

## **Análise das motivações e influências ambientais na realização de investimentos externos diretos de empresas alemãs no Brasil**

Moema Pereira Nunes<sup>1</sup>Henrique Schaedler Kuntzler<sup>2</sup>Fernanda Kalil Steinbruch<sup>3</sup>

**Resumo:** O movimento das multinacionais para a internacionalização foi percebido como um processo de avanço das estratégias empresariais de globalização e competição nos mercados. Tendo em vista a representatividade do Brasil como ambiente de atração de investimentos de empresas alemãs e sua participação no ambiente de negócios brasileiro, é relevante compreender de que forma o contexto local influencia o processo de internacionalização. Este artigo investiga as motivações das empresas alemãs para a realização de Investimento Externo Direto (IED) no Brasil e as influências do contexto local neste processo de internacionalização. Através de uma pesquisa qualitativa exploratória, o processo de internacionalização de cinco multinacionais alemãs foi investigado. Verificou-se que a convergência de interesses dos países tem motivado e influenciado a realização de IEDs. O governo alemão forneceu incentivos para a internacionalização de empresas, ao passo que o mercado brasileiro apresentava potencial de crescimento e atraentes características sociais, culturais e tecnológicas para o investimento. Este processo sofre mais influências de fatores associados ao ambiente germânico, ou mesmo global, do que do ambiente brasileiro, muito embora as motivações para o início do IED sejam influenciadas em grande parte pelas características do mercado brasileiro.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Investimento Externo Direto; Alemanha.

### *Analysis of the motivations and environmental influences of the realization of foreign direct investment of german companies in Brazil*

**Abstract:** The movement towards the internationalization of multinationals was perceived as a process of deepening the corporate strategies of globalization and market competition. Considering the representativeness of Brazil as an environment that attract investments by German companies and their participation in the Brazilian business environment, it is important to understand how the local context influence the process of internationalization. This article investigates the motivations of German firms to conduct Foreign Direct Investments (FDI) in Brazil and the influences of the local context. Through an exploratory qualitative research, the process of internationalization of five German multinational was investigated. It was found that the convergence of interests of the countries' government has motivated and influenced the conduction of FDI. Incentives were given by the German government for the internationalization of firms, while the Brazilian market had presented a potential to growth. Social, cultural and technological characteristics of the country also motivated investment. This process suffers more influenced by factors associated with the German or even the global environment than the Brazilian environment, although the

<sup>1</sup> Doutora em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduada em Administração - Habilitação: Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora e pesquisadora do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas (ICSA) da Universidade Feevale. Endereço postal: Universidade Feevale, Campus II, ERS 239, 2755 - Vila Nova, Novo Hamburgo, RS 93.525-075, RS, Brasil. E-mail: moemanunes@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduado em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Graduada em Administração de Empresas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

reasons for the start of FDI is largely motivate by the characteristics of the Brazilian market.

**Keywords:** Internationalization; Foreign Direct Investment; Germany.

## 1. Introdução

A internacionalização das empresas proporciona novas oportunidades para criação de valor através do acesso a novos recursos, investidores e instituições, abrindo possibilidades de obtenção de conhecimento por meio de experiências únicas. Esta estratégia também ajuda a reduzir flutuações de receita, por dissolver seus riscos em distintos países, e oportuniza a adoção de novas práticas de negócio, ultrapassando barreiras locais à inovação (GANZE; SCHENZLER; SENBET, 2009). As empresas multinacionais, como agentes da expansão internacional e acesso privilegiado a novos mercados, têm sido importante objeto de estudo no meio acadêmico nas últimas décadas, em face à globalização da economia mundial, da internacionalização das empresas e da configuração de um mercado global unificado (MITSUO et al, 2013). O movimento das multinacionais para a internacionalização foi percebido como um processo de aprofundamento das estratégias empresariais de globalização e competição nos mercados (BARLETT; GHOSHAL, 2002). A partir dos anos 1970, iniciou-se um forte processo de internacionalização da área de Pesquisa e Desenvolvimento, que se intensificou com o passar das décadas (FLEURY; FLEURY, 2010). Nos anos 2000, este movimento passou a não se caracterizar mais somente como um fator de vantagem competitiva, mas como uma condição indispensável, em que uma companhia que não estivesse atenta para as necessidades dos mercados locais e para sua integração em um contexto global deixaria de concorrer em nível de igualdade com os demais competidores internacionais (CASSON; DARK; GULAMHUSSEN, 2009).

Historicamente, as estratégias operacionais de competição das multinacionais sempre estabeleceram como foco principal os países desenvolvidos, motivados, sobretudo, pelo alto poder de consumo destes mercados. Entretanto, estas empresas passaram a ser reorientadas pelo novo fenômeno de ampliação da capacidade de consumo dos países emergentes e ainda pela saturação de seus mercados de origem, aumento das rivalidades concorrenciais entre os competidores globais e recorrentes crises macroeconômicas dos principais mercados mundiais (UNCTAD, 2010). A forte conexão entre as produções intelectuais e as empresas na Alemanha confere às suas multinacionais ativos intangíveis que podem ser comercializados por suas subsidiárias e, assim, proporcionar a elas uma vantagem sobre concorrentes domésticos do país de destino e de outras empresas estrangeiras. Observa-se também que essa vantagem é proporcional ao tamanho da distância tecnológica entre a Alemanha e o país de destino, o que leva suas multinacionais a buscarem oportunidades em países em desenvolvimento (KAMPIK; DACHS, 2011).

Empresas internacionais ampliam seu portfólio tecnológico através do desenvolvimento de novas habilidades para atender às novas tendências que elas identificam em laços estreitos com seu mercado-alvo estrangeiro. Por sua vez, para explorar seu potencial decorrente de vantagens naturais e obter êxito no mercado global, o Brasil precisa de empresas investidoras em tecnologia, como as alemãs (BUSCH, 2013).

Kampik e Dachs (2001) afirmam que a intensidade de investimento em inovação de empresas subsidiárias alemãs é, na maioria das vezes, maior do que a das empresas locais dos países de destino dessas subsidiárias, o que confere a elas vantagens estratégicas, gerando excelentes resultados. Em 2013, dentre todas as multinacionais alemãs no Brasil, 15 integravam o ranking das 180 maiores exportadoras do país. Em 2010, juntas, elas responderam por mais de 6 bilhões em vendas do país para o exterior. Em torno de 10% do desempenho da indústria brasileira provém de filiais brasileiras de empresas alemãs e os investimentos alemães no Brasil entre 2007 e 2010 superam o valor de 6 bilhões de dólares (BUSCH, 2013; CÂMARA BRASIL ALEMANHA, 2012).

Tendo em vista a representatividade do Brasil como ambiente de atração de investimentos de empresas alemãs e a participação destas empresas no ambiente de negócios brasileiro, torna-se relevante compreender de que forma o contexto local influencia o processo de internacionalização. Este artigo investiga as motivações das empresas alemãs para a realização de Investimento Externo Direto (IED) no Brasil e as influências do contexto local neste processo de internacionalização. Conforme destacado por Meyer (2004), estudos relacionados com empresas multinacionais que revelem novas informações sobre a dinâmica destas empresas em países emergentes são relevantes para o avanço da área de negócios internacionais. Através deste estudo, será possível compreender o que motiva o processo de IED das empresas alemãs no Brasil, entendendo melhor seu contexto e as influências do ambiente, gerando assim não apenas descobertas científicas, mas também implicações gerenciais para empresas que desejam realizar este tipo de investimento.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Investimento Externo Direto no Brasil**

O fluxo de IED no Brasil já havia iniciado na segunda metade dos anos 1950, quando programas específicos foram criados pelo Governo Brasileiro para atrair investimentos externos através da substituição à importação. Esses programas resultaram em altas taxas de crescimento sustentadas pelo capital estrangeiro que foram mantidas por mecanismos que desencorajavam a fuga do capital já investido no país (PEREIRA; CAMPOS, 2013).

Em 2007, de acordo com a Unctad (2010), os IEDs no país tiveram a maior taxa de crescimento do mundo, passando de USD 18.8 bilhões em 2006 para USD 37.4 bilhões, representando um crescimento de 99.3%. O Brasil tem tido destaque no cenário internacional, embora a crescente participação estrangeira na economia brasileira tenha elevado a preocupação sobre a qualidade dos investimentos recebidos, principalmente com relação à aceleração da desnacionalização e à fragilidade da balança de transações (FERNANDES; CAMPOS, 2008).

A Agência Nacional de Promoção a Exportação – APEX (2013) cita como principais vantagens competitivas do Brasil para IEDs: a estabilidade econômica e social, a forma democrática de governo, o forte mercado doméstico, as riquezas naturais, a tendência à sustentabilidade do meio ambiente, a abertura

do mercado e a abundância de energias renováveis. Outras vantagens são a emersão da classe C e o crescimento do poder de compra da população brasileira, principalmente em tempos em que o contrário acontece na maioria dos outros países, tornando o Brasil ainda mais atrativo para os investimentos externos diretos (APEX, 2013).

As empresas que desejam não somente produzir com baixo custo no exterior, mas que desejam explorar novos mercados consumidores nestes, encontram no Brasil grandes oportunidades de investimento. Conforme a APEX (2013), entre 2008 e 2013, mais de 26 milhões de brasileiros saíram da pobreza e outros 34 milhões passaram para as classes média-baixa, média-alta e alta. A instabilidade econômica e política iniciada em 2014 trouxe um freio ao período de expansão dos IEDs no Brasil. Os reflexos e as consequências desta crise ainda são incertos para a economia brasileira e a posição do país no cenário global. Por causa destas incertezas, esta pesquisa delimitou-se no estudo do período até 2013.

## 2.2 Motivações para a realização de IED

Hejazi e Pauli (2003) apresentam três motivações principais para a realização de um IED: acesso a mercados, diferenças de dotação de fatores e acesso a recursos naturais. Uma empresa pode desejar realizar um IED para ter acesso a novos mercados e, com isso, estimular a atividade doméstica do intermediário (HEJAZI; PAULI, 2003). Nesse caso, podem ser criadas oportunidades de exportação intrafirma, e esse comércio também é um fator que desperta interesse das empresas para investir em mercados externos (HEJAZI; PAULI, 2003). Os autores revelam que o acesso a mercados é um motivador relevante para o IED canadense em países norte-americanos e britânicos. Apesar disso, pelo fato de existir um mercado livre de negociação entre Canadá e Estados Unidos, o acesso a mercados acabou se tornando um motivador não tão significativo (HEJAZI; PAULI, 2003). Por fim, a terceira motivação elencada por Hejazi e Pauli (2003) diz respeito ao desejo de as empresas terem acesso a recursos naturais e, para atingir esse objetivo, uma das alternativas é o IED.

Para Driffield e Love (2007), as duas principais motivações para uma empresa realizar o investimento externo direto são tecnologia e custos. A tecnologia tem um papel importante, já que em muitos casos os efeitos da produção dependem, em parte, da tecnologia aplicada pela empresa multinacional (DRIFFIELD; LOVE, 2007). Porém, focar apenas em tecnologia e conhecimentos não é suficiente. Quando uma empresa tem certa vantagem competitiva sobre seus rivais, estabelecerá instalações de produção em um país estrangeiro por meio de IED enquanto existirem vantagens específicas no país hospedeiro que tornam essa operação preferível à exportação (DUNNING, 1993).

Outra motivação identificada são as vantagens de localização. Essa vantagem é um benefício concedido à organização que decide operar em um determinado mercado e geralmente está relacionada a fenômenos específicos de cada país ou do cenário econômico internacional (DRIFFIELD; LOVE, 2007). Por exemplo, as empresas podem transferir instalações de produção aos países que tenham custos mais baixos, como com os salários (HEJAZI; PAULI, 2003).

Ainda, as firmas podem entrar em mercados internacionais com o objetivo de criar valor (KOGUT; ZANDER, 1993). Sob a perspectiva do país receptor do investimento, esta é uma forma de crescimento econômico (Borenzstein *et al*, 1998), já que traz ao país a tecnologia, que estimula o crescimento de produtividade nacional (HEJAZI; SAFARIAN, 1999). O país receptor pode exercer influências para a realização de um IED, atraindo ou afastando o mesmo, conforme será analisado a seguir.

### **2.3 Influência do ambiente do país receptor do IED**

O IED traz benefícios ao país hospedeiro no tocante à produtividade de empresas multinacionais. O trabalho, por sua vez, também pode gerar efeitos de tecnologia e conhecimento (BLOMSTROM; KOKO, 1998). Quando uma empresa busca recursos de tecnologia e vantagens locacionais, significa que possui uma tecnologia inferior ao país-alvo e que, portanto, pode competir para adquirir reduzidos custos laborais. No caso de uma empresa buscar apenas recursos de tecnologia, isto é, significando que possui uma tecnologia inferior ao país-alvo, não terá impacto significativo no país da empresa doméstica (DRIFFIELD; LOVE, 2007). Por outro lado, quando uma empresa busca eficiência, o maior impacto no ambiente do país doméstico é a busca por força de trabalho mais barata (DRIFFIELD; LOVE, 2007). Outro fator do ambiente que influencia nesse modo de entrada em mercados internacionais é a ligação existente entre a empresa-mãe e o país-alvo em que a empresa decide se inserir. Questões econômicas, históricas e culturais semelhantes têm um impacto positivo nessa relação, o que gera a necessidade de forte relação entre o modo de entrada e a localização da subsidiária (FILATOTCHEV *et al*, 2007).

O ambiente também pode estar relacionado com o grau de controle que uma empresa pode ter sobre o IED, o que também influencia o tipo de entrada pelo qual a firma irá optar (DOUMA *et al*, 2006). Devem ser consideradas também as características de governança da firma investidora e os seus contatos locais (FILATOTCHEV *et al*, 2007). Da mesma forma, atributos de localização, tais como questões sobre negócios locais e cultura da rede de relacionamentos podem ter um impacto significativo no modo de entrada (HOSKISSON *et al*, 2002). É importante destacar os efeitos que um IED terá na produção doméstica (DRIFFIELD; LOVE, 2007). Existem evidências consideráveis sugerindo a existência de efeitos colaterais de multinacionais para empresas domésticas e que esses efeitos podem ser substanciais (BLOMSTROM; KOKO, 1998).

Embora a literatura sobre a influência do ambiente externo no processo de realização de um IED seja restrita, a pesquisa sobre o tema permite identificar que esta influência pode ser exercida (1) por características e aspectos do país hospedeiro, (2) por características e aspectos do país de origem da empresa e (3) por características e aspectos da própria empresa realizadora do IED ou de seus parceiros de negócios.

### **2.4 IED de empresas alemãs no Brasil**

O país abriga em torno de 1400 empresas de capital alemão, que empregam mais de 250 mil

peessoas. Cerca de 800 destas empresas têm sua sede em torno de São Paulo, tornando-a, portanto, a maior cidade industrial alemã do mundo (CÂMARA BRASIL ALEMANHA, 2012). Em nenhum outro país os alemães têm a mesma densa rede de relações econômicas, científicas e de associações relacionadas (BUSCH, 2013).

A presença da indústria alemã no Brasil se iniciou em São Paulo e remonta aos fluxos migratórios do séc. XIX. A imigração alemã, que completou 189 anos em 2013, teve papel fundamental no desenvolvimento desta que viria a ser a maior cidade industrial alemã fora da Alemanha em todo o mundo (CÂMARA BRASIL ALEMANHA, 2012). Este processo de relacionamento se deu de forma gradual (ROCHE, 2005). Após a Segunda Guerra Mundial, a queda nas importações e sua necessária substituição possibilitaram o desenvolvimento da produção nacional. Com a decisão de Juscelino Kubistchek de promover a industrialização brasileira a partir de 1950, este parque industrial ganhou mais força. A ascensão da indústria de São Paulo se iniciou quando a Volkswagen e a Mercedes construíram suas primeiras fábricas depois da Guerra. O início da indústria automobilística no Brasil, com a inauguração destas fábricas, resultou na vinda consequente de inúmeras empresas alemãs produtoras de insumos (BUSCH, 2013).

De acordo com a Câmara de Comércio Brasil - Alemanha (2012), já na primeira década do século XX, o Deutsche Bank e o Dresdner Bank instalaram representações em São Paulo e em Santos. Com o estímulo às indústrias de materiais agrícolas em função da produção do café e do crescimento populacional, fábricas de alimentos e bebidas se instalaram na região. A construção das estradas de ferro ligando o interior paulista ao Porto de Santos criou as condições básicas para a instalação dessas empresas em São Paulo.

Roche (2005) explica que, ao longo da década de 1960, a presença alemã na economia brasileira não apenas era indispensável para a industrialização nacional como também constituía importante portfólio das maiores empresas germânicas. Em 1964, das dez maiores empresas alemãs, oito atuavam no Brasil. Das 100 melhores empresas, 44 possuíam investimentos no país.

Segundo Busch (2013), nos anos 1970, o governo alemão estava convencido de que o Brasil seria o primeiro entre os emergentes a entrar para o grupo das nações industrializadas desenvolvidas. Os planos dos tecnocratas brasileiros que queriam jogar ao lado dos grandes não foram, entretanto, colocados em prática, e os investidores e políticos alemães se apegaram então a outras promessas. Não obstante, conforme Roche (2005), ao longo da década de 1990, a sólida presença alemã na economia brasileira poderia ter se ampliado caso os capitais alemães tivessem aproveitado o processo de privatização. Com isto, a participação do capital alemão em setores tradicionais perdeu espaço relativo para investimentos nacionais.

### **3. Método da pesquisa**

Para o desenvolvimento deste estudo, foi realizada uma pesquisa de abordagem qualitativo-

exploratória a partir da captação das perspectivas e interpretações de pessoas e empresas, explorando os significados de maneiras e em contextos que não estruturam de forma rígida a direção da investigação (ROESCH, 1999). Trata-se assim de uma pesquisa aplicada que permitirá entender a natureza e a fonte de problemas, gerando conhecimento para a aplicação prática (VERGARA, 2011).

Pelas características do problema de pesquisa, foi feita a escolha pela realização de um estudo de casos múltiplos. Cada caso investigado teve um propósito específico dentro do escopo global da investigação. O estudo dos diferentes casos seguiu a *lógica da replicação* porque os resultados obtidos em cada estudo individual foram semelhantes, o que permitiu alcançar o objetivo desta pesquisa.

Cinco empresas alemãs que realizam IED no Brasil foram investigadas: Ciber, Ensinger, Schumacher, SAP e ThyssenKrupp, por meio de entrevistas com gestores. A escolha destas empresas ocorreu por conveniência e de acordo com a disponibilidade de seus gestores em participarem da pesquisa. Em duas destas empresas, o contato foi realizado com gerentes e, nas três demais, com diretores. O processo de pesquisa foi facilitado tendo em vista a ocorrência de um evento, promovido pela Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, sobre a internacionalização de empresas alemãs na localidade dos pesquisadores com a participação dos gestores que foram entrevistados. Todos os entrevistados são gestores diretamente relacionados com a área desta pesquisa, tendo relevante tempo de atuação. A segurança para a escolha por conveniência dos gestores está alicerçada no fato de que nesta conferência os mesmos profeririam apresentações formais sobre os processos de internacionalização de suas empresas. Como optamos pelo sigilo dos entrevistados, os seus dados pessoais não poderiam ser aqui apresentados.

Além da busca de dados primários, tendo em vista que estas empresas têm expressiva participação na mídia brasileira e estrangeira, também foram coletados dados secundários para apoio ao desenvolvimento do estudo. Como todas as informações obtidas nas entrevistas referem-se às opiniões dos seus gestores, tornou-se fundamental a busca de dados secundários nos sites das organizações e em publicações sobre elas, incluindo artigos científicos e reportagens que apresentassem entrevistas ou declarações de seus gestores. Posteriormente, foram realizadas entrevistas com os gestores da Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, novamente visando a complementar o quadro geral de percepções e opiniões que permitissem uma análise mais aprofundada dos dados.

Os roteiros de entrevista apresentaram questões abertas e foram enviados aos respondentes por correio eletrônico antes de serem realizadas as entrevistas em profundidade. As entrevistas em profundidade ocorreram pessoalmente ou por telefone, sendo estas formas alternativas para a realização de entrevistas em profundidade (MEHO, 2006). Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. A transcrição das entrevistas foi necessária para que fosse feita a análise do conteúdo seguindo as orientações de Bardin (2002). Este processo envolveu a categorização dos dados, a codificação e a sua análise efetiva. As categorias foram identificadas a partir da literatura e serão apresentadas posteriormente junto com a análise dos dados. O resultado foi a compreensão do processo de realização de IED pelas empresas estudadas com a identificação de suas motivações e dos fatores do ambiente externo que influenciaram estes processos. A utilização de dados secundários foi fundamental no processo de análise especialmente para a identificação

de quais motivações e fatores emergiram dos casos além dos preceitos teóricos existentes sobre o tema. Na sequência, é apresentada uma breve descrição dos casos investigados, seguida pela análise das motivações para a realização de IED e dos fatores de influência do ambiente nestes processos.

### **3.1 Empresa Ciber**

A Ciber é uma empresa de usinas de asfalto e fresadoras que pertence ao Grupo Wirtgen, uma empresa de origem familiar alemã, líder mundial em máquinas para estes segmentos. Possui 5500 funcionários e, em 2012, faturou em torno de 1.8 bilhões de Euros. Fundada em 1958, sua trajetória de crescimento é marcada por aquisições iniciadas por uma empresa de fresadoras no pós-guerra. O processo de internacionalização no Brasil iniciou em 1987, com a aquisição parcial da Ciber através de participação societária e troca de tecnologia, e resultou na aquisição completa em 1996, 9 anos mais tarde. A empresa está localizada no Rio Grande do Sul. Além do Brasil, o Grupo possui fábrica própria na Índia e na China, onde são fabricados seus equipamentos sob licença.

### **3.2 Ensinger**

Após adquirir experiência técnica e de negócios na BASF, sendo especialista em uma pequena célula de produção na qual a empresa não tinha mais interesse, Wilfried Ensinger fundou a Ensinger com o objetivo de oferecer soluções em plásticos como uma fornecedora do Grupo BASF. A empresa iniciou suas atividades em 1966, produzindo pequenas quantidades que logo começaram a abastecer outras empresas além das pertencentes ao seu Grupo de origem, adquirindo sua independência. Nos anos 1980, a empresa iniciou sua internacionalização exportando através de agentes nos países de destino. Esse tipo de cooperação logo se mostrou ineficaz por não conseguir atender às necessidades diversificadas de produtos e clientes no exterior. Foi somente através da descentralização de sua produção, instalando novas plantas nos países de destino, que a Ensinger obteve eficácia em sua internacionalização. Sua primeira planta foi instalada nos EUA. Com o passar dos anos, sua expansão se voltou a outros países da Europa e a própria cidade natal, Nufringen, com uma nova sede administrativa, e posteriormente a América do Sul, incluindo o Brasil, e a Ásia. No Brasil, a empresa está localizada no Rio Grande do Sul. Atualmente possui 30 empresas subsidiárias.

### **3.3 Schumacher**

Fundada em 1968, a Schumacher é uma empresa especialista em sistemas de coleta de grãos que iniciou suas atividades como uma fábrica de autopeças. Sua primeira subsidiária foi aberta nos EUA em 1988. Em 1999, a Schumacher adquiriu uma empresa centenária alemã chamada Hasp que nos anos 1950 era a maior do mundo no setor de coleta de grãos, mas que enfrentava uma situação financeira complicada no final dos anos 1990. No Brasil, a empresa começou a desenvolver uma linha de produtos específica para o mercado brasileiro e, em 2012, ocorreu a aquisição de sua concorrente Metalúrgica MS em Porto



Alegre, com o objetivo de se inserir com mais segurança no mercado argentino, uruguaio, paraguaio e boliviano, captando toda a experiência da concorrente no mercado brasileiro. Hoje possui 8 unidades fabris e comerciais, sendo três no seu país de origem, duas nos EUA, duas na Rússia e uma no Brasil, no estado do Rio Grande do Sul.

### **3.4 SAP**

Fundada em 1972 por ex-empregados da IBM em Mannheim, Alemanha, com o objetivo de desenvolver um software aplicativo padrão para processos de negócios em tempo real, no final dos anos 1980, já possuía como clientes 50 das 100 maiores empresas alemãs. No meio daquela década, a SAP inaugura na Áustria sua primeira subsidiária de vendas fora da Alemanha. No final dos anos 1980, foram instaladas subsidiárias na Dinamarca, Suécia, Itália e EUA. A filial brasileira foi aberta em 1995, no Rio Grande do Sul, quando um novo centro de vendas e desenvolvimento foi inaugurado em sua cidade de origem na Alemanha, compartilhando o sucesso do Grupo, que já possuía mais de 50% do total de vendas vindos do exterior.

### **3.6 Thyssenkrupp**

A Thyssenkrupp é um complexo siderúrgico alemão de origem familiar fundado ainda no século XIX. No Brasil, a Thyssenkrupp possui uma história de 180 anos, que se iniciou com o fornecimento de dois cilindros gravados ao país. Em 1872, mil toneladas de trilhos, aparelhos de mudança de via e rodas foram enviadas para o Brasil. No início do século XX, eram ainda mais frequentes os fornecimentos da empresa ao Brasil e, em 1971, Alfried Krupp e o presidente Jânio Quadros inauguram a Krupp Metalúrgica Campo Limpo Ltda. Em 1998, foi adquirida a Thyssenkrupp Metalúrgica Santa Luzia, em Minas Gerais, e um ano depois a empresa adquiriu o controle acionário da Elevadores Sur passando a se chamar Thyssen Sur Elevadores e Tecnologia e, posteriormente, Thyssenkrupp Elevadores S/A. Mais recentemente, em 2010, o Grupo inaugurou a siderúrgica Thyssenkrupp CSA, em Santa Cruz, no Rio de Janeiro, com uma capacidade de produção anual de 5 milhões de toneladas de aço.

## **4. Análise dos resultados**

### **4.1 Motivações para a realização de IED por empresas alemãs no Brasil**

O aumento dos investimentos estrangeiros a partir dos anos 1990 é, em grande parte, explicado pela inovação tecnológica em termos de informação e tecnologia da comunicação. A evolução da tecnologia da informação mudou a habilidade de transferir informações e também seus custos. Tais melhorias permitiram a digitalização de processos e documentos e a realocação de atividades de suporte de empresas em localizações dispersas.

Enquanto o fator “economia nos custos de mão de obra” é uma forma de medida exclusiva para vantagens em custos, outros dois fatores, flexibilidade e tempo, também incorporam outras motivações. Quando a pressão da competitividade alcança determinado estágio, o gestor é forçado a decidir se vai realocar algumas funções de suporte para outra região, e uma vez que um número suficiente de empresas decide praticar esse tipo de internacionalização, o fenômeno se torna um padrão industrial (VERNON, 1966).

Por conseguinte, como explicam Hutzschenreuter *et al* (2011), o crescimento da internacionalização pelas empresas alemãs foi motivado pela busca de melhoria do nível de seus serviços. Um crescente número de *clusters* de *offshore* especializados em determinadas tarefas de P&D em novos países europeus, acompanhando o alargamento da União Europeia ao leste europeu, assim como o conhecimento da nova geração composta de indivíduos focados em tarefas específicas e, conseqüentemente, em melhorias na qualidade dos processos, motivou decisões por *offshore* na Alemanha de 2001 em diante. Tornou-se essencial para as empresas melhorarem suas competências para fortalecerem sua posição no mercado.

No Brasil, o processo de internacionalização das empresas alemãs se concentrou em sua capital financeira. Quem deixa São Paulo ao sul, na direção da cidade portuária de Santos, pode se sentir em parte como em uma cidade industrial alemã. Ao longo da estrada, alinham-se as fábricas de carros como Daimler e Volkswagen junto a seus fornecedores da indústria química como Bayer e Basf. Nos cinturões industriais da metrópole brasileira, encontram-se também empresas de processamento de metais como ThyssenKrupp e Voith e de eletrônicos como a Siemens (BUSCH, 2013).

A teoria de Vernon (1966) e as afirmações de Hutzschenreuter (2011) sobre as motivações das empresas alemãs são confirmadas por todos os entrevistados. Segundo suas respostas, as empresas foram motivadas principalmente pelo grande potencial do mercado brasileiro e pelas oportunidades oferecidas por ele: “As principais razões que levaram a empresa a ingressar com esse segmento no Brasil foram a crença sobre o forte crescimento econômico local e visibilidade de oportunidades para negócios em longo prazo”, afirma o entrevistado da ThyssenKrupp.

O entrevistado da empresa Ciber explica que o seu novo segmento de máquinas para exploração de minérios encontrou no Brasil um grande mercado. Em Porto Alegre, a empresa fabrica um de seus modelos de Rolo Compactador, que é o mais consumido na América Latina. Da totalidade de máquinas comercializadas por sua subsidiária brasileira, 38% são importadas da Alemanha e 62% produzidas no Brasil. Desses 62%, 48% são máquinas licenciadas do Grupo Wirtgen (grupo ao qual a Ciber pertence) e 52% desenvolvidas pela própria subsidiária. A empresa alemã também possibilitou, no caso da Ciber, a venda de toda a sua linha de produtos através de sua rede de contatos e estrutura em todo o mundo, com exceção da Europa e Estados Unidos.

As empresas do setor de serviços também se beneficiam no mercado brasileiro. Todos os bancos alemães instalados no Brasil têm sua sede em São Paulo. Embora tenham desistido dos serviços prestados para clientes privados que ainda existiam no Deutsch-Südamerikanischen Bank, hoje têm seu foco no financiamento de empresas. O Commerzbank e o Landesbank Baden-württemberg se focaram no

financiamento de negócios alemães. Já o Deutsche Bank se tornou em pouco tempo o ator mais importante no negócio de títulos brasileiros e, assim, um dos principais provedores de crédito para empresas brasileiras no exterior (BUSCH, 2013).

A Alemanha identificou o Brasil como um dos mais importantes mercados do mundo para tecnologias ambientais. De acordo com um estudo realizado pela consultoria em gestão Roland Berger no Brasil, o mercado de tecnologia verde crescerá a cada ano em torno de 5 a 7 % até o ano de 2020 – possivelmente mais do que a engenharia automotiva, química ou mecânica. As empresas querem investir em energia renovável, gestão de resíduos, água e esgoto, explica Thomas Kunze, da Roland Berger, com base em uma pesquisa realizada com as 100 maiores empresas do Brasil. A Câmara de Comércio Brasil-Alemanha sentiu o crescente interesse da indústria alemã no mercado de meio ambiente do Brasil e promove todo ano, desde 2009, a Ecogerma, uma exposição sobre sustentabilidade. O departamento de meio ambiente da Câmara é um dos principais pontos de tal conexão. Através dele, promove a troca de tecnologia verde entre Brasil e Alemanha e premia todo ano com o prêmio Von Martius um projeto ambiental particularmente inovador ou uma empresa no Brasil.

O crescimento rápido da internacionalização das empresas alemãs, particularmente comparado com o crescimento pelas empresas norte-americanas, é um fenômeno interessante. A explicação para tal acontecimento, de acordo com Hutzschenreuter *et al* (2011), foi a aceitação rápida dos empresários alemães aos padrões comuns disseminados pela mídia. Como explica o autor, a desaceleração da economia na última década foi a grande razão para o aumento das atividades de internacionalização das empresas alemãs nesse período, embora não se possa observar um ponto de inflexão considerável. Em tais circunstâncias, as empresas tiveram de reagir à pressão por maior eficiência e por redução de custos, esta última dificultada pelas restrições governamentais e sociais da Alemanha, como barreiras para demissão de funcionários.

Os gestores de relações internacionais das Câmaras de Comércio Brasil-Alemanha de Porto Alegre e São Paulo explicam que há um grande incentivo do governo alemão para a internacionalização de suas empresas, através de programas de fomento à inovação, à exportação e de programas de incentivo para participação das empresas em feiras no exterior. Além disso, o governo atua como facilitador na criação de novas empresas através de financiamentos, incentiva a qualificação da mão de obra, assegura através de negociações próprias o fornecimento de matéria-prima e promete menor burocracia para as pequenas e médias empresas.

Hoje, essas pequenas e médias empresas alemãs que totalizam 370 mil ganharam uma denominação especial de “*German Mittelstand*”, devido a sua importância para a economia do país. São empresas de pequeno e médio porte de origem familiar que faturam juntas o equivalente à metade do PIB alemão e que são responsáveis por 186 bilhões de euros anuais em exportação. No Brasil, apenas 22 mil empresas atuam internacionalmente, o que representa para as empresas alemãs um enorme potencial de crescimento através do trabalho em conjunto.

Além de serem favorecidas pela política econômica eficiente do governo alemão, essas empresas obtêm sucesso internacional por uma série de fatores, como políticas contínuas para desenvolvimento

de recursos humanos qualificados, metas claras e de longo prazo que atravessam gerações de famílias, respeito ao cliente e a constante busca pela internacionalização como forma de atingir novos mercados potenciais, melhorar seus processos e inovar.

No Quadro 1, é apresentada uma síntese com os principais motivadores da realização de IED de empresas em geral e de empresas alemãs no Brasil. Cabe destacar que, embora na literatura tenham se identificado motivações relacionadas com tecnologia e acesso a recursos naturais no país receptor, estas não foram encontradas na pesquisa de campo. Entretanto, motivações que não se relacionam com nenhuma das dimensões identificadas na literatura foram percebidas, a saber, o padrão industrial de internacionalização das empresas e os incentivos do governo alemão à inovação nas empresas e à internacionalização.

**Quadro 1: Motivações para a realização de IED**

<b>Dimensões*</b>	<b>Motivações identificadas na pesquisa empírica</b>
Acesso a novos mercados	Mercado consumidor brasileiro aquecido.
Diferença na dotação de fatores	-
Acesso a recursos naturais	-
Tecnologia	-
Custos	Redução dos custos de transferência de informação; Pressão por eficiência e redução de custos devido à desaceleração da economia e crises.
Vantagem de localização	Oportunidades de negócios do mercado brasileiro.
Criação de valor	Busca pela melhoria de níveis de serviço.
Outras motivações (não identificadas previamente na literatura)	Padrão industrial de internacionalização das empresas; Incentivos do governo alemão à inovação nas empresas e à internacionalização.
* Identificadas a partir de DUNNING, 1993; KOGUT; ZANDER, 1993; BORENZSTEIN <i>et al</i> , 1998; HEJAZI; PAULI, 2003; DRIFFIELD; LOVE, 2007.	

Fonte: Dados desta pesquisa.

Das motivações identificadas na literatura e nos casos investigados, é importante destacar as duas que foram observadas apenas na pesquisa empírica: *o padrão industrial de internacionalização e os incentivos do governo alemão à inovação nas empresas e à internacionalização*. Ambas as motivações são impulsionadas pelo ambiente externo às empresas ainda no seu território de origem, tendo as conduzido na ampliação de seus processos de internacionalização.

Os motivadores identificados nas empresas, somados a outras vantagens específicas encontradas pelas empresas no Brasil, acabaram por fortalecer esse movimento lateral das multinacionais, que optaram preferencialmente por se internacionalizar no país através de subsidiárias brasileiras desenvolvendo nelas todos ou quase todos os processos da matriz, como confirmam os entrevistados. Estes aspectos motivaram as empresas; mas, ao passo que estas entravam no mercado brasileiro, as condições deste ambiente passavam a influenciar o processo de IED, conforme será investigado a seguir.

#### 4.2 Influências do ambiente externo na internacionalização das empresas alemãs no Brasil

Segundo Klaus Methfessel (2013), editor da revista alemã de economia *Wirtschaftswoche*, a cooperação entre as empresas dos dois países oferece vantagens para os dois lados, em especial por serem países com mentalidades e estruturas econômicas que se complementam. O Brasil é rico em matéria-prima agrária e mineral – elementos que a Alemanha está sempre buscando. A classe média brasileira cresceu nas últimas décadas e tem alto poder de consumo, uma demanda que pode ser atendida por produtos sofisticados fabricados por empresas alemãs. O Brasil quer estimular sua indústria e infraestrutura, e as companhias alemãs tem maquinário e soluções sustentáveis no portfólio.

O Brasil tem uma população jovem, otimista e criativa. Já a Alemanha tem o conhecimento e a mão de obra experiente para estimular uma produção industrial qualificada e eficiente. O capital humano, em especial no sul e sudeste, onde estão as locomotivas da economia brasileira, por sua afinidade cultural com a Europa devido à imigração e pelo bom nível das universidades destas regiões, é muito interessante para empresas alemãs.

Conforme a Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, os principais motivos para a busca da internacionalização pelas empresas alemãs se relacionam com a saturação do mercado alemão e com as frequentes crises financeiras dos mercados desenvolvidos. Além disso, os fortes subsídios em energia elétrica concedidos pelo governo alemão no passado não foram renovados para os próximos anos.

O crescimento do mercado brasileiro, nas últimas décadas, soma-se a tais fatores, possibilitando que empresas alemãs de alto desempenho e tecnologia avançada atendam ao mercado brasileiro, superando as dificuldades encontradas no país. “Apesar de o Brasil oferecer custo elevado com mão de obra e impostos elevados, a construção civil cresceu fortemente nos últimos anos, gerando demanda para nosso negócio” afirma o entrevistado da Thyssenkrupp Elevadores.

O entrevistado da empresa Ensinger confirma ser o crescimento constante do mercado brasileiro, apresentado em números e boas previsões, que motivou a empresa a se instalar no país, embora algumas dificuldades como o sistema tributário complicado e incoerente somado à burocracia brasileira freiem o desenvolvimento das empresas. Ele explica que o início do processo de internacionalização foi complicado pela resistência do mercado brasileiro de substituir o aço pelo plástico, a grande ênfase da empresa, mas que, com o tempo, conquistou o mercado. Hoje tem como principais clientes a Embraer, no setor aeroespacial; a Petrobrás, no setor de petróleo e gás, e atende a outras subsidiárias alemãs no Brasil, como a Volkswagen. No período de 2009 a 2013, a empresa duplicou seu faturamento em reais, segundo o entrevistado.

Conforme Busch (2013), se os políticos em Berlim e Brasília fizessem a lição de casa, os relacionamentos poderiam se intensificar ainda mais. Para tanto, seria preciso reconhecer que há um forte interesse em comum entre os dois países: se não quiserem ficar dependentes demais da China, resta pouco a fazer além de cooperarem de forma mais próxima. Em pouco tempo, o gigante asiático tornou-se o maior comprador de *commodities* do Brasil, uma dependência um tanto arriscada, sendo que em pouco tempo já foi possível ver como a queda no crescimento chinês levou o Brasil à estagnação econômica.

Mais grave ainda, o processo de transformação da China em fábrica do mundo ameaça a meta brasileira de estabelecerem centros de produção industriais com Pesquisa & Desenvolvimento.

Concomitante aos problemas cambiais, a indústria brasileira sofre pressão chinesa no mercado doméstico e no exterior. Assim, as chances de êxito no mercado global se resumem a setores em que o país possui vantagens naturais – matérias-primas minerais, energia e produtos agrícolas. Para explorar esse potencial, entretanto, o Brasil precisa de investidores em tecnologia como a Alemanha.

Empresas alemãs, por sua vez, também são confrontadas com o aumento da dependência econômica em relação à China. O país teve um papel importante na rápida estabilização da Alemanha após a crise financeira mundial, impulsionando o crescimento das exportações. Nesse sentido, o lugar do país europeu no cenário global futuro depende de seu êxito em formar parcerias com outras potências. A economia alemã precisa do Brasil como um fornecedor confiável de matéria-prima, como mercado consumidor de bens industriais e como parceiro em avanços científicos. Além disso, a Alemanha tem algo em comum com o Brasil que a China não possui: uma base de valores democrática.

Segundo a Câmara de Comércio Brasil-Alemanha, o comércio entre os países ainda é pequeno e precisa ser desenvolvido. As parcerias da Alemanha com os mercados em desenvolvimento ainda não podem cobrir todas as perdas de um enfraquecimento das relações do país com EUA e China.

O ex-ministro das Relações Exteriores da Alemanha, Guido Westerwelle, em entrevista para *Wirtschaftswoche*, explica que a Alemanha se sente satisfeita por ter buscado uma aproximação com o Brasil. Não apenas para estabelecer diálogo em questões bilaterais como comércio, educação e projetos culturais, mas também em temas estratégicos de relevância regional e global, sincronizando o posicionamento dos dois países. Para ele, as raízes culturais comuns entre os dois países e a percepção semelhante sobre a dignidade e o valor humano fazem com que a globalização vá além de questões econômicas, incluindo também valores.

Nos terrenos da Economia e Política, o Brasil é o país mais importante da América do Sul, além de ser hoje uma das dez maiores economias do mundo. A Alemanha é a maior economia da Europa e a quarta em todo o mundo. Sozinhos, no entanto, nenhum dos dois países será tratado como parceiro em pé de igualdade pelos EUA e pela China, mesmo que os chineses falem de forma tão sedutora sobre uma ordem mundial multipolar (BUSCH, 2013).

As características culturais e econômicas de ambos os países, como fatores determinantes de suas estratégias internacionais, os tornam parceiros estratégicos naturais no cenário global, atrelando a busca da Alemanha por recursos naturais, melhoria de nível de serviços, mão de obra barata e qualificada em um país democrático como o Brasil, frente aos desafios inerentes a uma dependência econômica da China, equilibrando as forças econômicas globais. Entretanto, essa relação está longe de sua plenitude, pois ainda apresenta inúmeras oportunidades de crescimento que precisam ser exploradas e desenvolvidas em conjunto por políticas governamentais e não somente pelos interesses da iniciativa privada.

Analisando a literatura sobre o tema, foi possível identificar um conjunto de fatores previamente

identificados como elementos de influência do ambiente em IEDs, os quais são apresentados na primeira coluna do Quadro 2, agrupados por dimensões. Na segunda coluna, são apresentados os fatores identificados nos processos de internacionalização das empresas investigadas.

**Quadro 2: Fatores de influência do ambiente na atividade de IED**

Dimensões*	Fatores identificadas na pesquisa empírica
Características e aspectos do país hospedeiro	Atraso tecnológico; Valores e raízes culturais comuns.
Características e aspectos do país de origem	Saturação do mercado alemão; Redução dos subsídios à energia para a indústria na Alemanha; Crises financeiras recorrentes nos países desenvolvidos.
Características e aspectos da própria empresa realizadora do IED ou de seus parceiros de negócios.	-
* Identificadas a partir de BLOMSTROM; KOKO, 1998; HOSKISSON et al, 2002; DOUMA et al, 2006; DRIFFIELD; LOVE, 2007; FILATOTCHEV et al, 2007.	

Fonte: Dados da pesquisa.

Corroborando as afirmações de Filatotchev *et al* (2007), a proximidade cultural influenciou positivamente o processo de IED destas empresas. Já questões tecnológicas se destacam, não pela proximidade entre os países, mas justamente pelo *gap* tecnológico existente, o que reflete a existência de um mercado interno potencialmente atrativo para as empresas realizadoras do IED. Este aspecto se relaciona diretamente com outro fator não previamente identificado na literatura, a saturação do mercado alemão.

Analisando a trajetória destas empresas, percebe-se que a realização do IED foi uma alternativa de crescimento além das condições permitidas em seu país de origem ou de patamares passíveis de serem alcançados através de outras estratégias de internacionalização. Os estudos empíricos permitiram a identificação da baixa influência do ambiente hospedeiro, face à influência de características do país de origem da empresa investidora no que tange às motivações. Entretanto, o ponto de maior destaque são as relações entre os países que apresentavam interesses governamentais convergentes no período de realização do IED pelas empresas. A busca de ambos os países por menor dependência da China e de outros países asiáticos influenciou o processo de realização do IED, sendo um exemplo pontual dos interesses governamentais convergentes identificados entre Brasil e Alemanha.

## 5. Considerações Finais

Mesmo que ainda não amplamente divulgada, é relativamente conhecida a importância do IED alemão no Brasil. O forte empreendedorismo alemão proveniente do seu capital intelectual, tecnologia avançada e de suas características culturais fortemente atreladas ao trabalho árduo, à competência e à eficiência tornou suas marcas internacionalmente conhecidas como sinônimo de qualidade, durabilidade e tecnologia. Este processo de internacionalização das empresas alemãs aconteceu de forma gradual ao

longo do tempo. Ele foi fundamentado em bases fortes que remontam ao início do século XIX, com a chegada dos primeiros imigrantes alemães em território brasileiro, e das primeiras filiais de bancos alemães e da indústria automotiva. Embora tais imigrantes não tenham estabelecido bases industriais fortes no Brasil, focando-se em sua subsistência através da agricultura, este vínculo com os antepassados alemães foi fortemente mantido através das gerações, mesmo após o processo ditatório brasileiro. Este vínculo representa, principalmente para a população brasileira do sul e do sudeste, onde se encontra a maioria dos imigrantes alemães e o motor da economia brasileira, uma forte identificação com os valores e com a cultura dos antepassados germânicos. O idioma (e/ou seus dialetos) ainda é falado no Brasil, o que também fortifica essa relação cultural, que serve de vantagem para as empresas alemãs que aqui desejam se instalar.

As empresas alemãs ainda encontram no Brasil inúmeras vantagens competitivas. O mercado brasileiro, apesar das dificuldades, é atrativo e tem boa imagem no cenário internacional. Nossa densidade demográfica crescente, aliada à diminuição das diferenças de classe social, ao controle da inflação, à estabilidade da moeda, ao crescimento da classe C e às oportunidades de investimento, tornou o Brasil um dos melhores destinos de IED do mundo. As características culturais brasileiras acabam por resultar em uma base econômica apoiada em *commodities* e em serviços e com um enorme potencial de desenvolvimento industrial que pode ser suprido pela tecnologia e *know-how* alemães.

O processo de internacionalização das empresas alemãs no Brasil ocorreu de forma gradual ao longo das décadas, acompanhando os fatores ambientais externos da globalização e alavancado pela convergência de interesses dos governos de ambos os países, pelas vantagens encontradas pela iniciativa privada alemã no mercado brasileiro e pela colonização alemã no Brasil. Sobretudo, tal processo sofre mais influências de fatores associados ao ambiente germânico ou mesmo global, do que do ambiente brasileiro, muito embora as motivações para o início do IED sejam impulsionadas em grande parte pelas características do mercado brasileiro.

Esta dicotomia é um dos resultados deste estudo, o qual pelas limitações de seu caráter exploratório não permite generalização. Entretanto, este resultado leva à necessidade de ampliação das pesquisas referentes ao tema para que seja possível mensurar estas influências externas, revelando o impacto destas variáveis no processo de internacionalização.

É necessário considerar que nesta pesquisa não foram abordados aspectos relacionados às dificuldades do mercado brasileiro como destinos de IED, em contrapartida às suas inúmeras vantagens. Transpor as barreiras do mercado brasileiro requer paciência, tempo e grande investimento por parte das empresas alemãs, mesmo que confirmadas as boas perspectivas. Este alto investimento deve preceder de um planejamento estratégico fundamentado em dados atualizados e confiáveis, que considerem dificuldades como, por exemplo, o complicado sistema tributário brasileiro e a grande burocracia do país. Outro aspecto relevante, que não fora investigado, é a influência das instituições no processo de IED, especialmente pela potencial fragilidade destas organizações brasileiras.

Além disso, este trabalho apresenta como limitação a não investigação do período pós 2014,



quando se iniciou um período de instabilidade econômica e política no Brasil que pode ter impactado no recebimento de IEDs. Sabe-se que a redução do IED no Brasil pode ser tanto reflexo dos aspectos do país hospedeiro, do país de origem do capital, bem como de outros aspectos globais. Uma investigação que aborde este período revela-se como uma oportunidade de estudo futuro.

Cabe destacar ainda que foi feita uma opção por não investigar de forma aprofundada neste artigo cada um dos estudos de caso desenvolvido. Esta foi uma escolha dos pesquisadores que decidiram manter uma visão mais abrangente, priorizando o objeto de estudo e não as peculiaridades de cada caso. Uma análise aprofundada de cada caso também se revela como uma oportunidade de pesquisa futura.

Como implicação gerencial, anterior ao início do processo de internacionalização, torna-se indispensável a consulta das empresas alemãs a entidades competentes e confiáveis para sua viabilização. Alguns exemplos são citados ao longo deste artigo, como a APEX e a Câmara de Comércio Brasil. Do total de 7 empresas entrevistadas nessa pesquisa, 5 confirmaram terem utilizado os serviços de consultoria das Câmaras de Comércio Brasil – Alemanha nos seus processos de internacionalização no Brasil.

## Referências

- APEX. **Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/>>.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**: primeira parte, história e teoria. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing across border**: the transnational solution. Boston: Harvard Business School Press, 2002.
- BLOMSTROM, M.; KOKO, A. Multinational corporations and spillovers. **Journal of Economic Surveys**, v. 12, n. 3, p. 247, 1998.
- BORENSZTEIN, E.; DE GREGORIO, J.; LEE, J. How does foreign direct investment affect economic growth. **Journal of International Economics**, v. 45, p. 115, 1998.
- BUSCH, A. **Wirtschaftswoche Global**, n. 1, 2013.
- CAMARA DO COMÉRCIO BRASIL - ALEMANHA. Von Brasilien Überzeugt. **Acreditando no Brasil**. São Paulo, 2012.
- CASSON, M.; DARK, K.; GULAMHUSSEN M. Extending Internalization theory: from the multinational enterprise to the knowledge-based empire. **International Business Review**, v. 18, n. 3. 2009.
- DOUMA, S.; REJIE, G.; REZAUL, K. Foreign and domestic ownership, business groups, and firm performance: evidence from a large emerging Market. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 637-657, 2006.
- DRIFFIELD, N.; LOVE, J.H. Linking FDI motivation and host economy productivity effects: conceptual and empirical analysis. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 460-473, 2007.
- DUNNING, J. **Multinational Enterprises and the Global Economy**, Addison-Wesley: Reading, MA, 1993.
- FERNANDES, E.A; CAMPOS, A.C. Investimento direto estrangeiro e o desempenho das exportações

- brasileiras. **Revista de Economia Política**. v. 28, n. 3, p. 490-509, 2008.
- FILATOTCHEV, I.; STRANGE, R.; PIESSE, J.; LIEN, Y. FDI by firms from newly industrialised economies in emerging markets: corporate governance, entry mode and location. **Journal of International Business Studies**, v. 38, p. 556, 2007.
- FLEURY A.; FLEURY M. T. L. **Brazilian multinationals: competences for internationalization**. Cambridge: Cambridge University Press. 2010.
- GANDE A.; SCHENZLER C.; SENBET L. W. Valuation effects of global diversification. **Journal of International Business Studies**, n. 40, 2009.
- HEJAZI, W.; SAFARIAN, A. Trade, foreign direct investment, and R&D spillovers. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 491, 1999.
- HEJAZI, W.; PAULI, P. Motivations for FDI and domestic capital Formation. **Journal of International Business Studies**, v. 34, p. 282, 2003.
- HOSKISSON, R.; HITT, M.; JOHNSON, R.; GROSSMAN, W. Conflicting voices: the effects of institutional ownership heterogeneity and internal governance on corporate innovation strategies. **Academy of Management Journal**, v. 45, n. 4, p. 697, 2002.
- HUTZSCHENREUTER, T.; LEWIN, A.Y.; DRESSEL, S; Governance modes of offshoring activities: A comparison of US and German firms. **International Business Review**, v. 20, n.3, p. 291-313, 2011.
- KAMPIK, F.; DACHS, B. The innovative performance of German multinationals abroad: evidence from the european community innovation survey. **Industrial and Corporate change**, v. 20. Oxford: Oxford University, 2011.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational Corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, p. 625-645, 1993.
- MEHO, L. E-mail interviewing in qualitative research: A methodological discussion. **Journal of the American Society for Information Science and Technology**, v. 57, n. 10, p. 1284-1295, 2006.
- MEYER, K. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 259-276, 2004.
- MITSUO O.; BERNARDES, R.; CONSONI, F.; RONDANI, B. Desafios para estratégia e gestão de centros de P&D de multinacionais em mercados emergentes: uma abordagem pela perspectiva de uma matriz alemã do setor químico. **Revista Iberoamericana de Estratégia – RIAE**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 54-83 jun./mar. 2013.
- PEREIRA, N.; CAMPOS, C. Foreign direct investment strategies effects on the Brazil's trade balance: a causality analysis **Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad**, v. 7, n. 1, 2013.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração** – Guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. São Paulo: Editora Atlas, 1999.
- ROCHE, N. S. V. **O sesquicentenário da imigração alemã no Rio Grande do Sul em 1974 como corolário das relações econômicas Brasil – Alemanha**. Porto Alegre, 2005.
- UNCTAD. **World Investment Report**. New York: UNCTAD, 2010.
- VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.
- VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, p. 190-207, 1966.