



**Universidade Estadual de Campinas  
Instituto de Economia**

**Patrícia Brenha Ribeiro**

**O Processo de Internacionalização de Empresas da Rússia**

**Campinas  
2012**

**Patrícia Brenha Ribeiro**

## **O Processo de Internacionalização de Empresas da Rússia**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Graduação do Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas para obtenção de título de Bacharel em Ciências Econômicas, sob orientação do Prof. Dr. Giuliano Contento de Oliveira.

**Campinas  
2012**

Campinas

2012

RIBEIRO, Patrícia Brenha. **O processo de internacionalização de empresas da Rússia.** 2012. 81 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Instituto de Economia. Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

## RESUMO

O presente trabalho estuda o fenômeno de internacionalização das empresas russas, descrevendo o processo e preocupando-se em relacioná-lo ao próprio desenvolvimento econômico russo. Para tanto, é exposto o contexto de formação de tais empresas de maneira a se compreender melhor o processo de internacionalização empresarial específico da Rússia, ou seja, o processo será estudado, levando-se em conta a transição para o contexto ocidental iniciado com Gorbachev, no final dos anos 1980, pela qual passou o país. O trabalho ainda aborda o fenômeno da “emergência das multinacionais russas” no período recente, fato que se revela com a popularidade de empresas como Gazprom, Rosneft e Lukoil.

**Palavras-Chaves:** Rússia, internacionalização, multinacional, transnacional, IDE, economias emergentes, BRICs.

## ABSTRACT

This paper studies the phenomenon of internationalization of the Russian companies, describing the process and relating it to the own Russian economic development. In order to do so, it is exposed the context of the rise of such companies so that it can be better understood the internationalization process specific to Russia, therefore, the process will be studied taking into consideration the transition to a western context begun with Mikhail Gorbachev, by the end of the 1980s, through which the country had to go. The study still discusses the phenomenon of the “emergence of the Russian multinationals” in the current period, fact which is revealed by the popularity of companies line Gazprom, Rosneft and Lukoil.

**Key words:** Russia, internationalization, multinational, transnational, FDI, emergent economies, BRICs.

**Lista de Figuras:**

Figura 1: Relação entre investimento externo e PIB per capita, países selecionados 2004.....	18
Figura 2: Desenvolvimento do Comércio Exterior na Rússia.....	29
Figura 3: Produção e preço do petróleo na Rússia .....	38
Figura 4: Reservas internacionais, preços e volumes de exportação de gás natural, petróleo e derivados .....	39
Figura 5: Exportações de gás na Rússia.....	40
Figura 6: Exportações de petróleo na Rússia .....	40
Figura 7: Lucro líquido de transnacionais russas .....	41
Figura 8: Separação por indústria das 20 maiores multinacionais russas .....	47
Figura 9: Filiais das Top 20 maiores multinacionais russas distribuídas por região.....	50

## Lista de Tabelas:

Tabela 1: Tipos de vantagens competitivas de transnacionais de países em desenvolvimento, por setor.....	20
Tabela 2: Índice de liberalização de comércio e participação do comércio na Rússia.....	28
Tabela 3: Participação dos produtos minerais na pauta de exportação.....	37
Tabela 4: Fluxos de IDE na Rússia.....	43
Tabela 5: TOP 20 maiores empresas transnacionais russas por ativo .....	45
Tabela 6: Informações sobre as maiores multinacionais russas .....	46
Tabela 7: Rússia – as maiores transações de F&A.....	47
Tabela 8: Rússia – Os 25 maiores fluxos externos de IDE.....	49
Tabela 9: Distribuição das transnacionais russas .....	51
Tabela 10: TOP 20 maiores multinacionais russas por região .....	52
Tabela 11: Tipo de posse das TOP 20 maiores multinacionais russas .....	58
Tabela 12: Os maiores investimentos greenfield realizados por empresas russas .....	59
Tabela 13: Investimentos em F&A, Greenfield e Alianças Estratégicas.....	60
Tabela 14: Número de negociações de F&A de empresas russas .....	60
Tabela 15: Número de alianças estratégicas realizadas por empresas russas .....	60
Tabela 16: Multinacionais de emergentes no Scoreboard Global das 1250 empresas que mais investem em P&D.....	62

**Sumário:**

Introdução.....	01
Capítulo 1: Teorias da Internacionalização .....	05
Capítulo 1.1: Os tipos de investimento internacional.....	05
Capítulo 1.2: IDE e as empresas transnacionais.....	11
Capítulo 2: O Processo de Abertura Econômica e Início da Internacionalização.....	23
Capítulo 2.1: O ultraliberalismo de Yeltsin .....	23
Capítulo 2.2: Anos 2000 – A internacionalização de Putin.....	34
Capítulo 3: Internacionalização de Empresas Russas.....	42
Capítulo 3.1: O Quadro Atual.....	42
Capítulo 3.2: O Futuro: Desafios a Serem Enfrentados .....	65
Considerações Finais .....	72
Referências bibliográficas .....	74

## Introdução

No final dos anos 1980, a União das Repúblicas Socialistas Soviética (URSS) se deparou com uma necessidade de uma mudança estrutural, para a qual Mikhail Gorbachev, o então chefe de Estado, introduziu dois planos: um a ser aplicado no âmbito político e outro no econômico. A Glasnost, plano do âmbito político, pregava uma maior transparência política representando uma tentativa de abertura e aproximação ocidental. A *Perestroika*, por sua vez, era um plano que se destinava ao âmbito econômico, e representava basicamente um início de abertura econômica, com uma limitada liberalização, que se traduziu numa árdua transição de uma economia estatal para uma economia de mercado (POMERANZ, 2009). A implantação dessas mudanças consolidou-se como a primeira fase de um processo de transformações que culminariam no fim da União Soviética.

A segunda fase do processo de transformação se deu nos anos 1990, quando a Rússia independente inicia uma profunda reforma política e econômica, pautada em fundamentos de mercado, como as privatizações, a abertura comercial, a liberalização de preços e a implantação de sistemas de gestão macroeconômica. Do processo de privatizações, destacam-se duas etapas: a primeira, ocorrida entre os anos de 1992 e 1994, transferiu a posse de uma massa de empresas pequenas e médias estatais a seus antigos diretores ou foi leiloada à população, este último processo ficou conhecido como “privatização da *nomenklatura*”. A segunda etapa visou privatizar as empresas maiores e mais lucrativas, indo parar sob posse de banqueiros, que tinham uma ótima relação com o Estado. Como consequência, Yeltsin fez com que houvesse predominância da propriedade privada com forte participação do capital estrangeiro.

A última fase teve início no fim de 1999, quando Putin assumiu o poder na Rússia, visando manter os avanços econômicos do liberalismo de Yeltsin e ao mesmo tempo buscando endurecer o poder central do governo em relação às questões políticas e sociais. Putin instituiu uma série de mudanças estruturais, afastou-se da elite empresarial e restabeleceu a força da autoridade do poder central, considerado fundamental para a estratégia de desenvolvimento do país.

Na sua segunda gestão, a medida econômica mais proeminente do Putin foi a criação de grandes corporações estatais em setores estratégicos considerados vitais para o desenvolvimento do país, como bancos, gigantes de produtos primários, holdings de produção de equipamentos, de energia atômica e de defesa.

Todo esse pano histórico levou a Rússia a ser hoje um dos países que compõe os chamados BRICs, países considerados estratégicos para o crescimento mundial, por apresentarem algumas características em comum, como grandes territórios, população numerosa, economia pujante e em desenvolvimento, empresas que possuem atuação mundial, mercados promissores e crescimento econômico acima da média mundial. A Rússia é atualmente o país que apresenta as maiores proporções de fluxos de IDE em relação ao PIB dentre os BRICs. E é um país que se manteve líder de investimento estrangeiro no mundo, ficando atrás somente do México e da China.

É com este contexto histórico que o presente trabalho procura descrever o fenômeno de internacionalização de empresas russas, sem dissociá-lo do próprio desenvolvimento econômico russo. Para tanto, serão expostos tanto o contexto de formação de tais empresas, quanto as teorias de internacionalização, que permitem que ocorra um melhor entendimento quando nos voltarmos ao caso específico russo.

Atualmente a Rússia é presidida por Vladimir Putin, que subiu ao poder novamente em 2011 e tem Dmitry Medvedev como seu primeiro ministro. Em 2011 a economia apresentou um PIB nominal de US\$1,894 trilhão, se conformando como a nona maior economia mundial. O crescimento do PIB de 2010 para 2011 foi de 4,3%, o que está acima da média mundial, de 3,8% de acordo com o FMI. Sua população é de aproximadamente 143 milhões de pessoas, o que a coloca também como nona nação mais populosa do mundo. Em termos de PIB per capita, a Rússia apresenta um índice de US\$16,7 mil, líder neste quesito dentre os BRICs (a renda per capita do Brasil foi de US\$11,6 mil, da China US\$8,4 mil e da Índia US\$3,7 mil).

Além disso, a Rússia ainda é membro permanente do Conselho de Segurança das Nações Unidas, e membro do G8 e G20, além de ter destaque na Comunidade dos Estados Independentes (CEI), sob a qual exerce alta influência.

Dados estas características atuais da Rússia, o tema desta monografia aborda, o fenômeno da “emergência das multinacionais russas” no período recente, fato que se revela com companhias como a Gazprom, Rosneft e a Lukoil aparecendo regularmente na mídia internacional. O processo será estudado, levando-se em conta a série histórica específica da Rússia, que sofreu uma transição para o contexto ocidental iniciado com Gorbachev, no final dos anos 1980.

A metodologia utilizada para a realização desta monografia foi pesquisa bibliográfica, cujas referências encontram-se no final do trabalho, e por meio de análises empírico-quantitativas, retiradas de fontes como a UNCTAD, o Banco Central da Rússia, Banco Mundial, do IMEMO e de informações fornecidas em coletivas de imprensa pelas próprias empresas.

O trabalho se estrutura por meio de três capítulos principais e outros seis subcapítulos:

1. O primeiro capítulo trata das teorias de internacionalização, por meio de leitura teórica, e procura compreender a dinâmica do processo de internacionalização. Assim, o capítulo foi subdividido em duas seções, a primeira trata sobre os tipos de investimento internacionais e a segunda explica melhor tanto o papel como a formação do IDE e da empresa transnacional. Além disso, o capítulo termina dando foco da teoria em países em desenvolvimento, que é o caso da Rússia;

2. O segundo capítulo contextualiza o processo de abertura e início do movimento de internacionalização e está subdividido em mais duas seções, a primeira parte discute a abertura econômica promovida por Mikhail Gorbachev e, principalmente, analisa o movimento de privatizações das empresas russas, movimento este chave para a compreensão da estrutura das corporações russas e os motivos que levaram à internacionalização. A segunda parte trata do período governado por Vladimir Putin, e marcado principalmente pelo retorno à centralização da economia, mas ainda mantendo os moldes de mercado globalizado, e também pela alta dos preços das commodities, importantes para futuro desenvolvimento das empresas;

3. O terceiro capítulo analisa mais profundamente o quadro atual e também está subdividido em duas partes, a primeira que analisa empiricamente os dados atuais, das 20 maiores multinacionais russas, dados estes obtidos pelo IMEMO, bem como busca identificar uma tendência convergente entre as empresas analisadas, enquanto a segunda parte levanta desafios e alvos a serem enfrentados para o contínuo crescimento das empresas russas no exterior, inclusive tratando da recente entrada do país na OMC.

Nesta perspectiva, o objetivo desta monografia consiste em analisar o processo de internacionalização das empresas russas. Discute-se a evolução e desenvolvimento das companhias russas e de seus caminhos para a internacionalização de modo a enfatizar o caráter específico das multinacionais russas. Procura-se, portanto, abordar, de maneira mais aprofundada, o posicionamento das empresas multinacionais russas, suas estratégias e ambições, bem como os resultados obtidos. Estas têm embarcado em uma onda agressiva de expansão, mas ainda enfrentam a difícil tarefa de se transformarem de antigas estatais para companhias mais eficientes e lucrativas.

## **Capítulo I**

### **Teorias da Internacionalização**

No mundo globalizado, a internacionalização das empresas é um processo fundamental para a compreensão da economia atual, que se trata de uma economia altamente dinâmica e mutável. Neste sentido, a empresa transnacional e os fluxos de IDE são questões-chave para que seja feita uma verdadeira análise abrangente da realidade da economia do mundo atual.

Portanto, este capítulo tem como objetivo, por meio de leitura teórica, compreender a dinâmica do processo de internacionalização. Para melhor compreensão, primeiro é pontuada e fornecida uma breve explicação sobre os possíveis tipos de investimentos internacionais que podem ser realizados. Em seguida, o capítulo fala mais especificamente das empresas transnacionais e das teorias que são utilizadas atualmente. Como textos-base, o capítulo baseia-se naqueles que contêm as teorias de Dunning (1993) e o relatório da UNCTAD (2006), além de demais bibliografias que ajudaram a compor o capítulo.

#### **1.1 Os tipos de investimento internacional**

Os fluxos internacionais de capitais podem ser classificados em três tipos, havendo uma distinção de determinantes para os dois primeiros: investimento de portfólio ou investimento direto externo (IDE). Ambos os tipos de fluxos acabam na discussão da moderna teoria da internacionalização da produção. O terceiro fluxo é o fluxo financeiro que é representado pelos empréstimos bancários.

A seguir, uma explicação de cada tipo de fluxo de capital e uma elucidação sobre a teoria de internacionalização da produção, todos fundamentais para que, à diante, possamos tornar mais claro o que é a empresa transnacional, alvo de estudo deste trabalho, e o que é IDE.

##### **1.1.1 INVESTIMENTO DE PORTFÓLIO**

O que explica a existência do investimento de portfólio é o fato de haver uma diferença entre a taxa de juros para o capital emprestado e as taxas de rentabilidade para o capital de risco.

De acordo com BAUMAN *et. al.* (2004):

No modelo mais simples na tradição neoclássica, supõe-se que em situação de equilíbrio de concorrência perfeita o produto marginal do fator de produção é idêntico à sua remuneração. No modelo básico supõe-se, ainda, que o único fator móvel internacionalmente é o capital, e que há diferenças nas dotações de capital entre países e, portanto, diferenciais nas taxas e remuneração do capital.

Ou seja, de acordo com o que Bauman *et. al* colocam, então o fato de uma economia estar em uma situação de perfeita mobilidade de capital significa que seus recursos serão alocados de acordo com a diferença entre a taxa de juros dada e de rentabilidade potencial. Daí os capitais saírem de um país e irem para aqueles que oferecem rentabilidade acima da taxa de juros.

No entanto, não devemos deixar de perceber que o movimento dos capitais também leva em consideração as incertezas, os riscos e as expectativas. Estes fatores são colocados na teoria keynesiana, que introduz a eficiência marginal do capital no lugar do produto marginal do capital, e que inclui as expectativas dos investidores no cálculo dos retornos esperados em determinado investimento.

Dunning (1973) coloca que o motivo pelo qual a teoria de portfólio explica apenas parcialmente o investimento externo é porque ela ignora o fato que o investimento direto não envolve mudanças na posse. O que está envolvido no investimento direto é a transmissão de outros fatores além do financeiro.

Os tipos de expectativas que podem ser geradas são dois: expectativa quanto ao movimento da taxa de juros no futuro e a evolução que a taxa cambial deverá apresentar. E são essas expectativas as mais consideradas por investidores quando se investe no exterior. Bauman *et al.* dão dois exemplos: o primeiro exemplo é caso tenha uma expectativa de desvalorização cambial, então deverá haver uma saída do investimento de portfólio e o segundo cenário, em que a taxa cambial é mantida em elevados níveis, ou há expectativa de que permaneça a mesma então deverá haver um fluxo de investimento internacional de portfólio em ativos financeiros.

### **1.1.2 INVESTIMENTO DIRETO EXTERNO**

A teoria do IDE se opõe à teoria do investimento de portfólio e acaba se desenvolvendo na teoria da internacionalização da produção.

HYMER (1960) foi o primeiro a compor uma teoria a respeito do IDE. Ele apresenta três razões principais para que as empresas se aventurem no exterior. A primeira

delas é bastante óbvia, e afirma que com este investimento no exterior as empresas têm alguma vantagem de estarem ali. Seja esta vantagem de custo, ou de lucros associados à nova localização. A segunda afirma que as empresas vão ao exterior para chegar a mercados e ter acesso a recursos antes de suas competidoras. O terceiro motivo apontado é de redução de riscos, devido a maior oferta de mercados, ou seja, devido a uma diversificação dos investimentos.

Na mesma linha de HYMER (1960), os custos associados com a operação internacional são devido à falta de conhecimento do novo meio ambiente, discriminação eventual e outros tipos de riscos e incertezas, e devem ser compensados por lucros extras.

A teoria moderna critica o argumento da teoria anterior de que a internacionalização é motivada pelo diferencial das taxas de retorno. Ela diz que a determinação do investimento externo não depende apenas das diferenças de taxas existentes entre os países, mas também das diferenças existentes entre empresas de diferentes países. BAUMAN et. al. (2004):

Assim, a o diferencial de rentabilidade de operações distintas de IDE está determinado pela interação de um conjunto de características específicas a cada espaço possível de localização (fatores locacionais específicos) com os atributos de empresas (fatores específicos à propriedade).

O IDE é atualmente considerado uma forma de internacionalização da produção, bem como de comércio.

Para Dunning (1973), o mais importante não é tanto o porquê do processo de internacionalização da produção, mas sim a escolha da forma pela qual ele ocorre. As outras duas formas que este movimento pode ser feito são: por meio de comércio internacional e por meio de uma relação contratual.

A exportação de produtos vista como uma internacionalização da produção pode ser explicada porque o produto chega a outro país como um produto realizado em outra região. Por exemplo, quando compramos um produto chinês no Brasil, então este bem, produzido na China, está ao acesso do indivíduo aqui no Brasil.

A relação contratual estabelece que haja uma transferência de um ativo específico (tecnologia de produção, patente ou marca) para que ocorra a produção doméstica, por uma empresa também doméstica. Neste caso pode-se dizer que o que ocorre é uma externalização da produção.

O IDE, por sua vez, é o fenômeno que ocorre quando as empresas do país-matriz ou país sede se instalam no país de destino, ou seja, a própria produção física é colocada no novo país, produzindo bens locais. Seguindo com o exemplo chinês, seria o caso de, ao invés de exportar para o Brasil, a empresa chinesa colocaria uma filial no país, e passaria a produzir no Brasil para vender internamente (podendo até ser vantajoso exportar para países próximos ou que oferecem vantagens de comércio).

A seguir, a seção procura esclarecer melhor as vantagens e desvantagens nas escolhas do tipo de movimento de internacionalização.

### **1.1.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA EXPORTAÇÃO, LICENCIAMENTO E IDE**

A questão chave para o autor Gonçalves (2002) é descobrir o motivo pelo qual as empresas preferem investir diretamente no exterior e não se aproveitar das vantagens monopolísticas por meio da exportação ou licenciatura. Por isso, esta seção traz uma comparação entre os investimentos.

#### **1. IDE X licenciamento**

Um dos mais importantes fatores para se preferir o IDE ao licenciamento é o problema de valorização do ativo intangível, dado que quem possui o ativo e a quem é concedido o ativo podem, muitas vezes, dada a subjetividade dos ativos intangíveis, atribuir valores diferentes ao potencial de receita gerada por este ativo. Além disso, a inovação muitas vezes não depende apenas da maneira como o novo produto é feito, mas também do conhecimento em torno dele, como gerenciamento de vendas, e planos de marketing que são necessários para fazer o produto bem sucedido.

Outro fator importante a ser considerado é que a transferência de tecnologia é bastante arriscada, dado que são passadas informações para a empresa concedida que devem ser muito bem protegidas contratualmente. Neste caso, por exemplo, a empresa que recebeu o licenciamento pode também entrar em mercados que eram, anteriormente, da concessora. Existe uma dificuldade nisto, dado que o governo tende a supervisionar estes contratos, de maneira a favorecer as empresas nacionais e dado também que existe um prazo de maturação dos contratos de patente e daí surge um medo por parte das empresas concessoas de não-recuperação do ativo específico.

## **2. IDE X Exportação**

A diferença de posse de fatores é um fator essencial, como a existência de matérias-primas em abundância, ou possibilidades de redução de custo com, por exemplo, mão-de-obra e transportes ou mesma a busca por tecnologia. De acordo com Gonçalves (2002), a imobilidade dos recursos naturais e os custos de transportes foram motivos muito significativos do IDE no passado, e mesmo ainda hoje. No entanto, é possível que, com a aceleração do progresso técnico, haja uma crescente importância da estratégia de busca por ativos.

Além disso, as razões de internacionalização como estratégia comercial, muitas vezes ocorrem nos países em desenvolvimento, cujas políticas nacionais são orientadas para a substituição de exportações, sendo assim, as empresas que exportam para tais países acabam sendo influenciadas por tais medidas.

Outro fator importante é que, quando a empresa produz no mesmo local em que está o mercado, ela se beneficia de maior possibilidade de prever os rumos para os quais está indo este mercado.

VERNON (1966) desenvolveu um modelo do ciclo do produto que procura explicar a relação de IDE e a exportação de novos produtos desenvolvidos nos Estados Unidos. De acordo com este modelo, o produto passa por três fases, a primeira de produto novo, em que a produção se encontra em países desenvolvidos apenas, a segunda é de maturação do produto, que objetiva dar um padrão ao produto, surgindo a importância das economias de escala. É nesta segunda fase que aparecem preocupações com a concorrência, que põem em risco a característica monopolística da inovação e a decisão de exportar ou a de fabricar o produto no exterior se torna determinada pela concorrência, principalmente, mas também por fatores locais.

Por fim, a terceira etapa leva em conta os custos de transação, dado que já houve uma completa padronização do produto, e criação de produtos substitutos. Portanto, o principal objetivo na realocação internacional da produção é justamente o de minimizar os custos, podendo até ocorrer uma inversão da exportação: a matriz passa a importar os produtos da subsidiada, pela possibilidade de oferecerem produtos mais baratos.

### **1.1.4 TEORIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA PRODUÇÃO**

Esta teoria é fundamentada, conforme dito anteriormente, no fato de os investidores terem uma preferência pelo mercado doméstico tanto em termos produtivos

quanto comerciais, o que quer dizer que ele obterá benefícios tanto com a localização da produção quanto com a logística das vendas.

Essas vantagens específicas de uma empresa consistem na posse ou disponibilidade de capital, tecnologia e recursos gerenciais, organizacionais e mercadológicos. Essa posse de vantagens de relevância na arena internacional está associada às multinacionais ou empresas transnacionais (Bauman *et al.* 2004).

Portanto, a teoria moderna diz que para que haja a internacionalização da produção, é necessário que a empresa tenha vantagens específicas à propriedade, vantagens estas que são normalmente monopolizadas pela empresa estrangeira.

Para que a empresa decida se internacionalizar ela deve realizar uma série de análises quanto aos custos da atividade, que envolvem custos administrativos a longa distância, custos de monitoramento e coordenação, uma vez que estes custos tendem a ser crescentes quanto maior for o movimento de internacionalização.

#### **1.1.4 TEORIA UPPSALA**

A teoria Uppsala surgiu em 1977, elaborada por Johanson e Vahlne. De acordo com o modelo de Uppsala, existem três pressupostos no processo de internacionalização: o primeiro é sobre a falta de conhecimento, que se constitui como o maior obstáculo na internacionalização, já que há uma barreira, que representa um risco para as empresas, em relação ao desconhecido. Em seguida, o segundo pressuposto é que, uma vez vencida esta barreira inicial, o conhecimento adquirido através da experiência obtida é considerado o mais importante na internacionalização e, finalmente o terceiro afirma que a empresa se internacionaliza investindo os recursos de maneira gradual. Ou seja, o processo de internacionalização é gradual e seu aprofundamento está diretamente ligado à aprendizagem obtida no processo.

Desta maneira, o conhecimento adquirido pela empresa se origina da experiência em determinado mercado estrangeiro é fator fundamental para os processos de internacionalização. Deste modo, a empresa investe em determinado mercado, de maneira gradual e adquire conhecimento sobre este, para então, poder investir novamente no mercado, alocar recursos e assim sucessivamente. Isto permite a construção de um contínuo estratégico dos modos de entrada no mercado estrangeiro partindo do menor envolvimento para o maior envolvimento (JOHANSON *et.* VAHLNE, 1977).

Importante ressaltar que o modelo traz visão da matriz corporativa sobre as operações estrangeiras. Este modelo de administração centralizado na matriz pode sofrer

modificações, na medida em que a matriz reduz sua incerteza sobre as operações estrangeiras, ela pode aportar maiores investimentos na subsidiária, tanto em termos financeiros, como em termos estratégicos no que tange a alocação de recursos e capacidades sob responsabilidade da subsidiária.

## 1.2 IDE e as empresas transnacionais

De acordo com GONÇALVES (2002):

A importância da ET (empresa transnacional) é evidente. No contexto do atual processo de globalização, a ET é o principal *locus* de acumulação e o poder econômico a partir do seu controle sobre ativos específicos (capital, tecnologia e capacidades gerencial, organizacional e mercadológica). No capitalismo contemporâneo, a ET encontra-se cada vez mais identificada com a categoria de grupo econômico do que com a de empresa. (...) Na dimensão organizacional, passou-se da estrutura piramidal para a de rede, o foco deslocou-se do interno para o externo, e o alcance transferiu-se do mercado doméstico para o mercado global.

O estudo da UNCTAD dá ênfase ao fato de que, conforme as economias em desenvolvimento se tornam mais abertas à competição internacional, suas empresas também tem que enfrentar cada vez mais empresas transnacionais de outros países tanto em seu mercado doméstico quanto externo, sendo um de seus artifícios para sobreviver na competição justamente a promoção de IDE.

Além disso, o relatório também foca nas empresas transnacionais de países em desenvolvimento, e procura entender como estas empresas de países em desenvolvimento conseguiram adquirir vantagens competitivas suficientes para levá-las a se internacionalizar. Isto porque, no geral, as vantagens costumam ser limitadas às empresas mais competitivas em suas indústrias, naturalmente empresas de países desenvolvidos. Porém, o que temos observado nos últimos anos, inclusive o que é tema deste trabalho, é cada vez mais empresas de países emergentes participando deste processo de internacionalização. Essas vantagens às quais me refiro podem incluir tanto conhecimentos locais quanto tecnológicos, tanto vantagens de produção quanto de vendas, entre outros aspectos que apresentam características que trazem benefícios a uma empresa mais que as outras em geral.

Além das vantagens, as empresas de determinados países também podem se aproveitar de fatores da própria localidade original da empresa, como acesso a recursos

primários. O capítulo irá tratar, mais adiante das teorias que colocam estas vantagens como fundamentais para a tomada de decisão das empresas.

### **1.2.1 AS VANTAGENS COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO**

Para se compreender o processo de internacionalização, e os fatores que o compõe, devemos buscar, primeiramente, compreender o motivador do processo. A ideia básica e mais essencial para situar o processo de internacionalização é que as empresas que promovem IDE na atual economia globalizada o fazem para aumentar ou proteger sua rentabilidade e/ou seu valor no mercado.

Conforme elucidado no início do capítulo, as empresas que começam a fazer IDE geralmente têm como iniciativa a pré-existência de algumas vantagens competitivas, e com o movimento desejam mantê-las ou aumentá-las, deste modo continuando competitivas no mercado.

As empresas buscam aprimorar suas vantagens, ou ainda, adquirir novas, que podem ser tanto os próprios ativos já possuídos pelas empresas, como patentes, marcas e processos produtivos, ou mesmo podem se relacionar a melhor distribuição dos ativos no espaço geográfico. Este tipo de estratégia é denominado exploração de ativos, e a escolha do país é feita de acordo com variados motivos: procura por mercados, por eficiência (com a redução de custos) ou, ainda, para obter recursos de melhor qualidade ou mais baratos.

Ainda no que se refere às estratégias que a empresa pode empregar no processo, uma delas é a de procurar aumentar seus ativos, ao contrário de explorá-los. De acordo com a UNCTAD (2006), neste tipo de estratégia, não necessariamente a empresa possui vantagens competitivas no âmbito do conhecimento (ou seja, não necessariamente a empresa possui tecnologia ou patentes, mas possui outras vantagens como, por exemplo, fácil acesso a recursos naturais), o que as permite explorar diretamente os ganhos mencionados na primeira estratégia. Nestes casos, por exemplo, para suprir a falta de vantagens, as empresas podem se internacionalizar justamente a procura de ativos estratégicos, como tecnologia, marcas, redes de distribuição, centros de pesquisa, técnicas de gerenciamento, entre outros ativos, que, como dito anteriormente envolvem principalmente o conhecimento.

Também é bastante comum que estas duas estratégias (tanto de exploração de ativos quanto de ganho dos mesmos) estejam interligadas e que, inclusive, atendam a mesma empresa.

De acordo com a UNCTAD (2006), o processo de internacionalização, tanto para aumentar ativos quanto para explorá-los, não necessariamente implica em IDE. As empresas têm a opção de escolher entre alternativas para atingir o mesmo objetivo, que são a exportação de seus produtos aos mercados alvo, ou ainda a escolha pelo licenciamento de seus ativos, opções que já foram esclarecidas anteriormente, na seção 1.1.3, comparou tanto a exportação dos produtos quanto o uso de licenciamento com a promoção de IDE e apresentou os prós e contras de utilizar um ou outro.

Dunning (1979) e Dunning (1993), também apresentam uma teoria, o paradigma eclético, que resultou da sua insatisfação com as teorias de produção internacional. Em seu paradigma, sobre o motivo pelo qual as empresas se internacionalizam, Dunning coloca que estes se resumem a quatro tipos, as empresas resource-seeking, market-seeking, efficiency-seeking e, finalmente, as empresas do tipo asset-seeking.

1. Resource-seeking, ou procura de recursos. As empresas que se internacionalizam estão a procura de fatores de produção e matérias-primas, que costuma depender bastante de sua localização. Aqueles recursos que são escassos em seus países de origem, ou apresentam, de alguma forma, vantagens de serem exploradas nos países anfitriões. A necessidade de garantir o fornecimento de recursos naturais baratos e seguros justificou boa parte dos fluxos de IDE nos anos 1800 e início dos 1900s, largamente influenciados pelas nações industrializadas (e.g. Europa, Estados Unidos e Japão), para as áreas menos desenvolvidas do mundo (Dunning, 1993<sup>a</sup>: p.110,124);

2. Market-seeking, ou procura de mercados. Corresponde ao tipo de investimento que procura suprir o mercado local ou mercados próximos. Podem estar relacionados a necessidade da empresa de se adaptar localmente, ou de seguir seus clientes.

3. Efficiency-seeking, ou procura por eficiência. Empresas que aproveitam ganhos de escala e escopo ou de posse compartilhada. O mais comum deste tipo de estratégia é associado a empresas que procuram melhorar seus custos por meio da transferência local de sua produção totalmente ou parcialmente a países com mão-de-obra barata. Isto ocorre principalmente em indústrias que empregam mão-de-obra não qualificada. Exemplos comuns deste tipo de investimento são as *Maquiladoras* no México (empresas norte-americanas que se instalaram lá) e investimentos em Portugal e na Espanha feitos por países do norte e centro europeus. Outro fator de investimento do tipo efficiency-seeking é a racionalização das operações de multinacionais já existentes. O alvo pode ser a exploração de vantagens comparativas em territórios adjacentes (por exemplo, seguindo algum processo de integração econômica).

4. Asset-seeking, ou procura por ativos. Este último motivo foi adicionado à lista apenas em 1993. Neste caso, o que estimula a entrada ou nova aquisição é a procura por ativos estratégicos, tanto tangíveis quanto intangíveis como tecnologia e de P&D, que podem ser essenciais para o desenvolvimento de longo prazo e que não estão disponíveis localmente. Ao contrário dos outros motivos, que necessariamente exigem alguma vantagem comparativa pré-existente, este não necessariamente requer isto. Este é um dos motivos que mais ganha importância e que mais leva empresas a se internacionalizarem atualmente, como veremos a diante.

Em relação à localização das empresas multinacionais, esta irá variar de acordo com os motivos que levaram a empresa a se internacionalizar em primeiro lugar. Tratarei mais disto adiante.

No entanto, vale ressaltar novamente que para sequer pensar em internacionalizar, já é exigido das firmas um mínimo de vantagens competitivas, o suficiente para que elas sobrevivam e possam operar na nova localização. Além disso, para que o processo seja bem sucedido, também é importante que as empresas adquiram a capacidade de aprender rápido sobre o novo ambiente em que atuam, e que possam absorver as informações e conhecimento que constitui o processo de internacionalização.

Além de aspectos relacionados especificamente às firmas, existem outros aspectos econômicos, que envolvem o ambiente em que a empresa se encontra, como pressões da concorrência, e mesmo aspectos políticos, como políticas governamentais que incentivam a internacionalização. Estes fatores macro também representam um papel importante no entendimento do processo.

Uma vez que a decisão de internacionalizar esteja tomada, ainda há uma série de outras decisões importantes a serem feitas, como o tamanho ideal do investimento que deverá ser realizado pela empresa, e o número de recursos que serão disponibilizados, o tipo de investimento que será feito, os financiadores, a localização e o tempo certo. Uma abordagem para estas perguntas se encontra na teoria de internacionalização das firmas, que enfatiza a necessidade de aprendizado prático e afirma que o ritmo e a forma do processo de internacionalização das empresas é determinado pela dinâmica entre comprometimento com o mercado externo e o conhecimento e experiência adquirido no processo.

No relatório da UNCTAD (2006) há um parágrafo a respeito das técnicas de entrada no país, que se diferem de acordo com o motivo de internacionalização:

Esta importante abordagem pode ser aplicada em diversas maneiras para entender o processo de internacionalização, incluindo, por exemplo, o uso de pequenos e sucessivos passos para aprofundar o envolvimento na economia externa; a tendência de expandir em mercados que já são mais familiares (e.g. aqueles geograficamente próximos) e a importância da familiaridade para explicar como os investimentos podem espalhar internacionalmente (e.g. cultura e raízes linguísticas comuns podem explicar o IDE brasileiro em Portugal e na Angola).

Portanto, conforme exemplifica a UNCTAD, a localização é escolhida dependendo tanto das vantagens quanto dos ativos disponíveis no país anfitrião. Ou seja, fatores como o aparato legislativo e as medidas de facilitação de negócio, e, bastante importante também, das condições econômicas da região e possibilidades de crescimento (e.g. tamanho de mercado, recursos naturais e possibilidade de criação de ativos). Tais vantagens que apresenta o país anfitrião são importantes determinantes da localização na qual será destinado o IDE.

### **1.2.2 MUDANÇAS QUE DEVEM OCORRER NA EMPRESA**

GONÇALVES (2002) discute a empresa transnacional sob a óptica microeconômica, e afirma que a empresa transnacional serve, na verdade, para corrigir imperfeições de mercado:

As imperfeições nos mercados, tanto de bens quanto de fatores e, especialmente, as imperfeições relativas a produtos intermediários e conhecimento levam ao desenvolvimento da ET por meio do processo de internalização das vantagens específica à propriedade. Desta forma, a empresa prefere “ela própria fazer” (exportar ou realizar IDE) do que “fazer outra empresa fazer” (licenciamento).

É importante ressaltar que esta teoria, de enfoque eclético do fenômeno da internacionalização da produção, que tenta integrar as exportações, com o IDE e com o licenciamento, acaba por apenas determinar fatores comuns dos movimentos internacionais, de maneira que continua havendo a necessidade de uma melhor teoria geral para a empresa transnacional e para a internacionalização da produção.

Com o surgimento das empresas transnacionais, também surgiram duas questões a serem discutidas: a primeira se refere à teoria do IDP (Investment Development Path) que

trata de como e quando surgem as vantagens que possibilitam uma empresa a se internacionalizar, teoria esta que procura identificar nas empresas transnacionais do mundo todo características motivadoras comuns, e a partir dela pode-se procurar por características nas empresas de países emergentes, mais especificamente. A segunda questão é justamente tratar sobre as vantagens que possuem as transnacionais de países em desenvolvimento, quando comparadas às vantagens que possuem as multinacionais dos países desenvolvidos, já que aquelas acabaram por mudar a dinâmica da teoria original.

De acordo com a teoria do IDP, o nível de IDE promovido externamente e internamente vai de acordo com o nível de desenvolvimento do país. A teoria ainda coloca que, para que possa promover IDE externo, um país precisa ter atingido algum nível de desenvolvimento. Portanto, o fluxo de IDE irá refletir as empresas domésticas e suas vantagens que também são reflexo da situação econômica do país.

A teoria do IDP identifica 5 fases pela qual os países percorrem para sair de um nível de país receptor de IDE para passar ao nível de país que é fonte de IDE (UNCTAD 2006). As cinco fases são explicadas a seguir:

O primeiro estágio é aquele em que ocorre pouco fluxo de IDE tanto para fora quanto para dentro do país. Neste caso, não há IDE devido à falta de vantagens do país. Ou seja, não existem fatores atraentes o suficiente para que seja promovido algum tipo de investimento (vindo de fora). Estes fatores estão relacionados a fatores de mercado, então no caso, o mercado não é grande nem consolidado o suficiente, fatores de tecnologia, então este é outro ponto fraco que não atrai empresas estrangeiras ou ainda fatores gerenciais, que quer dizer que as empresas nacionais não possuem conhecimento nem vantagens comparativas suficientes para se internacionalizarem.

No segundo estágio o país já começa a receber algum IDE devido ao crescimento da renda per capita que permite maior consumo no país, ou seja, surge no país um mercado incipiente, que se torna interessante (ou, apresenta vantagens comparativas) para algumas empresas estrangeiras. No entanto, as empresas domésticas ainda não são fortes o suficiente para promoverem IDE (não possuem conhecimento ou ativos ou técnicas que as instiguem a se aventurar no exterior).

O terceiro estágio, por sua vez, é aquele em que a taxa de entrada de IDE começa a cair, dado a maior competitividade das empresas nacionais, que, a esta altura, passam a suprir melhor o mercado doméstico. Além disso, as empresas passam a adquirir maior conhecimento de seu segmento e obter *expertises*, que culminam na posse de algumas vantagens em relação à sua concorrência. A taxa de IDE externo também cresce, dado a maior competitividade das empresas.

No quarto estágio, o IDE externo já é tal que iguala, ou até excede, o IDE que entra no país, dado a capacidade das empresas domésticas que competem com as estrangeiras, tanto interna como externamente.

Finalmente, no quinto estágio, o fluxo de IDE líquido tende a zero, resultado de quantias semelhantes de entrada e saída de IDE.

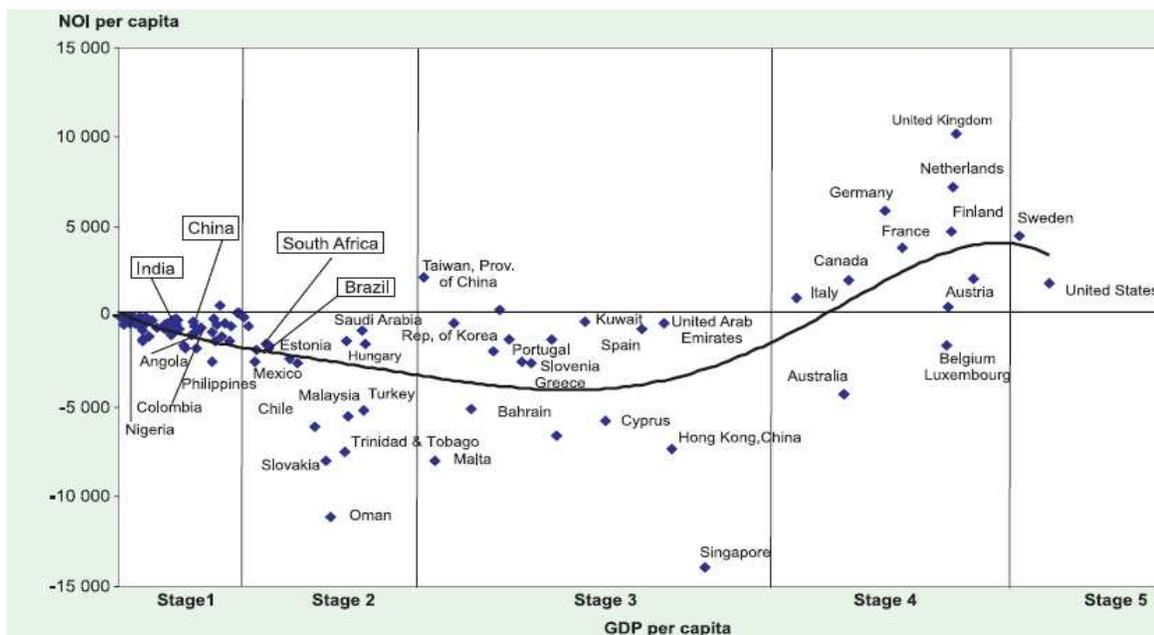
Como podemos observar, o desenvolvimento do fluxo de IDE está diretamente relacionado ao desenvolvimento econômico do país, dado que existe uma relação próxima de interesse das empresas em entrar em um país de acordo com seu nível de desenvolvimento. Conforme dito anteriormente, não necessariamente o país deverá ser desenvolvido, mas precisará, no mínimo, apresentar algumas características atraentes. Isto em relação à entrada de IDE. Quando se fala de saída de IDE, ou seja, promoção por parte das empresas domésticas de investimentos no exterior, também tratamos do nível de desenvolvimento do país, já que para promover IDE, a empresa nacional precisa já ter adquirido certo conhecimento e competitividade, mesmo que internamente.

Além de mudanças no volume de IDE promovido, a teoria também prevê mudanças na estrutura e composição do investimento, ou seja, a teoria leva em conta tanto a quantidade de IDE quando a qualidade.

Em relação à qualidade do investimento, a tendência geral é que, no início ele seja destinado a indústrias de recursos naturais, ou indústrias de base, que não são tão fortemente baseadas em conhecimento, como, por exemplo, uma farmacêutica ou tecnológica. Conforme há uma evolução das empresas e do país, daí sim o investimento passa a ser em empresas de maior tecnologia ou, ainda, o IDE passa a ser promovido sob o motivo de que se adquira maior eficiência. Este processo de melhoria na qualidade do investimento demonstra a maior competitividade entre as empresas.

A seguir, um gráfico que traz os países, em diversos estágios de desenvolvimento, que apresentam um fluxo de IDE intenso.

Figura 1: Relação entre investimento externo e PIB per capita, países selecionados 2004



Fonte: UNCTAD (2006)

Como podemos observar no gráfico, os países, principalmente aqueles em desenvolvimento, podem promover IDE mesmo estando nos primeiros estágios estabelecidos pela teoria do IDP. O que também podemos identificar é que as empresas de países emergentes promovem IDE ainda mais que no passado, mesmo em níveis baixos de desenvolvimento. Isto demonstra uma clara mudança em relação ao que ocorria no início do processo de internacionalização, quando de fato as empresas tinham que percorrer todos os estágios para que pudessem levar adiante o processo. Ainda assim, mesmo atualmente são necessários alguns pré-requisitos que estão na teoria, como o desenvolvimento de vantagens competitivas.

### 1. Impacto do IDE e das empresas transnacionais

Pode-se fazer uma grande análise sobre os efeitos do IDE e das transnacionais, mas a verdade é que não se deve generalizar e afirmar que estas são atividades que geram efeitos positivos ou negativos tanto para a sociedade quanto para a economia em geral. O

certo é analisar caso a caso, dado que as empresas são diferentes e atuam em diferentes setores, bem como a estrutura muda de país em país.

No entanto, a teoria moderna da internacionalização da produção tenta discutir os efeitos e classificá-los em quatro âmbitos:

1. Transferência de recursos;
2. Balanço de Pagamentos;
3. Concorrência;
4. Vulnerabilidade externa;

De acordo com BAUMAN *et al.*:

A percepção geral é de que a transferência de know-how é um dos maiores benefícios das multinacionais, de forma que o IDE acaba sendo uma pequena porção do investimento apenas.

No entanto, o ingresso de IDE pode ter efeitos indiretos positivos sobre a economia nacional mediante o afrouxamento do Balanço de Pagamentos e pelos efeitos de encadeamento na formação de capital na economia do país receptor. Por outro lado, deve-se notar que a entrada do IDE constitui a compra de um ativo real que deverá ter um retorno para o investidor estrangeiro no futuro na forma de lucros e dividendos, e isso significa um vazamento de renda.

### **1.2.3 APLICAÇÃO DA TEORIA ÀS TRANSNACIONAIS DE PAÍSES EM DESENVOLVIMENTO**

As características das transnacionais de países emergentes são, em geral, diferentes daquelas apresentadas na seção anterior. Alguns especialistas tentaram organizar uma teoria alternativa que explicasse a ascensão destas empresas no mercado global. Foi observado que a maior diferença entre as empresas transnacionais de países desenvolvidos e aquelas de países emergentes é o fato de que estas estão se internacionalizando muito mais cedo do que aquelas.

Ou seja, as multinacionais de países emergentes acabam optando pela internacionalização em um estágio de desenvolvimento ainda menor, comparativamente ao que ocorria no passado.

Além disso, mais um fator que as diferencia é a fonte ou a natureza das vantagens competitivas que elas apresentam. Enquanto as empresas de países desenvolvidos tendem a apresentar vantagens tecnológicas e de conhecimento e know-how, as empresas emergentes, por sua vez, acabam abrangendo vantagens além destas, como por exemplo detém a maior

parte dos recursos naturais, ou possuem vantagens de custos em relação a determinado fator de produção.

Uma pesquisa foi feita com executivos de empresas multinacionais de países emergentes pela UNCTAD (2002) e os resultados são expostos aqui. As principais vantagens para as empresas, como um todo, são vantagens de capacidade de processos de produção (no geral, 35% das respostas), fator que é igual para qualquer multinacional, seja ela de país emergente ou desenvolvido. Vantagens de networks e de relacionamentos vieram em segundo lugar (28% das respostas), enquanto vantagens de posse de ativos como tecnologia e conhecimento de mercado foram menos importantes, representando apenas 24% das respostas.

No geral, três quartos das vantagens competitivas mencionadas pelas transnacionais de países em desenvolvimento não são relacionadas a vantagens de posse de ativos. De acordo com a pesquisa global da UNCTAD (2006), as empresas no setor secundário até possuem algumas vantagens de posse de ativos, principalmente algumas empresas mais avançadas da Ásia e América Latina, como empresas no Brasil, Coréia do Sul e Taiwan, no entanto, as vantagens no processo de produção ainda são muito mais relevantes que as demais.

Tabela 1: Tipos de vantagens competitivas de transnacionais de países em desenvolvimento, por setor (%)

Vantagem	Setor		
	Primário	Secundário	Terciário
Posse e acesso a recursos e ativos	25%	22%	27%
Produtos/Serviços, processo de produção e nichos de cadeia de valores	42%	38%	31%
Network e relacionamentos	17%	29%	27%
Estrutura organizacional e cultura de negócios	17%	11%	14%

Fonte: Pesquisa da UNCTAD (2002)

De acordo com a tabela, em todos os setores ainda estão concentradas no processo de produção (representando 42% das respostas no setor primário, 38% das respostas no

secundário e 31% no terciário), porém, podemos observar uma tendência decrescente de importância nos setores, sendo que no setor terciário este tipo de vantagem já não é tão interessante para as empresas.

A vantagem apresentada por ganhos de network e relacionamentos se destacou bastante entre os setores secundário e terciário, nas quais representava, respectivamente, 29% e 27% das respostas. Além disso, podemos observar que a vantagem da estrutura organizacional e cultural de negócios representou uma parcela significativa para o setor primário e terciário, mostrando a necessidade de estrutura e *core* dos negócios nestes segmentos.

Deixando os variados tipos de vantagens competitivas de lado, as transnacionais de países emergentes variam bastante em termos de país de origem, nível de maturação, posição na cadeia de valores, entre outros aspectos. A implicação desta diversidade de fatores e que os motivos para se internacionalizar acabam de manifestando de diversas maneiras.

Há várias maneiras de classificar os motivadores da internacionalização, uma delas os classifica em fatores incitantes, ou *push factors* (que são aqueles fatores dos países de origem, que levam as empresas a saírem e promoverem investimentos no exterior) e fatores atraentes, ou *pull factors* (aqueles dos países anfitriões que atraem as empresas para que instalem filiais em suas localidades), e fatores de políticas (tanto no país anfitrião quanto no país de origem).

### **1. Fatores do país de origem**

Os motivadores dos países de origem são aqueles que se referem às condições do país em que se encontra a empresa que as influenciam a mover-se para o exterior. Estas condições podem ser divididas em quatro partes: condições de mercado e comércio, custos de produção (incluindo limites nos fatores de produção), condições de realização de negócios locais e políticas governamentais.

Em relação aos motivos de mercado que afastam as empresas, o principal motivo é o fato de que muitos países em desenvolvimento possuem um mercado pequeno e ainda limitado, em termos de escala e de possibilidades de expansão. O impacto destas características na empresa ainda podem ser intensificados caso existam barreiras de comércio para novos mercados potenciais, falta de conexões com um possível mercado alvo de clientes no exterior, ou mesmo caso existam indústrias locais, clientes, que estejam movendo sua produção para o exterior.

Aumentos no custo de produção do país de origem, que podem ser causado por rápida expansão econômica ou falta de recurso, também é um fator que leva as empresas a procurarem melhores condições no exterior. Ainda neste sentido, um fator comum e bastante relevante que leva ao aumento de custos é a mão-de-obra.

Muitas vezes uma empresa pode tentar antecipar-se aos seus competidores nacionais e se internacionalizar, com objetivo de fazer um primeiro movimento no país estrangeiro. Conectado a isso, temos o objetivo da empresa de se reestruturar com as operações internacionais, aumentando a competitividade e a entrega.

## **2. Fatores dos países anfitriões**

Estes fatores são mais prováveis de exercer uma influência na tomada de decisão da empresa, e são eles que determinam qual será localização do IDE. Assim, os países desenvolvidos podem ser mais atraentes por oferecerem mercados maiores e mais desenvolvidos e, se tornam mais acessíveis quando explorados internamente, especialmente a América do Norte e Europa Ocidental.

Não se pode deixar de ressaltar novamente que são justamente estes fatores, os chamados pull factors, que serão analisados pelas empresas e, de acordo com seus interesses e estratégias, vão possuir um importante papel na escolha da região a se realizar o investimento externo.

## **Capítulo 2: O Processo de abertura econômica e início da internacionalização**

Este capítulo trata do processo de transição de uma economia centralizada e planificada para uma economia de mercado e de sua maneira específica de formação e desenvolvimento, passando pelos governos de Gorbachev, Yeltsin e pela era Putin-Medvedev, ao longo dos anos 1990, principal período transitório, bem como pelos 2000, anos de consolidação e retomada de um planejamento de fortalecimento da economia russa. Ou seja, trata do processo de formação de uma nova característica econômica que se baseia em uma forte indústria exportadora e também trata dos planos de longo prazo que foram praticados, principalmente durante os governos de Putin e Medvedev, para a consolidação de uma economia forte e, de certa forma, autônoma. Esta transformação foi importante porque foi com base em seus parâmetros que surgiram as empresas privadas russas, bem como as grandes corporações dos dias atuais, que são justamente os agentes que, em um segundo tempo, se internacionalizaram e são, portanto, alvo do estudo deste trabalho.

Deste modo, este capítulo busca fazer a ligação entre a transição de um sistema fechado e economicamente ineficiente, aquele praticado durante o período da União Soviética, para um sistema globalizado com uma economia aberta, importante para melhor entendimento do processo e dos motivos que levaram as empresas russas a se internacionalizarem.

### **2.1 O ultraliberalismo de Yeltsin**

Grande parte das empresas russas que se internacionalizaram na década de 1990 e 2000 não existia como empresas multinacionais na época da União Soviética, com exceção das “Red multinationals”. Seu surgimento deveu-se graças às transformações ocorridas durante os governos de Mikhail Gorbachev, frente ao último governo soviético (1985-1991) e por Boris Yeltsin como presidente da Rússia nos anos de 1991-1999.

Esta seção busca analisar o período mais chocante, em termo de mudanças, da transição para uma economia aberta. O governo Yeltsin foi marcado por uma forte onda liberalista, período em que houve a privatização de muitas empresas e a abertura total dos mercados russos, tanto comerciais quanto de capitais.

Inicialmente, discute-se o período anterior ao ressurgimento da Rússia como país autônomo e à ascensão de Yeltsin ao poder. Este período foi marcado pelo governo de Gorbachev na União Soviética (último governos antes de sua dissociação), que promoveu uma série de reformas que buscavam inserir a república no mercado globalizado.

### **2.1.1 O FIM DA UNIÃO SOVIÉTICA E INÍCIO DA TRANSIÇÃO PARA A ECONOMIA DE MERCADO**

DONGPYATOVA *et al.* (2009), ao discorrer sobre a empresa socialista, aponta as seguintes características:

O modelo clássico ideal de uma economia socialista planejada implica que cada empresa fosse incluída no sistema central de planejamento. Isto significa que agências bem classificadas do Estado estabeleciam os planos de insumos e de produção total para a empresa, identificavam fornecedores e clientes e tomavam suas decisões dependendo do capital de investimento e apontamento dos cargos mais altos de gerenciamento. Neste sistema, a principal função das empresas era alcançar o alvo colocado pelas autoridades. Neste sentido, a empresa socialista nunca foi uma firma de fato.

Mikhail Gorbachev assumiu o cargo de secretário-geral do Partido Comunista da União Soviética (PCUS) em 1985, o cargo político mais alto da então União Soviética. Ao assumir esta posição, Gorbachev tomou medidas que tentavam realizar reformas profundas em um sistema que já estava defasado para a época. A União Soviética, desde os anos 60, enfrentava a dificuldade de sobreviver em um mundo dinâmico, com suas características rígidas, centralizadas e fechadas, tanto no âmbito econômico quanto político e social.

Portanto, buscando realizar uma mudança estrutural, Gorbachev realizou e implantou dois planos: a Glasnost e a Perestroika, o primeiro com foco no âmbito político e o segundo com o âmbito econômico como foco de reformas.

A Glasnost, que significa “transparência”, procurava por meio de ações como o encerramento da corrida armamentista que culminou no fim da Guerra Fria, a busca por melhores práticas de transparência política, e outras medidas ligadas à política externa, para que a imagem da União Soviética pudesse ser melhorada diante do resto do mundo. Além disso, a Glasnost ainda aliviou o peso dos gastos militares, justamente por ter marcado o fim da Guerra Fria.

Outro aspecto marcante dessa reforma foi o fato de que Gorbachev optou pela retirada unilateral das tropas soviéticas dos vizinhos do antigo Pacto de Varsóvia, o que, de acordo com POMERANZ (2009), gerou sentimentos de humilhação e mágoa, já que as tropas

havam sido implantadas sob custo de 20 milhões de vidas durante a Segunda Guerra Mundial. Tudo isso, culminando em uma grande insatisfação da população da república soviética.

Já a outra reforma adotada, a Perestroika, representava basicamente um início de abertura econômica a ser implantado gradualmente no país. Palavra que quer dizer “reconstrução”, a principal medida desta reforma tratava de acabar com o sistema centralizado e planejado da economia soviética e, pouco a pouco, retirar a responsabilidade do Estado de gerir toda a economia e possuir todos os bens de produção e passá-la para a iniciativa privada, tanto para os indivíduos privados, quanto para o capital externo.

Desta maneira, algumas cooperativas urbanas foram criadas, o que poder-se-ia dizer que era o início das empresas privadas. Foram autorizadas relações com empresas no exterior, principalmente com as fornecedoras e compradoras, e também foi liberada a associação com o capital estrangeiro e formação de joint ventures. Também houve modificações no âmbito macroeconômico que incentivassem este movimento, como reforma no sistema de preços, criação de mercado destinado a bens de produção, reformas fiscais e bancária, e monetização da economia.

Em POMERANZ (2009), temos que as consequências destas mudanças foram tais que:

Sendo assim, surgiu uma nova classe de proprietários privados de meios de produção, livres da tutela estatal e inteiramente responsáveis pelos rumos a serem tomados. O capital estrangeiro passou a poder circular livremente. Um programa de privatizações chegou a ser discutido, mas não foi levado adiante nesta fase inicial. Por fim, como forma de criar um referencial, uma grande reforma macroeconômica foi empreendida, com um novo sistema de preços, a criação de um mercado atacadista de bens de produção e alterações nos sistemas fiscal e bancário.

As opiniões em relação ao sucesso ou fracasso dos planos são divididas. Aqueles que defendem o fracasso dos planos falam principalmente do fato de que as reformas geraram desequilíbrio no âmbito político-social. De acordo com ALVES (2011), o programa de Gorbachev foi um fracasso, dado que este buscava introduzir métodos de mercado na economia russa, colocando fim às práticas centralizadoras que vigoravam no período da União Soviética. O programa também buscava: 1) descentralizar a tomada de decisão; 2) propiciar o autofinanciamento e 3) utilizar crescentemente o mercado como mecanismo de alocação de recursos e de regulação das relações contratuais entre as empresas.

O insucesso se deu porque, ainda de acordo com ALVES (2011), as reformas acabaram por provocar o desequilíbrio do sistema político-social, uma vez que o indivíduo perdeu espaço no âmbito político em troca de acesso a recursos materiais.

Para POMERANZ (2009), os dois planos foram bastante bem sucedidos. As mudanças propostas, no geral, foram de fato implementadas e os resultados geraram tanto uma descentralização quanto uma abertura político-econômica que foi muito bem vistas no mundo globalizado. No entanto, de acordo com a mesma autora, apesar deste sucesso, o Partido Comunista da União Soviética ficou totalmente dividido com as reformas.

Aqueles que defendiam o *status quo* soviético, e que tinham Stálin como líder máximo e exemplo a ser seguido, claramente se opunham às medidas adotadas por Gorbachev e suas ideias liberalizantes. Então, este grupo mais “conservador”, em agosto de 1991, fez um plano para realizar um golpe de estado contra o secretário-geral. A tentativa de golpe foi fracassada, e a União Soviética foi extinta, o que levou ao ressurgimento de 15 novos estados independentes, inclusive da Rússia.

## **1. O Capitalismo na União Soviética**

FILIPPOV (2010) expõe que, mesmo antes de a União Soviética se dissociar, já existiam alguns tipos de empresas multinacionais russas. Para ele, as empresas estavam divididas em dois tipos de empresas com ativos no exterior, eram elas: “Red Multinationals” e “All-union enterprises”.

As “Red multinationals” eram aquelas empresas multinacionais existentes ainda durante a URSS, ou seja, possuíam investimento estrangeiro em países capitalistas. Eram propriedades do Estado, por definição, e mostravam poucos sinais de progresso. De acordo com FILIPPOV (2009) elas restringiam-se basicamente a atividades de marketing e vendas. Conforme Sokolov (1991 *apud*. LIUTHO e VAHTRA, 2007), essas subsidiárias representavam aproximadamente metade de todas as vendas externas feitas pela URSS. A outra metade era diretamente exportada. Apesar do montante relativamente baixo de investimentos, o estoque de IDE da URSS no período logo anterior à sua desintegração (em 1991) era inferior a US\$ 1bilhão (LIUTHU; VAHTRA, 2007, p.120).

ALVES (2011) cita a publicação de McMillan, em 1987, de um artigo denominado “Capitalismo Soviético: o último estágio de imperialismo”, no qual apresentou uma lista de 72 empresas multinacionais com investimentos em 22 países capitalistas.

Já as “All-union enterprises” eram empresas com sede em Moscou com subsidiárias em várias outras partes da República. Este tipo de empresa se constitui em um dos principais motivos para explicar a internacionalização, ao menos nos países membros da CEI. Quando a União era um único Estado, tais empresas eram vistas como uma continuidade da cadeia econômica soviética, uma vez que toda a região era vista como uma única área econômica. De fato, essa fragmentação era intencional, com objetivo de uma distribuição igualitária. Não obstante, fornecedores e clientes também se localizavam em diferentes repúblicas soviéticas (FILIPPOV, 2008).

Com o colapso da URSS, os ativos das empresas se encontravam em diferentes Estados, independentes e soberanos entre si, e as ligações entre as empresas fornecedoras e clientes (com proteções tarifárias) também foram quebradas. Uma maneira de resolver isso era por meio da aquisição de tais ativos no estrangeiro.

### **2.1.2 PRIVATIZAÇÕES NOS ANOS 1990s E A POLÍTICA DE YELTSIN**

Em 1992, a Rússia independente iniciou uma segunda fase de seu processo de transformação. O presidente Boris Yeltsin, que defendia as teses liberais, decidiu realizar no país uma profunda reforma política e econômica, dado o atraso que a Rússia se encontrava, saindo da União Soviética. O país ganharia uma nova Constituição, que conferiria ao presidente poderes extraordinários em relação ao restante da equipe do governo, medida tomada para não haver dificuldades na implantação das demais reformas. A economia passaria a ser voltada ao mercado, com amplos programas de privatizações, implantação de sistemas de gestão macroeconômica, liberalização quase total de preços e comércio exterior, monetização econômica e instituição de sistemas e padrões legais de funcionamento da economia. A introdução da economia de mercado processa-se através de modelo que não somente é recomendado pelos assessores estrangeiros e missões dos órgãos internacionais de financiamento, mas tem a sua lógica na necessidade de inserir-se no sistema capitalista internacional e atrair investimentos estrangeiros.

O economista húngaro KORNAI (1992) enfatizou os dois princípios que guiaram as reformas liberalizantes na Rússia: a abertura dos mercados via liberalização de preços e a imposição de duras restrições no orçamento, como as duas mudanças principais que eram necessárias para que ocorresse a transição da economia tipicamente estatal e planejada para uma capitalista. O Rublo russo tornou-se conversível em 1992 com a taxa de câmbio flutuante. O comércio exterior foi liberado da estrutura centralista de associações de comércio para se tornar uma decisão a ser feita em nível empresarial. Esta mudança fez o comércio

bilateral, controlado pelo governo, se tornar um comércio realizado individualmente, por cada empresa. Com a adoção destas medidas, a participação do comércio exterior no PIB russo aumentou de 4% em 1985 (tanto importações quanto exportações), ainda durante a União Soviética, para uma participação de 30% das exportações em relação ao PIB e 17% das importações em 2006 (EBRD, 2007).

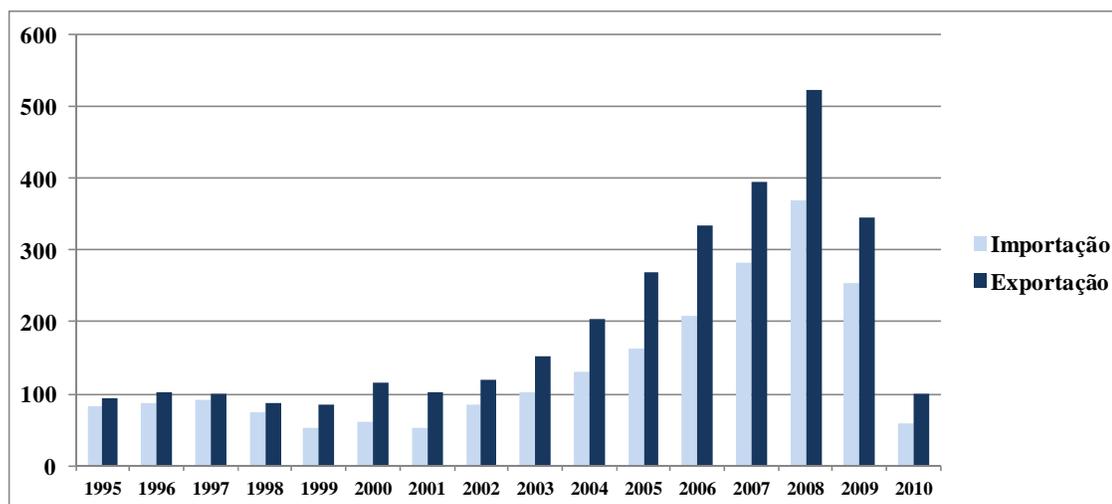
Tabela 2: Índice de liberalização de comércio e participação do comércio na Rússia

<b>Ano</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>	<b>1994</b>	<b>1995</b>
Índice de liberalização de comércio	<b>1.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>
Participação no PIB (%)	<b>n/a</b>	<b>115.0</b>	<b>64.7</b>	<b>42.5</b>	<b>46.3</b>
<b>Ano</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Índice de liberalização de comércio	<b>4.0</b>	<b>4.0</b>	<b>2.3</b>	<b>2.3</b>	<b>2.3</b>
Participação no PIB (%)	<b>40.3</b>	<b>39.3</b>	<b>50.2</b>	<b>58.7</b>	<b>57.7</b>
<b>Ano</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Índice de liberalização de comércio	<b>2.7</b>	<b>3.0</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>
Participação no PIB (%)	<b>50.8</b>	<b>48.8</b>	<b>49.1</b>	<b>48.2</b>	<b>56.6</b>
<b>Ano</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Índice de liberalização de comércio	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>	<b>3.3</b>
Participação no PIB (%)	<b>47.9</b>	<b>44.5</b>	<b>45.8</b>	<b>40.2</b>	<b>41.3</b>

Fonte: European Bank for Reconstruction and Development (EBRD, 2012).

Podemos observar que a participação do comércio no PIB varia bastante, mas no início ela era bastante alta, devido ao período de transição e abertura, período em que houve uma diminuição do PIB. Novamente, a partir de 1998 o comércio volta a ter alta participação no PIB, devido à desvalorização do Rublo, o que incentivou a exportação das commodities russas, conforme tabela.

Figura 2: Desenvolvimento do Comércio Exterior na Rússia (US\$ bilhões)



Fonte: Rusimpex, 2012

A tabela e a figura evidenciam o crescimento das exportações russas, principalmente a partir de 1998, quando houve a desvalorização do Rublo, tornando as exportações russas mais competitivas.

Este processo de abertura expôs as empresas russas para uma maior competição internacional, tanto em nível doméstico quanto de mercados de exportação, ou, como colocam Vaatanen et al. (2009):

(...) a exposição ao preço internacional é aplicada como um determinante da performance das empresas e tem como objetivo medir o efeito da exposição aos preços internacionais nos resultados das empresas russas. A liberalização do comércio exterior coloca as companhias russas em contato com a estrutura de preços dos mercados mundiais. A abertura de comércio obriga as empresas russas a enfrentar a competição tanto nos mercados exportadores quanto no mercado doméstico com a vinda de itens importados.

De acordo com DONGPYATOVA et al. (2009), além da liberalização de preços e do comércio exterior, os agentes econômicos ainda tiveram que enfrentar uma série de mudanças que ocorreram devido à privatização das firmas, que será esclarecida à diante. Estas mudanças radicais aconteceram tanto na regulação, nos princípios que os guiavam, no estabelecimento de um sistema tributário, a introdução de uma legislação antimonopolista, além da criação de um sistema de instituições financeiras.

## 1. Privatizações

Ainda em outubro de 1991, quando Anatoly Chubais foi colocado no comando do Comitê de Estado sobre a Administração da Propriedade Estatal, a prioridade na lista de mudanças a serem realizadas não ainda eram as privatizações, mas sim aquelas mencionadas anteriormente, de liberalização de preços e controle de orçamento. Não havia nenhum programa de privatização e, inclusive, discutia-se se sequer ela deveria ocorrer. No entanto, um ano e meio depois, as privatizações tornaram-se a reforma mais bem sucedida na Rússia, com cerca de 60% das pessoas apoiando a privatização.

O programa de privatização de fato iniciou-se quando foi decidido que a maioria das empresas de médio e grande porte deveriam ser corporatizadas. Ou seja, elas deveriam ser registradas como empresas de capital conjunto com seu patrimônio líquido sob posse do governo, adotar um quadro corporativo e apontar uma mesa de diretores. Inicialmente, a mesa incluiria representantes do fundo de propriedade, do quadro administrativo, dos trabalhadores, dos fornecedores e clientes. O decreto de corporatização, assinado por Yeltsin em junho de 1992, foi visto como o primeiro grande passo rumo a subsequente privatização das empresas.

POMERANZ (2009) destacou duas fases do processo de privatizações, cada uma com características bastante marcantes. A primeira ocorreu entre 1992 e 1994 e transferiu a posse de uma massa de empresas médias estatais a seus antigos diretores. No entanto, uma boa parte destas empresas foi cedida via leilões nos quais a população poderia participar por meio de *vouchers* fornecidos pelo governo. Esta participação popular foi designada como “privatização da *nomenklatura*”.

Uma vez corporatizadas, os administradores e empregados da empresa poderiam escolher entre três opções de privatização: a primeira dava aos empregados 25% das ações da empresa de graça, sob condição de que estes não tivessem direito a voto. Os funcionários com cargos mais altos na empresa (cargos gerenciais) poderiam comprar 5% das ações a preço nominal. Além disso, após a privatização, os empregados e administradores poderiam adquirir um adicional de 10% a 30% desconto no valor listado por meio de um esquema que assemelha-se a um Plano de Posse de Ações de Empregados. A segunda opção garantia aos administradores e empregados juntos 51% do patrimônio líquido, todos com direito a voto, precificados em 1,7 vezes o valor dos ativos listados em julho de 1992. O valor, por sua vez, era claramente muito abaixo do valor de fato avaliado pelo mercado, especialmente em um ambiente de alta inflação. Os empregados podiam pagar por essas ações em dinheiro por meio de *vouchers*, de maneira que era possível pagá-los em um curto período de tempo.

Finalmente, uma terceira opção, pouco utilizada, permitia que os administradores comprassem até 40% das ações a preços muito abaixo dos praticados.

Uma vez que a melhor opção de benefícios fosse escolhida pelos administradores e trabalhadores, eles poderiam enviar um plano de privatização, que descrevia como o resto das ações seria vendido. Enquanto algumas empresas eram sujeitas a privatização mandatória, na prática, ela ocorria quase sempre de maneira voluntária.

A maneira principal na qual a venda das ações ocorreu foi pela realização de leilões de *vouchers*. Por isso também, essa primeira fase ficou conhecida como privatização de *vouchers*. A cada pessoa na Rússia era oferecido um voucher de privatização por uma pequena taxa, o qual era aceito pela maioria das pessoas. O voucher tinha uma denominação de 10.000 rublos, que deveriam vencer no final de 1993. O voucher poderia, então, ser utilizado como meio de pagamento dos leilões de ações que ocorriam para privatização das empresas.

Para fazer um lance nestes leilões era fácil: o lance era dado com o voucher, obtendo-se tantas ações quanto forem possíveis comprar no preço de equilíbrio. Como os vouchers eram passíveis de troca, alguns investidores compravam blocos de vouchers e faziam uma oferta para um bloco de ações. Em uma empresa típica, até 30% das ações eram vendidas em leilões de vouchers.

A privatização de vouchers foi claramente a característica principal desta primeira fase de privatizações russas. Sua escolha foi feita pelas seguintes razões:

1. A alternativa desse tipo de privatizações, um esquema de fundos mútuos, seria muito mais difícil de se implementar, devido à falta de tecnologia disponível para isso;
2. Esperava-se que os vouchers fossem capazes de chamar as pessoas para participar mais ativamente, dando-lhes a escolha de onde investir;
3. O esquema de fundos mútuos exigiria grandes acionistas, fato que acabaria sendo imposto aos administradores e criaria uma larga oposição, dificultando a implementação do programa;
4. Havia uma preocupação na Rússia de que os grandes fundos, administrados por grandes grupos, seriam facilmente alvo de politização, o que iria contra as mudanças de reestruturação.

Por estas quatro razões, a Rússia descartou a opção de utilizar os fundos compostos por grandes acionistas, conforme o modelo polonês, e optou pela primeira opção.

A segunda fase ocorreu no período de 1994-1995, período em que a privatização tornou-se monetária de fato, na qual os investidores apresentavam uma proposta para a empresa. Nesta fase o governo buscava assegurar-se que seria pago em dinheiro mesmo, ao contrário do modelo de *vouchers* e que, além disso, ainda houvesse capital suficiente que garantisse a sobrevivência das empresas no futuro, sendo o volume dos investimentos até fixado em contratos separados. DONGPYATOVA *et al.* (2009) ressaltam que o governo não estabeleceu sistemas de monitoramento das atividades de investimento, e tampouco havia penalizações para quem não cumprisse os contratos. Desta maneira, os investidores se aproveitaram destas lacunas deixadas pelo governo, agindo com um comportamento bastante oportunista.

A próxima fase se deu no período imediatamente posterior e visou privatizar as empresas maiores e mais lucrativas, ou seja, os objetos ditos estratégicos para o desenvolvimento do país, deixadas para essa fase por se tratar de empresas de maior valor e poderem levantar mais recursos para os cofres públicos, que necessitavam para a cobertura de déficits orçamentários (resultado da restrição orçamentário do plano neoliberal). Neste caso, estas empresas foram parar nas mãos dos banqueiros, que haviam enriquecido por múltiplas atividades no período da *Perestroika*, por meio de um sistema de barganha: os banqueiros emprestavam ao governo e este cedia, como garantia, ações de empresas de setores vitais, como o petrolífero, metalúrgico ou mineral. A este esquema deu-se o nome de privatização *loans-for-shares*, ou empréstimos por ações. De acordo com POMERANZ (2007), a relação entre banqueiros e governo, aliás, era muito boa nos anos 90: em 1996, os dois lados se uniram para evitar a vitória comunista nas eleições presidenciais daquele ano, vencidas por Yelstin.

DONGPYATOVA *et al.* (2009) explicam as privatizações *loans-for-shares*:

Os leilões *loans-for-shares* foram introduzidos em dezembro de 1995 e representam o estágio final das privatizações. Este esquema considerava que os bancos iriam adquirir as ações de 21 das mais respeitadas empresas estatais como um resultado da concessão de créditos ao governo federal. Doze leilões foram feitos neste modelo, levantando um total de 5.1 trilhões de Rublos de receita (cerca de 1 bilhão de dólares nos preços atuais) ao governo federal.

Esta segunda fase deu origem ao termo “Capitalismo *cowboy* russo”, criado por Vladimir Putin, que subiria ao poder em 2000. O termo faz referência à era das Oligarquias, em que os donos das grandes corporações russas foram escolhidos de acordo com uma aliança com o governo de Yeltsin (privatização de “*loans-for-shares*”), ou como colocou Putin, as

grandes estatais foram cedidas aos “bilionários escolhidos a dedo”. Esta segunda fase marcou um grupo de multinacionais que surgiram a partir da privatização. Diferentemente de outras economias, a privatização das empresas na Rússia não criou uma classe de proprietários, mas sim uma associação de proprietários, conhecidos por “oligarcas”, que foi formada durante esses anos, no processo de distribuição da propriedade estatal entre uma pequena porção de empresários.

Nessa aliança com o capital financeiro privado – centenas de bancos foram criados de um dia para o outro – beneficiaram-se das lucrativas operações de financiamento da dívida do Estado russo, em geral via empréstimos externos, garantidas por ações das grandes empresas estatais. Grandes conglomerados se formaram com o controle pelos bancos de indústrias pesadas da construção civil, de extração mineral e de mídia. Mas ao lado destas, as operações mais lucrativas eram a conversão de depósitos denominados em rublos e em dólares utilizados para financiar exportações de *commodities*. Um extraordinário afluxo de financiamento especulativo se afirmou. Este se deu simultaneamente a um *boom* das importações e colapso das exportações não tradicionais decorrentes da valorização da taxa de câmbio (indexado ao dólar) e da liberalização comercial.

De acordo com POMERANZ (2009):

Os fluxos de investimento direto estrangeiro foram muito menores que o esperado, e a grande privatização, pela maneira como foi realizada – intencionalmente organizada tendo em vista a concentração da propriedade e/ou através de procedimentos não propriamente éticos –, acabou resultando no que se convencionou chamar a “privatização da nomenclatura”, pela transferência da propriedade aos membros da antiga elite dirigente desses países. O capitalismo de massas, ao qual referiu-se Tchubais, o primeiro-ministro da privatização da Rússia, com base nos milhões de cheques de privatização distribuídos à população, na realidade encoberta o controle dessa propriedade pelos diretores das empresas ou donos dos fundos de investimento, num processo de expropriação da propriedade estatal, não raras vezes interpretado na literatura especializada como um processo de acumulação primitiva de capital, pela sua prática agressiva e espoliativa.

Forma-se, assim, uma nova elite econômica no país, num processo que, se de um lado representa uma ruptura com o passado, de outro lado se alimenta desse próprio passado, numa continuidade *sui generis* de seus membros constituintes. De certa forma, percebe-se que a mão invisível do mercado por si só não funciona e demanda uma ajuda do Estado. A questão que agora se põe é a de como utilizar o poder do Estado em seu benefício, uma vez que as mudanças no plano político formalmente separaram o econômico do político, tornando necessário

intermediar suas relações através do processo político estritamente considerado; ou seja, mediante os instrumentos do jogo político.

Portanto, os anos 1990 podem ser descritos como aqueles em que se iniciou a formação das grandes companhias russas, suas reestruturações e consolidações dentro das diferentes economias nacionais. O fluxo de IDE até existia, mas podia ser visto como fuga de capitais de um ambiente instável para paraísos fiscais.

Como consequência, a economia russa acabou sendo totalmente repaginada. Yeltsin conseguiu fazer com que houvesse predominância da propriedade privada no contexto econômico do país, com forte participação do capital estrangeiro. No fim do governo Yelstin, 80,7% das empresas da Rússia eram privadas e apenas 9,2% eram estatais. 56,4% da mão-de-obra estava empregada em empresas privadas, enquanto que 32% trabalhavam nas companhias públicas.

Ao mesmo tempo, o país presenciou a constituição de grandes grupos econômicos. Segundo Pomeranz, os 22 maiores conglomerados russos empregavam 42% da PEA russa e concentravam 30% do total de vendas de todas as empresas do país. Em alguns setores, o *market share* chegava a mais de 70%, como o setor petrolífero (72%), o de mineração (73%) e o automobilístico (71%).

## **2.2 Anos 2000 – A internacionalização de Putin**

### **2.2.1 O CONTEXTO DA CONSOLIDAÇÃO DAS GRANDES EMPRESAS RUSSAS**

De acordo com MEDEIROS (2011) as reformas ultrarradicais lideradas por Anatoly Chubais no governo Yeltsin, centradas na liberalização dos preços, dos mecanismos de controle e na privatização, resultaram em drástica contração dos setores e das atividades não exportadoras e na formação de uma nova classe dominante, a dos oligarcas. Esta era constituída por três grupos: os gerentes das grandes empresas estatais que, na desmontagem dos grandes órgãos de planejamento e no processo de privatização em massa, assumiram o seu controle patrimonial; os banqueiros privados, que serviram de intermediários dos grandes empréstimos internacionais dos anos 1990; os gangsteres que prosperaram com o colapso das instituições soviéticas. Esses três grupos tinham duas semelhanças: a sua dependência aos recursos do Estado russo e a sua recusa em investir a nova riqueza na Rússia.

Após o colapso financeiro e do rublo em 1998 – precedida pela maior fuga de capitais conhecida no pós-guerra – nos governo Yeltsin, a nomeação de Yevgeny Primakov

(ex-ministro das Relações Internacionais e ex-Komitet Gosudarstveno Bezopasnosti – KGB) para o cargo de primeiro-ministro iniciou um processo de mudança na regulação da economia e nas relações internacionais na Rússia. Em sua rápida passagem pelo cargo, Primakov obrigou as empresas a internalizarem o câmbio, declarou moratória e recusou o aperto monetário recomendado pelo Fundo Monetário Internacional (FMI) e pelos economistas liberais russos. Após substancial desvalorização do rublo, a redução substancial do salário real e a elevação da capacidade ociosa, a economia russa reagiu em 1999 e cresceu espetacularmente entre 2001 e 2007, com uma taxa média de 7% a.a. (MEDEIROS, 2011).

O motor inicial deste crescimento foi a desvalorização do rublo acompanhada por elevação do preço do petróleo entre 1999 e 2000, inaugurando um período de saldos positivos em transações correntes e consequente redução da dívida externa. Esta elevação de preços encerrou uma característica essencial, quer dos anos Gorbatchev, quer dos anos Yeltsin, marcados por baixos preços do petróleo e do gás no mercado internacional e por insolvência externa nos anos 1990, e viabilizou grande aumento dos investimentos na produção e no transporte de petróleo e gás dos novos poços na Sibéria.

Foi neste contexto que, no fim de 1999, Vladimir Putin foi eleito presidente da Rússia visando manter os avanços econômicos do liberalismo de Yeltsin ao mesmo tempo em que buscava endurecer o poder central do governo em relação às questões políticas e sociais. Ao contrário do presidente anterior, que mantinha ótimas relações com as oligarquias russas, Putin afastou esta elite empresarial do poder e reestabeleceu a força da autoridade do poder central, considerado fundamental para a estratégia de desenvolvimento do país. De acordo com Putin, “a privatização selvagem significou entregar o patrimônio de Estado a preços baixos para pessoas duvidosas”. Por outro lado, o liberalismo foi mantido com a manutenção dos mecanismos de mercado e do relacionamento com o capital externo. Este sistema de governo ficou conhecido como “democracia administrada”, uma vez que procurou recuperar a autoridade do poder central, tinha políticas que visava atacar problemas sociais como a miséria e segurança, e também fazia uma política externa agressiva.

Na Rússia, o processo de privatização no governo de Yeltsin, principalmente a segunda fase do processo, não obteve grande apoio popular. Em Goldman (2004), há uma pesquisa que mostra que 77% dos entrevistados eram a favor de uma revisão parcial ou total das empresas privatizadas. Essa insatisfação com o sistema até então vigente deixa claro que a proposta de Putin, de revisar o sistema, foi em grande parte apoiada pela população.

Portanto, sob o compromisso de investir em suas empresas, o governo de Putin reconheceu a legitimidade dos direitos de propriedade dos ativos adquiridos, mas manteve o

controle do Estado na área da energia, a presença ainda massiva das empresas estatais em infraestrutura e bens de capital e a reorganização do complexo industrial-militar marcaram a política econômica e industrial do novo governo.

Em POMERANZ (2009):

A condução da economia foi entregue a uma equipe que manteve a orientação liberal, herdada do governo anterior, no sentido do fortalecimento dos mecanismos de mercado e da atração do capital estrangeiro. Ela foi extremamente favorecida pelo incremento dos preços do petróleo e do gás, cujos recursos abundantes permitiram o exercício de certa redistribuição de renda, com a melhoria dos salários reais e das aposentadorias.

A autora ainda destaca dados do Bank of Finland Institute for Economies in Transition (Bofit), que evidencia que o salário médio mensal passou de US\$ 79 em 2000 para US\$ 18 em 2003. A aposentadoria média mensal foi de US\$ 24,7 para US\$ 55,6 no mesmo período. Esta tendência continuou durante os anos seguintes de Putin no governo, o salário médio mensal subiu de US\$ 550 em 2006 para US\$ 736 em 2008, enquanto as aposentadorias alcançaram o nível de US\$ 103,5 em 2006.

É consenso que o bom desempenho da economia não foi apenas resultado das políticas de Putin, mas sim resultado do elevado aumento do preço do petróleo, principal produto exportado pela Rússia. No entanto, SCHUTTE (2011) coloca uma discussão entre Bernstam e Rabushka que defendem que, sem uma mudança de política, o simples aumento nos preços do petróleo não teria provocado o efeito desejado. Para sustentar essa argumentação, esses autores se referiam à combinação de renda apropriada pelo setor privado e à prática de fuga de capitais.

Seguindo a divisão de Pomeranz, na segunda gestão, a medida econômica mais proeminente de Putin foi a criação de grandes corporações estatais em setores estratégicos considerados vitais para o desenvolvimento do país, como bancos, gigantes de produtos primários, holdings de produção de equipamentos, de energia atômica e de defesa. O objetivo ulterior, neste caso, seria repassar ao setor privado tão logo suas funções públicas de desenvolvimento (o estabelecimento de uma economia de inovação e conhecimento) estivessem cumpridas.

Ainda assim, a retomada do Estado como agente responsável por empresas de setores-chave da economia foi vista de maneira bastante polêmica, e inclusive, é até os dias de hoje um dos grandes desafios das multinacionais a serem enfrentados. Isto porque a direção das grandes empresas acabou nas mãos de pessoas políticas ou ex-chefes de segurança, que

tornaram-se possuidores de certo controle econômico e fornecendo um caráter bastante autoritário e até imperialista às empresas. Para assegurar os mercados do contrário, tanto interno quanto externo, do contrário, o plano de Putin esclarecia que os objetivos para a criação deste tipo de empresa eram bastante claros: inserção competitiva internacional e passagem para uma economia inovadora e pautada no conhecimento; e que as empresas se tornariam privadas novamente, logo que alcançados seus objetivos.

A situação social e geopolítica do país também foi bastante modificada. A economia de mercado substituiu a sociedade igualitária dos tempos soviéticos para uma sociedade estratificada em classes na qual havia uma elite empresarial e política, uma pequena classe média e uma ampla parcela da população vivendo com baixos níveis de renda. Entre 2000 e 2006, a porcentagem de cidadãos que viviam com uma renda abaixo do nível de subsistência caiu de 29% para 15,3%. Por outro lado, segundo lista recente divulgada pela *Forbes*, havia dez bilionários russos.

### **1. As *commodities* e os lucros corporativos**

O preço do petróleo atingiu o ponto mais baixo em 1998 (desde o choque do petróleo em 1973), ano que em a Rússia declarou moratória, como mencionado anteriormente. Foi atingido este ponto que, então, os países membros da OPEP e alguns não membros do grupo, Rússia inclusa, fecharam um acordo que limitava a oferta e que fez com que o preço do petróleo subisse vertiginosamente a partir daí.

O poder russo de exportações é imenso. A Rússia dispõe de nada menos que 10,9 bilhões de toneladas de reservas de petróleo, cerca de 6,4% do total mundial. Em torno de 15% das exportações totais de petróleo no mundo saem de lá. A Europa, por exemplo, importa 48% de seu petróleo do país. Além disso, o país dispõe de 44,65 trilhões de m<sup>3</sup> de reservas de gás, cerca de 25,2% das reservas totais mundiais. E 147,53 bilhões de m<sup>3</sup>, que representa aproximadamente 30,29% do total mundial, foram exportados apenas em 2007. Novamente, a Europa é a principal importadora (ALVES, 2011).

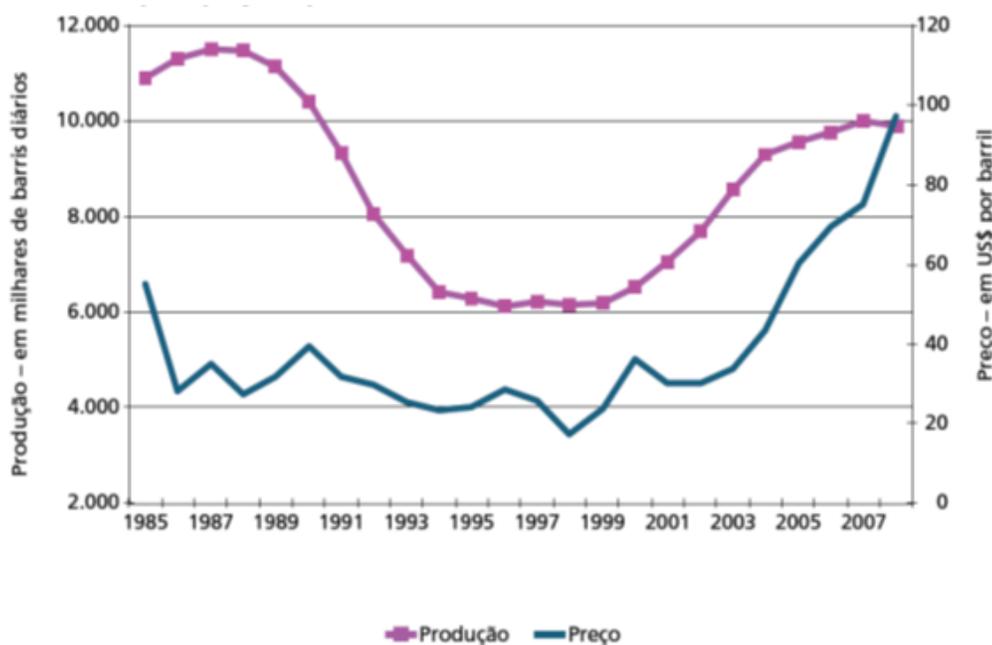
Tabela 3: Participação dos produtos minerais na pauta de exportação

2000	2001	2002
53,8	55,2	57,3

Fonte: Pomeranz (2009)

A tabela evidencia o fortalecimento dos produtos minerais como participação de todos os produtos exportados pela Rússia. Além do aumento da exportação de minerais, os produtos de petróleo e derivados também sofreu considerável aumento, a ser observado nos gráficos a seguir:

Figura 3: Produção e preço do petróleo na Rússia

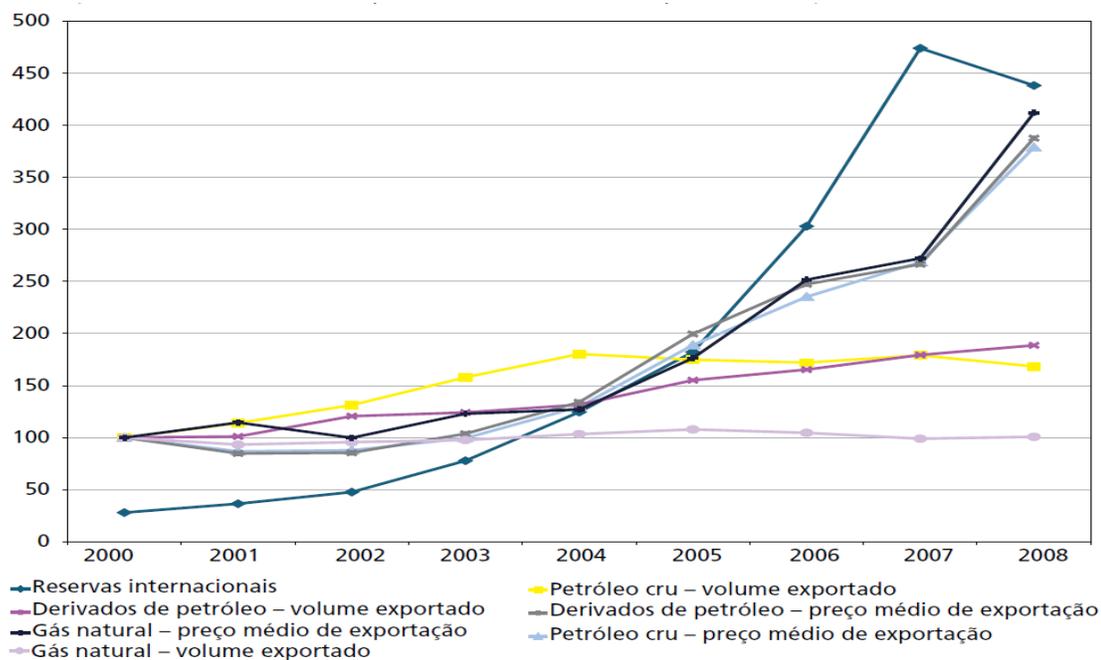


Fonte: SCHUTTE (2011, p. 114)

Pode-se inferir do gráfico que, no período do governo de Putin, iniciado em 2000, de fato o país se beneficiou do elevado preço do petróleo (que passou de seu mínimo em 1998, quando chegou a US\$ 15 o barril para um patamar de US\$ 150 barril em julho de 2008, um dos níveis mais altos historicamente) e, juntamente com uma maior atuação no Estado na produção, fez que o volume produzido aumentasse em 80%, no período de 2000-2005.

Além disso, a elevada demanda de alguns países emergentes, principalmente da China, fez com que o fenômeno de alta de preços também se aplicasse a outras commodities. Vide gráfico.

Figura 4: Reservas internacionais, preços e volumes de exportação de gás natural, petróleo e derivados – Rússia (em número-índice 2000-100, exceto reservas internacionais, em US\$ bilhão)



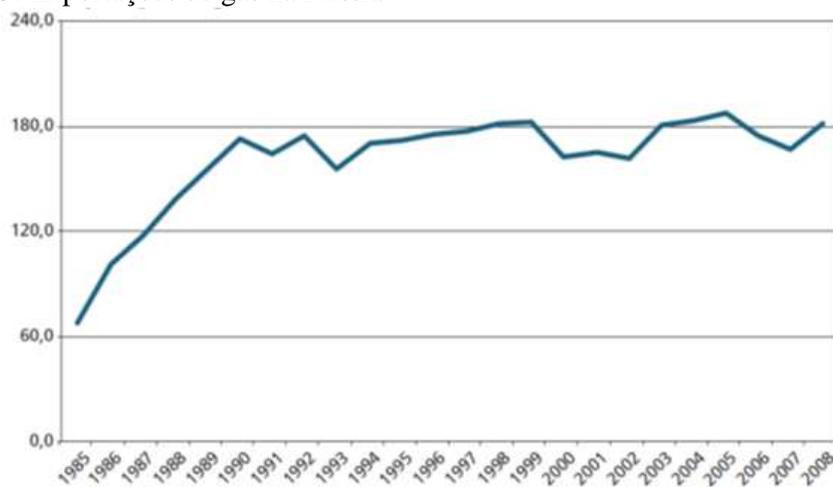
Fonte: ALVES (2011, p. 201)

O gráfico nos permite visualizar claramente o aumento tanto de preço como de volumes exportados que sofreram o petróleo e seus principais derivados, bem como o gás natural, que apresentou um aumento de volume mais tímido, quando comparado aos demais produtos, ainda que seu preço tenha aumentado consideravelmente.

De acordo com ALVES (2011):

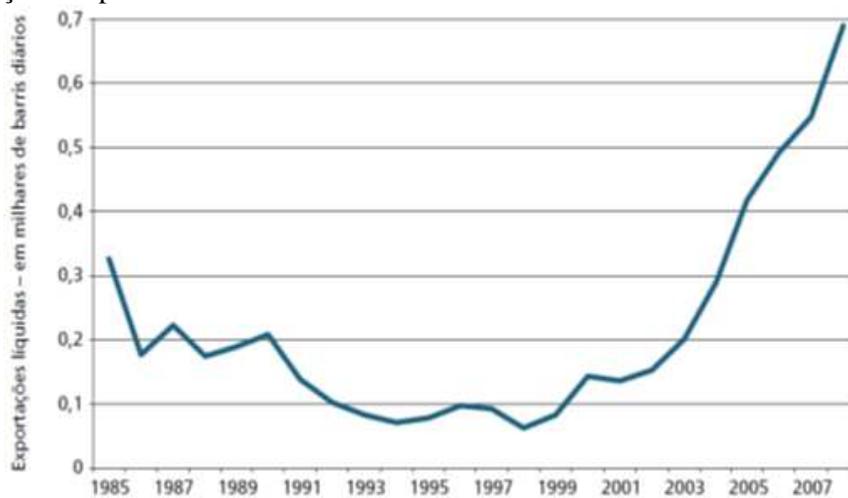
Os aumentos no preço e na quantidade de petróleo exportada- e, em um segundo momento também nos de minérios e metais – exerceram forte influência sobre o movimento de internacionalização das empresas russas, por duas razões principais: a primeira, pelo vertiginoso incremento nas reservas internacionais do país (...); e a segunda, pelo aumento dos lucros das empresas dos setores de energia, metalurgia e mineração, o que ampliou sua capacidade de investimento e endividamento.

Figura 5: Exportações de gás na Rússia



Fonte: SCHUTTE (2011, p. 115)

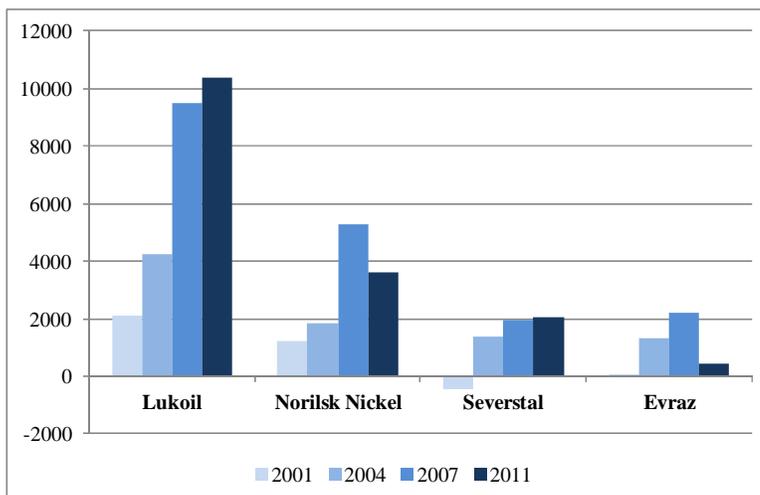
Figura 6: Exportações de petróleo na Rússia



Fonte: SCHUTTE (2011, p. 116)

Conforme mencionado anteriormente, os gráficos confirmam que tanto as exportações de petróleo como de gás aumentaram significativamente a partir de 2000.

Figura 7: Lucro Líquido de transnacionais russas – anos selecionados (Em US\$ milhão)



Fonte: ALVES (2011) e relatório das empresas

Portanto, a enorme capacidade de exportação da Rússia, aliada aos elevados preços do petróleo e de outras commodities possibilitaram que o país formasse uma ampliação das reservas internacionais. Esta reserva, por sua vez, foi fundamental para que as empresas pudessem iniciar seu movimento de internacionalização.

## Capítulo 3: Internacionalização das empresas russas

Esta seção tem como objetivo traçar claramente o perfil das multinacionais russas atuais, e como se segue, veremos que de fato a história da transição econômica russa é determinante do quadro atual das multinacionais, tanto quando tratamos de distribuição por indústria, de localização, e de estratégias de investimento em mercados estrangeiros.

Para tanto, utilizamos dados de IDE e, para estudar as empresas mais detalhadamente, o ranking com as 20 empresas russas que possuem maior valor de ativos no exterior, ranking este elaborado pelo IMEMO que acaba se constituindo como uma amostra bastante relevante das tendências da atividade dessas empresas.

Ao final, procura-se estabelecer como ficou o quadro atual das multinacionais russas, considerando-se a recente crise econômica mundial de 2009, como as empresas russas se saíram e quais as principais áreas afetadas pela crise, para que então possa haver uma análise dos desafios a serem enfrentados pelas empresas russas a fim de garantir sua sobrevivência no mercado global.

### 3.1 O Quadro Atual

#### 3.1.1 O MOVIMENTO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Conforme explicado no capítulo anterior, como resultado do “capitalismo *cowboy*” que ocorreu dos anos 1990 até 2000 a economia russa estava fortemente concentrada nas mãos de apenas algumas corporações. Porém, enquanto nos anos 1990 os oligarcas eram principalmente donos de bancos e outras empresas financeiras, nos anos 2000 a situação mudou com a nova política de Putin que voltou a concentrar as grandes corporações de segmentos estratégicos nas mãos do Estado, colocando como dirigentes chefes de segurança do governo russo.

Além disso, o aumento dos preços das *commodities* (óleo e gás, principalmente) levou ao desenvolvimento dos setores primários da economia, bem como possibilitou um acúmulo de reservas de empresas baseadas em recursos primários, que serviram de base para a industrialização russa.

Além disso, as empresas russas começaram a se aventurar no exterior, enquanto o motivo de “fuga de capitais” ainda acontecia, o que já levou a argumentar que as empresas começaram a construir sua presença no exterior (FILIPPOV, 2008).

Tabela 4: Fluxos de IDE na Rússia

	Fluxo de entrada de IDE		Fluxo de saída de IDE	
	US\$ milhão	% de Formação bruta de capital fixo	US\$ milhão	% de Formação bruta de capital fixo
1990-200	2,373	4.4	1,582	3.0
2005	12,886	9.5	12,767	9.4
2006	29,71	16.2	23,151	12.6
2007	55,073	20.2	45,916	16.8
2008	70,32	1.5	52,39	14.5

Fonte: UNCTAD (2009)

Logo após a expansão observada das políticas expansionistas e abertura política e econômica da Rússia, e, graças à alta dos preços das *commodities*, as empresas russas puderam então mostrar a agressividade que caracteriza o país: desde 2004, os ativos, vendas e emprego no exterior mais que dobraram até o fim de 2007. Infelizmente, faltam dados para que a pesquisa seja ainda mais completa, mas já é possível consultar os indicadores russos com mais precisão desde 1992, logo depois da queda definitiva da União Soviética, indicando a dependência da Rússia com a Comunidade dos Estados Independentes, uma área com pretensão ao livre comércio deixada como vestígio da antiga ligação entre os países da falida URSS, e com o mercado unido Europeu, principais *players* de seu IDE.

A Rússia apresenta as maiores proporções de fluxos de IDE em relação ao PIB dentre os BRICs. E é um país que manteve-se líder de investimento estrangeiro no mundo, ficando atrás somente do México e da China. Os ativos russos no estrangeiro cresceram rapidamente e apenas estes outros dois países estão mais adiante, isto considerando-se as economias em desenvolvimento.

É importante ressaltar que os dados de IDE sempre devem ser interpretados com precaução, uma vez que a própria UNCTAD adverte para possíveis imprecisões de cálculos de IDE por parte das agências de estatística nacionais. Particularmente para a Rússia,

melhorias na metodologia de apuração dos dados de IDE podem explicar parte de seu crescimento exponencial, mas não representam o motivo principal.

Um TOP 20 das principais empresas multinacionais Russas, realizado pelo IMEMO (Institute of World Economy and International Relations) e pelo Vale Columbia Center, mostra que as 20 maiores empresas possuíam, juntas, US\$106,5 bilhões em ativos no exterior em 2009, além de terem vendido e exportado (de fora da Rússia) em torno de US\$200 bilhões e empregado cerca de 200 mil pessoas no exterior. Os executivos russos acreditam ser importante ter filiais externas para garantir a competitividade de seus produtos, pois estes seriam produzidos aproveitando-se das vantagens competitivas de cada um dos países que recebe seu IDE e os mesmos executivos fazem seus investimentos de forma muito agressiva por terem entrado tardiamente no mercado mundial, isto em comparação a seus concorrentes. Juntas, as 20 maiores empresas multinacionais russas somaram 800 afiliadas em 87 países diferentes (RAS, 2011).

Para que se possa compreender melhor a atuação e a influência nos dias de hoje das multinacionais russas, o estudo trata de definir o perfil das 20 maiores multinacionais, procurando identificar tendências de áreas de atuação, localização, modelos de expansão, entre outros aspectos analisados.

Entre as empresas top 20 estão incluídas empresas estatais e privadas, com um predomínio destas últimas, empresas formadas durante a fase de privatizações de Yeltsin, e se encontram sob domínio oligárquico. A grande maioria eram empresas de recursos naturais, no entanto também houve algumas empresas no setor de serviços.

Tabela 5: TOP 20 maiores empresas transnacionais russas por ativo, 2009

Posição	Nome	Indústria	Ativos no Exterior
1	LUKOIL	Óleo & Gás/ Refinaria/ Petróleo	28.038
2	Gazprom	Óleo & Gás/ Distribuição gás/ Eletricidade	19.420
3	Evrz	Ferro & Aço/ Mineração de metais e carvão	10.363
4	Severstal	Ferro & Aço/ Mineração de metais e carvão	9.907
5	Mechel	Ferro & Aço/ Mineração de metais e carvão	~5.100
6	Norilsk Nickel	Metais não-ferrosos/ Mineração de metais	~5.000
7	Sovcomflot	Transporte	~4.745
8	Sistema	Conglomerado (Domínio Telecom)	~4.300
9	NLMK (Novolipetsk Steel)	Ferro & Aço/ Mineração de metais	~4.000
10	VimpelCom	Telecom	3.756
11	RENOVA	Conglomerado	~2.972
12	TMK	Tubos metálicos	2.248
13	INTER RAO UES	Eletricidade	1.339
14	Zarubezhneft	Extração óleo/ Refinaria	~1.300
15	UC RUSAL	Metais não-ferrosos/ Mineração de metais	~1.100
16	Atomenergoprom	Mineração de Urânio/ Materiais nucleares	812
17	FESCO	Transporte	712
18	Polyus Zoloto	Mineração de ouro	~500
19	OMZ	Maquinário nuclear e de eletricidade	478
20	Acron	Agroquímica	440
<b>Total</b>			<b>106.529</b>

Fonte:RAS (2011)

Tabela 6: Informações sobre as maiores multinacionais russas

Variável	2007	2008	2009
<b>Ativos</b>			
Estrangeiro (US\$ milhão)	92,900	100,425	106,529
Total (US\$ milhão)	544,900	536,800	598,948
Participação estrangeiros no total (%)	17	19	18
<b>Vendas</b>			
Estrangeiro (US\$ milhão)	212,000	261,900	198,000
Total (US\$ milhão)	305,400	378,600	295,762
Participação estrangeiros no total (%)	69	69	67
<b>Emprego</b>			
Estrangeiro	184.000	207.000	202.000
Total	1.520.000	1.490.000	1.427.000
Participação estrangeiros no total (%)	12	14	14

Fonte: RAS (2011)

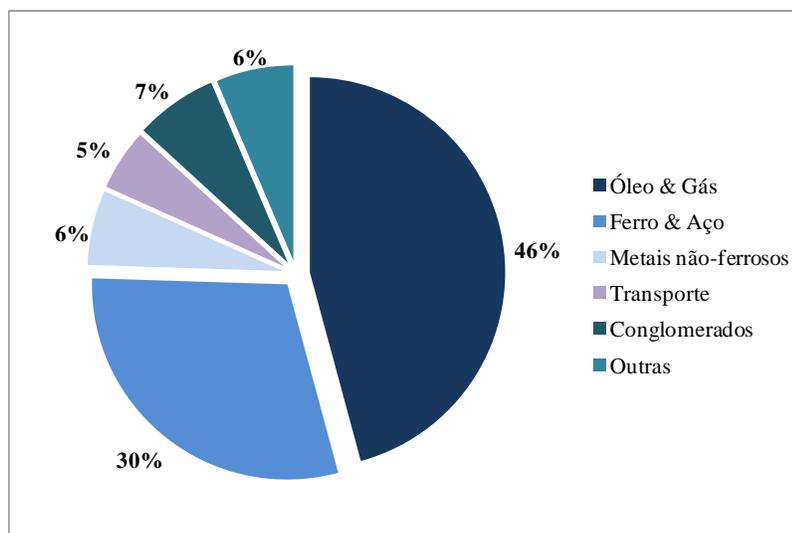
Pode-se observar um crescimento absoluto dos ativos no estrangeiro durante o período de 2007-2009 das 20 maiores multinacionais russas, ainda que tenha tido uma queda das vendas em 2009 e uma pequena baixa do total de pessoas empregadas, reflexos da crise econômica a qual todo o mundo sofreu no ano de 2009.

### 3.1.2 DISTRIBUIÇÃO DAS MULTINACIONAIS POR INDÚSTRIA

Entre as multinacionais russas, o setor que concentra maior parte das indústrias é, sem dúvidas, o setor de óleo e gás, cujas multinacionais também apresentam o maior valor de ativo no exterior. Em seguida do setor de óleo e gás estão os setores de aço e ferro e de metais não-ferrosos. Através da definição do perfil das 20 maiores multinacionais, podemos observar uma tendência nas indústrias em que elas se distribuem.

No início dos anos 2000s, a Rússia tinha uma variedade de tipos de multinacionais em situações típicas de início de internacionalização (como no Reino Unido do século 19 ou a China do início dos anos 1990s). Relativamente rápido, entretanto, grandes empresas anteriormente soviéticas gradualmente se transformaram em multinacionais russas dominantes. Óleo e gás, ferro e aço e metais não ferrosos são as indústrias que mais possuem multinacionais.

Figura 8: Separação por indústria das 20 maiores multinacionais russas, 2009.



Fonte: RAS (2011)

Conforme dito no parágrafo anterior, as empresas nos setores de óleo e gás, aço e metais não ferrosos controlam a maioria dos ativos no estrangeiro. Isso é uma reflexão direta das especificidades do processo de transformação da economia russa, que acabou por tornar os setores de recursos naturais uma especialidade da Rússia.

Tabela 7: Rússia – as maiores transações de F&amp;A, 2007-2009

Rank	Ano	Comprador	Aquisição	Indústria	Economia original	% de ações compradas	Valor da transação (US\$ milhão)
1	2007	Norilsk Nickel	LionOre Mining	Mineiração	Canadá (ativos na Austrália, Botswana & África do Sul)	100	5.865
2	2008	Evraz	IPSCO Inc.	Ferro&Aço	Canadá	100	4250
3	2007	Evraz	Oregon Steel Mills	Ferro&Aço	EUA	100	2.276
4	2008	Evraz	Palmrose	Ferro&Aço, mineiração	Chipre (ativos na Ucrânia)	100	2.108
5	2007-2009	Gazprom	Beltransgad	Transporte de gás	Bielo-Rússia	37,5	1.875
6	2009	Surgut-neftegaz	MOL	Óleo&Gás	Hungria	21,2	1.852
7	2008-2009	LUKOIL	ISAB	Refinaria	Itália	49	1.830
8	2008-2009	TMK	IPSCO Tubular and NS Group	Tubos de aço	EA	100	1.642
9	2009	LUKOIL	Lukarco	Óleo&Gás	Holanda (ativos no Cazaquistão)	46	1.599
10	2009	Mechel	BCG	Mineiração	EUA	100	1.447
<b>Total</b>							<b>23.102</b>

Fonte: RAS (2011)

A tabela acima apresenta uma visão geral dos recentes casos de F&A na Europa, nos quais empresas russas agem como compradoras. Refletindo as características setoriais das empresas russas, a maioria das delas são baseadas em recursos primários, localizadas tanto na Europa Oriental quanto Ocidental. O valor das transações varia de US\$ 200 milhões para US\$ 5,8 bilhões, conforme demonstra a tabela.

As empresas que produzem bens com um considerável valor agregado e elevado grau de tecnologia existem, mas ainda consideram o mercado russo suficiente para sua produção, fato que deve mudar em um futuro próximo. Existem segmentos que não são baseados em recursos naturais e que já fazem alguns investimentos no exterior, que são a indústria de telecomunicações e de energia nuclear.

No entanto, é importante ressaltar que, mais recentemente, surgiram algumas indústrias em outros segmentos, a destacar os segmentos de telecom, transporte, maquinário, eletricidade e químicos.

Neste sentido, as outras áreas de segundo escalão que podemos esperar investimentos no futuro são as áreas de materiais de construção (Erocement e Grupo LR), maquinário (Sitronics, Tractos, Plants e Borodino), produtos alimentícios (WimmBillDann e Grupo SPI) e transporte (Globaltrans, Russian Railways e Utair) (RAS, 2011).

Também é importante destacar que caso as indústrias fossem ranqueadas com base em ativos fixos no exterior (que talvez seja uma maneira melhor de se avaliar o IDE), então tais empresas estariam em posições maiores.

### **3.1.3 PRINCIPAIS DESTINOS DO INVESTIMENTO RUSSO**

FILLIPOV (2009, p. 16) fala sobre a localidade das multinacionais russas:

As multinacionais russas começaram seu processo de internacionalização nos países vizinhos da CEI. O processo foi facilitado pelos laços estabelecidos nos tempos soviéticos, por práticas de negócios comuns aos países e um relativo baixo interesse por estas economias por partes de multinacionais tradicionais e investidores ocidentais.

Sendo assim, a Europa continua sendo o destino preferido das multinacionais russas. Mais especificamente, os russos têm como alvo principal ao Leste Europeu e isto ocorre por uma variedade de razões, conforme explicadas por Filippov, desde psicológicas (devido à semelhança de mentalidade e ao passado em comum) a pragmáticas (como

oportunidades de mercados crescentes e fácil acesso ao mercado europeu). Interessante destacar que estas economias oferecem um grande potencial de crescimento, que poderá ser aproveitado no futuro. Os russos já identificaram este potencial, e por isso não são apenas as empresas que têm o intuito de explorar recursos que se estabelecem lá, mas também empresas de serviços, como telecomunicações, varejo e até mesmo de serviços financeiros colocam filiais nestes países para ter acesso ao mercado em desenvolvimento.

Tabela 8: Rússia – Os 25 maiores fluxos externos de IDE, 2007-2009 (US\$ milhão)

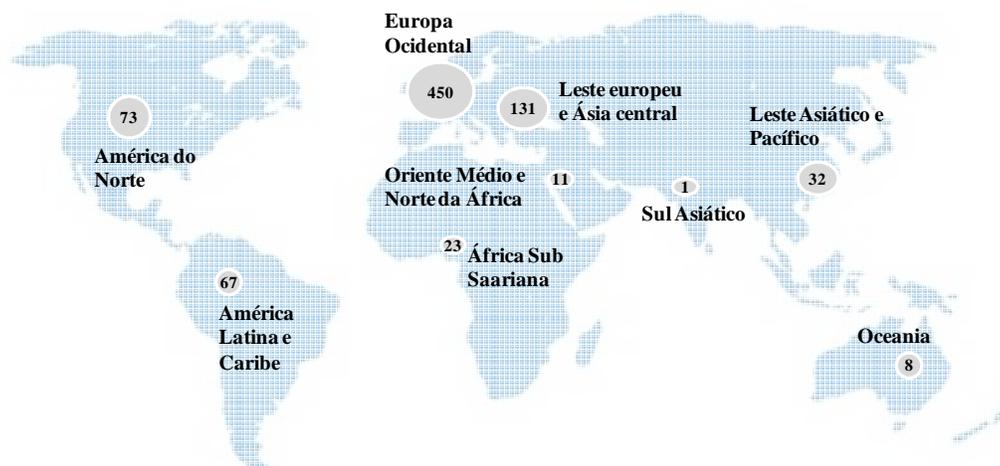
Rank	Destino	2007	2008	2009	Média
1	Chipre	14.630	9.369	16.930	13.643
2	Holanda	12.502	2.732	3.624	6.266
3	EUA	974	7.265	1.628	3.289
4	RU	2.454	3.886	2.166	2.835
5	Ilhas Virgens	1.425	3.790	2.366	2.527
6	Canadá	181	6.723	20	2.308
7	Bermuda	2.689	3.257	793	2.246
8	Suíça	1.404	2.426	1.807	1.879
9	Luxemburgo	497	2.722	1.420	1.546
10	Gibraltar	886	1.190	2.127	1.401
11	Alemanhã	674	1.860	1.178	1.237
12	Ucrânia	1.601	551	671	941
13	Hungria	12	542	1.789	773
14	Bielo-Rússia	765	619	896	760
15	Cazaquistão	103	326	974	468
16	Emirados Árabes	901	240	60	100
17	Espanha	259	458	371	363
18	Ilhas Cayman	52	718	296	355
19	Uzbequistão	354	414	223	330
20	Áustria	230	253	458	314
21	França	257	217	386	287
22	Bulgária	168	387	229	261
23	República Tcheca	248	319	142	236
24	Armênia	269	266	166	234
25	Sérvia	44	11	609	221
<b>TOP 25</b>		<b>43.555</b>	<b>50.541</b>	<b>41.329</b>	<b>45.142</b>
<b>Total IDE externo</b>		<b>45.211</b>	<b>54.202</b>	<b>44.868</b>	<b>48.094</b>

Fonte: RAS (2011)

A tabela apresenta um dado interessante, que é o país Chipre como o principal destino de IDE, com uma média de US\$ 13,6 bilhões destinados durante os anos de 2007,

2008 e 2009. O Chipre e alguns outros países que também merecem destaque, que são as Ilhas Virgens, Bermuda e Luxemburgo, se constituem em centros off-shore, os quais recebem uma quantidade significativa de IDE, no total uma média de aproximadamente US\$ 20 bilhões durante o período. Tais centros são atrativos para as empresas dado a baixa tributação na prestação de serviços financeiros, levando uma considerável parte do IDE a ser destinado a estes centros, e realizando o fenômeno denominado Round Tripping, melhor esclarecido à diante.

Figura 9: Filiais das Top 20 maiores multinacionais russas distribuídas por região, 2009



Fonte: RAS (2011) e elaboração própria.

O mapa mostra uma concentração das filiais de multinacionais russas na Europa Ocidental com 450 unidades, seguida pelo Leste Europeu e Ásia Central, com 131 unidades em seu território.

Tabela 9: Distribuição das transnacionais russas

Região	Número de Filiais (2006)	Porcentagem de ativos estrangeiros		
		2006	2007	2008
Europa Ocidental	271	52	42	49
Europa Oriental		11	10	
CEI	119	22	18	23
América do Norte	42	6	9	17
Ásia e Austrália	25	3	9	4
África	11	4	11	7
América Latina	6	2	1	0
Offshore	156			

Fonte: IMEMO (2009)

Pela tabela, com dados de 2006, observa-se novamente um grande número de filiais em centros offshore, além disso, também pode ser destacado a concentração de filiais na Europa Ocidental e nos países da CEI.

Algumas multinacionais russas possuem filiais em todo o mundo. Por exemplo, a maior multinacional russa, a LUKOIL, tem filiais em 36 países enquanto a Gazprom possui filiais em 33 países.

A Gazprom também está ativa na região báltica. Em janeiro de 2004, a Gazprom finalizou a compra de 34% da Lietuvos Dujos, uma empresa de gás natural da Lituânia e, antes disso, a empresa já possuía participação em empresas de energia da Latvia (25% de participação na Latvian Gaze) e da Estônia (37% de participação na Eeti Gaas). Novamente, a ampliação da UE em 2004 serviu como motivação, uma vez que a Gazprom passou a poder considerar os países bálticos como um meio de realizar mais exportações à UE (FILIPPOV, 2008).

Ainda assim, o efeito de proximidade e semelhanças culturais ainda ficam evidentes na distribuição geográfica das empresas. Os locais mais populares são os países europeus. No entanto, a localidade mais específica – se são países no Leste Europeu, países da CEI ou antigos membros da UE – vai depender na especialização e estratégia de cada firma individual.

No final de 2009, as multinacionais russas da lista das TOP 20 possuíam 46% de seus ativos na Europa Ocidental e Central, 22% na região da ex-União Soviética e 19% na América do Norte. Os lugares mais impopulares são o sul da Ásia e América do Sul.

Tabela 10 :TOP 20 maiores multinacionais russas por região (Índice de Regionalidade)

Rank	Empresa	Regiões										Número de ativos estrangeiros	
		Oriente Médio e África do Norte	África Sub-saariana	Leste Asiático e Pacífico	Sul Asiático	Ásia-pacífico Desenvolvido	Europa Oriental e Ásia Central	Europa outros	América Latina e Caribe	América do Norte			
1	LUKOIL		3	3					11	65	7	11	69
2	Gazprom		4		1				24	67	4		69
3	Evrz			13					33	33		21	15
4	Severstal			4	2				11	52		31	54
5	Mechel								13	66	20	2	61
6	Norilsk Nickel			7	4			7		60	15	7	57
7	Sovcomflot			11	11					78			9
8	Sistema		7			7			58	21		7	14
9	NLMK				3				3	83	5	6	78
10	VimpelCom			3	4				36	29	14	14	69
11	RENOVA			20					10	50		20	10
12	TMK		6		12				23	41		18	17
13	INTER RAO UES		3						44	50	3		30
14	Zarubezhneft				25				25	37	13		8
15	UCRUSAL			11					17	39	28	5	18
16	Atomenergoprom			11	7			7	28	36		11	28
17	FESCO				25			4	2	56	9	4	56
18	Polyus Zoloto								47	32	16	5	19
19	OMZ								13	50	37		8
20	Acron				29					42		29	7
Média/Total			1	3	4	0		1	18	56	8	9	796

Fonte: RAS (2011)

Conforme mencionado anteriormente, a análise das 20 maiores empresas multinacionais russas demonstra a tendência geral de concentração de filiais russas na Europa Ocidental, no Leste Europeu e Ásia Central.

No referente à multinacionais russas que estão localizadas na União Europeia, uma das vantagens de sua localização é o fato de que a produção que ocorre dentro das próprias barreiras da UE possibilita que tais restrições sejam evitadas de maneira bastante eficiente, uma vez que eliminam-se as limitações tanto quantitativas quanto qualitativas antes impostas. Este é um motivo importante de decisão para a empresa que se destina à Europa Ocidental. Esta questão será mais explorada na próxima seção.

Um bom exemplo de internacionalização para a Europa Ocidental é o caso da DanSteel. FILIPPOV (2008) discute sobre esta aquisição: a dinamarquesa DanSteel foi comprada pela Novolipetsk Steel, após um longo relacionamento entre as empresas, no qual a Novolipetsk era a maior fornecedora de aço com maior qualidade desde 2002. Em 2006 a Novolipetsk comprou 100% das ações da DanSteel.

Além disso, também existe o caso de empresas irem para países do Leste Europeu com o objetivo de explorar o mercado da União Europeia. Por exemplo, de acordo com FILIPPOV (2008), a Mechel, uma metalúrgica russa, possui uma rede de subsidiárias na

Europa, mais precisamente na Romênia e Lituânia. A maioria dos bens produzidos pela Mechel na Lituânia acaba tendo como destino final os consumidores da UE. Um caso parecido ocorre com o caso Romeno. A Rússia e a UE tem um sistema de quota de exportação, no qual a Rússia é limitada a determinada quantia de exportação para cada categoria de produto. Além disso, as tecnologias industriais russas podem não ser capazes de cumprir com padrões de produção que estejam em conformidade com o meio ambiente. O descumprimento de certos padrões pode tornar-se mais uma restrição para as exportações de aço russo a mercados europeus.

Além da compra de ativos na Europa, as empresas russas também promovem o que é denominado de fenômeno *Round Tripping*, atividade pela qual as empresas utilizam-se de suas unidades na Europa para trazer o investimento de volta à Rússia. Ou seja, este movimento é principalmente financeiro, e os recursos financeiros já são investidos no exterior com o objetivo final, por parte de seus investidores, de que este retorne à economia doméstica. Estes investidores são incentivados a fazer esta volta de capitais devido às vantagens fornecidas a investidores estrangeiros, mas principalmente devido ao risco existente na Rússia. Portanto, o fenômeno ocorre porque os investidores desejam mitigar os riscos políticos existentes na Rússia. Conforme observado nas tabelas, os destinos desse tipo de investimento são, principalmente, Chipre e Luxemburgo, países conhecidos como paraísos fiscais.

Em relação à África e Austrália, destaca-se o fato de possuírem recursos minerais e primários que são atrativos para empresas intensivas de matéria-prima. No entanto, ainda são regiões pouco exploradas, mas que já vêm sendo consideradas pelas multinacionais russas.

É importante destacar que, ainda que as 20 maiores empresas multinacionais dominem as demais multinacionais, sua distribuição geográfica não correspondem ao total da distribuição das atividades de IDE russas.

### **3.1.3 PRINCIPAIS MOTIVADORES**

Aqui, podemos relacionar os motivos que as multinacionais russas têm como iniciativa para promoverem o IDE com aqueles motivos elucidados no capítulo 1. Nesta seção, portanto, faz-se uma análise mais focada nos motivos que levam as empresas russas a se internacionalizar, que são variados.

Utilizarei as classificações de Dunning (1979 e 1993) para explicar os motivos que levaram ao IDE russo. Estes motivos já foram definidos no capítulo 1, mas, resumidamente, são os seguintes:

1. *Resource-seeking*, ou procura de recursos. Neste caso, as empresas que se internacionalizam estão a procura de fatores de produção e matérias-primas, que ou são escassas em seus países, ou apresentam, de alguma forma, vantagens de serem exploradas nos países anfitriões.

2. *Market-seeking*, ou procura de mercados. A empresa promove a internacionalização ou para procurar novos mercados ou para manter aqueles que já existem, mas ainda são supridos via exportação.

3. *Efficiency-seeking*, ou procura por eficiência. Empresas que aproveitam ganhos de escala e escopo ou de posse compartilhada.

4. *Asset-seeking*, ou procura por ativos. No caso, o que estimula a entrada ou nova aquisição é a procura por ativos de tecnologia e de P&D.

Além dos quatro motivos clássicos que levam a internacionalização, em geral, mas no caso russo principalmente, as empresas também podem ser impulsionadas por motivos de desenvolvimento de uma boa imagem empresarial, ou pela necessidade de se assegurar de riscos políticos. Na Rússia, apesar da atual situação de estabilidade, muitos empresários ainda buscam mais segurança no estrangeiro. Também existem outros motivos que se relacionam com problemas de protecionismo de comércio com os Estados Unidos e União Europeia, principalmente na indústria de metais.

Além disso, em alguns casos, por meio do IDE, as empresas russas recebem recursos de financiamento baratos de bolsas de mercado internacionais para o desenvolvimento de seus negócios na própria Rússia. Dado que o sistema financeiro russo é, de certo modo, ainda subdesenvolvido, este também pode ser considerado como um fator que incentiva a internacionalização.

No entanto, as razões mais comuns para as empresas russas, especialmente tratando-se de casos de F&A, é a procura por recursos e mercados, ou seja, na classificação de Dunning, o caso de *resource-seeking*. Outro exemplo de IDE feito pelas empresas também no sentido de buscar recursos é o caso de multinacionais nos países da CEI, nos quais a mão de obra é mais barata. Ainda no caso dos países da CEI, de fato, o grande impulsionador de investimento nestes países é a procura por recursos. FILIPPOV (2008) cita o caso da Lukoil, petrolífera russa, no Azerbaijão, país rico em petróleo e também o exemplo da Mechel,

mineradora e siderúrgica russa que instalou filiais no Cazaquistão para garantir o acesso a matérias-primas do aço.

Novamente, quanto ao motivo de procura de recursos, este caso é popular entre as multinacionais que se alocam, principalmente no Cazaquistão, alguns países africanos e, em geral, alguns países da CEI, principalmente aqueles abundantes em recursos primários como petróleo e minérios variados.

O fortalecimento do poder de negociação também é outro motivo importante que levam as empresas a promover IDE, principalmente para as empresas controladas por oligarcas. Tal poder é útil no diálogo com o Kremlin em investigações anti-monopolísticas e também para poder se defender do protecionismo estrangeiro.

A teoria eclética procura explicar os motivos das multinacionais russas, que procuram por mercado e eficiência. As maiores multinacionais russas são grandes exportadoras, e seus IDEs acabam apoiando as vendas. Portanto, em alguns casos, a internacionalização reduz custos de transporte para bens acabados, e como exemplo temos as aquisições de refinarias por parte da LUKOIL em países europeus, ou garante suas exportações contra a instabilidade política em países transitório. Ainda neste sentido, FILIPPOV (2008) fornece outros exemplos como a aquisição da refinaria Linos Oil na Ucrânia pela a TNK-BP em 2000, a compra de uma planta de Alumínio na Armênia pela Rusal e cita também o caso da Severstal que adquiriu 60% das ações da Dneprometiz, a maior do segmento de produtos de hardware da Ucrânia.

A estratégia de internacionalização com o motivo de procura de ativos é mais popular entre as multinacionais que se alocam em países desenvolvidos. Um bom exemplo de empresa que promove IDE com objetivo de buscar por novas tecnologias, experiências de marketing e de modernas formas de gerenciamento é a RENOVA. Número 11 no ranking das empresas com maior valor de ativos no exterior, a empresa comprou duas companhias suíças que são intensivas em tecnologia, a Oerlikon Corp, que deve ajudar a estabelecer uma produção de equipamentos para componentes de carros, e a Sulzer AG, uma produtora de equipamentos para indústrias de óleo&gás, petróleo, químicas, papel e celulose, etc. (FILIPPOV, 2008).

De acordo com a Teoria Uppsala, que também está descrita no capítulo 1, enfatiza-se o papel da proximidade psicológica e de baixas barreiras linguísticas e culturais como importantes fatores de escolha do país a ser entrado. Tais motivadores são essenciais para explicar investimentos em países eslavos, uma vez que possuem forte ligação econômica

e política herdadas do período soviético. Muitas multinacionais russas com IDE não tem muita experiência em investimentos no exterior e, portanto, preferem comprar empresas ou estabelecer filiais no ambiente já familiar a elas, que é o caso dos países pós-comunistas, especialmente aqueles com uma atitude positiva em relação à Rússia. De acordo com ,diferente de países como África do Sul e Índia, a Rússia pode ser considerada beneficiada em relação a seus vizinhos e seu potencia de realizar com eles um fluxo de IDE.

### **3.1.4 OUTROS ASPECTOS RELEVANTES**

#### **1. O papel do Estado**

O estudo da RAS coloca bem o papel do Estado como bastante influente nas atividades de internacionalização:

Existe uma larga percepção que o Estado russo exerce uma influência significativa sobre as operações das multinacionais russas. Na verdade, existem poucos grandes investidores sob controle do Estado. Por outro lado, há muito que o Estado pode fazer para apoiar o investimento estrangeiro de empresas privadas.

O mesmo estudo identifica que existe uma necessidade das empresas de tamanho médio de um apoio do governo. Isto porque precisam garantir que não haverá riscos políticos, além de outros riscos não-comerciais no exterior. Em seguida, a Rússia não tem sido agressiva na procurar por estabelecer tratados de taxação dupla e investimentos bilaterais, apenas recentemente o país mudou algumas regras e estabeleceu acordos devido a sua entrada na OMC, mas até então, era difícil negociar com outros países, devido às barreiras que foram levantadas.

Em janeiro de 2008, o então Primeiro Ministro Dmitry Medvedev fez um discurso para grandes empresários, no qual pediu às empresas russas que “copiassem a China”, no sentido de que expandir suas atividades no exterior, e afirmou que os empresários poderiam contar com a ajuda do governo. Disse ainda que a esta expansão ocorre na maioria dos países mais poderosos e que, com isso, as empresas poderiam ter ganhos de tecnologia, e de diversificação de investimento. No entanto, apesar deste discurso, não existe de fato uma política que incentive esta atividade.

Inclusive, além de não possuir uma política concreta que incentive a promoção de IDE das empresas russas, existe uma verdadeira lacuna de conhecimento e de informações disponíveis para as já existentes multinacionais russas. Isso que dizer que os empresários

russos, em geral, não conhecem o suficiente o ambiente de investimentos, o sistema político, as especificidades culturais e outros aspectos importantes de seus possíveis países-anfitrião e que precisam da ajuda do governo para apoiá-los. Dada esta lacuna, as agências do governo procuram melhorar o serviço de prover informações, mas ainda são bastante fracas no conhecimento necessário.

## **2. Tipo de posse e quadro administrativo**

O estudo do RAS (2011) sobre o investimento externo russo coloca que apenas quatro empresas dentre as TOP 20 não possuem suas ações listadas em nenhuma bolsa. Destas, três são 100% controladas pelo governo, a Sovcomflot, empresa de transporte marítimo, a Zarubezhneft, refinaria e extratora de petróleo e a Atomenergoprom, uma mineradora de urânio e materiais nucleares. A última empresa que não é estatal e nem listada é a RENOVA, um conglomerado controlado por seu fundador.

A Gazprom e a Rosneft ainda possuem suas ações majoritariamente controladas pelo Estado.

Para as empresas listadas, as bolsas mais populares são a RST e a MICEX, mas tanto ações quanto recibos depositários de algumas companhias russas multinacionais também podem ser compradas em bolsas estrangeiras, com a de Londres. No entanto, ainda que as empresas possuam acionários estrangeiros, elas ainda são constituídas, majoritariamente, por acionistas russos.

Tabela 11: Tipo de posse das TOP 20 maiores multinacionais russas, 2009.

Posição	Nome	Status	Estrangeiros no Conselho (%)
1	LUKOIL	Listada (maioria donos estrangeiros)	18
2	Gazprom	Listada (50% Estado)	9
3	Evrax	Listada	30
4	Severstal	Listada	56
5	Mechel	Listada	22
6	Norilsk Nickel	Listada	15
7	Sovcomflot	Não listada (100% estatal)	14
8	Sistema	Listada	38
9	NLMK	Listada	33
10	VimpelCom	Listada (maioria donos estrangeiros)	44
11	RENOVA	Não Listada	0
12	TMK	Listada	70
13	INTER RAO UES	Listada (Estado 66%)	0
14	Zarubezhneft	Não listada (100% estatal)	0
15	UC RUSAL	Listada	33
16	Atomenergoprom	Não listada (100% estatal)	0
17	FESCO	Listada	22
18	Polyus Zoloto	Listada	11
19	OMZ	Listada	11
20	Acron	Listada	0

Fonte: RAS (2011)

### 3. Aquisições X Projetos Greenfield

De acordo com FILIPPOV (2008, p. 13-14):

Tradicionalmente, a internacionalização de uma firma implica em duas maneiras de entrar em um país anfitrião – a compra de uma

empresa doméstica ou o estabelecimento de uma nova subsidiária em um projeto do tipo greenfield. Uma tendência mais recente na internacionalização é o estabelecimento de alianças estratégicas com parceiros de um mercado alvo. A formação de uma aliança estratégica tem suas próprias vantagens e desvantagens comparada aos meios tradicionais de internacionalização.

O rápido crescimento dos ativos russos no exterior é impulsionado principalmente por aquisições de grandes companhias localizadas nos países anfitriões. No geral as empresas compram plantas antigas ou novas companhias de serviços e fazem novos investimentos para seu desenvolvimento. Este tipo de investimento movimenta a maior parte dos recursos financeiros destinados a atividades de internacionalização.

Existem também os investimentos do tipo greenfield dentre as multinacionais russas: nos segmentos de óleo e gás, telecomunicações e siderurgia, esses investimentos representam, em número, a maior porção de investimentos realizados pelas multinacionais russas.

Tabela 12: Os maiores investimentos greenfield realizados por empresas russas, 2007-2009 (US\$ milhão).

Ano (início)	Empresa	Destino	Indústria e projeto	Valor até 2009
2008	Sistema	Índia	Telecom - SSTL 73.7% das ações	~1,000
2007	MMK	Turquia	Construção de 2 plantas de aço com joint company Atakas	~500
2008	VimpelCom	Vietnã	GTEL-Mobile - 40% das ações	267
2008	Russian Railways	Líbia	Construção de infra-estrutura conectada a ferrovia	~200
2007	Zarubezhneft	Bósnia	Desenvolvimento de subsidiária de petróleo	171
2008	Gazprom	Áustria	Construção de segundo bloco de oleoduto	~150
2007	Gazprom	Armênia	Construção de quinto bloco de estação de energia	~140
2007	Metalloinvest	Emirados Árabes	Construção de planta de aço	~115
2007	Gazprom	Líbia	Exploração de poços de petróleo	~100
2008	LUKOIL	Bulgária	Modernização para subsidiária ecológica	93

Fonte: RAS (2011)

Tabela 13: Investimos em F&A, Greenfield e Alianças Estratégicas (por número de projetos)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>F&amp;A</b>	30	46	54	76	54	61	121	140
<b>Projetos Greenfield</b>	0	0	51	120	109	139	155	135
<b>Alianças Estratégicas</b>	29	21	51	28	28	37	52	89

Fonte: RAS (2011)

Tabela 14: Número de negociações de F&A de empresas russas, 2000-2007.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Rússia</b>	279	290	249	329	219	253	332	476
<b>CEI</b>	17	19	20	40	25	20	29	35
<b>Leste Europeu</b>	6	6	17	17	10	11	12	20
<b>Europa Ocidental</b>	5	18	8	13	8	19	51	53
<b>América do Norte</b>	1	2	5	2	5		11	10
<b>Ásia</b>			2	1	2	3	5	10
<b>Oriente Médio</b>	1	1	1	2	2	5	4	6
<b>África</b>			1	1	1	1	6	1
<b>América Latina</b>						1	1	
<b>Austrália</b>					1		2	
<b>Resto do mundo</b>						1		5
<b>Total</b>	<b>309</b>	<b>336</b>	<b>303</b>	<b>405</b>	<b>273</b>	<b>314</b>	<b>453</b>	<b>616</b>

Fonte: FILIPPOV (2008)

Tabela 15: Número de alianças estratégicas realizadas por empresas russas, 2000-2007.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Rússia</b>	6	6	14	6	2	6	11	29
<b>Europa Ocidental</b>	14	8	35	16	15	20	23	60
<b>América do Norte</b>	11	6	14	12	7	6	20	19
<b>CEI</b>	7	8	12	6	1	4	5	12
<b>Ásia</b>	7	8	17	3	1	9	17	31
<b>Leste Europeu</b>	2		2	2	2	3	1	6
<b>Oriente Médio</b>				1	1	2		2
<b>África</b>	1	1	3				2	2
<b>América Latina</b>			2			2		1
<b>Austrália</b>	2		1	1	1	1	1	1
<b>Resto do mundo</b>				1	1	3	3	5
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>33</b>	<b>88</b>	<b>48</b>	<b>25</b>	<b>55</b>	<b>81</b>	<b>152</b>

Fonte: FILIPPOV (2008)

É interessante observar, nas duas tabelas com os números de F&A e de alianças estratégicas, como elas estão distribuídas pelas regiões. Podemos claramente identificar uma tendência de F&A mais concentrada em regiões mais próximas à Rússia, tanto geograficamente quanto culturalmente. Isso demonstra uma característica dos negócios de F&A, que tem como objetivo estabelecer filiais com o objetivo de resource-seeking e market-seeking, daí estarem concentrados nos países da CEI e no leste europeu.

Já no caso das alianças estratégicas, as regiões que concentram maior número de alianças são diversas daquelas de negócios de F&A: as principais regiões são a Europa Ocidental, América do Norte e Ásia. Isto ocorre porque, no geral, as alianças estratégicas acontecem com o intuito de obter acesso e aprendizado das mais recentes tecnologias. No entanto, o número de negócios estabelecidos de alianças estratégicas ainda é pequeno, devido a uma barreira de confiança nos agentes econômicos, tanto do lado russo quanto do lado do país que deverá receber a multinacional.

Ainda é importante ressaltar, como pode ser observado nas tabelas, que tanto o número de negócios de F&A, de projetos Greenfield e de alianças estratégicas tem demonstrado um crescimento, reforçando a atividade de internacionalização das empresas russas.

#### **4. Internacionalização e o P&D**

É indiscutível o papel que o P&D representa como fator de continuidade das empresas, dado que atualmente a inovação deve ser considerada por todas as empresas que desejam permanecer competitivas no mercado.

Considerando este fator, é interessante falar sobre P&D e como essa atividade se relaciona com o movimento de internacionalização das empresas russas.

Historicamente, as empresas multinacionais russas, e mesmo aquelas que não se internacionalizaram ainda, não são fortes na atividade de P&D. Claro que existem exceções, principalmente dependendo da indústria de atuação, e também, mais recentemente, a preocupação das empresas com P&D tem aumentado.

O principal fator para o fraco P&D relacionado a internacionalização é o fato de que as indústrias multinacionais são, em sua maioria, indústrias pouco intensivas em tecnologia, o que reduz a necessidade de P&D, ainda que não a elimine. Ao contrário das indústrias farmacêutica, de telecomunicações ou eletrônica, as indústrias de óleo e gás e minérios naturalmente gastam menos com P&D. Por exemplo, a LUKOIL gastou apenas US\$ 100 milhões em P&D (0.12% da receita) e a Gazprom US\$ 245 milhões (0.25% da receita) em 2009 (RAS, 2011). Além disso, as atividades de P&D tendem a ficar concentradas nas matrizes na Rússia, apesar das empresas possuírem patentes internacionais.

O desempenho com investimento em P&D na Rússia é fraco pois as empresas que realizam estes investimentos, apesar de desembolsarem uma quantidade de recursos expressiva em números absolutos, não são destaque quando analisamos em investimento em P&D em relação à receita. Por isso que, na lista das 1250 empresas classificadas por investimentos em P&D feita pelo UK Department for Business Enterprise & Regulatory Reform (BERR), apenas uma empresa russa aparece, a Gazprom, na posição 172, ou seja, dado que seu investimento em P&D é alto, em números absolutos. Segue uma tabela com a comparação com os BRICs.

Tabela 16: Multinacionais de emergentes no Scoreboard Global das 1250 empresas que mais investem em P&D (2007)

País	Número de empresas	Investimento em P&D (% do total mundial)	Crescimento em relação a 2006 (%)	Crescimento médio dos últimos 4 anos (%)	Como % do lucro operacional	Gastos com P&D (% de vendas)
China	7	3,66%	32,3	25,8	3,2	9,9
Hong Kong	3	0,86%	12,6	110,9	65,8	3,1
Brasil	3	3,22%	71,7	147,6	4,9	21,4
Índia	7	1,28%	30,6	50,8	27,4	12,6
Rússia	1	1,22%	101	220	1,6	20,7
Mundo	1250	100%	9	5,5	13,4	8,2

Fonte: FILIPPOV (2008)

Os países BRIC ainda representam uma porção muito pequena do investimento em P&D realizado no mundo, no entanto estão expandindo sua importância. Mais especificamente a Rússia, apesar de possuir apenas a Gazprom como empresa que realiza altos investimentos em P&D, mostrou que este investimento dobrou em um ano.

No geral, o que aconteceu com muitas empresas russas em termo de P&D foi a aquisição de institutos de pesquisa estatais.

A Gazprom é exemplo disso. Ela possui um instituto de pesquisas próprio, a VNIIGAZ, que adquiriu o status de centro científico e de desenvolvimento de tecnologia, mas existe desde os tempos da União Soviética, tendo sido fundada em 1948. Atualmente, sua estrutura organizacional é constituída de centros de pesquisa, divisões e laboratórios, base experimental e de protótipos, e uma afiliação de P&D e design em Ukhta. Além disso, a VNIIGAZ atua com multinacionais e institutos de pesquisa dos EUA, RU, Noruega, França, Itália, Alemanha, Hungria, Japão, China, Argentina, Cazaquistão, Ucrânia e Uzbequistão. Os desenvolvimentos em P&D garantiram ao instituto 170 patentes, sendo que 6 foram desenvolvidas em países estrangeiros (Vniigaz, 2012).

No entanto, depois de décadas de negligência, muitos institutos acabaram perdendo sua especialidade. Por isso, as empresas precisavam de alternativas para poder investir em P&D. Uma outra abordagem para obter centros de inovação e tecnologia, foi a formação de alianças estratégicas com empresas do Ocidente, principalmente.

Filippov (2008) apresenta um exemplo interessante sobre as empresas no setor de telecomunicações, caso em que a expertise de empresas estrangeiras foi fundamental. O exemplo foi das empresas MTS e VimpelCom, que não puderam integrar nenhum centro de pesquisa já existente, uma vez que as duas empresas foram criadas desde início, em vez de terem sido privatizadas durante os anos de Yeltsin. Ou seja, não herdaram nenhum tipo de instituto de pesquisa neste setor. Ambas a MTS e a VimpelCom se engajaram em parcerias com a sueca Ericsson, e outras empresas líderes de tecnologia no segmento de telecomunicações.

### **3.1.5 CENÁRIO PÓS-CRISE**

Durante o final dos anos 2000, a Rússia se tornou um dos líderes em IDE entre mercados emergentes. De acordo com o Banco Central da Rússia e com a UNCTAD, o país atingiu a 15ª. colocação no ranking de IDE no final de 2006. Durante a crise econômica, diversas multinacionais russas perderam suas filiais no estrangeiro, enquanto os ativos de

outras companhias foram depreciados. No entanto, a Rússia permaneceu como o 15º. País por valor de IDE devido a novos fluxos de investimentos de larga escala.

Em meados dos anos 2000s, muitas multinacionais russas expandiram para o exterior por meio da aquisição de empresas estrangeiras em situações financeiras complicadas. As vantagens de se desenvolver novas cadeias de valor foram ignoradas frente às fáceis aquisições. No entanto, tais aquisições, ainda que invejadas por competidores ocidentais, tornaram-se verdadeiros fardos nas mãos das empresas com a recente crise econômica. Além disso, muitas empresas basearam seus IDEs não apenas em suas enormes receitas pré-crise, mas também em financiamentos de terceiros no exterior.

Muitas empresas russas perderam suas subsidiárias no exterior durante a crise. Houve exemplos em maquinário, construção, seguro entre outras indústrias. O caso foi pior para empresas de ferro e aço. As maiores empresas de metais não ferrosos sobreviveram, mas caíram no ranking de maiores multinacionais. A crise foi ainda mais dura para os projetos de IDE do tipo Greenfield que, ou foram abandonados, ou adiados.

Quando a recuperação econômica começou, no início de 2010, empresas em muitas indústrias mostraram que a Rússia permanecia como importante fonte de IDE. E, além disso, uma diversificação tanto em indústria quanto em localização pôde ser observada. Para que esse movimento continue, as empresas precisarão de mais apoio do Estado fora do âmbito CIES, UE e EUA. Alguns movimentos nessa direção já estão sendo tomados. O governo russo entrou recentemente em alguns tratados de tributação dupla e investimentos bilaterais com países fora das regiões tradicionais de investimento russas. A culpa não deve recair no Estado somente. As multinacionais russas precisam de apoio informacional, mas também devem cooperar tanto com os demais Estados ou especialistas independentes no campo em que se deseja realizar o IDE.

A política russa para IDE fica aquém das necessidades das empresas, principalmente porque o investimento no estrangeiro ainda é algo relativamente não familiar à economia russa. Mesmo que exista uma política neste sentido, ela está baseada em suposições duvidosas. O Estado russo apoia e tenta proteger algumas grandes multinacionais enquanto falha em estimular o fluxo de IDE de centenas de empresas menores. Companhias de médio porte com vantagens econômicas em alguns nichos, mas grande desvantagem política podem ser mais passíveis de uma política de internacionalização do Estado que as grandes corporações. No entanto, devemos confirmar que tais gigantes são bastante habilidosas para

garantir o apoio governamental se baseando na necessidade deste para combater o protecionismo estrangeiro.

### **3.1 O Futuro: Desafios a serem enfrentados**

Conforme elucidado no capítulo anterior, nos últimos dez anos, o cenário econômico mundial presenciou uma invasão maciça de empresas russas nos mais variados setores produtivos. Em um primeiro instante, os empresários russos reclamavam da ocorrência de preconceitos e restrições nos mercados ocidentais, desconfiados da presença daqueles “eslavos primitivos”. Para melhorar a imagem da corporação russa, as maiores multinacionais sediadas no país decidiram se modernizar. Elas deixariam de ser “incômodas, ineficientes e incompreendidas” para se tornarem competitivas e eficientes.

#### **3.1.1 COMPETITIVIDADE**

O artigo elaborado pela “The Economist Intelligence Unit”, de 2007, enumera algumas atitudes tomadas pelas empresas de modo a obter esta competitividade e eficiência ou mesmo de modo a se expandir para os demais mercados. As fusões e aquisições, por exemplo, representaram interessante maneira de expandir as multinacionais russas. Em 2006, elas realizaram cerca de 100 operações destes tipos, transações que totalizaram 15 bilhões de dólares.

O maior expoente deste movimento é a gigante do gás Gazprom, que assumiu várias operações de extração de gás no Leste Europeu e nos países da CEI (Comunidade dos Estados Independentes), o que lhe assegura poder de mercado em toda a Europa. Mas não são apenas empresas gigantes ou estatais que conseguem se expandir. Empresas privadas como a Lukoil, a UC Rusal, a Severstal, a MTS e a Wimm-Bill-Dann.

O artigo ainda destaca que as multinacionais russas têm muito menos problemas de acessos a novos mercados da CEI do aos mercados de países desenvolvidos e consolidados. Cerca de 1/3 do investimento direto externo realizado nestes países (a saber: Armênia, Azerbaijão, Belarus, Cazaquistão, Moldova, Quirguistão, Rússia, Tadjiquistão, Turcomenistão, Ucrânia e Uzbequistão) e as áreas mais importantes relacionadas são os setores energético, de telecomunicações, financeiro e manufactureiro. Este tipo de relacionamento acabou se tornando vital para estes países da CEI, pois estes são normalmente negligenciados pelos países desenvolvidos, que costumam deixá-los de lado.

### 3.1.2 BARREIRAS CULTURAIS E ADAPTAÇÕES

O problema maior para as empresas russas reside no acesso aos mercados desenvolvidos. Há grandes dúvidas acerca da transparência e dos padrões de negócios dos russos, considerados obscuros para os padrões ocidentais. Além disso, o governo russo se envolveu em diversas tensões com vários países desenvolvidos nos últimos tempos. Não por acaso, as multinacionais russas falharam em concretizar nada menos que 13 acordos com empresas estrangeiras, acordos estes que totalizariam US\$ 50,2 bilhões.

Por outro lado, as empresas russas não estão tendo dificuldades para executar parcerias de outra monta, especialmente quando o interesse vem de empresas estrangeiras interessadas no emergente mercado russo. O intercâmbio de tecnologia e novas técnicas produtivas e gerenciais permite haver forte desenvolvimento empresarial no país. Exemplo desta simbiose é a posse de algumas ações da Lukoil por parte da gigante americana da energia ConocoPhillips (FILIPPOV, 2008).

Nos últimos anos, as empresas russas perceberam que, para ter um maior acesso aos mercados desenvolvidos, teriam de modernizar suas estruturas. Investidores e consumidores ocidentais, no geral, costumam visualizar estas empresas como resquícios do autoritarismo e do personalismo soviético. Diante disso, os empresários decidiram aplicar boas práticas corporativas, métodos de reorganização e operações de fluxo organizadas que cumprem padrões vistos nos países ocidentais.

Em 2006, a mineradora Norilsk Nickel realizou um spin-off (apropriação de títulos de uma subsidiária por parte da matriz) de uma unidade, a Polyus Gold, operação pioneira na Rússia. A gigante energética Lukoil também empreendeu inúmeras práticas de reorganização, como a diminuição de entidades legais separadas de 700 para 380 entre 2001 e 2005, além de fechar 1.500 unidades produtivas de baixa eficiência entre 2004 e 2005 (FILIPPOV, 2008).

O artigo ainda destaca os avanços empreendidos no sentido de promover transparência e governança corporativa, novidades no mundo corporativo russo. Em 15 anos, a mineradora Evraz deixou de ser uma empresa obscura e regional para se transformar em uma referência das boas práticas corporativas, com a adoção de padrões financeiros internacionais, a criação de comitês de estratégia, auditoria e remuneração e a adoção de procedimentos de divulgação de informações. Ainda há, no entanto, empresas que não se preocupam com sua imagem corporativa, como são os casos da Rosneft (estatal energética) e da Gazprom.

Existem também outros avanços. Um problema ainda persistente na Rússia é a utilização, por parte das companhias, de plantas, equipamentos e funcionários dos tempos soviéticos. Como os padrões de qualidade e segurança eram outros, bem menos exigentes do que os atuais, a adequação aos novos tempos vem sendo tortuosa. No entanto, há uma melhora gradual, embora muitos acreditem que ela seja apenas cosmética. A introdução de sistemas de remuneração meritocrática, mecanismos de comunicação interna e metas está, aos poucos, se tornando algo comum entre as empresas da Rússia.

Além disso, o mundo corporativo do país está começando a descobrir novos valores que já são comuns nas empresas ocidentais. O conceito de responsabilidade social corporativa, por exemplo, é uma prática que substitui o velho costume comunista de investir diretamente em saúde e educação para os funcionários. Neste sentido, as empresas criam fundações sem fins lucrativos que adotam procedimentos claros e definem claramente quais serão os beneficiados.

Outro valor que está sendo incorporado aos poucos é a sustentabilidade ambiental. Como supracitado, boa parte das empresas ainda utilizam plantas e equipamentos dos tempos soviéticos, defasados e altamente nocivos ao meio ambiente. Por outro lado, os empresários começaram a perceber que a preocupação ambiental ampliam a possibilidade de acesso aos mercados ocidentais. 80% das grandes empresas russas contabilizam gastos de proteção ambiental e 58% delas publicam regularmente relatórios de sustentabilidade.

Mesmo assim, ainda há problemas graves neste sentido. Por mais que a Rússia se esforce, a relação entre crescimento do PIB e emissão de dióxido de carbono é altamente desfavorável, o que indica que o país não produz tanto quanto emite de poluição. Apesar do declínio, a situação é muito pior do que a vista nos demais países do BRIC. Além disso, a má vontade ainda assola muitas companhias, que preferem pagar multas a investir na modernização de suas estruturas positivas.

### **3.1.3 A PERSISTÊNCIA DA VISÃO DE KREMLIN**

A dúvida maior em relação ao futuro das multinacionais russas indaga até quando estas empresas emergentes no cenário mundial se modernizarão e se desenvolverão segundo padrões ocidentais. Já está claro aos empresários que a adoção de novas práticas de negócios é importante não só para tornar as empresas mais atraentes do ponto de vista da imagem aos olhos dos ocidentais, mas também para garantir competitividade a longo prazo. No entanto, ainda há muito a ser feito: várias empresas ainda são geridas “à moda soviética”, a cultura

corporativa dos países desenvolvidos ainda encontra certa resistência em algumas companhias e a questão ambiental precisa ser mais relevada (The Economist, 2007).

A falta de reciprocidade de investimento mútuo e a falta de confiança parecem ser os maiores desafios na relação bilateral Rússia-UE. Enquanto as multinacionais europeias se queixam da forte participação do estado nas economias (principalmente no setor de energia), da mesma maneira, as empresas russas se queixam que o acesso ao mercado e a compra de ativos europeus são constantemente restringidos devido a considerações políticas.

Dada a controversa história das privatizações russas e o grau de controle do Estado sobre a economia, os europeus podem, de fato, ter preocupações legítimas a respeito das atividades das multinacionais na Europa e de suas compra de ativos. Talvez tais preocupações não fossem tão fortes se as empresas russas estivessem comprometidas não com F&A, mas sim com investimentos do tipo “greenfield” na Europa, de maneira a criar novas posições de trabalho e permitir a geração de receitas jurídicas para a economia anfitriã. As multinacionais russas terão que mudar tais práticas mais cedo ou mais tarde. Uma vez que muitas delas precisam atrair investimento externo, elas acabam sendo obrigadas a aumentar a transparência e adotar melhores práticas de negócios; algo que as empresas russas têm sido relutante a fazer até agora. É cada vez mais consenso que a competitividade de longo prazo das empresas russas depende de melhores práticas de governança corporativa. A imagem das multinacionais russas ainda compõe um grande problema e obstáculo para a internacionalização. As empresas russas tem que ser mais aberta na comunicação com o resto do mundo. No presente, a maioria delas ainda se comporta de acordo com “bunker mentality”. A batalha pela Arcelor em 2005 entre a Mittal Steel e a Severstal é um bom exemplo. Enquanto a Mittal lançou uma ofensiva campanha de relações públicas e promoveu-se eficazmente na mídia, a Severstal permaneceu em silêncio.

Em relação à administração, o domínio do gerenciamento estratégico inclui os papéis e problemas de gerentes em geral, sendo que os alvos são: formulação e implementação estratégica; alocação de recursos; estratégias de diversificação de portfólio; estratégia competitiva, seleção e comportamento de diretoria; e a composição dos times de liderança (SETTLES, 2010).

Panibratov e Kalotay (2009) apontam para as dificuldades das empresas russas em operar na Europa Ocidental. Os autores citam o vice-presidente da Lukoil, Leonid Fedun, que admite que os investidores russos começaram a se retirar de países como a Polônia e Lituânia devido a antagonismos políticos. Esta afirmação foi provocada pela experiência da Lukoil na

Polônia. A empresa estava interessada na compra de duas refinarias de óleo pertencentes a empresa de energia polaca PKN Orlen. No entanto, o governo polaco foi hostil em relação ao negócio porque enxergava a “longa mão de Kremlin” por trás dele. As empresas russas procuram evitar essas objeções políticas por meio da aquisição indireta de ativos. O caso da Gazprom na Hungria também é bastante conhecido no que diz respeito a este assunto. A gigante do setor de energia usou uma empresa com base na Irlanda para realizar a compra hostil da Borsodchem, uma produtora química. Esta ação foi de encontro ao governo húngaro e às diversas forças políticas do país e provocou uma verdadeira comoção pública. Ainda assim, a Gazprom conseguiu adquirir 25% de participação na empresa. Por outro lado, o governo húngaro conduz uma política favorável ao IED, particularmente em relação aos investidores orientais.

O problema de reciprocidade de investimentos vem à tona nas relações Europa-Rússia. Em vez de mútua reciprocidade e promoção de IED, as duas partes geralmente acabam criando barreiras e estabelecendo restrições mútuas. Uma “despolitização” do problema de investimento externo emerge como uma maneira de tocar a diante as relações bilaterais. Atualmente, a Rússia restringe investimento estrangeiro no setor de energia e em outros setores importantes como de defesa nacional. Tais restrições estão contidas na lei, sob a seção de Investimentos Estrangeiros em setores estratégicos e novos adendos à Lei do Subsolo. Igualmente, em setembro de 2007, a Comissão Europeia adotou um terceiro pacote de propostas legislativas sobre as políticas no domínio da energia da UE. A Comissão tem como objetivo uma maior escolha do consumidor, preços mais justos, energia mais limpa e fornecimento de segurança. Este pacote reforçou as garantias de empresas da UE de competição justa com empresas de outros países. Mais especificamente, as empresas de outros países que desejem comprar uma porção significativa sobre uma rede da UE tem que demonstrar e estar em compliance com os mesmos requerimentos que as empresas da UE.

## **1. Prospecções**

Uma opinião que é dividida pelos dois lados é que uma parceria balanceada e equilibrada é precisa nas relações Rússia-UE. Os relacionamentos atuais são regulados no âmbito do Acordo de Parceria e Cooperação (APC), que foi assinado em 1994 e entrou em vigor em dezembro 1997. Um de seus objetivos principais é a promoção de comércio e investimento bilateral, bem como tratar de assuntos de energia.

Os dois lados lançaram negociações em um novo acordo, no qual a UE e a Rússia fizeram uma série de compromissos, particularmente sobre democracia e direitos humanos. No entanto, com o conflito Rússia-Geórgia em agosto de 2008, a UE adiou a segunda rodada de negociações. A necessidade de um novo acordo foi resgatada na cúpula da UE-Rússia em novembro de 2009. Um dos assuntos mais importantes foi sobre as condições que envolvem o comércio bilateral entre os dois países, que a partir de janeiro de 2010 passou a ter um sistema de tarifa externa comum para os países da Customs Union entre Rússia, Bielo-Rússia e Cazaquistão.

Os assuntos sobre energia dominam o diálogo UE-Rússia; e prospecções significativas para as relações Rússia-UE estão neste setor. As companhias russas procuram comprar ativos de energia na Europa para intensificar sua presença (ex. intenções da Gazprom de comprar a Centrica, que possui gás britânico) e europeus igualmente visam o setor de energia russo. A liberalização do mercado de energia da UE, e especificamente as propostas de “descomplicar” o mercado de energia, requerem produção de energia e redes distribuição separados. Isso pode fornecer oportunidades para as multinacionais russas, para benefícios mútuos.

Embora a internacionalização de muitas empresas russas seja impulsionada por interesses econômicos, a expansão global de outras pode ser ainda relacionada à política externa, como fazem as empresas chinesas. Por isso, não surpreendentemente, a emergência de multinacionais russas causou certa percepção de ameaça entre muitos, já que tais empresas são vistas como ferramentas de política externa, em vez que agentes econômicos. Tal percepção tem sido um obstáculo para as empresas.

Sem dúvidas, as consequências da crise financeira afetaram as multinacionais russas também, as forçando a repensar seus planos de expansão e inventar novas maneiras de promover a internacionalização. Mesmo assim, as multinacionais russas estão prontas para ter um papel crescente no mundo de negócios Europeu, continuando a ser um fenômeno fascinante e promissor de pesquisa econômica.

As empresas russas que emergiram recentemente na economia global estão crescentemente na mídia. Ainda que as multinacionais russas sejam constantemente comparadas a suas contrapartidas de outras economias emergentes, elas ainda diferem em muitos aspectos, refletindo o caminho específico de sua formação pós-comunismo.

---

Nota: Recentemente, em julho de 2012, e após 18 anos de negociações, a Rússia formalizou sua entrada na OMC. A Rússia era, até então, a única grande economia do G-20 ainda fora da Organização Mundial do Comércio (OMC).

## **Considerações Finais**

A Rússia é um país que sofreu uma enorme transição nas últimas duas décadas. Primeiramente, o país deixara de pertencer à extinta União Soviética e passou a ser um país autônomo, que necessitava de mudanças que o inserissem na atual economia globalizada. Para tanto, o país promoveu uma abertura econômica e política, que promoveram maior contato com as demais economias.

Esta abertura veio seguida de uma fase de privatização das empresas russas, para que pudessem ser mais competitivas, principalmente em relação às empresas ocidentais. O processo de privatização foi essencial para compreender o atual cenário das empresas russas, inclusive daquelas que se internacionalizaram.

Foi, portanto, logo após a aplicação de políticas expansionistas e da abertura política e econômica da Rússia, e, também é importante destacar, a alta dos preços das commodities que representaram um enorme salto quantitativo nas reservas russas, que as empresas russas puderam mostrar a agressividade que caracteriza o país.

Os dados de IDE e o ranking com as 20 empresas russas que possuem maior valor de ativos no exterior elaborado pelo IMEMO permitiram que fossem observadas algumas tendências relevantes em relação às atividades ligadas a estas empresas. Dentre elas verificamos que as empresas russas tendem a se concentrar nos setores de óleo e gás, setores no qual se encontram as maiores empresas multinacionais, seguido dos setores de metais ferrosos e metais não ferrosos.

Além da concentração em tais indústrias, as multinacionais russas ainda mostraram uma tendência de concentração geográfica. A maioria das filiais de empresas russas se encontra na Europa Ocidental e em países da CEI, a Comunidade dos Estados Independentes, que são regiões com maior proximidade, tanto geográfica quanto cultural da Rússia.

Os motivadores da internacionalização das empresas russas devem ser estudados caso a caso, no entanto também podemos verificar que, de maneira geral, as empresas russas se internacionalizam a procura de recursos naturais e também de práticas mais eficientes de produção.

Em relação ao futuro das multinacionais russas, essas estão em crescente número, com cada vez mais filiais espalhadas pelo mundo. A crise de 2009 que afetou a economia do mundo todo, e foi bastante sentida na Rússia, foi um fator que segurou o maior desenvolvimento, mas não o impediu. As consequências da crise financeira afetaram as multinacionais russas, forçando-as a repensar seus planos de expansão e inventar novas maneiras de promover a internacionalização.

Um dos maiores desafios a serem enfrentados pelas empresas russas é a percepção que o mundo ainda possui delas. Ou seja, a emergência de multinacionais russas causa ainda uma ideia de ameaça entre muitos, já que tais empresas são vistas como ferramentas de política externa, em vez que agentes econômicos. As empresas precisam trabalhar no sentido de se tornarem cada vez mais transparentes e cada vez mais abertas ao resto do mundo para que possam reverter este quadro, que dificulta a entrada em países ocidentais e se transforma em um obstáculo.

## Referências bibliográficas

ACIOLY DA SILVA, L. **Brasil, China e Índia: O Investimento direto externo nos anos noventa**. Tese (Doutorado em economia)-Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

ACIOLY DA SILVA, Luciana. **Tendências dos fluxos globais de investimento direto externo**. Texto para Discussão n.1192, IPEA, Brasília, junho de 2006.

ALVES, A. G.. Internacionalização de empresas russas. *In*: ALVES, A. (Ed.). **Uma longa transição: vinte anos de transformações na Rússia**. Brasília: Ipea, 2011.

ALVES, A. G.. **Uma Longa Transição: Vinte Anos de Transformações na Rússia**. Brasília: IPEA, 2011.

ASLUND, A. **Russia's capitalist revolution: why market reform succeeded and democracy failed**. Washington, DC, 2007.

ASLUND, A.; KUCHINS, A. **The Russia balance sheet**. Washington, DC, 2009.

BANCO MUNDIAL. **From transition to development: a country economic memorandum for the Russian Federation**. Moscou, 2005.

BANCO MUNDIAL. **Russian economic report**. Washington, DC, 2006.

BAUMANN, R.; CANUTO, O.; GONÇALVES, R. **Economia Internacional: teoria e a experiência brasileira**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DOLGOPYATOVA, T.; IWASAKI, I.; YAKOVLEV, A. A. **Organization and development of Russian business**. A firm level analysis. 2009.

DUNNING, J. **Multinational enterprise and the global economy**. Workingham: Addison-Wesley, 1993.

EBRD **European Bank for Reconstruction and Development**, 2012. Economic Statistics and Forecasts. [Online].

EHRSTEDT, S.; VAHTRA, P. **Russian energy investments in Europe**. Turku, Finland: Pan-European Institute, 2008 (electronic publications of Pan-European Institute, n. 4/2008).

ELLMAN, M. **Russia's oil and natural gas, bonanza or curse?** New York: Anthem Press, 2006.

FILIPPOV, S. **Russian companies: the rise of new multinationals**. International Journal Markets, v.5, n.3/4, p.307-332, 2010.

FILIPPOV, S. **Russia's emerging multinationals: trends and issues**. Maastricht: UNU-MERIT, Working paper, n. 2008-062, 2008.

GOLDMAN, M. I. Putin and the oligarchs. **Foreign Affairs**, v. 83, n. 6, Nov./Dec. 2004.

GONÇALVES, R. A empresa transnacional. *In*: KUPFER, D.; Hasenclever, L.

(Org.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002, cap. 16.

HYMER, S. **The International Operations of National Firms: A study of direct foreign investment**. Cambridge: The MIT Press (1976), 1960.

KALOTAY, K. How to explain foreign expansion of Russian firms. **Journal of financial transformation**, v. 24, n. 1, p. 53-61, 2008.

KALOTAY, K. Outward foreign direct investment and governments in Central and Eastern Europe: the cases of the Russian Federations, Hungary and Slovenia. **Journals of world investment**, v. 3, n. 2, p. 267-287, 2002.

- KALOTAY, K. The rise of Russian transnational corporations. **The Geneva post quarterly**. v. 2, n. 1, p. 55-85, 2007.
- KORNAI, J. **The socialist system: the political economy of communism**. New Jersey: Princeton University Press, 1992.
- KORNAI, J. **The Affinity between Ownership Forms and Coordination Mechanisms: The Common Experience of Reform in Socialist Countries**. *Journal of Economic Perspectives*, 4 (3), p. 131-47, 1990.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The **Internationalization Process of the Firm**: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1): p. 23-31, 1977.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The Mechanism of Internationalization**. *International Marketing Review* 7(4): p.11-24, 1990.
- MEDEIROS, C. A.; ADAM, G. P.; SCHUTTE, G. R.; SEGRILLO, S.; POMERANZ, L.;
- PANIBRATOV, Andrei. **Russian Multinationals: entry strategies and post-entry operations**. **Pan-Europe Institute**, 15/2010.
- POMERANZ, L. Rússia: mudanças na estratégia de desenvolvimento pós-crise? *In: ALVES, A. (Ed.). Uma longa transição: vinte anos de transformações na Rússia*. Brasília: Ipea, 2011.
- RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES (RAS). **Russian multinationals continue their outward expansion in spite of the global crisis**. Moscow and New York, 2009.
- POMERANZ, L. **Rússia: a estratégia recente de desenvolvimento econômico-social**. *In: CARDOSO JR., José Celso; ACIOLY, L.; MATIJASCIC, Milko. Trajetórias recentes de desenvolvimento: estudos de experiências internacionais selecionadas. Livro 2*. Brasília: IPEA, p.299-342, 2009.
- POMERANZ, L. **Temas centrais sobre a política externa da Rússia**. *Política Externa*, São Paulo, vol. 16, n. 1, junho/julho/agosto, 2007.
- RUSSIAN ACADEMY OF SCIENCES (RAS). **Investment from Russia stabilizes after global crisis**. Moscow and New York, 2011.
- SKOLKOVO. **Emerging Russian multinationals: achievements and challenges**. Moscow, 2008.
- SKOLKOVO. **Russian multinationals bullish on foreign markets**. Dec.2007.
- SHUTTE, D. Economia de petróleo e gás: a experiência russa. *In: ALVES, A. (Ed.). Uma longa transição: vinte anos de transformações na Rússia*. Brasília: Ipea, 2011.
- SQUICCIARINI, M.; LOIKKANEN, T. **Going global: the challenges for knowledge-based economies**. Helsinki: Ministry of Employment and the Economy Innovation, 2008.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (EIU). **Corporate transformation in Russia's emerging multinationals**. London, EIU, 2007.
- THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (EIU). **The Russians are coming: understanding emerging multinationals**. London, EIU, 2006.
- UNCTAD. **Trade and Development Report**. Geneve: United Nation for Trade and Development, 2002.
- UNCTAD. **World Investment Report**. Geneve: United Nation for Trade and Development, 2006.
- UNCTAD. **World Investment Report 2010**. United Nations: New York and Geneva, 2010.

VÄÄTÄNEN, J. et al. Internationalization and company performance: a study of emerging russian multinationals. **Multinational Business Review**, v.17, n.2, p.157-177, 2009.

VERNON, R. Investimento externo e comércio internacional no ciclo do produto. In: SAVAZINI, J. A.; MALAN, P.S.; BAER, W. (1979) (Orgs.) **Economia internacional** (Série Anpec. Leituras de Economia).São Paulo: Saraiva, p. 89-110. Primeira edição: 1966

VIEIRA, F. V.; VERISSIMO, M. P. Uma análise comparativa do crescimento econômico de Brasil, Rússia, Índia e China. *In: Economia e desenvolvimento em países emergentes*. Campinas, SP: Editora Alínea, 2009.

### **Internet**

EBDR (2012) <http://www.ebrd.com/pages/research/economics/data/macro.shtml#structural>

Rusimpex (2012) [http://www.rusimpex.ru/index1.htm?varurl=Content\\_e/Economics/index.htm](http://www.rusimpex.ru/index1.htm?varurl=Content_e/Economics/index.htm)

Vniigaz (2012) <http://www.vniigaz.gazprom.ru/en/about/index.php>