment Report 1995: Policies on outward foreign direct investment*. New York: United Nations, cap. VII, 1995.
- UNCTAD. *Development and Globalization: Facts and Figures*. New York and Geneva: United Nations, 2004.
- UNCTAD. *Aftercare: a core function in investment promotion*. Serie A, number 1. New York and Geneva, 2007.
- UNCTAD. *Investment Promotion Agencies as Policy Advocates*. Serie A, number 2. New York and Geneva, 2008.
- UNCTAD. *Evaluating investment promotion agencies*. Serie A, number 3. New York and Geneva, 2008b.
- WELGE, M.K.; HOLTBRÜGGE, D. *Internationales Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 3. Aufl., 2003.
- WELLS, L. T.; WINT, A. G. *Facilitating Foreign Investment. Government Institutions to Screen, Monitor and Services Investment from Abroad*. Washington DC, 1991.
- WILLIAMSON, O. E. *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: Free Press; London: Collier Macmillan, 1985.
- ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. **Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária, distribuição**. São Paulo, Pioneira, 2000.
- ZANATTA, M.; COSTA, I.; FILIPPOV, S. *Foreign Direct Investment: Key Issues for Promotion Agencies*. Policy Brief Number 10, 2006.
- YIN, R.K. **Estudo de Caso – Planejamento e Método**. 2.ed. São Paulo: Bookmann, 2001.