

PROXIMIDADE CULTURAL E DINAMISMO ECONÔMICO: POR QUE INVESTEM AS EMPRESAS PORTUGUESAS NO BRASIL

RESUMO

Uma das principais características da economia portuguesa durante a segunda metade da década de 1990 foi a internacionalização de um número muito significativo de empresas nacionais, em vários setores de atividade. Na realidade, todos os dados disponíveis sugerem que, a partir de 1995, o processo de internacionalização desenvolvido pelas empresas portuguesas vem assumindo várias formas, tais como exportações, alianças estratégicas e Investimento Direto Estrangeiro. Verifica-se, igualmente, que esses fluxos não se dirigem para um único destino, mas que o stock português de investimento no estrangeiro tem três destinos predominantes: Brasil, Espanha e Holanda, destacando-se individualmente o Brasil, com mais de 40% do total. Neste contexto, procurou-se identificar, recorrendo à aplicação de questionários às empresas portuguesas com investimentos no Brasil, quais tinham sido os fatores determinantes para a escolha do Brasil como destino preferencial de investimento, tentando, também, aferir até que ponto a proximidade cultural existente entre os dois países teria desempenhado um papel relevante na tomada de decisão.

Carla Guapo Costa
Universidade de Lisboa

ABSTRACT *If we take a closer look at the evolution of Portuguese economy along the second half of the nineties, we won't be surprised to find out that the internationalisation of its best performing companies is one of the main features. In fact, all the available data suggest that, from 1995 onwards, the internationalisation process carried out by those firms has been assuming several forms, such as exports, joint ventures, strategic alliances and, specially, FDI. Those flows have no single destination, although we can identify a strong tendency toward South America, especially Brazil (over 40% of global Portuguese FDI), together with Spain and Holland. Thus, we aim, through inquiring top managers of Portuguese firms, to identify the main determinants of Portuguese FDI in Brazil, and to demonstrate that the so-called special relationship between Portugal and Brazil, expressed, among other things, in a common language and with a deep interconnected history and culture, was quite significant in the internationalisation option of Portuguese firms.*

PALAVRAS-CHAVE Internacionalização, IDE, determinantes, potencial de mercado, proximidade cultural.

KEYWORDS *Internationalization, FDI, determinants, market potential, cultural proximity.*

INTRODUÇÃO: A MUDANÇA NOS ANOS 1990 NAS RELAÇÕES PORTUGAL - BRASIL

Os anos 1990 testemunharam um ressurgimento muito significativo nas relações econômicas luso-brasileiras, tais como transações, fluxos de serviços, transferências correntes e, claro, Investimento Direto Estrangeiro (IDE), que apresenta a maior taxa de crescimento. Até 1995, Portugal tinha uma posição inexpressiva, ocupando o 21º lugar na lista dos maiores investidores estrangeiros no Brasil, segundo o Banco Central do Brasil (BCB, 2005). Logo em seguida, no período de 1996-2001, verifica-se que o investimento português no Brasil é muito significativo, quando foram investidos 14,8 bilhões de euros, em termos brutos, e 10,5 bilhões em termos líquidos. Desde essa data, portanto, Portugal ocupa uma importante posição na classificação dos maiores investidores no Brasil, estando atualmente em sexto lugar, depois de ocupar o terceiro lugar nos anos de 1999 e 2000, em termos de *stocks*.

Em suma, no período compreendido entre 1996 e 2001, quando se iniciou de forma sustentada a ida das empresas portuguesas para o Brasil, o IDE português no Brasil representou uma média anual de 2,5% do Produto Interno Bruto (PIB) português, em claro contraste com o desinteresse que se registrava no início da década de 1990. Este montante colocou o Brasil como o primeiro destino do investimento externo de origem portuguesa, acolhendo mais de 40% dos fluxos totais de IDE com origem em Portugal (veja a Figura 1) (Silva, 2005).

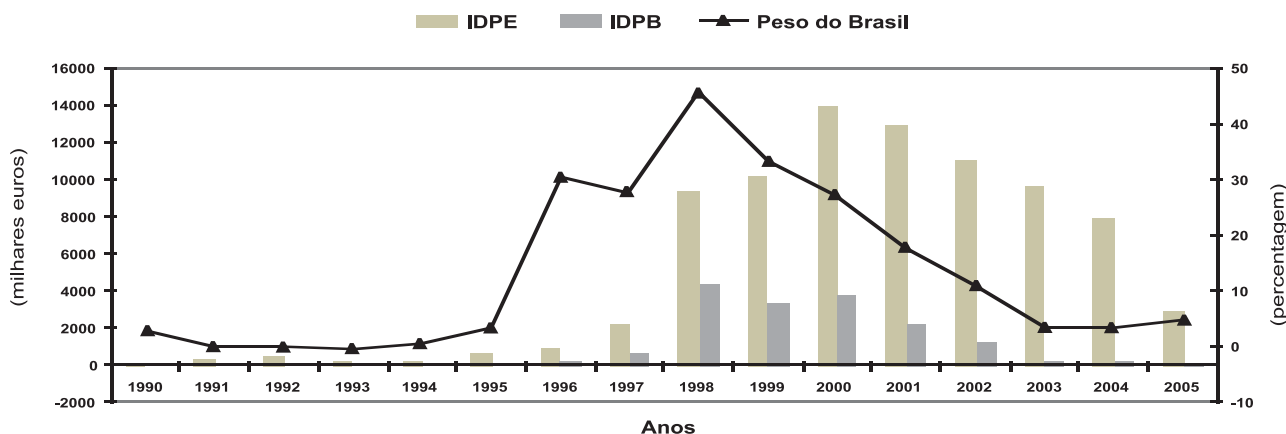
A partir do ano de 2001, verifica-se uma quebra nos

montantes de IDE português dirigidos ao Brasil, sendo 2002 marcado, pela primeira vez, por um investimento líquido negativo, em virtude do forte desinvestimento verificado, e 2003 e 2004 apresentam fluxos pequenos, embora existam indícios claros de que estes fluxos oficialmente registrados pelo Banco de Portugal não são significativos dos investimentos efetivamente realizados pelas empresas, dado que os investimentos de maior dimensão já estabelecidos no Brasil se financiam por meio de recursos locais (bancos de investimentos, bolsas) e ainda por outras fontes que não as portuguesas, além dos incentivos oficiais brasileiros.

Em todo este contexto, consideramos a escolha do Brasil enquanto destino do investimento por parte de uma parcela muito significativa das empresas portuguesas, como bastante significativa para o avanço no Investment Development Path (IDP), o processo de desenvolvimento dinamizado pelo investimento, de Portugal. De acordo com a Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (Unctad), o Brasil sempre constituiu, mesmo em alturas de grande perturbação da atividade econômica, um dos destinos preferenciais de IDE no âmbito mundial. Entre 1997 e 2005, a posição do Brasil alternou entre o segundo e quarto destino do investimento mundial entre os países em desenvolvimento, disputando os primeiros lugares com a China e o México (Unctad, 2005).

Efetivamente, o fenômeno em estudo é bastante estimulante, já que se reveste de significativa originalidade. Na verdade, embora algumas empresas portuguesas já tivessem escolhido o Brasil como destino preferencial

Figura 1 – Peso do Brasil nos fluxos líquidos de investimento português no estrangeiro



Fonte: Banco de Portugal, vários anos. Os dados para 2005 contabilizam o IDE entrado até ao mês de agosto

de investimento noutras épocas históricas, os fluxos que caracterizam este movimento são inéditos, devido a vários fatores.

Um deles é, claramente, a dimensão dos investimentos realizados. Desde 1996, a magnitude dos investimentos portugueses no Brasil é verdadeiramente impressionante, nunca antes verificada na história da internacionalização da economia portuguesa. Na realidade, até ao início da segunda metade da década de 1990, as empresas portuguesas apenas investiam reduzidos montantes de capital no exterior, concentrando-os em países da União Européia (UE), principalmente Espanha e, em menor grau, nos Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (Palop) (Silva, 2002).

Um outro aspecto importante tem a ver, também, com a diversidade dos atores empresariais envolvidos neste processo. Além dos grandes grupos económicos, de grande dimensão e capacidade financeira, é possível encontrar entre os investidores no Brasil um número muito elevado de empresas de média e pequena dimensão que, em muitos casos, não conheciam nenhum tipo de experiência de atuação em mercados externos, pelo menos sob uma forma tão exigente, em termos de empenhamento de recursos, como o IDE, e que escolheram o Brasil como o primeiro passo no respectivo processo de internacionalização (Costa, 2005).

Como a economia portuguesa é tradicionalmente uma economia receptora líquida de IDE, estes movimentos, recentes, assumem uma maior relevância, já que poderão significar um novo padrão no processo de desenvolvimento da economia portuguesa, de acordo com os trabalhos desenvolvidos por vários autores (Dunning, 1986, 1981; Buckley e Castro, 1998). Os dados mais recentes fornecidos pela Organização das Nações Unidas (ONU) colocam Portugal na 26ª posição em 2004 entre as economias mais desenvolvidas (Pnud, 2005), evidenciando os resultados das transformações estruturais por que tem passado a economia portuguesa ao longo dos últimos 20 anos, especialmente desde a adesão à então Comunidade Económica Européia, em 1986 (Costa, 2004).

Julgamos, também, que o processo de internacionalização que tem sido desenvolvido pelas empresas portuguesas pode dar um importante contributo para os quadros teóricos que têm servido de base ao IDE e à internacionalização, num contexto mais alargado. Na realidade, as empresas multinacionais portuguesas possuem uma dimensão mais reduzida do que as empresas multinacionais tradicionais tendem a deter vantagens de propriedade mais fracas e a debater-se com maiores custos no decorrer do processo, em consequência da reduzida experiência em

operações externas no país de origem (Dunning, 1988).

Ainda, além dos motivos anteriormente mencionados, que se circunscrevem ao caso mais específico das relações existentes entre Portugal e o Brasil, julgamos ser de inquestionável importância, no contexto da economia internacional, quer no âmbito das relações bilaterais, quer no que respeita ao relacionamento multilateral, o estudo do fenómeno do IDE e, principalmente, dos seus determinantes. São testemunhos dessa importância não só o crescimento muito significativo do processo, superior a qualquer outro tipo de fluxo (Kleinert, 2000), como a vasta produção teórica que se tem vindo a preocupar com o tema, da qual damos conta nas referências teóricas utilizadas para o desenvolvimento deste trabalho.

Finalmente, o estudo empírico realizado permite-nos mesmo afirmar, com relativa segurança, que uma das maiores originalidades do processo de internacionalização das empresas portuguesas para o Brasil terá sido o contributo decisivo desempenhado pelos fatores de ordem cultural, principalmente no caso das empresas de menor dimensão, que, em muitos casos, iniciavam naquele destino o seu processo de internacionalização. Julgamos que este aspecto requer novos quadros teóricos que consigam conjugar, de forma mais adequada do que as abordagens existentes, os determinantes de carácter económico e cultural que orientam as decisões de investimento no estrangeiro (Costa, 2005).

NOVOS QUADROS TEÓRICOS PARA O IDE

Os fluxos de capitais que circulam sem restrições entre as várias regiões do globo constituem, neste momento, os mais importantes sinais do processo de globalização. Desde meados da década de 1980, esses fluxos registram um crescimento muito superior aos fluxos de comércio internacional e, em escala ainda maior, da produção mundial realizada (Kleinert, 2000).

Na verdade, o que se pode observar da evolução dos fluxos do IDE é que o investimento internacional passou de uma atividade tradicionalmente desenvolvida por empresas de grande dimensão, situadas em países industrializados, para um fenómeno global. As grandes empresas ainda dominam os fluxos globais, em termos do valor movimentado, mas estão sendo acompanhadas por um número cada vez maior de pequenas e médias empresas, com origem em países que, tradicionalmente, eram países receptores de IDE, inclusive países que não pertencem à Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE).

Para além do crescimento verificado, outras alterações são identificáveis, principalmente de natureza qualitativa, conferindo maior importância à necessidade de desenvolver e atualizar o quadro teórico existente. Essas mudanças têm a ver, essencialmente, com as formas de internacionalização escolhidas pelas empresas, que muitas vezes assumem combinações de vários modos de entrada, com a dimensão das empresas que se internacionalizam, ou, ainda, com a transferência do investimento do setor industrial, tradicional receptor de IDE, por excelência, para o setor de serviços.

De acordo com Axxin e Matthysens (2001), as mudanças no ambiente em que as empresas operam geraram alterações consideráveis ao longo dos últimos anos, sugerindo a necessidade de reformular as teorias que visam explicar os movimentos de IDE e a atividade das empresas multinacionais (EMN). Entre essas alterações, os autores destacam a globalização dos mercados, como resultado da convergência de numerosas mudanças que individualmente não seriam tão poderosas. Entre elas, assumem especial relevância as alterações verificadas nas tecnologias da informação e telecomunicações, nos processos de transporte (redução da distância e dos custos) ou, ainda, na liberalização das trocas comerciais ao nível internacional, com a formação de blocos regionais e a instituição do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (Gatt) e, mais recentemente, da Organização Mundial de Comércio (OMC).

Além do efeito globalização, muito mais abrangente, Axxin e Matthysens (2001) atribuem grande importância à emergência e aos desafios da Nova Economia, cujo desenvolvimento terá sido particularmente útil ao permitir às empresas de menor dimensão ultrapassar algumas das dificuldades tradicionais do processo de internacionalização.

Finalmente, a importância crescente da parcela dos serviços para o conjunto da riqueza gerada e do comércio realizado ao nível mundial e o desenvolvimento da economia em rede, assente na inovação tecnológica, contribuem também para desafiar as abordagens e conceitos tradicionais.

Outros autores, como Bouma (1996), explicam o crescimento do IDE com base numa combinação de fatores em que salientam o período de expansão da economia mundial que caracterizou a segunda metade da década de 1980, permitindo o desenvolvimento das empresas e a busca de novos mercados. Por outro lado, destacam-se, ainda: a orientação da política econômica, muito mais receptiva ao IDE, pautando-se ao mesmo tempo pela implementação de um conjunto de reformas tendentes à

abertura de setores tradicionalmente protegidos ao setor privado; as mudanças na estratégia das empresas, visando a internacionalização, devido, fundamentalmente, à queda dos custos de transporte e das comunicações, ao desenvolvimento tecnológico, ao aumento da concorrência global e à emergência de novos mercados, com destaque para a Ásia e a América Latina.

Neste contexto, perante a diversidade e amplitude das alterações testemunhadas, urge perguntar se, efetivamente, os quadros teóricos disponíveis ainda são suficientes e adequados para explicar a intensidade dos fluxos de capitais e, principalmente, as formas de atuação das EMN, ou se, pelo contrário, necessitam novas abordagens. Como referem Axxin e Matthysens (2001), na maior parte dos quadros teóricos existentes, particularmente as teorias de base econômica (as teorias da organização industrial, da internalização, dos custos de transação, eclética, entre outras), o ambiente em que as empresas se movem é um dado. Por outro lado, nas teorias de base comportamental, nomeadamente as da escola nórdica, o ambiente é perspectivado como um importante determinante do comportamento das empresas.

Em suma, à medida que a EMN evolui, os problemas empíricos a resolver se modificam. Dunning (1993) realça mesmo o fato de as questões colocadas por cada teoria se irem alterando ao longo do tempo.

Assim, na tradição de Hymer-Kindleberger, o ato inicial de investimento constitui o centro da investigação na explicação do crescimento do IDE dos EUA para o Canadá e a Europa. A teoria da organização industrial tentou explicar por que é que alguns dos fatores-chave de produção são transferidos além-mar (como uma alternativa ao comércio), enfatizando o papel crítico do controlo sobre a propriedade de ativos nessas paragens. Mais tarde, por meio do conceito de vantagem de propriedade, o paradigma eclético da produção internacional incorporou a perspectiva de Hymer e partiu para a explicação do nível e padrão das atividades desenvolvidas no estrangeiro por parte das empresas e/ou países (Hymer, 1976; Kindleberger, 1969).

A teoria da internalização, por sua vez, mostrou que as empresas escolhiam estender as suas atividades para além fronteiras, em detrimento das trocas transfronteiriças, desviando a ênfase para a instituição que se envolve no processo de IDE (Buckley e Casson, 1998).

As teorias posteriores, nomeadamente a teoria dos custos de transação, vão colocar questões diferentes, por exemplo, ao examinar as escolhas institucionais por meio dos mecanismos que minimizam os custos organizativos, enquanto a escola nórdica de negócios internacionais

centrava o interesse na decisão das empresas de menor dimensão em iniciar a internacionalização e o papel da empresa numa teia de relações (Hennart, 1991).

Atualmente, como refere Weisfelder (2001), uma empresa pode ser verdadeiramente multinacional sem sequer possuir ativos noutros países. Na verdade, à medida que o alcance dos problemas empíricos crescia, as fronteiras (os limites) da tradição de investigação também cresceram, como consequência da alteração das características das instituições internacionais e da generalização das teorias que incluem problemas que tinham sido abordados pelos rivais.

As alterações no núcleo duro da teoria ocorreram não por meio de revoluções, mas por meio da combinação das teorias existentes de uma outra forma. A implicação óbvia é que os cientistas sociais que pretendem desbravar novo terreno se beneficiam do entendimento do trabalho já existente, mesmo fora das suas linhas de investigação, demonstrando o carácter interdisciplinar das raízes dos negócios internacionais.

Ao longo da evolução do próprio objeto de estudo, verifica-se que os sucessivos autores se esforçaram por conciliar as diferentes abordagens, embora, claro, as suas próprias abordagens fossem sempre mais globais do que as dos rivais, consideradas casos particulares. Os exemplos são numerosos. Citamos os esforços de Buckley para conciliar a teoria da internalização com os mercados e hierarquias, e com o modelo de internacionalização de Uppsala, por meio da ênfase que ambas as teorias colocam na minimização dos custos de transação. No mesmo ano, em 1988, Johanson e Mattson tentam conciliar a teoria das redes com a teoria da internalização e com o modelo de Uppsala por meio de um sistema de classificação de situações em função do grau de internacionalização (Bjorkman e Forsgren, 1997).

Numa escala mais ambiciosa, Dunning (1988) tentou sintetizar a teoria dos negócios internacionais, argumentando que a maior parte das teorias existentes podia ser organizada e interpretada à luz do seu paradigma.

Em suma, os cientistas explicam as diferenças teóricas em termos dos objetivos e do contexto de investigação que suporta as teorias concorrentes, e parecem aceitar as diferenças. Como afirma Weisfelder (2001), depois de demonstrarem os pontos fortes das suas teorias (e, claro, evidenciarem os pontos fracos dos rivais), prosseguem com o respectivo trabalho.

Uma constatação parece, porém, evidente. A decisão de internacionalização é uma decisão racional, com maior ou menor grau de risco e incerteza, já que nem os académicos nem os empresários tomam decisões no vazio.

Os problemas detectados, as possíveis linhas de ação e as suas prováveis consequências constituem os produtos do sistema social em que o agente que toma a decisão opera. Uma implicação óbvia é que a análise das decisões não pode ser divorciada da história da teoria (ou organização), das personalidades e dos papéis dos participantes no sistema, nem do contínuo fluir de atividades que fornecem a informação ao decisor (Aharoni, 1966). Partilhamos da opinião de Weisfelder (2001), quando refere que o desafio continua a ser o desenvolvimento de teorias que sejam suficientemente gerais para explicar as novas formas de organização pós-industrial, tornadas possíveis pelos avanços tecnológicos.

DETERMINANTES DO INVESTIMENTO PORTUGUÊS NO BRASIL

Na origem deste projeto de investigação esteve um fato indiscutível, de que entre 1998 e 2001 Portugal tinha-se tornado um investidor líquido no estrangeiro, pela primeira vez na sua história económica. Uma parte da justificação para essa mudança residia, incontestavelmente, na diminuição nítida nos montantes de investimento recebidos do estrangeiro. No entanto, a análise dos movimentos de capitais efetuados pelas empresas de origem portuguesa durante o período em causa punha em evidência a importância do Brasil, enquanto principal receptor do investimento português no exterior, num processo que tinha começado a adquirir relevância a partir da segunda metade dos anos 1990 (Silva, 2002).

Neste contexto, o desenvolvimento do projeto de investigação centrou-se na identificação dos determinantes que teriam desempenhado um papel mais relevante na decisão de investimento das referidas empresas, e que traduziriam, ou não, alterações na competitividade da economia portuguesa no seu conjunto.

Do trabalho empírico realizado, a aplicação dos questionários aos empresários portugueses, em 2001 e 2005, a primeira motivação identificada revela, claramente, a necessidade de expansão das empresas portuguesas e as dificuldades que encontram em prosseguir essa estratégia no contexto do mercado europeu, no que seria considerada uma extensão natural do mercado doméstico, a começar pela vizinha Espanha.

Tanto no questionário aplicado em 2001 como no que foi apresentado em 2005, a parte principal consistia na identificação e hierarquização dos principais determinantes para investir no Brasil, por parte das empresas inquiridas. De modo a conseguir cumprir este objetivo, os inquiri-

ridos eram confrontados com uma lista de 33 fatores que deveriam classificar de acordo com o que consideravam ser mais relevante na decisão de investimento no Brasil. A escolha dos fatores pretendeu responder às propostas previstas na literatura disponível, quer a que respeita aos fatores de ordem econômica, quer os que se apóiam no contexto comportamental, incluindo, no conjunto dos demais fatores, a influência da proximidade cultural. Na

escala utilizada, o valor 1 correspondia a um fator irrelevante, no ponto de vista do inquirido, enquanto o valor 5 traduzia um fator de grande importância. A Tabela 1 sumaria os resultados obtidos, em 2001, primeiro numa dimensão global, depois divididos em função dos setores de atividade em que as empresas operam, e, finalmente, em função da dimensão das empresas respondentes.

As primeiras conclusões acentuam a importância atri-

Tabela 1: *Ranking* das médias: todas as empresas, por setor, por dimensão, 2001

PARÂMETROS	TODAS	IC	CS	GE	PME
	μ				
Potencial do mercado brasileiro	4,58	4,50	4,63	4,69	4,39
Dimensão do mercado brasileiro	4,47	4,46	4,45	4,49	4,43
Aumento do volume de negócios	3,97	4,25	3,84	3,89	4,11
Insuficiência do mercado local	3,71	3,67	3,73	3,84	3,50
Língua comum	3,70	3,08	4,00	3,82	3,50
Experiência internacional	3,45	3,21	3,57	3,51	3,36
Laços históricos	3,36	2,75	3,65	3,69	2,82
Proximidade cultural	3,33	2,83	3,57	3,62	2,86
Reformas econômicas no Brasil	3,30	2,58	3,65	3,51	2,96
Estabilidade política do Brasil	3,18	2,79	3,37	3,29	3,00
Laços comerciais existentes	3,16	3,38	3,06	3,13	3,21
Dificuldades no mercado interno europeu	3,14	2,58	3,41	3,20	3,04
Existência de parceiros locais	3,07	2,46	3,37	3,27	2,75
Concorrência acrescida	2,97	2,54	3,18	3,09	2,79
Compra de empresas brasileiras	2,96	2,38	3,24	3,47	2,14
Acesso ao mercado do Mercosul	2,96	3,25	2,82	2,80	3,21
Recursos financeiros	2,95	2,92	2,96	3,07	2,75
Redução do risco (diversificação)	2,79	2,88	2,76	2,71	2,93
Reação aos concorrentes	2,75	2,88	2,69	2,64	2,93
Seguir clientes	2,67	3,33	2,35	2,29	3,29
Impossibilidade de investir nos Palop	2,67	2,63	2,69	2,60	2,79
Evitar dependência de outros	2,60	2,88	2,47	2,51	2,75
Adquirir redes de distribuição	2,59	2,83	2,47	2,49	2,75
Incentivos oficiais (Portugal)	2,56	2,50	2,59	2,62	2,57
Incentivos oficiais (Brasil)	2,52	2,50	2,53	2,56	2,36
Qualificação do fator trabalho (Brasil)	2,51	2,38	2,57	2,44	2,61
Redução dos custos do trabalho	2,30	2,67	2,12	2,00	2,79
Infra-estruturas locais	2,21	2,29	2,16	2,13	2,32
Aquisição de tecnologia	2,01	1,71	2,16	1,89	2,21
Acesso a recursos naturais	1,93	2,25	1,78	1,98	1,86
Evitar a flutuação cambial	1,92	2,46	1,65	1,53	2,54
Custos de transporte	1,85	2,38	1,59	1,47	2,46
Evitar as barreiras tarifárias	1,85	2,88	1,35	1,38	2,61

Nota: IC = Indústria e Construção; CS = Comércio e Serviços; GE = Grandes Empresas; PME = Pequenas e Médias Empresas.
Fonte: Resultado do inquérito conduzido nas empresas portuguesas em 2001.

buída à dimensão econômica do investimento, a necessidade de aumentar o volume de negócios da empresa, tirando vantagem do potencial do Brasil enquanto mercado de grande dimensão e em crescimento. Os quatro determinantes associados com esta dimensão – potencial de crescimento do mercado brasileiro, dimensão do mercado brasileiro, aumento do volume de negócios e insuficiente dimensão do mercado nacional – alcançaram todos uma pontuação muito alta, quase 5 para o potencial de crescimento e a dimensão do mercado brasileiro, o máximo valor possível, para todas as empresas na amostra.

Para esta dimensão, as diferenças entre empresas que atuam na indústria e construção (IC) e no comércio e serviços (CS) não são muito significativas, apenas com a intromissão, no meio das quatro variáveis referidas, da língua comum, para as empresas do setor de comércio e serviços. Em relação à dimensão das empresas, não existem diferenças, apenas uma inversão hierárquica entre a posição ocupada pelo potencial de crescimento do mercado brasileiro e a dimensão desse mercado, para pequenas e médias empresas (PME) e grandes empresas (GE).

Logo a seguir, em termos de importância, aparecem as três variáveis relacionadas com as questões culturais: língua comum, proximidade cultural e laços históricos, que assumem uma importância acima da média para todas as empresas, sendo que a língua comum registra a cotação mais elevada de todas, como seria de esperar, com uma média de 3,7. Saliente-se que a variável experiência internacional aparece cotada com uma média de 3,45, à frente dos laços históricos e da proximidade cultural, o que revela o fato de muitas das empresas envolvidas na inquirição serem estreadas em processos de internacionalização que envolvam IDE, ou, pelo menos, terem uma experiência ainda pouco diversificada.

Quando se analisa a importância dessas variáveis por setor de atividade das empresas respondentes, verifica-se uma diferença clara entre as empresas que atuam no setor de CS, para quem a língua comum é a terceira variável mais importante, logo a seguir ao potencial e dimensão do mercado brasileiro, com uma média de 4, e as empresas que atuam no sector da IC, onde a língua comum aparece em nono lugar, sendo claramente ultrapassada por variáveis que dizem respeito à integração dessas empresas em redes internacionais. Assim, para estas empresas os laços comerciais já existentes com empresas que atuam no mercado brasileiro e a necessidade de seguir clientes importantes assumem um papel de destaque na decisão de investir no Brasil.

As duas variáveis que representam a imagem do país de destino (Brasil), as reformas econômicas e a estabilidade

política, apresentam uma importância média para os inquiridos na sua globalidade (3,3 e 3,2, respectivamente), o que traduz o fato de os empresários considerarem que o funcionamento das instituições democráticas e dos mecanismos de uma economia de mercado no Brasil estão consolidados, depois das reformas encetadas ao longo da década de 1990, com destaque para o processo de privatizações.

Embora a variável “reformas econômicas” assumisse sempre maior importância em face da estabilidade política, esses dois itens revestem-se de uma importância relativa maior para as empresas que atuam no setor do CS, o que é consistente com o fato de terem sido elas a beneficiarem mais diretamente do processo de liberalização da economia brasileira, enquanto não se vislumbram diferenças entre a cotação atribuída pelas GE e pelas PME.

Por outro lado, é possível identificar na economia portuguesa um conjunto de características que ditaram a opção de internacionalização. A primeira é, sem dúvida, a existência de um mercado de dimensão manifestamente pequena, insuficiente para a expansão das empresas. A entrada de Portugal na UE, se, por um lado, contribuiu para uma extensão natural do mercado, por outro lado, expôs as principais fragilidades da economia portuguesa, em termos de vantagens competitivas, quando confrontada, em igualdade de circunstâncias (ausência de quaisquer tipos de barreiras à livre circulação de produtos, serviços e fatores de produção), com as suas congêneres europeias.

Esta situação adversa do mercado interno pode ser considerada como a causa primeira para desencadear um impulsivo processo de internacionalização, que, até à data, tem decorrido num ritmo muito intenso, coincidindo, porém, com o retraimento dos fluxos de capital recebidos por Portugal.

Em todo este contexto, a dimensão do mercado brasileiro e, principalmente, as suas potencialidades de crescimento constituem uma atração irresistível para as empresas que se defrontam com mercados maduros, saturados e sujeitos a forte concorrência. Ainda, as reformas na economia brasileira, nos anos 1990, foram favoráveis aos investidores portugueses, que participaram ativamente no processo de privatização das principais empresas brasileiras. Acrescem, ainda, a favor do Brasil as condições claramente desfavoráveis de outros destinos que foram desagregados em duas determinantes distintas. A primeira, formada pelos mercados da UE, caracterizados pela necessidade de uma grande competitividade, e onde as empresas portuguesas dispõem de menor vantagem competitiva. A segunda, os mercados dos Palop, que, embora com a vantagem da proximidade cultural, revelam uma exiguidade e uma deterioração tão severa do ambiente

econômico que não proporcionavam resposta às necessidades de crescimento manifestadas. Claro, existem ainda outros destinos, como é o caso do Extremo Oriente, aonde poucas empresas se aventuraram, ou os países do Leste Europeu, que foram ensaiados, com pouco sucesso, por algumas das empresas que estão instaladas no Brasil.

Neste cenário, o Brasil revela-se como a opção mais natural. De acordo com o estudo realizado, o IDE português foi predominantemente liderado, na sua primeira etapa, em 1995, por grandes empresas (responsáveis, no seu conjunto, por cerca de 90% do total dos fluxos), que detêm nos seus respectivos setores produtivos e de serviços uma quota de mercado muito significativa, claramente dominante, traduzindo uma forte concentração dos ramos de atividade em que atuam. Neste movimento estão igualmente presentes GE de capital de origem privada, que cresceram até dominarem os mercados domésticos, e, finalmente, PME que são líderes europeus no respectivo segmento, e detêm como principal fator de competitividade a capacidade tecnológica (*ativos intangíveis*) de que dispõem.

Podemos afirmar, com relativa segurança, que as empresas estudadas perspectivaram a decisão de investimento no Brasil como uma espécie de plataforma de internacionalização. Ou seja, apesar de algumas delas já disporem de experiência de atuação em mercados externos (considerável, em alguns casos), a instalação no Brasil permitiu-lhes adquirir a massa crítica indispensável (traduzida em aumento de dimensão ou aquisição de experiência internacional) que possibilitará a abordagem de outros mercados externos, porventura mais exigentes, quer do ponto de vista da concorrência, quer no que respeita à oferta de produtos/serviços tecnologicamente mais sofisticados. O fato de algumas das empresas estudadas já terem sofrido alguns revezes em anteriores processos de abordagem dos mercados externos (por exemplo, no contexto do Mercado Interno Europeu) ajudou a consolidar a necessidade de maior experiência de internacionalização.

No questionário aplicado em 2005, seguiu-se uma metodologia semelhante ao de 2001, evidenciando-se que apenas oito fatores atingiram uma pontuação média superior a 3 (num máximo possível de 5), a saber: o aumento do volume de negócios; a redução do risco por meio da diversificação de mercados; a insuficiente dimensão e dinâmica do mercado português; as dificuldades em concorrer no mercado interno europeu; o potencial de crescimento do mercado brasileiro; a dimensão do mercado brasileiro; as afinidades históricas, lingüísticas e culturais; a estabilidade política e econômica no Brasil (Costa, Fernandes e Silva, 2005).

As primeiras conclusões, à semelhança dos resultados obtidos em 2001, acentuam a importância atribuída à dimensão econômica do investimento, o potencial de crescimento do mercado brasileiro, a dimensão do mercado brasileiro, seguindo-se a necessidade de aumentar o volume de negócios da empresa, tirando vantagem do potencial do Brasil. Todas estas dimensões alcançaram uma pontuação muito alta, superior a quatro, em face da insuficiente dimensão e dinâmica do mercado português. As afinidades históricas, lingüísticas e culturais aparecem logo em seguida, na quinta melhor posição, justificando uma análise mais detalhada da respectiva influência.

PAPEL DE ALAVANCA DESEMPENHADO PELA PROXIMIDADE CULTURAL

No questionário realizado em 2001 nas empresas brasileiras recenseadas com investimentos portugueses, foi possível avaliar na Parte II, de forma mais aprofundada comparativamente ao de 2005, a importância da proximidade cultural no conjunto dos determinantes econômicos: língua comum, proximidade cultural e laços históricos entre Portugal e Brasil (Bergeijk, 1996; Eichengreen e Irwin, 1998; Breton, 1999).

O que se pretendia era tentar mostrar até que ponto a denominada relação especial existente entre Portugal e o Brasil, que se expressa entre outros aspectos numa língua comum e em laços históricos e culturais profundamente interligados, foi determinante para essas empresas. Em suma, pretendia-se determinar a influência do que designamos como fatores específicos, para os distinguirmos dos determinantes tradicionais de origem econômica. Na prática, pretendemos verificar se a proximidade cultural entre Portugal e Brasil tinha sido determinante na decisão de investimento no Brasil ou se teria atuado como complementar aos fatores de ordem econômica, desempenhando uma função de alavanca, num contexto que implica riscos acrescidos e um razoável grau de incerteza. Neste contexto, espera-se que as empresas vão entrando, sucessivamente, em novos mercados, cuja distância psicológica do país de origem é cada vez maior. Essa distância é definida como as diferenças na língua, na cultura, no sistema político e nos níveis educacionais que podem prejudicar o fluxo de informação entre a empresa e o mercado, à luz das premissas que serviram de base para a concepção do modelo de Uppsala.

Na definição de Hofstede (1980, 1999), a cultura, num sentido lato, refere-se ao contexto social em que vivem os seres humanos. O autor considera-a como o conjunto

de atitudes e valores que são comuns a um determinado conjunto de pessoas, e que faceta as formas com que os indivíduos apreendem e respondem ao ambiente. Por seu lado, Luostarinen (1979) define a distância cultural como a soma de fatores que criam, por um lado, uma necessidade de conhecimento e, por outro lado, barreiras ao fluxo de conhecimento e outro tipo de fluxos entre o país de origem e o país de destino. Luostarinen (1979) utilizou indicadores como o nível de desenvolvimento econômico, a língua e o grau de educação para operacionalizar o conceito de distância cultural. Estudou as operações internacionais das empresas finlandesas, classificando os países de destino em 5 grupos, atribuindo-lhes valores entre 1 (muito próximo) e 5 (muito distante).

Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) também tinham apresentado uma definição de distância psíquica como sendo o conjunto de fatores que perturbavam o fluxo de informação entre a empresa e o mercado de destino. Para estes autores, entre esses fatores destacavam-se as diferenças na língua e hábitos culturais, nos sistemas políticos e sociais e, ainda, nos níveis educacionais.

No entanto, o estudo mais abrangente sobre as dimensões culturais foi realizado por Hofstede (1980), que construiu uma base de dados sobre as mais de 50 filiais de uma EMN, estabelecida em vários países. Hofstede descobriu que as diferenças culturais variam ao longo de quatro dimensões: aversão à incerteza, individualismo, distância ao poder e índice de masculinidade.

Apesar de contestadas por vários autores, as dimensões de Hofstede têm como principal vantagem, segundo Kogut e Singh (1988), ter permitido codificar os traços culturais num índice numérico, permitindo comparar as diferenças relativas entre países ao longo das dimensões culturais. Os autores vão mesmo construir um índice composto, utilizando as quatro dimensões originais. Esse índice baseia-se no desvio ao longo de cada uma das dimensões em relação à classificação de um dado país, o país alvo. Esses desvios são depois corrigidos pelas diferenças na variância

de cada dimensão, calculando-se ainda a média aritmética. Algebricamente, o índice de Kogut e Singh para distância cultural DC_j é dado pela expressão seguinte:

$$DC_j = \frac{\sum_{i=1}^4 (I_{ij} - I_{ip})^2 / V_i}{4}$$

Onde:

I_{ij} = valor do índice da dimensão cultural i do país j ;

V_i = variância do índice da dimensão i ;

p = país de origem do IDE.

Para confirmarmos a aplicabilidade desta medida, fomos calcular o índice de Kogut e Singh, mas considerando a distância cultural de vários países em relação ao Brasil. Como se pode verificar pela análise da tabela seguinte, Portugal aparece como um dos países culturalmente mais próximos do Brasil, embora, curiosamente, a Espanha registre um valor ainda mais baixo.

Neste cenário teórico, resolvemos utilizar três fatores para confirmar a influência da pequena distância cultural entre Portugal e o Brasil na decisão de investimento das empresas em estudo: língua comum, proximidade cultural e laços históricos entre Portugal e o Brasil.

Os inquiridos eram solicitados a responder reportando-se ao momento em que tinha sido tomada a decisão de investir no Brasil, baseados na respectiva percepção da influência desse tipo de fatores, e, depois, numa segunda fase, depois de a empresa estar instalada no Brasil, para determinar se essa percepção se tinha alterado com o investimento efetivo, e com a decorrência das operações no terreno. Foram construídas as seguintes classes:

- classe 1: agrupava os inquiridos que consideravam a importância do fator em causa irrelevante ou pouco importante (classificações 1 e 2);
- classe 2: agrupava os inquiridos que consideravam a importância do fator em causa intermédia ou indiferente (classificação 3);

Tabela 2 – Índice de distância cultural de Kogut e Singh

PAÍS	DISTÂNCIA CULTURAL FRENTE AO BRASIL	PAÍS	DISTÂNCIA CULTURAL FRENTE AO BRASIL
Espanha	0,37	Suíça	2,53
Portugal	0,63	Canadá	2,73
França	0,81	Holanda	3,23
Bélgica	1,12	EUA	3,51
Itália	1,66	Reino Unido	4,17
Alemanha	2,24	Suécia	4,47

Fonte: Elaboração própria a partir de Kogut e Singh (1988).

- classe 3: agrupava os inquiridos que consideravam a importância do fator em causa importante ou muito importante (classificações 4 e 5).

Uma primeira análise geral aponta para o fato de se ter verificado uma redução na importância atribuída pelos gestores de topo (na maior parte dos casos, os responsáveis pela decisão de investimento) ao peso dos fatores acima referidos. Ou seja, podemos dizer que a proximidade cultural desempenhou um papel mais determinante na altura da tomada de decisão, quando os inquiridos sobreestimaram a importância da proximidade cultural, a julgar pela evidência posterior.

Ou seja, poderia desde já se avançar a hipótese de que a percepção da ausência da distância psíquica terá desempenhado um papel muito importante na decisão de instalação, tendo os respondentes sobreavaliado a importância dos fatores que iremos designar como proximidade cultural. No seu conjunto, o fator a que se atribuía maior importância era a língua comum, verificando-se que esta última assumia uma importância muito significativa (classe 3) para mais de 70% dos inquiridos antes da instalação, baixando esse número para 58,6% depois de instalados no Brasil, tendo sido o fator que registrou maior quebra relativa, o que pode significar que era o mais sobreavaliado de todos.

No que respeita à proximidade cultural, era considerada importante ou muito importante para 56,1% dos inquiridos na altura da instalação, tendo esse número baixado para 43,3% mais tarde, e 30% consideravam-na indiferente, antes e depois de se instalarem.

Quanto aos laços históricos, foram assinalados como importantes ou muito importantes por 46% dos inquiridos

na altura da instalação, e como indiferentes por 36% deles. Depois do início da atividade, verifica-se uma inversão nessas percentagens, passando os que consideram os laços históricos como importantes ou muito importantes para 32%, contra 44% dos que os consideram indiferentes.

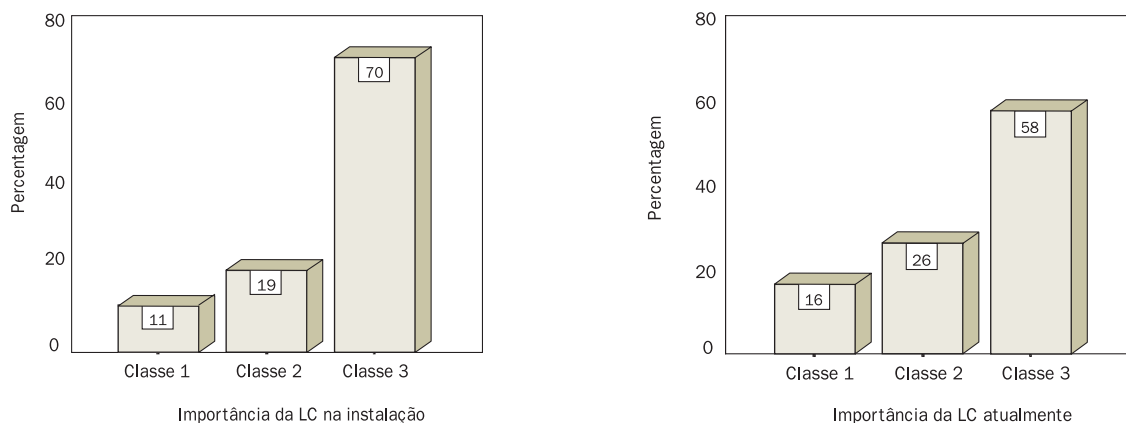
Em resumo, podemos considerar que, de uma forma geral, havia uma percepção forte de grande influência dos fatores não econômicos na decisão de investimento no Brasil, o que é consistente com as teorias desenvolvidas por autores como Silva (2002). No entanto, essa percepção veio a revelar-se relativamente menos significativa à medida que se desenvolvia a atividade empresarial no país, mas continuando a ser muito expressivas as médias atribuídas pelos empresários.

A maior vertente dessa proximidade cultural era a língua comum, fator em que se verificou também a maior quebra relativa. Assumiram menor destaque os laços históricos e a proximidade cultural. No conjunto das observações realizadas, podemos avançar com relativa segurança a hipótese do fato de a percepção da ausência de uma distância psíquica, no sentido de Johanson e Wiedersheim-Paul, anteriormente definida, mais do que compensou a distância geográfica, e a incerteza e os riscos associados a uma decisão de internacionalização.

CONCLUSÕES E NOTAS FINAIS

O artigo aqui apresentado resulta de parte das conclusões retiradas da aplicação de dois questionários aos responsáveis das empresas portuguesas com investimentos no Brasil, em momentos diferenciados no tempo. O primeiro questionário foi aplicado em setembro de 2001 e,

Figura 2 – Importância da língua comum, antes e depois da instalação no Brasil



conjugado com um conjunto de estudos de casos, visava essencialmente identificar os principais determinantes que tinham estado na origem da decisão de um número muito significativo de empresas portuguesas que tinham seleccionado o Brasil como principal destino do seu processo de internacionalização, investindo naquele país uma parcela relevante da sua riqueza, traduzida em recursos financeiros e humanos. A decisão revestiu-se, na altura, de considerável polémica em face da incerteza que caracterizava a situação económica brasileira e da sedução

exercida pelo mercado espanhol, no contexto do mercado interno europeu. O segundo questionário, aplicado exactamente quatro anos depois, em setembro de 2005, teve por principal missão averiguar da sustentabilidade do investimento realizado, visando apontar algumas pistas para futuros rumos da internacionalização de Portugal, a partir da experiência das empresas que continuam a apostar no Brasil com vista ao crescimento e dinamização dos seus mercados externos. Uma conclusão se impõe: embora as principais motivações para o início deste processo de

Figura 3 – Importância da proximidade cultural, antes e depois da instalação no Brasil

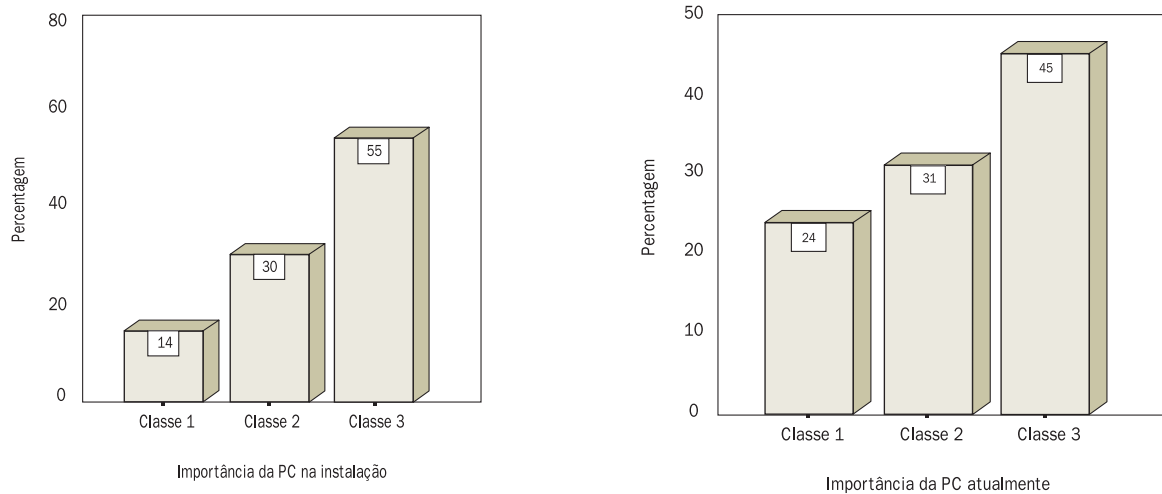
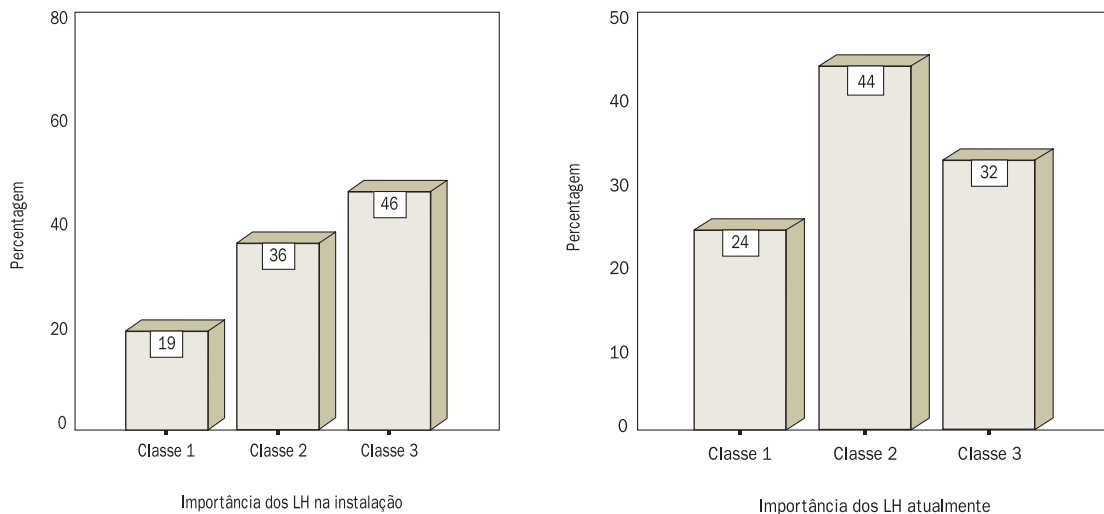


Figura 4 – Importância dos laços históricos, antes e depois da instalação no Brasil



internacionalização tenham sido, naturalmente, de base econômica (relacionadas nomeadamente com a dimensão e o potencial de crescimento do mercado brasileiro), é interessante verificar a grande influência da proximidade cultural percebida entre os dois países (veiculada, essencialmente, pela língua comum) na decisão de abordar um mercado tão longínquo e utilizando uma forma de internacionalização tão exigente como o IDE.

Do nosso ponto de vista, essas duas conclusões podem fornecer um contributo importante para a definição de novas linhas de rumo para a internacionalização da economia portuguesa, assentes numa competitividade construída a partir de laços históricos e culturais, mas enquadrada nas novas realidades dos fluxos de comércio e investimento internacionais, e que configura, pela primeira vez, a evolução de Portugal de tradicional receptor de capitais externos para uma economia com estratégias próprias e aguerridas de internacionalização, e onde o Brasil desempenha um lugar de destaque.

Como fator de enquadramento de todo o processo, no caso das empresas portuguesas, surge o papel desempenhado pela proximidade cultural entre Portugal e o Brasil, que terá assumido a função de alavanca na tomada de decisão. Ou seja, embora a principal motivação para o investimento tenha residido em fatores de ordem econômica, muitas das empresas, ou quase todas, não teriam investido (ou o montante teria sido muito mais reduzido) se não tivessem a percepção das semelhanças entre o ambiente de trabalho e as culturas organizacionais entre os dois países. Podemos afirmar, com segurança, que essa sensação de proximidade é conferida, essencialmente, pela língua comum.

Finalmente, julgamos ainda ter demonstrado que o processo de internacionalização que tem vindo a ser desenvolvido pelas empresas portuguesas poderá dar um importante contributo para os quadros teóricos que têm servido de base ao IDE e à internacionalização, num contexto mais alargado, já que, como esperávamos, as empresas multinacionais portuguesas possuem uma dimensão mais reduzida do que as EMN tradicionais, pois detêm vantagens de propriedade (vantagens competitivas) mais fracas, debatendo-se com maiores custos no decorrer do processo, em consequência da reduzida experiência em operações externas no país de origem, o que poderá sugerir a construção de novos quadros teóricos, alternativos e/ou complementares aos já existentes.

Julgamos que a maior originalidade do processo de internacionalização das empresas portuguesas para o Brasil terá sido o contributo decisivo desempenhado pelos fatores de ordem cultural, principalmente no caso das empre-

sas de menor dimensão, que, em muitos casos, iniciavam naquele destino o seu processo de internacionalização. Esta originalidade leva-nos a reconhecer a necessidade de novos quadros teóricos que forneçam uma melhor articulação entre a dimensão econômica e a dimensão cultural, um processo que ainda nos parece relativamente pouco explorado pelas abordagens existentes.

REFERÊNCIAS

- AHARONI, Y. *The Foreign Investment Decision Process*. Boston: Harvard Business School, 1966.
- AXXIN, C. N.; MATTHYSSENS, P. Reframing internationalization theory: an introduction. In: AXXIN, C. N.; MATTHYSSENS, P. (Eds.). *Reassessing the Internationalization of the Firm, Advances in International Marketing*, v. 11. Series Editor, CAVUSGIL, S.T., Oxford: JAI / Elsevier Science, 2001. p. 3-12.
- BCB. Separatas do Boletim Estatístico, BCB (Banco Central do Brasil), Brasília, 2005.
- BERGELJK, P.V. The significance of political and cultural factors for international economic relations. In: JEPMA, C.; ROHEN, A. (Eds.). *International Trade: a Business Perspective*. London and New York: Longman / Netherlands Open University, 1996. p. 195-212.
- BJÖRKMANN, I.; FORSGREN, M. Nordic contributions to international business research. In: BJÖRKMANN, I.; FORSGREN, M. (Eds.). *The Nature of the International Firm: Nordic Contributions to International Business Research*. Copenhagen: Copenhagen Studies in Economics and Management, 1997. p. 11-29.
- BOUMA, E. Foreign direct investments. In: JEPMA, C.; ROHEN, A. (Eds.). *International Trade: a Business Perspective*. London and New York: Longman / Netherlands Open University, 1996. p. 42-71.
- BRETON, A. (Ed.). *Exploring the Economics of Language*. New Canadian Perspectives, Ottawa: Canadian Heritage, 1999.
- BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. Models of the multinational enterprise, *Journal of International Business Studies*, v. 29, n. 1, p. 21-44, 1998.
- BUCKLEY, P. J.; CASTRO, F. B. The investment development path: the case of Portugal, *Transnational Corporations*, v. 7, n. 1, p. 1-15, 1998.
- COSTA, C. G. *Economia e política da construção europeia: os desafios do processo de integração*. Lisboa: Editora Terramar, 2004.
- COSTA, C. G. *A cultura como factor dinamizador da economia: os investimentos portugueses no Brasil*. Lisboa: ISCS – UTL, 2005.
- COSTA, C. G.; FERNANDES, F. R. C.; SILVA, J. R., *Os investimentos portugueses no Brasil*. São Paulo: ICEP, 2005.

CARLA GUAPO COSTA

- DUNNING, J. H. Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic and developmental approach. *Weltwirtschaftliches Archiv*, v. 117, n. 1, p. 30-64, 1981.
- DUNNING, J. H. The investment development cycle revisited. *Weltwirtschaftliches Archiv*, v. 122, n. 4, p. 667-676, 1986.
- DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 1, p. 1-32, 1988.
- DUNNING, J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing, 1993.
- EICHENGREEN, B.; IRWIN, D. A. The role of history in bilateral trade flows. In: FRANKEL, J. A. (Ed.). *The Regionalization of the World Economy*, NBER-National Bureau of Economic Research, Chicago and London: University of Chicago Press, 1998. p. 33-59.
- HENNART, J.-F. The transaction cost theory of the multinational enterprise. In: PITELIS, C.; SUGDEN, R. (Eds.). *The Nature of the Transnational Firm*. London and New York: Routledge, 1991. p. 81-116.
- HOFSTEDE, G. *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Abridged Edition. California: Sage Publications, 1980.
- HOFSTEDE, G. The business of international business is culture. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P. (Eds.). *The Internationalization of the Firm: A Reader*. London: The Dryden Press, 1999. p. 381-393.
- HYMER, S. H. *The International Operations of National Firms: a Study of Direct Foreign Investment*. MIT Monographs, Cambridge: The MIT Press, 1976.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, v. 12, n. 5, p. 305-322, 1975.
- KINDLEBERGER, C. P. *American Business Abroad: Six Lectures on Direct Investment*. New Haven and London: Yale University Press, Lecture 1, 1969.
- KLEINERT, J. Globalization of the world economy: what happened in 1985? *Kiel Working Paper*, n. 969. Kiel: Kiel Institute of World Economics, 2000.
- KOGUT, B.; SINGH, H. The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n. 3, p. 411-423, 1988.
- LUOSTARINEN, R. *Internationalization of the Firm*. Acta Academiae Economicae Helsinkiensis. Helsinki: The Helsinki School of Economics, 1979.
- PNUD. *Human Development Index*. New York: United Nations Development Program, 2005.
- SILVA, J. R. *Portugal/Brasil, uma década de expansão das relações económicas (1992-2002)*. Lisboa: Editora Terramar, 2002.
- SILVA, J. R. A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, v. 45, edição especial, p. 102-15, 2005.
- UNCTAD. *World Investment Report*. New York and Geneva: Unctad (United Nations Conference on Trade and Development), 2005.
- WEISFELDER, C. J. Internationalization and the multinational enterprise: development of a research tradition. In: CAVUSGIL, S. T. (Ed.). *Reassessing the Internationalization of the Firm*, Advances in International Marketing, v. 11, Series Editor. Oxford: JAI / Elsevier Science, 2001. p. 13-46.

Artigo recebido em 22.11.2005. Aprovado em 19.06.2006.

Carla Guapo Costa

Professora do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas (ISCSP) da Universidade Técnica de Lisboa. Investigadora do Centro de Administração e Políticas Públicas (CAPP) do ISCSP.

Interesse de pesquisa nas áreas de processo de internacionalização e políticas públicas

E-mail: cguapoc@iscsp.utl.pt

Endereço: Rua Miguel Lupi, 20, Lisboa – Portugal, 1249-078.