

Internacionalização da produção via integração produtiva: Uma perspectiva brasileira na América Latina

Autoria: Wagner Junior Ladeira, Gustavo Dalmarco, Walter Meucci Nique

Resumo: A globalização e a internacionalização levaram empresas que antes atuavam localmente a buscar novos mercados no exterior. E, no processo de integração produtiva, encontraram no exterior a oportunidade de terceirizar seu processo produtivo, reduzindo custos e utilizando fornecedores especializados. Com a redemocratização da América do Sul, o processo de integração produtiva tornou-se pauta nas reuniões do MERCOSUL. O bloco econômico sul-americano já aprovou investimentos e negociações entre os países membros e os outros países da América Latina, liderados principalmente por Brasil e Argentina. Dentro deste contexto, o objetivo deste artigo é analisar os fatores que induzem e inibem a internacionalização da produção brasileira via integração produtiva na América Latina. Para atingir o objetivo foi utilizado um método qualitativo-descritivo. Os dados foram coletados através de documentos e seis entrevistas semi-estruturadas com representantes do governo brasileiro e empresas que utilizam a estratégia de integração produtiva. Para interpretação e discussão dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, de acordo com a abordagem utilizada por Bardin (1977). Através das análises de conteúdos feitas nas entrevistas foram geradas onze categorias intermediárias, que, por fim geraram três categorias finais (estratégias, indutores e inibidores da integração produtiva na América Latina). Os dados demonstram um esforço dos governos em realizar o processo de integração produtiva. Com o Brasil tomando a frente das negociações, estratégias de integração foram propostas, visando à participação de países da América Latina, Caribe e África. Além disso, as disparidades no desenvolvimento social e industrial dos países sul-americanos motivaram a criação de um fundo de fortalecimento estrutural do MERCOSUL, que conta com investimentos do Brasil (70% do valor total do fundo), Argentina (27%), Uruguai (2%) e Paraguai (1%), sendo a utilização do fundo inversamente proporcional ao investimento dos países. Por outro lado, no que tange ao interesse das empresas, a integração produtiva ocorre muito mais com características intra-firma do que inter-firma. E, embora os governos estabeleçam tributações favoráveis, a decisão sobre a internacionalização e a permanência no país estrangeiro é unicamente da empresa, enfraquecendo as chances de sucesso da integração. Por fim, mesmo que historicamente haja diferenças culturais entre os países, a integração produtiva está evoluindo gradativamente, demonstrando grandes possibilidades de fortalecimento do MERCOSUL frente a outros blocos econômicos.

1. Introdução

Produtos americanos *made in China*. Carros ingleses com peças fabricadas na República Checa, Hungria e Romênia. Aviões da Boeing sendo projetados 24h por dia, em escritórios integrados nos Estados Unidos, Europa e Ásia. A internacionalização da produção vista em diversos setores fabris busca principalmente a redução de custos, a necessidade de fornecedores com capacidades específicas, e a qualificação de uma região produtiva ou bloco econômico (PAQUETTE, 2003; MASSON et al., 2007).

Entretanto, a busca por fornecedores externos é, entre outros, resultado da acirrada competitividade entre as empresas. Com isso, vê-se a necessidade de reduzir os custos de produção e aumentar a competitividade de seus produtos. Uma das opções encontradas é através da transferência de unidades produtivas para países e regiões com menores custos de produção (JONES e KIERZKOWSKI, 2005). Em acréscimo, a diversificação da produção com parceiros internacionais é utilizada no desenvolvimento de produtos inovadores, onde o risco inerente ao processo é dividido entre as empresas (ROBERTSON e LANGLOIS, 1995). O aumento no número de novas tecnologias tem permitido que as empresas expandam seus mercados em escala internacional. Como consequência, a intensificação da concorrência tem obrigado as firmas a terceirizar atividades nas quais não possuam perícia suficiente (ZENG, 2003).

A opção da decisão pela internacionalização das atividades está interligada à escolha do posicionamento que esta possui perante o setor da indústria ao qual pertence (MASSON et al., 2007). Uma empresa se lançará no mercado externo quando existirem vantagens econômicas para que ela possa competir de maneira coordenada em muitos mercados, através da determinação, da configuração e do relacionamento de suas atividades. Remetendo ao trabalho de Williamson (1985), o custo de governança pode superar a redução nos custos de produção, inviabilizando a internacionalização.

O processo de internacionalização e fragmentação da produção é definido como integração produtiva (JONES e KIERZKOWSKI, 2005). Um dos aspectos que impulsionaram a integração produtiva foi à aproximação entre firmas de diferentes nações. Atualmente, este processo cresceu para um paradigma de integração e de aproximação entre países, no campo social, político, cultural e econômico (KOTABE e MURRAY, 1989; 1994; 2004). Este paradigma foi descrito por vários autores no final da década de 1980 e no início da de 1990, surgindo um grande número de trabalhos (PORTER, 1996; FRAERING e SAMMER, 1999; MANDERS e BRENER, 1999; LI et al., 2000; AKESSON et al., 2007) que abordaram temas relacionados à inserção de empresas no mercado internacional, principalmente em relação às atividades de produção.

Neste cenário, surgem os pressupostos da integração produtiva entre países. A integração pode ser entendida como um processo que tende a organizar a atividade econômica entre nações, não apenas no que tange ao comércio ou trocas, mas também no que se refere à produção, formando um quadro econômico complexo, coerente e equilibrado (O'LOUGHLIN e ANSELIN, 1996). Com isso, a integração implicaria na adoção de políticas destinadas a criar uma nova entidade econômica, caracterizada pela solidariedade entre seus membros, de modo que todos os fatores atuantes sobre um dos países também repercutam sobre os demais (SEABRA 2001; KLOM, 2005). Mais especificamente, a integração produtiva é uma combinação de processos produtivos desenvolvidos externamente à firma e nada diz, em princípio, sobre a especialização de um país, ou muito menos sobre a integração produtiva regional (DULLIEN, 2008). Este processo é decorrente de arranjos estruturais e de mecanismos organizacionais, sendo considerados, como aspectos importantes neste processo, às condições macroeconômicas e as das indústrias locais (MACHADO, 2008).

No caso do Brasil, há um esforço grande na procura de *nichos* de mercados ou setores onde a integração produtiva possa acontecer, tendo como foco, nos últimos anos, a América Latina. Ao tentar entender as correntes que levam a uma integração produtiva mundial e o antigo ideário de integração Latino Americano, o presente artigo traz como objetivo central ***analisar os fatores que induzem e inibem a internacionalização da produção brasileira via integração produtiva na América Latina***. Para isto, foi feita uma coleta de dados secundários (através de documentos) e primários (seis entrevistas semi-estruturadas a representantes do governo e empresas brasileiras). O presente artigo traz a contextualização histórica da integração na América Latina, seguido de uma revisão teórica do termo integração e produtiva e como esta sendo tratado este tema na agenda de negociações externas brasileiras. Logo após, se faz uma análise de conteúdo, tendo como categorias finais as estratégias, os inibidores e os indutores da internacionalização da produção brasileira via integração produtiva na América Latina.

2. Integração da América Latina: uma questão histórica e atual

A quimera que povoa o imaginário coletivo dos povos da América Latina é representada por diversos mitos como o do Eldorado, o da Eterna Juventude e o do Paraíso Redescoberto (GALEANO, 1990). Estes mitos demonstram a vontade de um povo que sempre imaginou um futuro grandioso e que, em boa parte de sua história, este “futuro grandioso” esteve associado à busca de integração entre os países.

Comemorou-se, há pouco tempo, 500 anos de história da América. No entanto, a América tem mais de 10.000 anos de ocupação humana. O marco dos cinco séculos remete à presença dos ibéricos no continente e reduziu seu período de análise histórica para estes pouco mais de 500 anos. Na maior parte destes cinco séculos, a América Latina foi um espaço geográfico que se constituiu na periferia da construção do capitalismo (FURTADO, 2007). Cortada pela linha do Equador e pelo Trópico de Capricórnio, a posição geográfica da América do Sul lhe confere a categoria de um continente no hemisfério sul (GALEANO, 1990). A penetração espanhola ao sul e a portuguesa ao norte, fizeram com que a integração começasse a ser considerada algo impossível, nos primeiros séculos de colonização. Indiretamente, também ocorreu uma bipartição aproximada: 8.500.000 Km² para os portugueses e 9.300.000 Km² para os espanhóis.

Durante o período colonial, a busca da unidade continental na América esteve sempre em segundo plano, devido à priorização das relações entre as metrópoles e as colônias (FURTADO, 2007). A hegemonia das metrópoles sobre as colônias fez nascer, em especial na América do Sul, uma espécie de incongruência geopolítica. Com a intenção de disseminar o catolicismo, as monarquias espanholas e portuguesas segmentaram as colônias do “Novo Mundo”. Através da destruição de várias civilizações, este “Novo Mundo” se viu dividido e subjugado aos interesses destas metrópoles.

Passados mais alguns séculos da colonização inicial, com a Doutrina Monroe, a percepção de “metrópole” seria modificada, pelo menos geograficamente, porém a distância entre as colônias não mudaria (GALEANO, 1990; FURTADO, 2007). Entretanto, no mesmo período, o processo de integração latino-americana apresentou grande evolução, como consequência dos movimentos de independência dos países da região, seguindo os ideais de solidariedade continental e de proteção recíproca contra as antigas metrópoles. No entanto, com o passar dos anos, os diversos países desenvolveram suas particularidades que, de certa forma, bloquearam o aprofundamento de seus processos de integração (FURTADO, 2007).

A partir da segunda década do século XX, surgiu, no continente sul-americano, um discurso para o desenvolvimento dos países. A base deste discurso se fundava, na década de 1920, na contestação da dominação europeia, e teve diferentes representações históricas,

desde o movimento chamado “tenentismo”, no Brasil, até o pensamento de Haya de La Torre, no Peru (GALEANO, 1990). Mas, durante o período das guerras mundiais e no seu pós-guerra, o sentimento de nacionalismo foi exacerbado, aumentando as diferenças entre as nações latino-americanas. Diferenças estas que se estenderam pelos anos e que ainda se mostram vivas, mesmo na intenção atual de integração produtiva entre os países da América.

Porém, nas últimas décadas, o ideário da integração Latino Americana divide espaço com os avanços da integração mundial. A redemocratização da América do Sul nos anos 80 abriu portas para o processo de integração entre os países, liderados por Brasil e Argentina (PIZZA, 2008). Além disso, o crescimento destes e dos outros países sul-americanos criou um cenário favorável à integração produtiva, estimulando principalmente o desenvolvimento do MERCOSUL. Movimento similar vem ocorrendo na Europa com os países do centro europeu e na América do Norte e Central.

Frente a esta tendência mundial, que visa principalmente à redução nos custos de produção e a qualificação de produtores especializados, será definido na próxima sessão os conceitos de integração produtiva e a perspectiva desta na internacionalização de empresas.

3. O que é uma integração produtiva?

O processo de produção pode ser entendido como uma técnica por meio da qual um ou mais produtos/serviços são finalizados ou disponibilizados a partir de determinadas quantidades de fatores de produção. Quando se visualiza o processo de produção em escala global, pode-se pensar em uma estratégia de internacionalização das atividades produtivas. O processo de fragmentação produtiva é abordado por diversos autores, entre eles Adam Smith (1985) e Richard Langlois (2003), onde o processo de fabricação é dividido em atividades especializadas, realizadas por empresas independentes.

Na perspectiva de internacionalização da integração produtiva, o processo pode ser definido como a combinação de subprodutos produzidos em diferentes regiões, integrados em uma única estrutura produtiva (HELG e TAJOLI, 2005). E, como resultado, há a intensificação das trocas de produtos intermediários e de serviços especializados entre países, através da produção e/ou distribuição de produtos finais (ABDI, 2010). Resumidamente, a integração produtiva pode ser entendida como um processo de compartilhamento vertical da produção, de forma transnacional (DULLIEN, 2008). Já para Machado (2008), este processo é mais complexo. **O processo denominado de “integração produtiva” apresenta como característica básica a “especialização flexível” dos processos produtivos, associada à fragmentação e à redistribuição da produção, formando alianças entre empresas de diversos países** (MACHADO, 2008). A fragmentação espacial da produção pode ser entendida como um fenômeno moderno, gerando uma divisão mais precisa e apurada da produção de bens e serviços. Neste caso, observa-se diretamente o fracionamento do processo produtivo entre distintas firmas, em diferentes locais ou países (FLORES, 2008). Este processo envolve o desenvolvimento de redes complexas de suprimento, nas quais um componente, fabricado por determinado fornecedor, pode ser direcionado para suprir várias linhas de produtos, em distintas empresas (MACHADO, 2008). Em acréscimo, a integração também possibilita a qualificação tecnológica de uma região ou bloco econômico, onde o produto final poderá ser comercializado entre os países do bloco ou ser oferecido a outros blocos econômicos (HELG e TAJOLI, 2005).

No campo da divisão internacional da produção, ainda não há uma definição nítida de integração produtiva. Muitos autores parecem utilizar expressões diferentes, tanto para aspectos relacionados à divisão internacional da produção quanto para aqueles relacionados à integração econômica (DULLIEN, 2008; MEDEIROS, 2008). Além disto, há várias expressões que parecem ter o mesmo significado. São identificadas na literatura diversas

formas de integração econômica regional. Se dois países se integram economicamente, é possível que cada um deles se especialize na produção de um ou mais bens, os quais são complementares (DULLIEN, 2008). Segundo Hamaguchi (2008), a integração produtiva ainda não é um conceito claro na literatura acadêmica, e nem tampouco na literatura de negócios. Esta terminologia refere-se ao fenômeno no qual a economia regional encontra-se conectada através de uma rede de atividades produtivas.

Entretanto neste artigo será utilizado o conceito de integração Produtiva definido por Machado (2008). E, baseado neste conceito, abordaremos a integração e fragmentação produtiva entre o Brasil e os países da América Latina.

3.1 A Integração Produtiva do Brasil na América Latina

O processo de integração produtiva do Brasil teve seus alicerces lançados em acordos feitos com a Argentina. Em um período de três anos, três instrumentos em prol da integração foram lançados, cada um com a sua importância e características particulares: a Declaração de Iguazu, em 1985; o Programa de Integração e Cooperação Econômica – PICE, em 1986; e o Tratado de Integração, Cooperação e Desenvolvimento, em 1988 (PIZZA, 2008).

Com o decorrer dos anos, este processo de integração produtiva não foi colocado como prioridade nas agendas políticas dos países que compõem a América Latina, devido às questões internas e externas envolvidas na formação de blocos econômicos, como o MERCOSUL e a ALCA (FLORES, 2008; MACHADO, 2008).

Especificamente no Brasil, em 2004, foi lançada a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) sendo que um de seus objetivos centrais foi o de promover ações de internacionalização de empresas brasileiras (MDIC, 2004). Logo após, foi criada a Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) para auxiliar este processo (ALMEIDA, 2006; ABDI, 2010). A evolução da PITCE gerou a Política de Desenvolvimento Produtivo, que é coordenada pela ABDI, pelo BNDES e pelo Ministério da Fazenda; com o intuito de desenvolver programas de integração produtiva com a América Latina e com o Caribe, com foco no MERCOSUL, bem como com a África. Estes programas têm por meta ampliar a participação de produtos brasileiros no comércio internacional, gerando-lhes maior valor, além de otimizar as estruturas produtivas a fim de aumentar o aproveitamento das oportunidades econômicas.

Paralelamente a este fenômeno, o MERCOSUL ajudou a consolidar a política de integração produtiva. Os presidentes dos países-membros orientaram os seus Ministros das áreas vinculadas à produção para que definissem as pautas que formariam o Plano de Desenvolvimento e Integração Produtiva Regional. Em cumprimento a este mandato, o Subgrupo de Trabalho Nº 7 – Indústria, do MERCOSUL levou para a apreciação do Grupo Mercado Comum (GMC) uma Proposta de Pautas para a Integração Produtiva. Quase paralelamente a este mandato, em meados de 2006, no marco de tratamento das assimetrias, o Conselho de Representantes Permanentes do MERCOSUL também manifestou ao Conselho Mercado Comum (CMC) a necessidade de estimular iniciativas de integração produtiva. O objetivo do conselho era beneficiar as pequenas e médias empresas (PMEs) do Paraguai e do Uruguai, para que estas pudessem se integrar nas cadeias regionais de produção. Ao final de 2007, o CMC criou um grupo *Ad Hoc*, vinculado ao GMC, responsável pela elaboração de um Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL (CMC, 2007). Este programa teve como objetivo promover e fortalecer a conexão produtiva entre as empresas do MERCOSUL, principalmente as das PMEs, e aprofundar o processo de integração do bloco, consolidando o aumento da competitividade dos setores produtivos (MACHADO, 2008).

Com relação à integração produtiva entre os países-membros da América Latina, ocorreram avanços significativos nos anos mais recentes. Entre 1996 e 2005, o investimento

direto estrangeiro do Brasil na Argentina, no Uruguai e no Paraguai superou os 2.250 milhões de dólares americanos, representando uma parcela de 1,1% do investimento direto estrangeiro do Brasil (SICA, 2008). Segundo dados do Instituto para integração da América Latina e Caribe, no ano de 2008, o comércio intrabloco no MERCOSUL alcançou 41,6 bilhões de dólares americanos, equivalentes a um valor nominal de 28,4% em relação ao ano de 2007, superando o crescimento das exportações extrarregionais (23,4%) (BID-INTAL, 2010).

No que diz respeito à integração produtiva entre o Brasil e a Argentina (principais economias do bloco), esta já ocorre há mais de duas décadas. A internacionalização das firmas argentinas é ainda incipiente, e está pouco desenvolvida em comparação com as brasileiras. Porém, neste processo, as empresas argentinas ainda estão avançadas, em comparação com as firmas paraguaias e uruguaias. Um estudo da Agencia Nacional de Desarrollo de Inversiones, da Argentina, identificou, em 2008, 19 firmas argentinas com aproximadamente 19 bilhões de dólares investidos em ativos e 42 mil empregados no exterior. Das 315 filiais das multinacionais argentinas, 64% estão localizadas na América do Sul, 17% na América do Norte, 10% na Europa e 7% na América Central. Na América do Sul, o Brasil lidera esta distribuição, com 69 destas filiais (ABDI, 2009). Alguns exemplos de firmas argentinas com investimentos no MERCOSUL são: Grupo Techint; Arcor SAIC; IMPSA; Grupo Bagó; ATANOR e Agrometal. Estima-se que as firmas brasileiras foram responsáveis, em 2007, por 25% do total de investimentos estrangeiros diretos na Argentina (ABDI, 2010). Em 2008, o estoque de capital brasileiro investido na Argentina atingia pouco mais de oito bilhões de dólares. Existem aproximadamente 200 empresas brasileiras atuando na Argentina, em setores tão variados como os de petróleo e gás, da siderurgia, da distribuição de combustíveis, da construção civil, de carnes, de alimentos industrializados, de bebidas, de autopeças e de calçados.

Mais recentemente, a integração produtiva do Paraguai e do Uruguai, em relação ao MERCOSUL, tem sido motivo de investimentos. No intervalo de 2005 a 2007, o Brasil respondeu por mais de 19% do Investimento Externo Direto no Paraguai. Os maiores investimentos estão nos setores da soja, eletricidade, plásticos e autopeças, entre vários outros. Como exemplo pode ser citado a Petrobras, que opera uma rede de 130 estações de serviço adquiridas da Shell, e que é o quinto maior investimento feito no Paraguai. No setor bancário, o Unibanco é a primeira instituição financeira em terras paraguaias, através da marca Interbanco (SICA, 2008).

Em relação à integração produtiva com o Uruguai, desde 2004 o fluxo de investimentos brasileiros naquele país foi intensificado, sendo estes representados por 14% do Investimento Direto Estrangeiro no Uruguai. Neste período, os investimentos brasileiros no país aumentaram de 12 para 320 milhões de dólares americanos. Os principais setores envolvidos são os: de carne (frigoríficos), de energia/combustíveis, de cimento, de arroz e de diversos serviços (incluindo o de bancos).

4. Procedimentos Metodológicos

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto neste trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa-descritiva. A pesquisa qualitativa foi escolhida neste trabalho por explorar o amplo espectro de opiniões existentes, e as diferentes representações que as pessoas têm sobre o assunto em questão (BAUER e GASKELL, 2002). Este tipo de pesquisa é mais adequada para trabalhos que procuram descrever a complexidade de um determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos (RICHARDSON *et al.*, 1999). Já a opção pela abordagem descritiva teve como principal objetivo primordial a descrição das características de determinado fenômeno, estabelecendo relações entre as variáveis (GIL, 1995). Para melhor entender a abordagem

qualitativa-descritiva, os procedimentos metodológicos foram divididos em duas partes: (a) descrição da coleta de dados e (b) desenvolvimento da análise de conteúdo.

4.1 Descrição da coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de dados primários e secundários. Os dados secundários foram coletados através da análise de documentos da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI); da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) e do Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL (GIP). O uso da coleta de dados através de documentos tem como objetivo nesta pesquisa evidenciar informações que foram obtidas por intermédio de outra fonte (entrevista), sugestão esta feita no estudo de Yin (2001).

A coleta de dados primários ocorreu nesta pesquisa através de um roteiro de entrevista semi-estruturado. A entrevista semi-estruturada é aquela que se segue parcialmente um roteiro previamente estabelecido, onde o entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada (MARCONI e LAKATOS, 2005).

A estrutura do roteiro de entrevista foi dividida em três blocos. No primeiro bloco foram feitas perguntas referentes à identificação pessoal e profissional dos entrevistados, como: cargo (referente à empresa e ao país), atribuições e uma descrição do currículo. O segundo bloco continha um total de quinze perguntas que tratava diretamente o entendimento da integração produtiva como estratégia. O último bloco continha perguntas trinta perguntas sobre os fatores que induzem e inibem a internacionalização da produção brasileira via integração produtiva na América Latina.

Para fins desse estudo, foram entrevistados seis profissionais da área, com a descrição da empresa/órgão bem como de suas atividades e perfil. As unidades de análise estão descritas na tabela 01.

N.	EMPRESA/ ÓRGÃO	DESCRIÇÃO	PERFIL	DATA/ DURAÇÃO
1	Governo Brasileiro	Divisão da América Meridional-II, Departamento das Américas, Assessor de Secretário-geral, Subchefe do Gabinete e Porta-Voz do Ministro do Estado. Funções no Itamaraty/Exterior: Missão Permanente junto à OEA, (Washington), Embaixadas: Assunção, Londres e Washington.	Ministro de Primeira Classe – Por merecimento. Mestre em relações internacionais, Curso de preparação à Carreira de Diplomata, Curso de Aperfeiçoamento de Diplomatas e Curso de Altos Estudos.	16/09/2010 Aproximadamente 90 minutos.
2	ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial	Entidade ligada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, instituída em 2004 com a missão de promover a execução da política industrial do Brasil, em consonância com as políticas de Comércio Exterior e de Ciência e Tecnologia.	Gerente Internacional – Especialista em projetos de cooperação industrial.	25/08/2010 Aproximadamente 75 minutos.
3	Empresa Exportadora de peças para automóveis	Trading voltada ao mercado de peças para o setor automotivo do MERCOSUL.	Trader e proprietário – Formado em Comércio Exterior, come experiência de mais de vinte e cinco anos em negociações. Trabalha diretamente com transações comerciais de peças nos países	09/09/2010 Aproximadamente 135 minutos.

			latino americanos.	
4	Empresa Importadora de peças para automóveis	Trading voltada ao mercado de peças para o setor automotivo do MERCOSUL.	Gerente operacional de importadora – Formado em Direito e Administração de Empresas.	21/09/2010 Aproximadamente 50 minutos.
5	Empresa de calçados que utiliza a integração produtiva na América Latina	Empresa de Calçados Paquetá que produz diariamente cerca de 70.000 pares de calçados, com sedes industriais no Brasil e na Argentina.	Diretor de marcas e exportação, com grande experiência no mercado latino.	25/09/2010 Aproximadamente 180 minutos.
6	Empresa de produtos de limpeza que utiliza a integração produtiva na América Latina	Empresa líder no mercado de produtos de limpeza doméstica, com mais de 240 milhões de peças produzidas anualmente.	Gerente de exportação com mais de trinta anos de experiência no mercado argentino.	07/07/2010 Aproximadamente 110 minutos.

Quadro 01 - Entrevistados

As entrevistas foram feitas no próprio local de trabalho dos respondentes. Estas foram gravadas, transcritas e preparadas para a realização da análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977).

4.2 Desenvolvimento da análise de conteúdo

A análise dos dados consistiu em examinar, categorizar, tabular e recombinar as evidências, tendo como quadro de referência os elementos conceituais da pesquisa. Para tanto foi adotada a combinação de padrões, baseada nas interpretações dos pesquisadores ao comparar os padrões empíricos (dados de campo) com os elementos teóricos.

O presente trabalho optou por utilizar como método de investigação e de estudo a análise de conteúdo, por acreditar que esta metodologia de pesquisa seja capaz de descrever e interpretar o conteúdo de todas as classes de texto (BARDIN, 1977).

Compreender um evento a partir dos significados atribuídos pelos membros da organização exige que o pesquisador adquira um profundo conhecimento a respeito do comportamento dos entrevistados. De acordo com Bauer e Gaskell (2002), a análise de conteúdo pode ser compreendida como uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social, de maneira bastante objetiva. Devido a este fato em um primeiro momento foi estruturado as categorias intermediárias e, logo após se construiu as derivações das categorias finais.

5. Descrição e Análise dos Resultados

Através das análises de conteúdos feitas nas entrevistas foram geradas onze categorias intermediárias, que, por fim geraram três categorias finais. A síntese dessa categorização e a explicação das três categorias finais encontram-se no quadro 02 e neste capítulo.

N.	CATEGORIA FINAL	N.	CATEGORIAS INTERMEDIARIAS	EVIDÊNCIA DOS ENTREVISTADOS
5.1	<i>Enfoque estratégico da Integração Produtiva</i>	A	<i>Cooperação técnica para desenvolvimento de parcerias industriais</i>	<i>Entrevistas: 1,2 e 4</i>
		B	<i>Promoção de investimentos externos</i>	<i>Entrevistas: 1,2 e 6</i>

5.2	Indutores do processo de integração produtiva na América Latina	<i>C</i>	<i>brasileiros</i> <i>Entrelaçar a malha industrial do Brasil com seus pares</i>	<i>Entrevistas: 2,5 e 6</i>
		<i>D</i>	<i>Ganho de escala, além de um aumento do mercado consumidor na América Latina</i>	<i>Entrevistas: 1,2 e4</i>
		<i>E</i>	<i>Disparidades dentro dos países da América Latina</i>	<i>Entrevistas: 3,5 e 6</i>
		<i>F</i>	<i>Questão política e integração produtiva na América Latina</i>	<i>Entrevistas: 2, 4 e 5</i>
		<i>G</i>	<i>Olhar da América Latina sobre o Brasil</i>	<i>Entrevistas: 1,2, 4 e 6</i>
5.3	Inibidores do processo de integração produtiva na América Latina	<i>H</i>	<i>Mais como um fator intra-firma do que um fator inter-firma</i>	<i>Entrevistas: 1,2 e3</i>
		<i>I</i>	<i>Investimentos na integração produtiva estarem em grande parcela com setor privado</i>	<i>Entrevistas: 1,3 e4</i>
		<i>J</i>	<i>Receptividade local na América Latina</i>	<i>Entrevistas: 3 e 4</i>
		<i>L</i>	<i>Entrada na exportação de commodities e no baixo grau de industrialização</i>	<i>Entrevistas: 1,2, 3 e 4</i>

Quadro 02: Derivação das Categorias e evidências dos entrevistados

5.1 O enfoque estratégico da integração produtiva brasileira

Atualmente existe no Brasil uma política de desenvolvimento produtivo externo, com a intenção de internacionalizar a produção brasileira. Esta política tem enfoque estratégico em países da América Latina, Caribe e África, estando em vigor desde o ano de 2005. Neste período, algumas atividades foram definidas pelo então presidente da república, Luis Inácio Lula da Silva, visando à cooperação industrial com estes países. Dentro desta política de desenvolvimento produtivo externo, observam-se três formas de atuação:

FORMAÇÃO DA CATEGORIA FINAL: Enfoque estratégico da Integração Produtiva brasileira

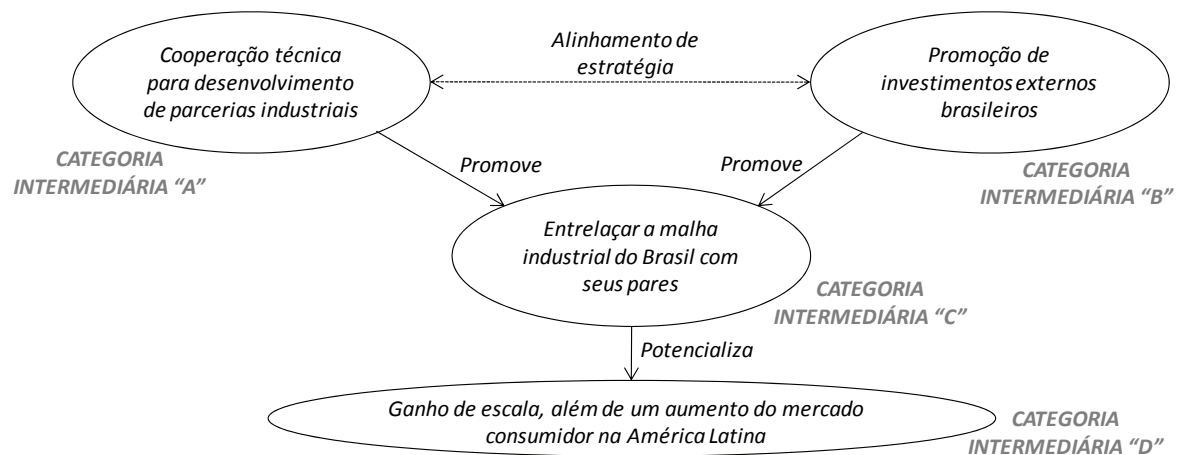


Figura 01: Categoria Final - Enfoque estratégico da Integração Produtiva brasileira

A primeira forma de atuação, considerada a mais simples, se estende aos países do primeiro agrupamento. É a chamada **cooperação técnica para desenvolvimento de parcerias industriais** com outros países. Neste caso, o Brasil coloca a disposição entidades técnicas brasileiras, com o objetivo de que os países da América Latina e Caribe enviem pessoal para realizar treinamento e capacitação.

Outra modalidade de atuação seria a ***promoção de investimento externo brasileiro*** através de indústrias, *joint-ventures* ou qualquer outra modalidade de associação entre empresas, cujo objetivo seria uma aquisição ou complemento de linhas de produtos. Nesta modalidade encontra-se mais parceria com países africanos, devido à defasada estrutura industrial.

A última forma de atuação é a que tem maior prioridade na agenda externa brasileira, com relação à integração produtiva. Esta modalidade tem como objetivo ***entrelaçar a malha industrial do Brasil com os seus pares***, principalmente na América Latina. Uma empresa desenvolveria uma parcela da atividade produtiva de outra empresa, acrescentando nesta cadeia várias empresas de países da América Latina, até chegar ao produto final. Assim, o produto final poderia ser desenvolvido em toda a América Latina, e comercializado em todo o seu mercado. Busca-se através desta modalidade um ***ganho de escala, além de um aumento do mercado consumidor na América Latina***. Tendo como foco este último tipo de modalidade, observa-se na estratégia brasileira de internacionalização da produção fatores que induzem e inibem a integração produtiva. Os fatores que induzem a integração produtiva, na sua maioria, estão associados às esferas governamentais dos países Latino-Americanos. Já os fatores inibidores possuem enfoque no comportamento das empresas.

5.2 Indutores do processo de integração produtiva do Brasil na América Latina

As ***disparidades dentro dos países da América Latina*** demonstram ser um dos grandes indutores para o desenvolvimento do processo de integração produtiva. Os países da região têm uma planta industrial heterogênea, o que poderia ser visto como um problema. Porém, no caso de integração produtiva, quanto maior a diferença entre as empresas, maior a probabilidade de ocorrer à integração, já que uma não compete diretamente com a outra. Por exemplo, a malha industrial brasileira não é semelhante a da Argentina. A Argentina deixou de investir em setores importantes nas últimas décadas, o que diminuiu sua capacidade produtiva. Há uma série de indústrias argentinas que tem um custo produtivo muito alto, gerando baixa competitividade no mercado. A Argentina precisa realizar um esforço para aumentar sua capacidade de produção, e uma integração produtiva com o Brasil propiciará uma maior capacidade competitiva dos seus produtos.

FORMAÇÃO DA CATEGORIA FINAL: Indutores do processo de integração produtiva na América Latina



Figura 02: Categoria Final - Indutores do processo de integração produtiva na América Latina

No caso do Uruguai, a indústria é pouco desenvolvida, sendo baseada em pequenas e médias empresas. Uma integração produtiva com Brasil e Argentina complementaria a indústria local, aumentando a produção de riquezas do país. Desse modo, uma indústria de laticínio que não está desenvolvida no Uruguai, porém possui capacidade fabril instalada,

poderia desenvolver sua capacidade através de uma parceria tecnológica com uma empresa brasileira, complementando o ciclo com a cadeia produtiva da Argentina. A produção será de iogurte ou queijo, tendo possibilidade de vendas nos três mercados. O fato de não estar no mesmo nível tecnológico é uma vantagem que facilita a possibilidade de estabelecer um subproduto, submontagem ou composição industrial que seja importante para ambas as partes.

A integração produtiva brasileira na América Latina esbarrou sempre no problema da infraestrutura de outros países. Para que este não seja um problema tão grande, países do MERCOSUL criaram em conjunto o FOCEN (Fundo para a Convergência Estrutural e Fortalecimento Estrutural do MERCOSUL), que tem o intuito de: auxiliar o financiamento de programas para promover a convergência estrutural; desenvolver a competitividade; promover a coesão social, em particular das economias menores e regiões menos desenvolvidas; apoiar o funcionamento da estrutura institucional; apoiar o fortalecimento do processo de integração. Este fundo tem contribuição dos estados partes, onde o Brasil entra com 70%, a Argentina 27%, o Uruguai 2% e o Paraguai 1%. Na utilização do fundo financeiro é invertida a proporção, privilegiando os países que tem uma estrutura mais precária. Este fundo tenta movimentar o sistema econômico e nivelar os países. Por exemplo, no Paraguai diversos investimentos são feitos com este fundo: pontes, estradas, construção civil, entre outros. A ideia dos programas é estruturante, pois busca minimizar a discrepância entre os países ao longo do tempo.

A *questão política na América Latina* é uma perspectiva positiva para que ocorra a integração produtiva. As relações internacionais não são dependentes apenas de presidentes ou partidos políticos. Embora possa haver diferenças filosóficas, e estas reduzirem o volume de esforço em uma determinada cooperação com determinado país, isto pode diminuir o fluxo, mas não interromper as ações entre dois países. Por mais que haja divergências, o relacionamento não vai deixar de existir, assim como a proposta de investimento. A intenção da integração produtiva brasileira é ganhar alguma coisa, seja ganho de mercado, melhoria das empresas, melhorar o desempenho, entre outros, independente de diferenças filosóficas.

Hoje o Brasil tem uma ligação forte com a Venezuela e Cuba, diferente de outros países. Existem muitas críticas a este posicionamento dentro do Brasil, tanto que o congresso brasileiro demorou a entender os pontos positivos do relacionamento com estes países. A Venezuela atualmente é um parceiro econômico de integração interessante para o Brasil. Ela é o segundo mercado da América do Sul, maior que Argentina e, além disso, tem a questão da fronteira, que é muito importante.

Com relação à Argentina, o receio do “avanço imperialista brasileiro” já foi desmistificado. A Argentina tinha um receio no processo de integração produtiva devido a este fato. Isto justificava a dificuldade de definir alguns setores argentinos para a integração produtiva. No entanto, esta é uma fase já superada entre os países, pois se observam hoje várias cadeias produtivas intercaladas entre esses países.

Algum tempo atrás o Paraguai tinha um problema sério com outros governos da América Latina, e este fato sempre o colocava em uma posição divergente nas mesas de negociações. Estes motivos têm raízes históricas, e acabam interferindo nas negociações. Como consequência das últimas negociações dos *royalties* de Itaipu, o Paraguai se posicionou a favor de desenvolver sua indústria local, através de parcerias com outros países Latino Americanos. Iniciou-se assim um plano de desenvolvimento industrial, que hoje está a caminho de ser aprovado no congresso Paraguaio. Mudou o discurso com o Brasil então. Houve nesta etapa um amadurecimento no diálogo, entre empresas brasileiras e paraguaias.

O que se observa quanto ao posicionamento de integração produtiva brasileira é que, por mais duradouros que sejam regimes de governo, um dia eles terminam. A história demonstra isso. Não podemos fundamentar negociações com base em regimes de governo, pois eles são transitórios. O que é perene são as relações conseguidas.

O *olhar da América Latina sobre o Brasil* também pode ser entendido como um possível indutor do processo de integração produtiva. O Brasil é o país Latino Americano que saiu melhor da crise mundial do ano passado. A recuperação do mercado interno aconteceu rapidamente. E, devido à estabilização das atividades econômicas, muitos países da América enxergam no Brasil um exemplo a ser seguido. Atualmente o Brasil concentra sua agenda com os países do norte (EUA, Suécia, Alemanha, entre outros) tendo como objetivo a busca da inovação e da tecnologia, visando transformar pesquisas básicas em produtos. Neste caso, não é uma cooperação industrial propriamente dita. Seu foco é mais na formação de mão de obra. Os convênios são fechados para que doutorandos e pesquisadores realizem cursos e treinamentos fora do país. Neste contexto, as empresas que realizam a produção de subcomponentes podem ganhar em escala e mão de obra qualificada. O ganho não computado neste caso é evitar que produtos de outras partes do mundo entrem com facilidade na América Latina. Para isto, o Brasil repassa a tecnologia absorvida para os países do sul (América Latina e África). É o caso de fortalecer o continente contra as ações externas.

Além disso, os acordos brasileiros com os países latino-americanos não são baseados em proteção tarifárias. No caso da complementaridade produtiva, o governo brasileiro criou o PSCI (Programa de Substituição de Importações Competitivas), para assim melhorar seu fluxo de divisas. Foram identificados onde são feitas as compras de subcomponentes, e procuraram-se substitutos na América Latina. Desta forma o Brasil busca incentivar a produção e comercialização nos países parceiros, sem nenhuma reserva tarifária. A procura é por preços mais baixos e competitivos, mas com qualidade. Assim, reduz-se a importação de outros blocos e aumenta a riqueza na América Latina.

5.3 Inibidores do processo de integração produtiva do Brasil na América Latina

O processo de integração das empresas brasileiras com alguns países ocorre naturalmente, mas *mais como um fator intra-firma do que um fator inter-firma*. Por exemplo, a tentativa de integração com Argentina ocorre há bastante tempo, e funciona bem com uma série de empresas no setor automobilístico, de bebidas, entre outros. Essa integração intra-firma acontece em diversas empresas como Gerdau, AmBev, Fiat, Citroën, Paquetá, Peugeot, entre outras. Neste processo, a decisão de integrar é tomada unicamente pela empresa. Ela divide a produção entre suas unidades industriais do Brasil e Argentina, visando atender ambos os mercados. Fatores como a definição de quais itens serão produzidos em cada país, e como será feita a transferência entre os países, são definidos pela empresa. O governo não interfere neste processo, apesar dos acordos tarifários entre os países facilitarem a escolha da empresa. Se a empresa decidir por isso, ela pode sair de um país sem interferência do governo. Os problemas macroeconômicos, como empregos, ficam de responsabilidade dos governos. O que a política de integração produtiva brasileira procura fazer é a integração inter-firma, e não intra-firma. Assim, o governo faz com que as empresas, mesmo sendo concorrentes, negociem entre si, explorando possibilidade de parcerias e complementações produtivas. Em vez de produzir toda a cadeia, elas podem fazer parte de uma cadeia de fornecimento, ganhando em escala no mercado latino americano e assim tornar-se competitivas até para exportar.

O fato dos *investimentos na integração produtiva estarem em grande parcela com setor privado* também pode inviabilizar projetos maiores de integração. Acredita-se que a integração rodoviária seja o primeiro passo para a integração produtiva, pois o Brasil tem uma concentração maior de empresas neste modal. Então, os investimentos são mais focados nesta área devido à dependência da indústria brasileira a este modal. O problema brasileiro não é a falta de tecnologia em outros modais. O problema é que a integração interna produtiva brasileira é feita pelo modal rodoviário. Consequentemente, procura-se realizar a integração

externa pelo mesmo meio. Para investir em outros modais externos, primeiramente o Brasil deve desenvolver este modal internamente, evitando a dependência de uma forma externa. As empresas não vão investir em outro modal, pois ficariam dependentes da integração daquele local. O retorno do investimento é muito arriscado. Não é nem o fato de ser de longo-prazo, mas sim se será que estas vias vão ser sempre atrativas. Com relação à construção de estradas, existe um conjunto de empresas brasileiras que se interessam, pois estas estão no mesmo modal.

FORMAÇÃO DA CATEGORIA FINAL: Inibidores do processo de integração produtiva na América Latina

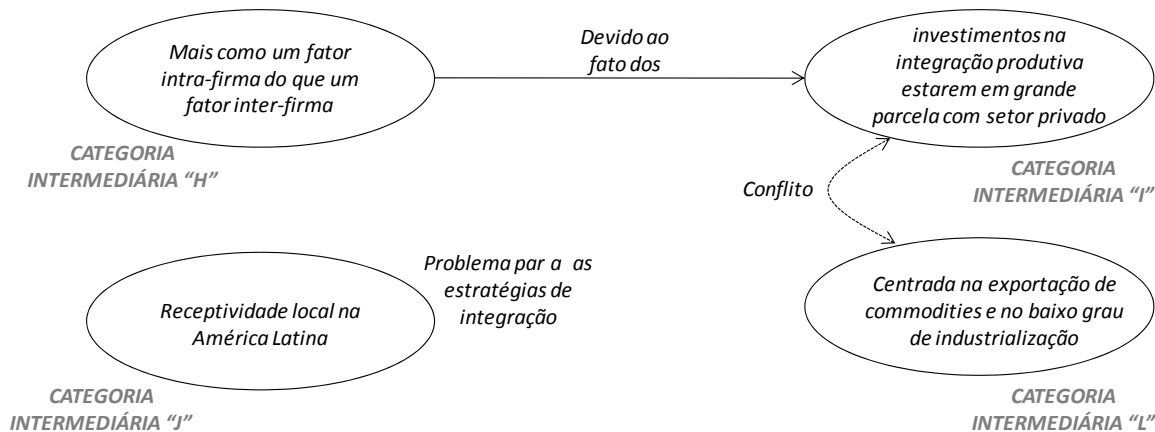


Figura 03: Categoria Final - Inibidores do processo de integração produtiva na América Latina

O Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) oferece o financiamento para estes tipos de investimentos, mas a decisão do investimento é das empresas. A preocupação é a garantia de suprimentos na cadeia brasileira, a lucratividade de empresas nacionais e a sua internacionalização. E este tipo de financiamento não é a fundo perdido, mas financiamento direto para as empresas e outros países. Assim, o BNDES tenta desenvolver a infraestrutura. Por exemplo, tem pontes em rios no Uruguai, Paraguai e Argentina. Tem atividades programadas para serem desenvolvidas com a Venezuela. Para sair produtos de Manaus direto pelo Caribe e não pelo Rio Amazonas há uma saída pelas Guianas, pois esta área também é estratégica para a saída para o Norte. Tudo isto é desenvolvido pelo BNDES, através de empréstimos. A transoceânica é outro exemplo; uma estrada que sai pelo Peru, reduzindo o custo de transporte para a Ásia. Desse modo, empresas brasileiras estão fazendo investimentos em portos Peruanos, pois eles serão estratégicos para entrada e saída de produtos para a Ásia, tornando os produtos da América Latina mais competitivos.

Por fim, a **receptividade local na América Latina** não oferece um ambiente favorável ao florescimento da integração produtiva. As razões para isto são tanto de ordem histórica quanto estrutural, e impõem dificuldades ao desenvolvimento de processos de integração produtiva na região. Historicamente, o fenômeno da cooperação apresenta escassa ocorrência nos países da América Latina, tanto no âmbito das respectivas economias nacionais, quanto nas relações dos sistemas produtivos locais com o restante do mundo. O modelo de substituição de importações, há tanto tempo presente na economia dos países sul-americanos, criou estruturas produtivas pouco conectadas com o comércio internacional. Fatores estruturais também explicam esta situação, especialmente: (a) a assimetria de tamanho entre as economias dos países; (b) os distintos graus de diversificação das estruturas produtivas nacionais; e (c) a elevada heterogeneidade competitiva das estruturas produtivas estabelecidas nos distintos países.

Outro fato que deve ser mencionado é o de que, historicamente, as características dos países da América Latina têm sido voltadas à especialização produtiva, *centrada na exportação de commodities e no baixo grau de industrialização*. Este fato dificulta o processo de integração produtiva. Porém, há um aspecto positivo da América Latina a ser ressaltado: a receptividade local, que consiste na proximidade cultural existente entre os países. A proximidade do idioma (três países utilizando o espanhol como idioma oficial e muitos brasileiros podendo, ao menos, compreender esta língua) pode, em princípio, tornar a integração produtiva mais fácil.

6. Considerações Finais

Neste longo período de formação econômica e social, várias foram as forças que se ergueram contra a proposta de integração dos países americanos. No período colonial, houve a intensa atuação do revolucionário anticolonial Simon Bolívar, que pregava a unidade continental. Simon Bolívar é, evidentemente, o mais famoso dos defensores da integração latino-americana. Ainda quando estava em seu exílio, no Caribe, o líder da independência hispano-americana, na sua famosa “Carta da Jamaica” (1815), conclamou os habitantes do continente à criação de três federações na América Latina: uma, reunindo o México e a América Central; a segunda, abrangendo o norte da América do Sul; e a terceira, unindo o sul do continente. No entanto, seus ideais não se concretizaram, mas estava “plantado” ali um alicerce fundamental para a integração dos povos latinos (GALEANO, 1990).

Como pode ser facilmente apreendido na análise dos resultados, a materialização dos benefícios da integração envolve não apenas a liberalização dos fluxos de comércio, mas todo um profundo processo de reorganização das empresas e dos países membros.

Tendo em vista a natureza complexa da integração produtiva, é possível afirmar que a América Latina aproxima-se muito mais de um modelo de caráter cooperativo e consensual do que propriamente de um modelo de integração. Embora os países estejam fazendo a sua parte, investindo em infraestrutura para o escoamento da produção, e estabelecendo regras tarifárias específicas, as empresas ainda enxergam com certa restrição a integração produtiva na América Latina. Como descrito pelos entrevistados, algumas grandes empresas, principalmente no setor automobilístico, realizam a integração intra-firma. De certa forma, considerando que a indústria automobilística trabalha com a cadeia produtiva descentralizada, este setor realiza também integração inter-firma, mas em escala menor que o esperado na região. No entanto, desde a formação do MERCOSUL, os seus países-membros já coletaram bons resultados na evolução das relações de seus setores produtivos, inclusive ocorrendo incremento nas transações regionais. Isto pode ser visto como um importante sinalizador para toda a América Latina.

Neste ponto, a ação brasileira pode ser entendida como uma reorganização regional de integração, de natureza intergovernamental. De certa forma o Brasil, por ser o país mais desenvolvido e estruturado economicamente e tecnologicamente, assumiu o papel principal no incentivo a integração produtiva. Se o objetivo é um MERCOSUL mais forte, visando se fortalecer frente a outros blocos mundiais, é de fundamental importância não só os investimentos em infraestrutura, mas também em capacitação tecnológica dos países menos industrializados. As condições ofertadas pelos países da América Latina envolvem, muitas vezes, mercados desconhecidos e com estruturas organizacionais familiares (RAJAGOPAL, 2006). Aliado a estas condições, a produção local pode fornecer um diferencial competitivo para as firmas, pois, além de conhecer melhor o mercado, elas podem competir com firmas existentes dentro dos mercados de atuação. Firms que optam por uma maior autonomia e uma menor dependência econômica de sua sede em outros países, tem chances de atingir melhores resultados em processos autônomos de internacionalização. Este resultado foi

constatado no estudo de Rajagopal (2006), que trabalhou com empresas localizadas na América Latina. No entanto, a escolha da estrutura de representação interna pode gerar grandes custos, dependendo do país hospedeiro, aumentando assim a complexidade administrativa.

Além deste fato, observou-se que diferentes perspectivas interferem nas aproximações entre as firmas dos países-membros: os tipos de indústrias existentes em cada país; o tamanho destas firmas; as experiências de exportações; e os destinos da produção. Apesar disso, existem implicações importantes para as firmas dos países Latino Americano, na medida em que estas se abrem para a opção por inserção regional, sem comprometer a competitividade internacional. A criação de um mercado integrado abre novas possibilidades de investimentos para as firmas nacionais e multinacionais, e também possibilita a redefinição dos padrões de venda e de associação.

É preciso entender que o processo de integração produtiva não avançou o suficiente para garantir a remoção dos entraves de natureza física e burocrática que afetam os fluxos comerciais entre os países Latino Americanos. Embora a integração produtiva seja uma necessidade crescente, e, simultaneamente, uma oportunidade para as firmas industriais, estas iniciativas dificilmente se desenvolverão espontaneamente, especialmente quando levam em conta os seus condicionantes históricos, estruturais e institucionais.

Referenciais

ABDI – Agencia Brasileira de Desenvolvimento Industrial. **Complementariedad Productiva entre Argentina y Brasil: Detección de Sectores Estratégicos para el Abordaje de Negocios Conjuntos**, Maio de 2009.

_____. **Integração Produtiva: caminhos para o MERCOSUL**. Disponível em: www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integração+Produtiva.pdf Acessado em: 21/03/2010.

AKESSON, J., JONSSON, P., EDANIUS-HALLAS, R. An assessment of sourcing strategies in the Swedish apparel industry. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, v.37, n.9, p.740-762, 2007.

ALMEIDA, P. R. Uma nova arquitetura diplomática?: Interpretações divergentes sobre a política externa do Governo Lula (2003-2006). **Revista Brasileira de Política Internacional**, v.49, n.1, p. 95-116, 2006.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BAUER, Martin W. e GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BID-INTAL – Banco Interamericano de Desenvolvimento - Instituto para integração da América Latina e Caribe. **Informe MERCOSUL N. 14**. Buenos Aires: BID-INTAL, 2010.

CMC. MERCOSUL/CMC/DEC. N° 52/07 INTEGRAÇÃO PRODUTIVA NO MERCOSUL. Disponível em <http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/decisions/dec5207p.pdf>. Acesso em 25/05/2010. 2007

DULLIEN, S. Integração produtiva na União Europeia: uma perspectiva alemã. In: ABDI. **Integração Produtiva: Caminhos para o MERCOSUL**. Disponível em <http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integra%C3%A7%C3%A3o+Produtiva.pdf>. Acesso em 05/05/2010, Cap.04, p.82-134, 2008.

FLORES, R. The World Fragmentation of Production and Trade: concepts and basic issues. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais.....**, 2008.

FRAERING, M., SAMMER, P. International sourcing and logistics: an integrated model. **Logistics Information Management**, v.12, n.6, p.451-459, 1999.

- FURTADO, C. **Formação econômica do Brasil**. 34ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.
- GALEANO, E. **As Veias Abertas da América Latina**. 30ª Ed. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 1990.
- GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HAMAGUCHI, Nobuaki. Integração Produtiva Regional no Leste da Ásia. In: ABDI. **Integração Produtiva: Caminhos para o MERCOSUL**. Disponível em <http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integra%C3%A7%C3%A3o+Produtiva.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2010, Cap.07, p.202-228, 2008
- HELG, R., TAJOLI, L. Patterns of international fragmentation of production and the relative demand for labor. **The North American Journal of Economics and Finance**. v.16, n.2, p.233-254, 2005
- JONES, R.W., KIERZKOWSKI, H. International fragmentation and the new economic geography. **The North American Journal of Economics and Finance**, v.16, n.1, p.1-10, 2005
- KLOM, A. Latin America and international trade: Regionalism and Beyond. **Latin American Research Review**, v.40, n.3, p.354-364, 2005.
- KOTABE, M., MURRAY, J.Y. Sourcing strategies of European and Japanese multinationals: a comparison. **Journal of International Business Studies**, v.20, n.1, p.113-130, 1989.
- _____. Determinants of Intra-firm Sourcing and Market Performance. **International Business Review**, v.5, n.2, p.121-135, 1994.
- _____. Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage. **Industrial Marketing Management**, v.33, n.1, p.07-14, 2004.
- LANGLOIS, R.N. The vanishing hand: The changing dynamics of industrial capitalism. **Industrial and Corporate Change**, v.12, n.2, p.351-385, 2003
- LI, Z. G., MURRAY, L.W., SCOTT, D. Global Sourcing, Multiple Country-of-Origin Facets, and Consumer Reactions. **Journal of Business Research**, v.47, n.2, p.121-133, 2000.
- MACHADO, J. B. M. Integração Produtiva: referencial analítico, experiência europeia e lições para o MERCOSUL. In: ABDI. **Integração Produtiva: Caminhos para o MERCOSUL**. Disponível em <http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integra%C3%A7%C3%A3o+Produtiva.pdf>. Acesso em 05/05/2010, Cap.03, p.53-81, 2008.
- MANDERS, A.J.C., BRENNER, Y.S. Globalization, new production concepts and income distribution. **International Journal of Social Economics**, v.26, n.4, p.559-569, 1999.
- MARCONI, Marina de Andrade e LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MASSON, Ron; IOSIF, Laura; MACKERRON, Grant MacKerron e FERNIE, June. Managing complexity in agile global fashion industry supply chains. **The International Journal of Logistics Management**, Vol. 18, N. 2, p. 238-254, 2007.
- MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Política Industrial contará com R\$ 15,05 bilhões em recursos**. Disponível em http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/ascom/noticias/noticia.php?cd_noticia=5729. Acesso em 07/06/2010. 2004
- MEDEIROS, C. A. Integração Produtiva: A Experiência Asiática e Algumas Referencias para o MERCOSUL. In: ABDI. **Integração Produtiva: Caminhos para o MERCOSUL**. Disponível em <http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integra%C3%A7%C3%A3o+Produtiva.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2010, Cap.06, p.161-201, 2008.

- O'LOUGHLIN, J., ANSELIN, L. Geo-Economic Competition and Trade Bloc Formation: United States, German, and Japanese Exports, 1968-1992. **Economic Geography**, v.72, n.2, p.131-160, 1996.
- PAQUETTE, Larry. **The sourcing solution**: A Step-by-Step Guide to Creating a Successful Purchasing Program. New York: Amacon, 2003.
- PIZZA, O. Contextualizando o MERCOSUL. In: ABDI. **Integração Produtiva**: Caminhos para o MERCOSUL. Disponível em <http://www.abdi.com.br/?q=system/files/Livro+Integra%C3%A7%C3%A3o+Produtiva.pdf>. Acesso em 05 de maio de 2010, Cap.01, p.10-14 2008.
- PORTER, M.E. What is strategy? Boston: **Harvard Business Review**, p.61-78 nov/dec, 1996.
- RAJAGOPAL., R. Innovation and business growth through corporate venturing in Latin America: Analysis of strategic fit. **Management Decision**, Vol. 44 N. 5, p. 703-718, 2006.
- RICHARDSON, Roberto J. (Coord.). **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4ª.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBERTSON, P.L., LANGLOIS, R.N. Innovation, networks, and vertical integration, **Research Policy**, v.24, n.4, p.543-562, 1995
- SEABRA, F. A cointegration analysis between Mercosur and international stock markets. **Applied Economics Letters**, v.8, n.7 p.475-478, 2001.
- SICA, D. E. Internacionalização de empresas e integração produtiva no MERCOSUL. Seminário Internacional de Integração Produtiva Caminhos para o MERCOSUL. Brasília-DF **Anais.....**, 2008.
- SMITH, A. **A Riqueza das Nações**. São Paulo, Nova Cultural, 1985
- WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism**. New York, Free Press, 1985.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZENG, A.Z. Global sourcing: process and design for efficient management. **Supply Chain Management: An International Journal**, v.8, n.4, p.367-379, 2003.