



UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS VISANDO O MERCADO ASIÁTICO COM BASE
EM SINGAPURA**

Ricardo Melo Yoshida

**BAURU
2017**

UNIVERSIDADE DO SAGRADO CORAÇÃO
FACULDADE DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

RICARDO MELO YOSHIDA

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS
VISANDO O MERCADO ASIÁTICO COM BASE EM SINGAPURA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Relações Internacionais da Universidade do Sagrado Coração (USC), como requisito parcial para obtenção do título de **Bacharel em Relações Internacionais.**

Orientador: Me. Fred Aparecido Matano

BAURU

2017

Yoshida, Ricardo de Melo

Y655p

O processo de internacionalização visando o mercado asiático com base em Singapura / Ricardo de Melo Yoshida. -- 2017.

77f.

Orientador: Prof. M.e Fred Aparecido Matano.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Internacionais) - Universidade do Sagrado Coração - Bauru – SP.

1. Empresa. 2. Distância psíquica. 3. Economia. 4. Mercado doméstico. 5. Mercado estrangeiro. I. Matano, Fred Aparecido. II. Título.

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS
VISANDO O MERCADO ASIÁTICO COM BASE EM SINGAPURA**

Ricardo Melo Yoshida

BANCA EXAMINADORA

Me. Fred Aparecido Matano
Orientador

Ma. Beatriz Sabia Ferreira Alves
Examinadora

Ma. Roberta Cava
Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por tudo que fizeram para que eu chegasse aqui, e é a eles que eu dedico este trabalho.

RESUMO

A partir da segunda metade do século XX, o mundo passou por uma contrastante mudança econômica, representada pelo alastramento das fronteiras empresariais, para além de seus mercados domésticos. Na tentativa de explicitar esse fenômeno, intitulado internacionalização, surge a Teoria de Uppsala, consagrada por considerar a distância psíquica como parâmetro para o sucesso, ou insucesso do procedimento. Diante disso, será ela utilizada para analisar a viabilidade da internacionalização de empresa brasileira para o mercado de Singapura, grande expoente econômico asiático e mundial. Analisada a distância psíquica de ambas as economias, levando-se em conta, inclusive, eventuais casos de sucesso, chegar-se-á à conclusão pela viabilidade ou não da internacionalização.

Palavras-chave: empresa; distância psíquica; economia; mercado doméstico; mercado estrangeiro.

ABSTRACT

From the second half of the 20th century, the world went through a contrastive economic change, represented by the spread of corporate boundaries, beyond their domestic markets. In an attempt to explain this phenomenon, titled internationalization, arises the theory of Uppsala, consecrated by considering the psychic distance as a parameter for the success or failure of the procedure. In addition, it will be used to analyze the feasibility of internationalization of Brazilian Company for the Singapore market, great exponent Asian economic and world. Analyzed the psychic distance of both economies, taking into account, including any cases of success, it will reach the conclusion by the feasibility or not of internationalization.

Keywords: company; psychic distance; economy; domestic market; foreign market.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	7
2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS	10
2.1. Conceito de internacionalização de empresas	11
2.2. Procedimentos preparatórios e de formalização da internacionalização ...	20
2.3. Contexto comercial brasileiro	26
2.4. Vantagens e desvantagens da internacionalização	29
3. ANÁLISE MERCADOLÓGICA - CONHECENDO SINGAPURA.....	34
3.1. Fatores históricos	34
3.2. Aspectos religiosos e culturais	36
3.3. Aspectos geográficos e de recursos naturais.....	38
3.4. Contexto político.....	39
3.5. Estrutura econômica	40
3.6. Logística e infraestrutura	43
3.7. Regras locais: barreiras técnicas	45
3.8. Políticas públicas e ações governamentais: incentivos, benefícios e facilidades ao investimento direto externo	47
4. INTERNACIONALIZAÇÃO: FIRMA BRASILEIRA COM EMPRESA ABERTA EM SINGAPURA.....	50
4.1. Processo de abertura da empresa	50
4.2. Regularização e formalização perante o Estado	52
4.3. Adequação fiscal e contábil.....	54
4.4. Legislação aplicável e acordos internacionais com o Brasil	55
4.5. Custos operacionais e de manutenção	56
5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROCESSO - CASES DE SUCESSO	58
CONSIDERAÇÕES FINAIS	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

INTRODUÇÃO

Ao contrário do que se possa imaginar, desde suas origens mais remotas, o ser humano, além de inegavelmente social, possui "espírito" de empreendedorismo - se é que assim podemos intitular.

Isso porque, ao longo da evolução humana, as variações climáticas, os aspectos geológicos e os predadores tidos por naturais, exigiam de nossa espécie muito mais que a capacidade de ser bípede e de agrupamento de indivíduos; exigiam a interação entre os agrupamentos - tribos, conglomerados, povoados e afins - tanto para troca de conhecimentos quanto para a troca de materiais, como condição de sobrevivência.

Referido comportamento, notadamente, foi responsável por originar as práticas mercantis, as quais se aperfeiçoaram diante das realidades vividas ao longo das Idades Antiga e Média, mantendo a precariedade esperada e presumida para a época (NOGUEIRA, 2017).

Já na Idade Moderna, tivemos o efetivo surgimento de sociedades empresárias com vistas ao comércio exterior, e ao que futuramente se tornaria a internacionalização de empresas, pois os territórios do Novo Mundo, enquanto colônias de exploração, atuavam como filiais de seus colonizadores no que dizia respeito ao fornecimento de mão-de-obra e de recursos naturais de baixo ou de nenhum custo, devendo estar atentos às leis do "País-sede" e às que ele impunha para vigência exclusiva no "Território-filial".

Em decorrência disso, as Revoluções Francesa e Industrial, marcos do início da Idade Contemporânea, contaram com maior arcabouço tecnológico e estrutural para desencadear fortemente os processos de expansão internacional.

A partir de então, é de conhecimento comum que o Ocidente disparou em busca do domínio pelo comércio interno e, principalmente, do externo, busca esta que corroborou, junto a outros fatores igualmente determinantes, para o acontecimento das Grandes Guerras.

É fato que, apesar das tragédias advindas da disputa pelo poder, o Ocidente logrou êxito em dominar grande parte do comércio exterior, senão todo ele, até o final dos anos 1970.

A partir da década de 1980, no entanto, a hegemonia ocidental no mercado internacional entrou em declínio, dando espaço às multinacionais da Ásia Oriental, que têm se mostrado verdadeiras expoentes no que diz respeito à produção tecnológica e à articulação transnacional empresarial.

O domínio do cenário empresarial internacional por multinacionais asiáticas decorre, a princípio, do crescimento percebido em alguns países do continente; crescimento que, embora não possua explicação isolada e concreta, certamente se relaciona ao processo de globalização iniciado naquele período, bem como, e talvez determinadamente, ao sólido investimento em educação e infraestrutura, no pós Segunda Guerra Mundial.

Havendo, ou não, mais fatores determinantes para a recente supremacia oriental do mercado internacional, fato é que suas estatísticas apresentam-se sempre crescentes, seja nos países-sede das multinacionais, seja em suas filiais.

O superávit das multinacionais dos Tigres Asiáticos¹, como esperado, tem chamado a atenção de especialistas por todo o globo há tempos, em razão da solidez apresentada pelas empresas do bloco. Solidez esta que, recentemente, superou duas crises de proporções gigantescas: a primeira, mundial em 2008, e atualmente na América Latina, a partir de 2016 (MORAIS, 2016).

Em razão da estabilidade apresentada por essas multinacionais, em especial as oriundas dos Tigres Asiáticos, entende-se de suma importância o estudo de empresas brasileiras oriundas da internacionalização de empresas da Ásia Oriental; bem como das empresas que possuem sede em algum país do oriente asiático e filial em território nacional.

Como parâmetro para tanto, a presente monografia terá o enfoque no país de Singapura, norteando-se pela Teoria de Uppsala, e levando em consideração a coleta de dados estatísticos, dos aspectos basilares da cidade-Estado, e o estudo de casos bem sucedidos de internacionalização de empresas brasileiras ao contexto singapuriano.

Notadamente, tendo por método de referência o empirismo, após a coleta de todas as informações elencadas acima, ao final desta monografia,

¹ Bloco Econômico composto pelos países asiáticos: Singapura, Hong Kong, Coreia do Sul e Taiwan.

emitir-se-á parecer pela viabilidade, ou não, da internacionalização de uma empresa brasileira à realidade econômica *lato senso* de Singapura.

2. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

Como sabido, o processo de evolução da humanidade implicou, necessariamente, em igual evolução da atividade mercantil, a qual se faz presente entre os agrupamentos desde tempos remotos da Idade Antiga.

Na contemporaneidade, temos como primeiro grande salto as Grandes Guerras Mundiais, no início do século XX, que desencadearam o moderno processo de globalização, fenômeno que foi intensificado determinadamente a partir da segunda metade do século passado, e que atualmente é considerado inerente e indispensável ao mercado comercial.

Tendo em vista a importância do fenômeno globalizante para o fenômeno da internacionalização de empresas, se faz necessário conceituar aquele primeiro, o que se faz às vistas do ensinamento de David Held e outros (HELD; MCGREW; GOLDBLATT; PERRATON, 1999), no sentido de que a globalização é um fenômeno social e econômico que culmina na interrelação entre as economias dos Estados a partir da intensificação do fluxo de informações, pessoas, bens, serviços, matéria-prima, etc., entre os países.

De acordo com os autores mencionados, com os quais concordamos, a globalização seriam processos em série cuja intensidade e velocidade, quanto maiores, desencadeiam a interdependência e a conectividade vital entre os países no que diz respeito não somente aos bens tangíveis (capital, mão-de-obra, matéria-prima, bens, serviços), mas também aos intangíveis, como as disputas pelo domínio e pelo poderio econômico, por conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias.

Abre-se parênteses para destacar que a globalização, sob a óptica do cenário sociopolítico econômico brasileiro influenciaria a realidade das empresas pátrias em dois aspectos fundamentais: no primeiro, as empresas se internacionalizam pela necessidade de externalização da economia nacional; e, no segundo, há o investimento em tecnologias - por vezes importadas - a fim de que as empresas se fortaleçam ante a competitividade do mercado global (ARBIX; NEGRI; SALERNO, 2005, p. 295-442).

Porém, seja no Brasil, seja em qualquer outro país do globo, o fato é que a globalização contemporânea impactou o mercado internacional de modo

que ele se tornasse uno, frente a correlação entre as economias e as empresas propriamente ditas.

Em vista disso, torna-se indispensável a conceituação do que vem a ser a internacionalização de empresas, e quais seriam os posicionamentos teóricos que se dedicam a estudar o acontecimento.

2.1. Conceito de internacionalização de empresas

Para conceituar esse conjunto de processos que são a internacionalização, recorre-se às lições de Vahlne e Nordström (VAHLNE; NORDSTRÖM, 2008, p. 529-548) de que a internacionalização nada mais seria que a evolução das empresas multinacionais, até o patamar internacional.

Tal evolução compreenderia os dois sentidos de operacionalização econômica internacional, isto é, tanto o *inward*² -por intermédio da importação, por exemplo - quanto o *outward*³ - a exemplo, com as exportações ou investimento direto no exterior (ROCHA, 2003, p. 29).

Para definir os elementos principais do acontecimento, também podemos nos socorrer dos apontamentos do Professor Fábio Dal-Soto (DAL-SOTO, 2008), ao citar a doutrina nacional:

De forma ampla e abrangente, a internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento das operações de uma empresa com países fora de sua base de origem. Embora contenha a palavra "processo", esta definição não indica que a internacionalização deva ser obrigatoriamente composta por características evolutivas através de etapas sequenciais rígidas e impositivas (GOULART, BRASIL e ARRUDA, 1996).

Por fim, vale ressaltar os ensinamentos de Johanson e Vahlne (JOHANSON; VAHLNE, 1977), precursores da Teoria de Uppsala, de que a internacionalização é um processo gradativo, que evolui na exata medida em que evolui o conhecimento sobre o novo mercado.

Estando superada, embora não esgotada, a definição do que vem a ser a internacionalização de uma empresa, cabe então explorar as principais teorias destinadas ao estudados modelos, dos moldes em que o fenômeno da internacionalização se manifesta.

² Tradução livre: para dentro.

³ Tradução livre: para fora.

As teorias acerca da internacionalização podem ser agrupadas conforme a abordagem que as direciona, havendo três principais diretrizes: a econômica, a comportamental e a estratégica.

No que tange à abordagem econômica, destacam-se as teorias do poder de mercado, do ciclo do produto, da internalização e do paradigma eclético.

A Teoria do Poder de Mercado (HYMER, 1978) defende que o fortalecimento da empresa deve ser galgado a partir da exploração das falhas do mercado. O ápice do fortalecimento seria atingido quando a empresa monopolizasse o mercado, ou estivesse em patamar equivalente a esse.

Para esse posicionamento, o primeiro alvo não seria propriamente a internacionalização da empresa, mas sim o domínio do mercado local, o qual seria atingido a partir do uso de vantagens específicas e da fusão de outras empresas, ocasionando a brusca queda da concorrência em razão dos fatores de produção e de resultado mais favoráveis (FILHO, 2008).

Quando a empresa atingisse a totalidade do mercado doméstico, ou não houvesse mais meios de expandir suas fronteiras dentro dos limites daquele, então seria o momento em que a internacionalização seria cogitada.

Todavia, para desbravar território estrangeiro, a empresa que visa ao mercado externo averigua qual local lhe possibilitaria as mesmas condições de expansão que o mercado inicial, pois seu objetivo será o mesmo que anteriormente: dominar o novo mercado, reduzir a concorrência e obter o máximo de vantagens para produção.

Para tanto as firmas necessitariam possuir vantagens específicas, tais como poder de mercado, tecnologias ou vantagens organizacionais capazes de superar as desvantagens de operar em outro país (SOUZA; *et. al.*, 2012).

A partir do exposto, concluímos que, para a Teoria do Poder de Mercado, as empresas possuem a única ambição de dominar o mercado doméstico, (CARNEIRO; DIB, 2007) seja pela cartelização, seja pela fusão de outras empresas; e, quando referido objetivo é alcançado, ou não existem mais possibilidades de expansão, então a empresa concentra parte de seus investimentos em operações externas.

A Teoria do Ciclo do Produto, também sob a óptica econômica, dispõe que a internacionalização de uma empresa se daria a partir da disponibilização

de um produto inovador no mercado externo: conforme evolui a comercialização de referido produto, evolui também o nível de internacionalização da organização (COSTA, 2015).

Inicialmente, a empresa faz o lançamento de um produto inédito e o introduz no mercado externo a partir da exportação, aguardando a receptividade da mercadoria e o aumento das compras pelos países desenvolvidos até que se viabilize o investimento direto em país estrangeiro (VERNON, 1966).

No nível seguinte, devido ao grande consumo, a empresa desenvolvedora do item esquematiza uma linha de produção para a mercadoria, e a implanta no país que apresentar os menores custos para a fabricação em larga escala; o país escolhido, em regra, é emergente ou subdesenvolvido.

Neste momento, criam-se as multinacionais.

Na quarta fase da internacionalização, no entanto, ocorre o colapso do sistema implantado, pois o país originário já não tem meios de utilizar toda a produção, e sequer possui a mesma capacidade de exportação, uma vez que os demais países desenvolvidos já possuem produtos concorrentes ao inicial, sendo necessária a criação de outro produto (DIAS, 2017, p. 10), reiniciando o ciclo ora explicitado.

A Teoria da Internalização, que não se confunde com o critério da internalização da Teoria do Paradigma Eclético, defende que a internacionalização se dá quando a empresa contabiliza menor gasto e maior lucro produzindo no exterior (FILHO, 2008, p. 21), em detrimento da produção interna.

O enfoque, portanto, é a empresa que opta, em primeiro plano, por realizar o investimento externo direto, em detrimento das transações ineficientes apresentadas pelo mercado interno.

Segundo os fundadores desta teoria, o mercado que possui falhas na produção e comercialização de um determinado produto, abre margem para que a produtora incorra no investimento direto externo, pois a empresa tentará sanar referidas falhas, e durante o estudo das variáveis, (BUCKLEY; CASSON, 1976, p. 323/325) poderá constatar a viabilidade do investimento externo.

Sendo cediço que qualquer mercadoria é passível da internalização, sejam produtos, sejam serviços e tecnologia, temos que as variáveis determinantes para que a empresa se torne multinacional são o lucro viável no exterior (BUCKLEY; CASSON, 1976, p. 323/325), a partir das falhas do mercado interno; variáveis que, além de determinarem o local, também serão responsáveis por selecionar o modo de entrada mais viável (BUCKLEY; CASSON, 1976, p. 323/325).

O importante na hora da decisão de internacionalizar um produto ou serviço é que existam vantagens de custos de transação para a empresa. Esses custos também irão determinar qual o melhor modo de entrada (exportação desde o país de origem, franquia, etc.) e estabelecimento (via joint ventures, licenças de produção, a própria internalização via a instalação de fábricas próprias, etc.) a ser utilizado no país estrangeiro.

A Teoria do Paradigma Eclético, idealizada por Dunning, apresentava-se como uma figura híbrida frente às teorias até então apresentava, haja vista concatenar os princípios das três correntes já abordadas.

Nesta teoria, as variáveis analisadas para a internacionalização de empresa se dividem em três grandes segmentos: vantagem de propriedade (*ownership*), vantagem de localização (*location*) e internalização (*internalization*) (DUNNING, 1980, p. 9-31); segmentos estes que dão origem às nomenclaturas "Teoria OLI" ou "Modelo OLI" também atribuídas a essa teoria.

As vantagens de propriedade/ proprietárias/ específicas são aquelas que as multinacionais possuem em detrimento das nacionais - restritas ao mercado doméstico - e se relacionam ao processo de produção da empresa (DUNNING, 1980, p. 9-31), compreendendo tecnologia, mão-de-obra, etc.

As vantagens de localidade, ou locacionais, são analisadas entre o país de origem da empresa e o país escolhido para se efetivar a internacionalização. É ponderada a capacidade de evolução econômica dos dois países em longo prazo, considerando-se os custos do processo de produção, o mercado consumidor, o fornecimento de insumos, disponibilidade de matéria-prima, etc. (DUNNING, 1980, p. 9-31). A partir dessa análise, a empresa que visa à internacionalização optará por concretizá-la ou não, ou por alterar o país alvo.

Por fim, as vantagens de internalização se referem à exploração das vantagens de propriedade, pois a empresa, visando medidas alternativas à associação com terceiros e a assunção dos riscos decorrentes dessa união, pretende concentrar o processo produtivo e as vantagens específicas que possui a partir de uma filial, subsidiária à matriz, criando assim uma hierarquia (DUNNING, 1980, p. 9-31).

Então, a partir da análise dos três vetores descritos, a empresa opta pela internacionalização, ou não, ressaltando-se que o desfavorecimento de qualquer desses setores torna inviável o processo.

Traçados os principais norteadores das principais teorias econômicas da internacionalização, temos que todas elas guardam em comum a diretriz dos lucros e retornos financeiros que o mencionado processo pode resultar.

Partindo para a abordagem comportamental da internacionalização, temos as teorias de networks, a do empreendedorismo internacional, e o modelo da Escola de Uppsala ou Escola Escandinava, todas elas enfatizando o comportamento dos empresários e as decisões por eles tomadas.

Pela Teoria Networks a internacionalização seria resultado do relacionamento mantido por uma empresa voltada para o mercado doméstico, com outra empresa estrangeira.

Segundo Johanson e Mattson, as empresas não são independentes na produção de mercadorias porquanto cada uma se dedique a uma fração do processo produtivo. Por conta disso as organizações mantêm um relacionamento umas com as outras, e a partir dele, quando uma empresa do mercado doméstico se relacionasse a uma contraparte estrangeira, estaríamos diante da internacionalização (JOHANSON; MATTSON, 1988, p. 287-314).

Ainda, de acordo com os mesmos autores, o relacionamento entre as empresas permitiria que se conhecessem os limites, as falhas e as vantagens de cada uma, o que seria chave fundamental para nortear a coordenação de atividades entre as firmas, gerando uma rede de relacionamento (JOHANSON; MATTSON, 2003, p. 83-101); que representa o *start* para o novo ciclo de aprofundar conhecimentos e alastrar as fronteiras da rede.

Ainda, segundo os autores Johanson e Mattson, a internacionalização a partir de rede de relacionamento com empresas estrangeiras poderia ocorrer

de três formas: pela extensão internacional, pela penetração ou pela integração internacional (JOHANSON; MATTSON, 1988, p. 287-314).

A extensão internacional compreende uma empresa que, até então, não estava compreendida naquela rede de relacionamento estrangeira, mas acaba por alcançá-la a partir da rede de relacionamento inicial.

O próximo passo seria a penetração, ocasião em que a organização, já na rede de relacionamento estrangeira, aperfeiçoa o próprio desempenho, no contexto estrangeiro, até atingir o nível seguinte.

Finalmente, na integração internacional, a empresa já atingiu outras redes internacionais, e volta suas preocupações na administração de sua função dentro de cada rede.

Assim, sob a ótica da teoria *networks*, a internacionalização é medida a partir do mercado, e não das empresas isoladamente. Assim, um determinado mercado possui maior ou menor nível de internacionalização a depender da relação de suas empresas com as estrangeiras.

A Teoria do Empreendedorismo é posicionamento mais recente e fenômeno muito menos estudado que os anteriormente supracitados.

De acordo com o disposto pela teoria em questão, a internacionalização não seria fenômeno exclusivo das empresas de grande porte, mas também seria acessível àquelas que se dispusessem ao empreendedorismo internacional.

Todavia, para que se viabilize a internacionalização dessas firmas, é imprescindível a observância de procedimento mais complexo, em razão do maior número de variáveis, quais sejam: internalização de transações, estruturas alternativas de governança, vantagem de localização no estrangeiro, e, recursos únicos (OVIATT; MCDUGALL, 1997, p. 85-99).

A internalização de transações seria resultado das falhas do mercado, e a depender as estruturas alternativas de governança, diferenciariam as transações internalizadas por empresas já estabelecidas das internalizadas por empreendimentos recentes, o qual representa o foco da teoria em questão.

Isso porque, enquanto a primeira possui recursos suficientes para internalizar grande parte das transações, os segundos em razão da precariedade dos seus recursos, consegue internalizar a menor parte delas, e o

fazem a partir das estruturas alternativas do licenciamento, da franquia e do *network* (OVIATT; MCDOUGALL, 1997, p. 85-99).

A partir de então os novos empreendimentos partiriam em busca da internacionalização devido às vantagens oferecidas no estrangeiro, tanto com relação aos recursos imóveis como a localização, quanto com relação aos recursos móveis, como o conhecimento, que costumam ser a matéria de trabalho das firmas empreendedoras, e o principal artifício viabilizador da internacionalização (DUNNING, 1988, p. 1-31).

A partir de então o empreendimento internacional é submetido à última fase dos testes, qual seja a obtenção e a ostentação de recursos únicos que não sejam dificultosos em se copiar, ou mesmo de se concorrer (OVIATT; MCDOUGALL, 1997, p. 85-99), qualidades responsáveis por sedimentar a eficácia do empreendimento.

Encerrado o processo de implantação do empreendedorismo internacional, passa-se ao estudo da pessoa do empreendedor, enquanto tal, e a repercussão de sua conduta na empresa já internacionalizada (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 8).

É necessário reforçar que, apesar do exposto até então, o arcabouço doutrinário dedicado ao estudo do empreendedorismo internacional é bastante escasso, necessitando ainda de maior aprofundamento para que sejam conhecidas a fundo as repercussões causados pela figura do empreendedor.

Por fim, resta mencionar, dentro da concepção comportamental, a Teoria de Uppsala, também conhecida por Escola Escandinava ou Modelo de Uppsala, de internacionalização de empresas, a qual será utilizada no restante da presente monografia.

A Teoria em questão tem como principais precursores Jan Johanson e Jan-Erik Vahlne, estudiosos da então Universidade de Uppsala, que desenvolveram o Modelo de Internacionalização de Uppsala a partir do método empírico, voltado para o desempenho internacional de empresas suecas (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Segundo os autores, o processo de internacionalização seria um processo gradativo, que avança conforme o conhecimento acerca do mercado exterior e a gestão da firma em questão, visando à redução dos riscos da operação; e não um procedimento imediato, baseado em altos investimentos a

curto prazo (JOHANSON; VAHLNE, 1977), conforme se observa das perspectivas anteriores.

Ainda, segundo a teoria, a falta de conhecimento sobre o mercado exterior seria uma das grandes barreiras a serem transpostas para que se efetivasse a internacionalização, e por este motivo seria necessário fragmentar o procedimento da internacionalização, pois a partir da experiência prática a firma teria maior segurança em alargar suas fronteiras.

O estopim para a internacionalização, semelhantemente a algumas das teorias já abordadas, seria a saturação do mercado doméstico, momento em que a firma, desejando expandir-se visando a manutenção ou elevação do patamar lucrativo, considera a hipótese de ingressar no mercado externo.

Todavia, como já descrito e tal qual se imagina, o processo de internacionalização possui riscos inerentes. A empresa, ciente da periculosidade, se articula de modo a minimizar os riscos assumidos, e o faz buscando um mercado externo com características semelhantes à do seu mercado doméstico.

Para que se efetivasse a internacionalização, os autores elencam dois grandes grupos de variáveis: as de circunstâncias e as de mudança.

As variáveis de circunstância guardam relação com o mercado, subdividindo-se em conhecimento de mercado e comprometimento com o mercado (DIB, 2008).

O comprometimento com o mercado, por sua vez, compõe-se pela quantidade de recursos empregados e o grau de comprometimento, sendo o primeiro a soma de todo o investimento aplicado para viabilização do projeto, enquanto que o segundo se trata da dificuldade de reverter os recursos em um mercado estrangeiro durável: quanto mais dificultoso, maior o comprometimento.

O conhecimento de mercado, como o próprio nome indica, são as informações que a empresa possui do mercado alvo, utilizadas para redução dos riscos e aprimoramento dos recursos; informações estas que podem ser adquiridas teórica ou praticamente.

As variáveis de mudança, por sua vez, se relacionam às decisões de comprometimento e às atividades desenvolvidas pela empresa a partir de então.

Para a decisão de comprometimento, é necessária a análise do mercado potencial e da distância psíquica.

O mercado potencial é grandeza diretamente proporcional entre o mercado externo destinatário da empresa, e os incentivos para internacionalização dela.

A distância psíquica, de outra banda, é um conjunto de grandezas inversamente proporcionais à internacionalização, pois quanto menor for a disparidade de aspectos políticos, econômicos, culturais, etc. do mercado estrangeiro pretendido e do mercado doméstico, menor é a distância psíquica, e maior a viabilidade da internacionalização.

A saber, define-se a distância psíquica (JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975) como sendo:

[...] fatores impedindo ou perturbando os fluxos de informações entre os mercados. Exemplos de tais fatores são línguas diferentes, cultura, sistemas políticos, nível de educação, nível de desenvolvimento industrial, etc. Por razões óbvias, a distância psíquica é correlacionada com a distância geográfica. Porém, exceções são facilmente encontradas. Alguns países da Commonwealth britânica são bem distantes geograficamente, por exemplo Inglaterra e Austrália, mas por diferentes razões eles são próximos uns dos outros em termos de distância psíquica. Os Estados Unidos e Cuba estão perto um do outro geograficamente, mas, por razões políticas, bem distantes em relação à distância psíquica.

Desta forma, a distância psíquica seria o primeiro fator, e um dos mais importantes, a nortear a empresa no processo da internacionalização a escolher o mercado alvo. Esgotado o mercado doméstico, escolhe-se o novo mercado, para o qual a empresa passa a exportar, e então progride até estabelecer unidades de produção no país.

Como se observa, o processo descrito acima, intitulado *establishment chain*⁴, perfaz a graduação inerente à internacionalização de Uppsala, compreendendo as seguintes fases: abertura de canais de exportação; fixação de subsidiárias de vendas; formação de alianças, estabelecimento de subsidiárias no país e extensão para outros países, ou fusão com outras empresas (JOHANSON; VAHLNE, 2009, p. 11411-1431).

Nota-se, portanto, que a internacionalização não ocorre como decisão aleatória da firma, mas se baseia nas decisões dos dirigentes da organização,

⁴ Tradução literal: cadeia de estabelecimento.

a partir da saturação do mercado doméstico e do conhecimento do mercado estrangeiro.

Finalmente, na abordagem estratégica, temos como exponenciais as teorias do comportamento estratégico e a baseada em recursos e competências; em que a internacionalização de determinada empresa estaria associada às estratégias por ela traçadas (VIANNA; ALMEIDA, 2011).

A teoria do comportamento estratégico, segundo seus maiores prospectores, as empresas são organizações com propósitos definidos e com mecanismos escolhidos para tanto, mas que estão em constante mudança (MILES; SNOW, 1978, p. 546-562).

Isso porque a empresa estaria sempre em busca do equilíbrio dentro do mercado em que está inserida, o que se intitula de ciclo adaptativo (MILES; SNOW, 1978, p. 546-562).

As empresas buscariam a internacionalização em razão da concorrência em seu mercado doméstico, mas apenas concretizaria a ideia caso os riscos empresariais pudessem ser contornados ou amenizados a partir das estratégias adotadas (VIANNA; ALMEIDA, 2011, p. 7).

Finalmente, a teoria baseada em recursos e competências (resource based view – RBV), ao contrário da maior parte das teorias mencionadas alhures, não fundamenta a sua internacionalização numa disputa concorrencial, mas sim da atratividade de recursos de difícil acesso e/ ou substituição para incorporação pela empresa, fato que apenas se concretiza a partir da internacionalização (VIANNA; ALMEIDA, 2011, p. 7); logo, a empresa optaria pela internacionalização para possuir maiores recursos internos, e não necessariamente pela concorrência do mercado doméstico.

2.2. Procedimentos preparatórios e de formalização da internacionalização

Quando uma empresa decide iniciar o processo de sua internacionalização, tem início as pesquisas com objetivo de definir o país alvo das operações futuras, bem como o meio de inserção da firma no mercado estrangeiro em questão.

A fim de ilustrar a importância da fase em questão, é necessário esclarecer que as mais pormenorizadas características do mercado pretendido influirão significativamente na escolha pelo modo de entrada.

O modo de entrada, por sua vez, caso selecionado a partir da pesquisa de campo no país alvo, representa importante redução dos riscos, e forte indício de êxito do processo de internacionalização (BEAMISH; MAKINO; WOODCOCK, 1994, p. 253-273).

Com relação ao modo de entrada das empresas em novos mercados, existem diversas classificações, todavia, trataremos da classificação majoritária.

Para a maior parcela da doutrina especializada, a internacionalização das empresas ocorreria gradualmente, iniciando pela exportação, passando pela via contratual, e atingindo ao final os investimentos (ROOT, 1988, p. 41).

Considerando o estudo das fases de internacionalização, nota-se que a maioria das empresas começa sua expansão internacional com a exportação (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 141), que é uma atividade empresarial com foco no mercado externo enquanto não existem subsidiárias nos territórios importadores.

É o artifício mais utilizado no início do processo em razão da baixa demanda de recursos necessários para efetivação do projeto, da menor exposição aos riscos, além de proporcionar a experiência acerca do mercado visado, imprescindível para continuidade e aprofundamento dos investimentos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

A exportação, como meio de inserção no mercado estrangeiro, pode se concretizar de três maneiras: direta, indireta ou cooperativa.

A exportação indireta é mais recorrente logo nas primeiras transações da empresa com o mercado externo. Em resumo, as operações se realizam pela intermediação de agentes no país alvo, que podem ser empresa exportadora, trading Company ou mesmo um agente de exportação (KOTABE; HELSEN, 2010, 149).

Logo, o intermediador é quem ostentará a responsabilidade pelo acompanhamento do mercado, crescimento das vendas, relações com o cliente, distribuição e custo dos valores, compartilhando não somente os

ganhos, mas também os prejuízos da operação; razão pela qual é de crucial importância a escolha desse agente (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 553).

Percebendo o bom desenvolvimento de suas transações internacionais, e condições favoráveis de produção no país alvo, a empresa pode partir para a exportação cooperativa (ou *piggyback*). Nessa modalidade, a firma pretende produzir dentro do mercado estrangeiro com o qual tem transacionado, sem, no entanto, dispender capital com a distribuição para a nova rede consumidora (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 52).

Estratégia utilizada pela empresa nestes casos é se valer da estrutura de distribuição de outra firma já estabilizada no mercado estrangeiro em questão, consubstanciando numa espécie de associação de exportação (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 52).

Quando a empresa atinge alto patamar de transações internacionais e estabiliza seu produto no novo mercado, inicia a fase de exportação direta.

Nessa fase, a firma já possui conhecimento acerca do mercado pretendido, seus consumidores, viabilidades de produção, distribuição e transações; pretendendo, então, assumir as rédeas de suas questões no país alvo.

Para tanto, fixa em território estrangeiro uma unidade permanente, contendo todos os setores básicos para continuidade das transações comerciais, como linha de produção, quadro de funcionários operários e administrativos, etc.

Os riscos são evidentemente maiores que nas demais modalidades de exportação, o que justifica ser efetivada somente após a estabilização da empresa no mercado estrangeiro, pois tais condições favorecem a compensação entre os fatores de risco e de sucesso da operação (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 160).

A via contratual como meio de ingresso no mercado externo, por outro lado, é buscada por empresas que não desejem investir capital próprio no país pretendido, em razão da indisponibilidade de recursos para tanto, e/ou dos riscos inerentes à exportação.

A via contratual, como o próprio nome indica, pressupõe a associação com alguma firma do mercado estrangeiro pretendido com objetivo de transmitir tecnologias do mercado doméstico para o externo, a fim de, por um

lado promover o desenvolvimento e a capacitação da empresa associada, e de outro, internacionalizar a empresa inicial (ROOT, 1998, p. 167).

A associação entre as empresas pode assumir diversas roupagens, sendo mais frequentes os contratos a seguir: acordos de licença (licenciamento), franquia (*franchising*) e contrato de produção.

Os acordos de licença (ou licenciamento) são uma opção para a empresa que pretende assumir baixos riscos no processo de internacionalização, concretizando-o por intermédio de contratação para com uma empresa no mercado pretendido, doravante chamada "licenciada".

A partir da contratação, a empresa contratante transfere para a licenciada parte de seus ativos para produção e comercialização - marca, tecnologia, direito de produção e comercialização, etc. -, enquanto que a licenciada deve fazer a contraprestação pelo pagamento de *royalties* (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 64).

É conhecido que os riscos da operação são reduzidos para a empresa contratante, ficando quase que integralmente por conta da licenciada. Todavia, se os ônus da licenciada representam um ponto positivo para a firma doméstica, de outra banda, representam significativo risco de que se perceba insignificante remuneração, ou mesmo de que a licenciada se utilize dos conhecimentos adquiridos para, futuramente, se tornar concorrente da antiga contratante (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 168).

Outra abordagem possível à via contratual diz respeito à franquia (*franchising*). Nesta modalidade contratual, a empresa doméstica, então denominada franqueadora, cede à empresa estrangeira, franqueada, o direito de utilizar o seu modelo de negócio tendo como contraprestação o pagamento de *royalties* (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 168).

A partir de então, a franqueada pode se valer das estratégias de mercado já solidificadas pela franqueadora, incluindo a marca, os produtos ou serviços e os sistemas de controle de qualidade e de gestão daqueles; responsabilizando-se, ainda pela gestão do negócio no mercado estrangeiro (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 65).

Igualmente à modalidade anterior, o contrato de franquia oferece menos riscos ao franqueador - deixando-os por conta do franqueado - permite a rápida inserção da empresa no mercado estrangeiro, além proporcionar ao

franqueador o conhecimento necessário acerca do novo mercado a partir da franqueado (ROCHA; ALMEIDA, 2006, p. 65).

Todavia, como pontos negativos temos a baixa rentabilidade da modalidade, se comparada a qualquer das espécies de exportação, isso além de perder o controle de gestão da firma franqueada, o que pode resultar na perda da essência inicial do negócio (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 168).

Como última modalidade contratual, temos o contrato de produção. Nele a empresa transfere o seu processo produtivo, integral ou parcialmente, para uma firma localizada no mercado estrangeiro pretendido (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 173).

Fatores que incentivam a empresa a optar por esse tipo de contrato são as condições de produção do país alvo, como mão-de-obra, matéria-prima e itens secundários a custos mais baixos, incentivos fiscais e parcerias governamentais (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 173).

Porém, assim como no licenciamento, a transferência da tecnologia de produção pode ensejar a futura ruptura contratual, para que a então contratada se torne concorrente da empresa inicial.

Esgotadas as possibilidades contratuais – ao menos para os objetivos desta monografia – resta explicar sobre a inserção no mercado a partir de investimentos.

Primeiramente, cabe esclarecer que os investimentos diretos constituem a opção da empresa em ingressar no mercado desconhecido fixando ali uma subsidiária de sua propriedade, e nela estabelecendo o controle sobre todos os setores (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 177); e pode se concretizar por *greenfield*, *joint ventures* ou aquisição.

O *greenfield* pode ser considerado uma modalidade de empreendedorismo internacional de alto custo, pois compreende o levantamento da empresa desde o início no mercado estrangeiro, transferindo para a nova localidade o conceito completo do negócio estabelecido no mercado doméstico (KOTABE; HELSEN, 2010, p.180).

Apesar de viabilizar o desfrute de benefícios governamentais que favoreçam o barateamento do processo de produção, e de compreender menores riscos se comparado às demais espécies, o *greenfield* demanda grande investimento em longo prazo, o que nem sempre está disponível nas empresas em geral (OLIVEIRA; BOEHE; BORINI, 2009, p. 53).

As *joint ventures*, de outra banda, constituem um grupo empresarial formado por firmas de mercados distintos, pressupondo o controle

compartilhado das suas componentes e a troca de ativos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 34).

É importante que, dentro do grupo empresarial, ao menos uma das matrizes esteja situada em território neutro, isto é, onde não sejam realizadas operações⁵, a fim de possa concatenar o conhecimento dos demais mercados e não ser influenciado necessariamente pelo mercado doméstico na tomada de decisões.

O agrupamento proporciona grande desenvolvimento para as matrizes integrantes, vez que podem complementar os recursos umas das outras; o que, somado ao compartilhamento de conhecimento mercadológico, culmina no preparo ideal para que migrem para o investimento de aquisição (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 34).

Entretanto, por mais que pareça uma forma de investimento mais estável, em decorrência do apoio mútuo entre as firmas concernente à transmissão de conhecimento e de ativos, as *joint ventures* são alianças de difícil manutenção em razão da disputa de interesses, e da possibilidade de concorrência interna, caso uma das empresas decida abandonar a parceria a dificuldade do estabelecimento de alianças estará na administração de interesses concorrentes e a falta de controle pleno (KOTABE; HELSEN, 2010, p. 182).

A aquisição é uma espécie de investimento bastante complexa, envolvendo altos riscos, uma vez que subsume um ingresso praticamente imediato no mercado alvo, o que se dá mediante a compra de ativos de empresas situadas naquele país. Não obstante, em razão da instantaneidade do ingresso, a empresa também arcará com o ônus de adaptação não somente legislativo, mas também cultural do mercado em questão, o que acarreta a contratação de nativos e a flexibilização das relações na empresa subsidiária (HARZING, 2002, p. 211-227).

Essa estratégia costuma ser utilizada por empresas autossuficientes, já consagradas no mercado doméstico, com ampla gama de produtos, e cujo conhecimento técnico internacional seja avançado, uma vez que os riscos são

⁵ KOGUT, B. **Joint ventures and the option to expand and acquire**. Management Science, v. 37, n. 1, p. 19–33, 1991.

elevadíssimos e as operações de alta complexidade (HARZING, 2002, p. 211-227).

2.3. Contexto comercial brasileiro

Em se tratando de um estudo acerca da internacionalização de empresa brasileira, visando o mercado asiático de Singapura, se torna indispensável tratar do atual cenário comercial brasileiro.

Segundo estudiosos, apesar de todos os períodos de recessão já instalados no país, o Brasil encontra-se passando a maior crise econômica de toda sua história (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15).

Tal conclusão é possível a partir da observação do PIB (Produto Interno Bruto) ao longo do século XX até os dias atuais; de modo que se constata a graduação crescente da recessividade econômica vivenciada dos anos 1930, 1980, do governo Collor e no atual período, tido por mais gravoso em decorrência do índice em questão ter-se apresentado inferior a 7% (sete por cento) (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15), a pior queda já registrada na história econômica nacional.

É certo também que inúmeros e diversos são as razões que desencadeiam a recessão, todavia cada uma das crises econômicas sempre identifica um episódio estopim para do fenômeno.

A exemplo, podemos mencionar a Grande Crise de 1929, cujos reflexos culminaram na crise nacional de 1930; a exorbitante dívida externa, por sua vez, ensejou a crise de 1980; a especulação e a diminuição do consumo causadas pelo confisco das poupanças originaram a de 1990; e, o choque recessivo e as medidas de austeridade, a atual recessão originada em 2015 (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15).

Saliente-se que o título de pior crise já registrada no país não se deve unicamente à queda do PIB, mas também a continuidade da mencionada queda a partir de 2015, atrelada ao aumento desenfreado do desemprego no país, e ao maior período de tempo estimado para início da recuperação da economia nacional – a estimativa supõe que isso ocorre somente a partir de 2020 (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15).

Embora haja quem aposte num tímido crescimento do PIB ao final de 2017, cenário otimista se considerada a realidade econômica do país até o final do terceiro trimestre, referida previsão, mesmo que se concretize, não garante a retomada do crescimento para os anos seguintes (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15).

O “alívio” do arrocho econômico, ao contrário da corrente otimista, poderia ser um evento que se propagaria pela próxima década, contabilizando-se crescimento a conta-gotas, ou mesmo um ilusório crescimento, que se compensaria na estagnação ou na diminuição da economia no ano seguinte; uma verdadeira montanha-russa (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15).

Cronologicamente, a atual recessão teve seus primeiros sintomas entre os anos de 2013 e 2014, quando a queda dos investimentos acionou o freio econômico, que, a partir da segunda metade de 2014 passou a apresentar índices negativos.

A severa mitigação econômica percebida desde então se justifica, dentre outros fatores, pela má administração da política e econômica, incertezas eleitorais, inseguranças institucionais e jurídicas (principalmente com o avanço da Operação Lava Jato), além de fatores internacionais.

Todavia, nesse período ainda não havia recessão de fato, uma vez que o seu conceito tradicional demanda a queda do PIB por pelo menos dois trimestres consecutivos (SHISKIN, 1974, p. 3-12).

Imperioso destacar que, mesmo que se considerasse o conceito moderno de recessão – que leva em conta não somente o PIB mas as taxas de desemprego e de consumo das famílias (ACHUTHAN; BANERJI, 2008) –, ainda não podemos considerar recessivo o período em questão, pois ele se inicia no primeiro trimestre de 2015, quando decaem continuamente os índices PIB, de emprego e de consumo.

Diante disso, o governo decide adotar um conjunto de políticas de austeridade econômica, visando combater de uma só vez a decadência econômica. Dentre as medidas adotadas, temos: choque fiscal; choque de preços administrados; choque cambial; e, choque monetário.

O choque fiscal foi implantado já em 2015, quando se notou uma brusca redução das despesas primárias do governo central, indo de encontro

ao crescimento de referidos gastos desde os anos de 1990, retomando crescimento somente em 2016 (GOBETIM, 2017). O corte de gastos com o governo se alia aos outros elementos (PIB, consumo, taxa de emprego, investimentos públicos), em favor do cíclico de recuperação.

O choque dos preços administrados, por sua vez, seguindo a tendência relativa aos cortes com as despesas públicas, optou-se por elevar os valores de IPCA, o que, por sua vez, impactou a inflação do período (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15).

A estratégia, vale mencionar, é bastante utilizada por países em que a fixação dos preços é oligopolizada e com grandes repasses tributários para o consumidor final, fatores que obrigam as empresas a reduzirem seus ativos e suas produções, além de precarizarem ainda mais o consumo geral e os gastos das famílias.

O choque cambial, por sua vez, acontece após as eleições de 2014, quando as políticas públicas sinalizam menor atuação da moeda nacional no mercado externo; o que implica no aumento dos gastos nas empresas, no aumento da inflação e na redução dos salários em geral, acabando por reduzir consideravelmente o consumo (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15).

Em consequência ao aumento da inflação, ao ajuste dos preços administrados, à desvalorização cambial, e à redução do consumo ensejadas pelo próprio governo, tivemos também o aumento das taxas de juros para as operações de crédito, também patrocinado por órgãos da Administração Pública, visando à desmotivação das operações em questão, a fim de reduzir os calotes, e acarretando o choque monetário.

Ao contrário do que possa parecer, a imediata instauração das drásticas medidas acima mencionadas era evitável, tendo sido objeto de discurso político a implantação gradual das estratégias então avançadas, bem como o uso de recursos públicos – inclusive de estatais públicas – na tentativa de não impactar ainda mais o cenário e recuperar a economia aos poucos.

Porém, devido à inércia do corpo político no que tange ao cumprimento do seu plano de governo econômico, o tratamento de choque tornou-se a opção mais viável.

Todavia, no contexto em que se encontrava a economia do país nos anos de 2014 e 2015, a fragilização conhecida pelo departamento político se

tornou ainda mais avassaladora diante das medidas de austeridades destacadas até o momento, transformando o mau momento na maior crise econômica da história do país (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15).

Como já mencionado, no ano de 2014, a primeira evidência da desaceleração econômica foi a redução dos investimentos, seguida, no ano seguinte, da diminuição do consumo familiar e na drástica mudança do mercado de trabalho; fatores que, apesar de relevantes, não eram suficientes à época para ocasionar a recessão vivenciada.

Ao que parece, um fator determinante para a atual crise fora a mudança de governo em 2016, que além de desestabilizar naturalmente a economia do país, acabou por comprometê-la significativamente após a ruptura do atual governo com as estratégias seguidas pelo governo anterior.

A partir de 2016, com a mudança de governo, a austeridade econômica vem atingindo um patamar extremo, buscando reformas estruturais complexas em curto prazo, abordagem que tem se mostrado ineficiente, afundando ainda mais a economia brasileira, e tornando cada vez mais distante e descrente um crescimento econômico gradual, sólido e consistente (ROSSI; MELLO, 2017, p. 1-15).

Não é de se espantar, diante do cenário econômico narrado alhures, que os investimentos em empresas do mercado doméstico sejam cada vez mais remotos, bem como os incentivos de empresariais em território nacional, tornando-se cogitável, para as firmas locais, a possibilidade de internacionalização para mercados mais estáveis e que ofereçam melhores condições de gestão de negócio.

2.4. Vantagens e desvantagens da internacionalização

Tomando por base a Escola de Uppsala, utilizada como diretriz do presente estudo, tem-se que a sua ideia central de internacionalização gira em torno da graduação da aprendizagem e da arrecadação de competências; quando maiores os domínios sobre ambos os fatores, maior será o grau de internacionalização e maior o comprometimento com o mercado externo.

O termo “competência”, embora intimamente ligado à ideia de aprendizagem, pode assumir diferentes conceituações:

Enquanto para alguns a competência refere-se a uma ação, qual seja à aplicação e coordenação dos recursos disponíveis e das lições aprendidas no mercado externo, ou mesmo as constantes mudanças de ambos os fatores dado o maior comprometimento com o mercado estrangeiro (RUAS apud FLEURY; OLIVEIRA, 2001, p. 33-51); há, por outro lado, quem defina a competência pela característica quantitativa, pelo *quantum* de recursos e conhecimentos arrecadados (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 79-91), os quais demandam de constante renovação para que a firma prospere internacionalmente (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 26).

Já o aprendizado organizacional, o foco é no processo de construção e utilização do conhecimento, eis que o compartilhamento deste seria a base para o aprendizado de fato, sendo seu pressuposto o desenvolvimento de estratégias e procedimentos contínuos envolvendo a troca do conhecimento entre pessoas, buscando melhores resultados (BITTENCOURT, 2004, p. 58-69).

A partir disso, temos que a aprendizagem pode ser dividida em três modalidades: relacionada ao indivíduo, ao grupo e a organização.

Importante destacar que, enquanto a aprendizagem do indivíduo pode cindir-se em comportamental (behaviorista) ou prático (cognitiva, voltada para a solução de problemas), o aprendizado organizacional é uma figura híbrida que se vale da solução de um problema para sugerir um padrão comportamental, e assim garantir a evolução como um todo (FLEURY, A; FLEURY, M., 1997, p. 58).

Nesse contexto, é possível ainda conceber a divisão da evolução do conhecimento, no concernente à internacionalização, em quatro estágios: socialização, externalização, combinação e a internalização; conforme a compensação entre conhecimento teórico e prático e a disseminação dos mesmos entre os agentes da operação (indivíduo, grupos e organizações) (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 62).

De modo bastante sintetizado, as fases compreenderiam, respectivamente, o transferência de conhecimentos técnicos, a explicitação desses conhecimentos pelo indivíduo, o alcance de conhecimento prático a partir do agrupamento e da aplicabilidade dos conhecimentos técnicos, e, por fim, a absorção desse conhecimento prático pelo indivíduo (NONAKA;

TAKEUCHI, 1997, p. 62); processo que seria classificado como de competência organizacional, vez que envolve toda a empresa, material ou abstratamente.

Todavia, a agilidade e a eficácia dos conhecimentos então mencionados estão intrinsecamente associadas ao contexto no qual a firma está inserida, mais especificamente à distância psíquica entre o mercado doméstico e o mercado exterior (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65).

Não por outro motivo as empresas precisariam “desaprender para aprender”, pois seria necessário abdicar em parte dos hábitos adquiridos no mercado doméstico, para só então agregar os conhecimentos do novo mercado; processo indispensável para o sucesso da internacionalização (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 79-91).

Ocorre, no entanto, que as grandes empresas, ao atingirem condição mais estável no mercado estrangeiro, deixam de perquirir novos caminhos de tecnologias, e voltam suas atenções para a conservação da posição que atingiram, o que acaba fazendo com que outras empresas, muitas vezes recém-chegadas ao mercado exterior, ultrapassem as veteranas (PRAHALAD; HAMEL, 1990, p. 79-91).

Nesse mesmo contexto, as empresas mais antigas também cometem o erro de canalizar a cultura do mercado doméstico na firma situada em território estrangeiro, e tal conduta acaba por vulnerabilizar o próprio negócio, que pode não reagir bem diante de algum imprevisto decorrente da desídia para com a cultura receptora da estrutura.

De se ressaltar, por oportuno, que a cultura é elemento fundamental a ser considerado pela empresa que deseja internacionalizar-se; podendo, inclusive, ser fator determinante para o sucesso, ou insucesso, da empreitada. Isso porque (SCHEIN, 2001, p. 70):

(...)

a cultura é profunda, extensa e complexa. Ela cobre todos os aspectos da realidade e da vida humana. Ela influencia o modo de pensar e de sentir, bem como o de agir, e dá significado e previsibilidade ao dia-a-dia. Então, não pense nela superficialmente e não ache que pode mudá-la com facilidade. Você mesmo pode não gostar das consequências das mudanças em que está pensando. Mas se as coisas não vão bem, se sua organização não está atingindo seus objetivos ou se você acha que pode fazer melhor, você precisa entrar em

contato com as certezas culturais profundas que guiam sua empresa.

O aprendizado, portanto, é uma das competências que mais propicia à organização o aperfeiçoamento de outras competências, em especial a especulação de eventos futuros – e com isso, a amenização ou mesmo o afastamento de imprevisto negociais. Necessário destacar que a criação e o desenvolvimento de novas competências fazem parte de um processo dinâmico e cíclico a partir das competências já estabelecidas e das estratégias a elas associadas.

Temos, pois, que a aprendizagem deve ser um processo constante para que a empresa se fixe internacionalmente a contento.

Nota-se, doravante, uma tríplice basilar no processo de internacionalização: a aprendizagem, a cultura e a competência. A interação entre elas pode ser definida como: a cultura cria a estratégia da organização, a partir de um modelo mental em comum; é o aprendizado prático, nos moldes do comportamento cotidiano captado, que possibilita o sucesso da empresa (SCHEIN, 2001, p. 75).

Com relação à aprendizagem, a Escola de Uppsala defende que a firma passa por um constante aprendizado acerca do conhecimento local e da experiência coletiva; aprendizado esse que resumiria o conceito de internacionalização: um processo de constante aprendizado em que há a aquisição de conhecimentos teóricos e práticos (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Como a aprendizagem demanda revisão de condutas; ou seja, demanda, a princípio, o desapego dos hábitos então consolidados, as empresas de menor porte possuem mais facilidade em efetuarem a desaprendizagem, porquanto não possuem extensa gama de hábitos, tampouco de firmas para gerenciar. Enquanto isso, as empresas de grande porte, líderes do mercado, passam pela situação inversa: grande dificuldade em deixar os velhos hábitos no passado para então agregar conhecimento do novo mercado.

As dificuldade e facilidade acima descritas justificam o porquê da dificuldade em internacionalizar uma empresa maior, dominante no mercado doméstico, em comparação a outra menor, fato que se reproduz não apenas

nas grandes economias mundiais, mas também em empresas de países emergentes (PRAHALAD; HAMEL, 2005, p. 55).

O processo de internacionalização, ao mesmo tempo, seria impulsionado pela capacidade dinâmica que está relacionada com a capacidade de desaprender e aprender, competências da organização que podem estar muito ou pouco desenvolvidas (alta e baixa de competências). Portanto, as competências podem ser motivadores e produtos do processo de internacionalização.

3. ANÁLISE MERCADOLÓGICA - CONHECENDO SINGAPURA

Considerando-se o objetivo principal do presente estudo, qual seja a internacionalização de empresas com enfoque no mercado asiático, especificamente de Singapura, o presente capítulo tratará das características do mercado singapuriano e sua viabilidade de internacionalização a partir da Teoria de Uppsala.

3.1. Fatores históricos

Acredita-se que o primeiro relato histórico do território atualmente correspondente à Singapura data do século II, quando fora mencionada em um mapa de Ptolomeu, matemático, astrólogo e geógrafo da época. Já no século III existem relatos chineses em que o mesmo território é intitulado como “Ilha no Final”, referência a sua localização no extremo da Península Malaia (GUIA DE CINGAPURA).

Já o nome Singapura tem sua origem no Século XIV, quando o Príncipe de Srivijaya, ao visitar a região, teria visto um leão, evento responsável por consagrar o nome da Cidade-Estado como sendo Singapura, do sânscrito, Cidade do Leão (singa = leão e pura = cidade) (GUIA DE CINGAPURA).

Porém somente a partir do século XV, se deu início a história do país com a construção de um porto de mar, que perdurou até o século XVI, que levou ao gradual desenvolvimento da ilha (HISTÓRIA DE SINGAPURA).

Já na era moderna, no século XIX, em 1819 teve início a construção de um novo porto, que se tornou um dos principais do Oriente e do mundo, contribuindo para a explosão de desenvolvimento vivida pela região já naquele século (HISTÓRIA DE SINGAPURA), tornando o país um dos mais visitados pontos comerciais do continente Asiático.

A iniciativa para construção do porto em questão se deu pelo crescimento da influência holandesa nos portos aos arredores, o que fez com que o Governo Britânico tomasse medidas para dar uma resposta britânica e

garantir as rotas de comércio da Companhia das Índias Orientais entre a China e Índia (GUIA DE CINGAPURA).

Então, equilibrando as disputas pelo poder no Sultanato de Johor, e as benesses decorrentes de vínculos estreitados para com a Grã-Bretanha, os britânicos estabeleceram um entreposto comercial em Singapura em 1819 a partir da construção do porto já mencionado (GUIA DE CINGAPURA).

A partir de então, além do desenvolvimento comercial, fomentado pelas melhores condições de comércio em comparação com o mercado holandês, a região também sofreu uma explosão populacional. Na mesma época, Singapura foi firmada como colônia britânica, passando a se submeter às leis e aos costumes ingleses.

Com o sucesso do livre comércio recentemente implantado, a cidade perpetuou seu crescimento, atraindo mercadores da região, pequenas firmas europeias e de todos os demais povos do globo; todavia, apesar da grande atração comercial e do desenvolvimento da região, a metrópole britânica não atendia às necessidades mínimas da população singapuriana, o que ocasionou o aumento da criminalidade (HISTÓRIA DE SINGAPURA).

A situação do povo singapuriano só fez piorar na primeira metade do século XX, mormente com desencadeamento da Segunda Guerra Mundial, pois as tropas britânicas, preocupadas com a proteção do seu território pátrio, abriu margem para a invasão de Singapura pelos japoneses, os quais aproveitaram as tecnologias portuárias da colônia para fomentar estratégias de guerra.

Ao final da Segunda Guerra, com a rendição do Japão, os britânicos retomaram o controle da região, porém sem êxito. Isso porque a destruição de ambos os territórios, associada ao cenário do pós-guerra – fome, miséria, insalubridade geral, aumento da violência, etc. – e à ineficácia britânica enquanto administradora da colônia, passaram a alimentar os desejos pela independência do território (HISTÓRIA DE SINGAPURA).

O Governo Britânico, pressionado pelo povo singapuriano, criou conselhos legislativos locais e até o cargo de Primeiro Ministro de Singapura, tendo conferido a ela autogovernança na tentativa de inibir os desejos separatistas da colônia, tudo em vão.

Em 1958, foi aprovada no parlamento britânico a criação do Estado de Cingapura e se seguiu uma eleição, a qual fora vencida pelo Partido da Ação Popular. Todavia, apesar da existência formal de um novo Estado, Singapura ainda se viu anexada a território malaio, criando-se a Malásia em 1963 (HISTÓRIA DE SINGAPURA).

A união, no entanto, não foi frutífera, pois Singapura era considerada uma mancha em território malaio, sem quaisquer atrativos para oferecer, sequer possuindo recursos naturais para manter seu território; isso sem mencionar as disputas raciais instauradas desde o pós-guerra. Nesse contexto, Singapura fora indiretamente expulsa do território malaio, vendo-se obrigada a declarar sua República (HISTÓRIA DE SINGAPURA).

Apesar do grande colapso vivido pelo território, a partir da declaração de sua República, Singapura sofreu o que muitos denominam de “milagre econômico”, sob o comando do Primeiro Ministro Lee Kuan Yew, um dos grandes responsáveis por transformar Singapura no grande império comercial de atualmente – cujas estratégias serão abordadas nos próximos tópicos (HANKE; RALLO; ROQUE, 2015).

3.2. Aspectos religiosos e culturais

Como já mencionado anteriormente, Singapura é berço de grande diversidade cultural, englobando religiões, idiomas, costumes, etc.; e, mesmo diante de hábitos tão conflitantes entre os singapurianos, o país consegue manter a ordem do país, com reduzida criminalidade e marginalização.

Com a fundação da Singapura Moderna pelo Governo Britânico no século XIX, a região deixou de ser uma mera ilha habitada por pesadores e comerciantes, tornando-se uma grande cidade, responsável por atrair imigrantes de toda a Ásia e Oriente Médio, mas principalmente da China, Índia, Indonésia e Malásia.

Com o crescente número de imigrantes, é de se esperar que os costumes de cada povo se miscigenassem para formar o que hoje se conhece por povo Singapuriano.

Tanto é verdade que o país em questão possui quatro idiomas oficiais, sendo eles: inglês, chinês, malaio e tâmil (BRASIL), dentre os quais há

predominância do inglês informalmente acrescido do malaio e do chinês. Também por isso, grande parte dos Singapurianos é fluente em mais de um idioma, sendo um deles o inglês.

Adentrando os povos que compõem a população de Singapura, temos as culturas chinesa, malaia, indiana, peranakan e eurasion.

Os chineses, em sua maioria, são budistas e taoístas. As práticas culturais dos moradores de Singapura são provenientes do Sul da China, celebrando principalmente o Ano Novo Lunar, a Chingay Parade e o Mid-Autumn Festival. Assim como em outras partes do mundo, Singapura também tem um bairro com maiores concentrações dessa etnia, conhecido por Chinatown (PORTAL SÃO FRANCISCO).

Os malaios, por sua vez são majoritariamente muçulmanos sunitas, religiosos islâmicos que seguem à risca as tradições e os rituais da crença. Celebram o Ramdã e o Hari Raya Puasa, além de orarem cinco vezes ao dia a Allah. Granda parte dos malaios se concentra nos bairros de Paya Lebar e Arab Street (PORTAL SÃO FRANCISCO).

Quanto aos indianos, grande parte deles é hindu, e este número é tão expressivo que, em Singapura, existem diversos templos voltados para a religião, sendo pelo menos dois deles considerados monumentos nacionais. Assim como as demais culturas mencionadas, celebram suas datas festivas, como o Diwali, que é o Ano Novo Indiano. A população indiana encontra-se concentrada no bairro Little India (ROTTA, 2017).

Os representantes da cultura peranakan são filhos de estrangeiros com mulheres singapurianas, visto que peranakan, em malaio, significa “nascido localmente”. A maior marca dessa cultura é a composição colorida de suas vestimentas, bem como a arquitetura pré-guerra, bastante presentes nas regiões de Esmerald Hill e Koon Seng Road (ROTTA, 2017).

Por último, e não menos importante, a cultura eurasion é representada pelos filhos entre europeus imigrantes e singapurianos. A maioria deles é cristã católica apostólica, celebrando o Natal, a Páscoa e também o Ano Novo. Além da vertente cristã católica, há também os que se dediquem ao espiritismo, havendo templos para ambas as crenças (SILVA, 2013).

3.3. Aspectos geográficos e de recursos naturais

Singapura é uma Cidade-Estado – a terceira sobrevivente ao mundo contemporâneo, acompanhada do Vaticano e de Mônaco – construída na maior ilha de um arquipélago, situado no extremo sul da Península Malaia, com 710 km² (EMBASSY OF THE REPUBLIC OF SINGAPORE, 2017).

A população singapuriana é de, aproximadamente, 5,6 milhões de pessoas, havendo a predominância das seguintes comunidades: chineses, malaios, indianos e eurásios(EMBASSY OF THE REPUBLIC OF SINGAPORE, 2017), com quatro idiomas oficiais (mandarim, malaio, inglês e tâmil).

A Cidade-Estado conta com crescimento demográfico de 1,4% ao ano, com expectativa de vida entre 75 e 79 anos, e baixíssimo índice de mortalidade infantil. A taxa de natalidade, por sua vez, também não é expressiva, sendo de 1,68 filhos por mulher (BRASIL, 2017).

Apesar de ser um país populoso e povoado, o seu Índice de Desenvolvimento Humano está entre os mais altos do mundo, com 0,925, numa escala de 0 a 1(SUA PESQUISA, 2017).

Localizada nas proximidades da Linha do Equador, o país tem clima predominantemente equatorial, ou seja, com elevadas temperaturas e elevados índices pluviométricos, o que, em tese, favoreceria o agronegócio (SUA PESQUISA, 2017).

Em que pese as condições climáticas serem favoráveis para a agricultura, referido setor não é explorado no país, que conta com quase 100% de sua população em território urbano, inexistindo, praticamente, espaço hábil para o plantio (SUA PESQUISA, 2017).

Em razão da grande concentração da população em território urbano, e da escassez de terras desocupadas e/ou desabitadas, o país é bastante carente de recursos naturais, importando praticamente tudo quanto for necessário para a subsistência de seus habitantes e das empresas ali instaladas. A exemplo, podemos citar a importação de ferro nióbio brasileiro para Singapura, a partir do BIRD (Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento), que entre 2004 e 2008 movimentou mais de 128 milhões de dólares (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, 2010, p. 30).

3.4. Contexto político

Desde a sua independência, em 1965, Singapura foi governada pelo Partido de Ação Popular (PAP). Em 1959, Lee Kuan Yew, filiado ao PAP, assumiu o cargo de Primeiro-Ministro, ainda sob as vistas do Governo Britânico e nele [no cargo] permanece até a década de 1990.

A República Parlamentarista de Singapura, sob o comando do PAP, vivenciou política de governo bastante distinta da ordinariamente praticada no Oriente e no Ocidente, marcada principalmente pelo autoritarismo, pragmatismo, racionalidade e legalidade.

Apesar de o poder político ser altamente centralizado, as relações políticas tendem a ser bastante leais; tanto que os casos de rompimento com a base aliada são raros, e mais raros ainda são os casos de corrupção.

Importante destacar que, mesmo o PAP estando no poder desde o início da década de 1960, ele não detém a integralidade do corpo político do país, sendo garantido constitucionalmente um *quorum* mínimo para a oposição dentro do parlamento (PORTAL SÃO FRANCISCO, 2017).

Tratando-se de uma República Parlamentarista e Democrática, o poder interno é exercido pelo Parlamento, que toma decisões a partir do consenso entre a maioria; enquanto que a representatividade externa é de titularidade do Presidente, onde o Parlamento, na contramão do que se espera, também interferiu e interfere.

Referida interferência, inclusive, é tida como a principal causa do milagre econômico sofrido pelo país, vez que todos os seus passos, desde a Independência, foram projetados minuciosamente pelo Primeiro-Ministro Lee Kuan Yew.

Daí é possível compreender que o poder, em Singapura, apenas é atingido caso, além da habilidade e do desempenho, seu candidato se comprometa com o bem comum do país, agindo com lealdade para com a nação e as suas políticas.

Como em qualquer outro Estado, Singapura possui uma Constituição, uma lei suprema. Nela estão contidas as normas de organização da Cidade-Estado, de divisão dos Três Poderes (Legislativo, Executivo e Judiciário), além de elencar quais os direitos e as garantias fundamentais do povo.

O Parlamento singapuriano compõe-se de deputados eleitos diretamente, dos quais, o Presidente – representante externo – nomeia o Primeiro-Ministro. Então o Primeiro-Ministro, dentre os deputados eleitos, selecionará seus ministros, formando-se assim o seu gabinete.

O Parlamento, apesar de detentor do Poder Legislativo, cuida de outras funções além da edição de leis, quais sejam: o controle das finanças do Estado e de fiscal do partido eleito para governar e de seus ministérios.

O Conselho de Ministros, o Gabinete é o responsável pelas políticas de governo e da administração do Estado. O Gabinete é liderado pelo Primeiro-Ministro, que é assessorado pelos demais ministros, cujos ministérios incluem: Desenvolvimento Comunitário, Juventude e Desportos, Defesa, Educação, Meio Ambiente e Recursos Hídricos, Finanças, Negócios Estrangeiros, Saúde, Assuntos Internos, Informação, Comunicação e Artes, Direito, Recursos Humanos, Desenvolvimento Nacional, Comércio e Indústria, e Transportes (PORTAL SÃO FRANCISCO, 2017).

Atualmente, Singapura tem Tony Tan como Presidente, o qual será sucedido por Halima Yacob, a primeira mulher a ocupar o cargo (AGÊNCIA EFE, 2017). Yacob assumiu o ministério de Esportes, Juventude e Desenvolvimento Comunitário em 2011, foi presidente do Parlamento em 2013, e em 2017 se desligou do PAP para concorrer à presidência (AGÊNCIA EFE, 2017).

3.5. Estrutura econômica

De província portuária à economia mundial, Singapura apresenta uma das mais desenvolvidas economias de mercado do mundo, focando suas ações na capacitação de sua população, e nos atrativos para as empresas estrangeiras.

Tal qual já mencionado, a ilha não possuía recursos o bastante para a autossustentabilidade do povo, e tampouco outros recursos a seu favor que não fossem a sua localização estratégica, e o porto lá fixado.

Sabendo disso, seu então primeiro-ministro, Lee Kuan Lew, apostou em estratégias de mercado para fazer com que Singapura se tornasse uma

grande economia, com um diferencial a oferecer em detrimento das nações vizinhas.

Seu plano de desenvolvimento teve por base três principais vertentes: ausência de auxílio estrangeiro, moeda forte e estável, e fortalecimento do setor privado.

Uma das primeiras medidas adotadas pelo líder singapuriano foi a de boicotar, radicalmente, qualquer hipótese de auxílio internacional.

Para um país recém-emancipado, sem recursos naturais suficientes para a própria população, a ajuda financeira externa de órgãos como a ONU (Organização das Nações Unidas), ou FMI (Fundo Monetário Internacional), ou mesmo um empréstimo para com algum outro país, poderia comprometer o plano de desenvolvimento na medida em que ocasionaria uma dívida externa de significativos valores, o que dificultaria seriamente o fortalecimento da moeda nacional (HANKE; RALLO; ROQUE, 2015).

Em consonância com a postura governamental antiempréstimos internacionais, foi implantado no país um sistema de “Currency Board”: um regime monetário liberal/ não intervencionista no qual não há política monetária e nem interferência política na economia.

Esse sistema é adotado por países que pretendem estabilizar suas economias, de modo que não haja diferença valorativa entre a moeda nacional e a moeda estrangeira mais estável.

Primeiramente, estabelece-se um paradigma para a moeda nacional, ela é associada a uma moeda estrangeira e a variação de sua estabilidade [da moeda nacional] se dá pela proporção de moeda estrangeira que entra, e pela de moeda nacional que sai da economia nacional. Quando houver um equilíbrio entre a quantidade de moeda estrangeira e a moeda nacional circulando no país, então a moeda nacional será uma mera substituta da moeda estrangeira (HANKE; RALLO; ROQUE, 2015).

Singapura, ao executar a estratégia, adotou como primeiro paradigma a libra esterlina, moeda oficial do Reino Unido, depois passou para o dólar americano, e se estendeu pelas moedas mais estáveis da economia mundial, transformando o dólar singapuriano em uma delas.

Atingindo o equilíbrio entre as moedas, estabilizando-se o valor da moeda nacional, a conversão de uma para a outra ocorre mediante a aplicação

de uma taxa fixa, e esse arranjo de câmbio fixo acaba por ser um atrativo para que investimentos no país emergente.

Isso porque a estabilidade da moeda praticamente anula as especulações, também faz com que investimentos de longo prazo tenham presunção de estabilidade, e previsibilidade de desenvolvimento; fatos estes que acabam por retirar das mãos do governo a possibilidade de instituir políticas monetárias que coloquem em risco a solidez da moeda.

A estratégia utilizada por Singapura, além de ter estabilizado a moeda nacional, ainda cuidou de amenizar as políticas fiscais, controlar a atuação do setor bancário, estabilizar os preços de mercado e controlar a inflação, que está entre as menores do mundo. A combinação desses fatores foi determinante para que o país fosse alvo de grandes investimentos, responsáveis por tornar o país um ícone mundial em desenvolvimento (HAWKSFORD, 2017).

Como a economia singapuriana encontra-se estabilizada, atualmente o país não segue mais a estratégia inicialmente traçada – afinal, a moeda já está equilibrada –, ao contrário disso apenas cuida para que a moeda siga em equilíbrio com as principais economias mundiais. Essa atuação é a responsável por manter baixas taxas de juros no país, que não possui controle oficial sobre eles.

Por fim, com nenhuma pendência para com as grandes economias mundiais, com a moeda fortalecida, preços estáveis, juros baixos e inflação controlada, Singapura se tornou um verdadeiro oásis para investidores, o que viabilizou a realização da terceira meta de Lee Kuan Yew de desenvolver o setor privado.

Para tanto, além das condições supramencionadas, o governo singapuriano também cuidou de regulamentar as questões fiscais e burocráticas para o empreendedorismo, ao mesmo tempo em que seus governados foram qualificados para estarem envolvidos nos investimentos futuros, ou mesmo serem os próprios investidores; medidas que fizeram o país alcançar o segundo lugar no ranking mundial sobre facilidade de negócio (BANCO MUNDIAL, 2016).

A partir de então, considera-se que o país tenha adotado o liberalismo econômico pleno – semelhantemente a Hong Kong –, em que os tributos, a burocracia, o intervencionismo público e as taxas de importação são baixos.

Desde então, o “milagre econômico” vivido por Singapura mantém o balanço econômico positivo do país, que nos últimos anos ostentou os seguintes índices (DEPARTMENT OF STATISTICS, 2017):

- Aumento de 4,6% no PIB nacional no 3º trimestre de 2017;
- Aumento de 3,5% nas vendas/contratações de varejo/serviços em agosto de 2017;
- Aumento de 14,6% na produção industrial;
- Aumento de 0,4% nos preços das mercadorias destinadas ao consumidor final;
- Dívida externa igual a \$ 0,00 (SGD);
- Superávit das operações governamentais; e.
- Taxa de juros de 1,65% ao ano; com aumento de 0,24% se comparada aos últimos cinco anos.

3.6. Logística e infraestrutura

As vantagens ostentadas por Singapura se iniciam por sua localização geográfica, pois o país está estrategicamente localizado na encruzilhada das principais rotas comerciais e marítimas do mundo, incluindo a principal rota marítima entre a Índia e a China, possuindo fácil acesso a maioria das países localizados no Sudeste Asiático.

Não obstante, a Cidade-Estado ainda é conhecida como um grande centro de transporte, sendo o lar do premiado Aeroporto Changi, e de uma infraestrutura portuária sofisticada, a qual, inclusive, venceu o prêmio "Best Seaport in Asia"⁶ nos últimos vinte e quatro anos (CHANNEL NEW ASIA, 2016), ostentando um total de vinte e oito títulos.

Acerca da estrutura portuária em questão:

O Porto de Cingapura conquistou o prêmio por seu desempenho líder em uma série de critérios, incluindo competitividade de custos, regime de taxas de transporte de contêineres, provisão de infra-estrutura adequada contendo

⁶ Tradução livre: Melhor Porto na Ásia.

infra-estrutura, investimento oportuno e adequado em novas infra-estruturas para atender a demanda futura e facilitação de serviços auxiliares (CHANNEL NEW ASIA, 2016).

Por terra, Cingapura é servida por 3,297 quilômetros de rodovias pavimentadas, 138,2 quilômetros de trilho (trânsito rápido em massa e trilho leve combinado) e operações de ônibus e táxis em toda a ilha. O sistema de transporte é eficiente, seguro e pontual.

Pelo espaço aéreo, o Aeroporto Internacional de Changi está conectado a 182 cidades em 57 países. Ele lida com mais de 4.000 vôos semanais que transportam passageiros e carga em todo o mundo.

Por mar, o Porto de Singapura dá aos expedidores uma escolha de mais de 200 linhas marítimas e acesso a cerca de 600 portos em 123 países. Em qualquer momento, pode haver até 1.000 navios ancorados tornando-se o porto de contêiner mais movimentado do mundo.

A infra-estrutura de telecomunicações de Singapura também é de classe mundial. O país foi classificado pelo World Economic Forum, no Global Information Technology Report 2016 (LOW, 2016), como uma das principais economias em alavancar tecnologias de informação e comunicação para aumentar a competitividade do país. Na verdade, é o único país asiático dentro dos 10 melhores no ranking do Relatório de 142 países em todo o mundo.

O sistema de telecomunicações não é menos notável. Existem cerca de mil e duzentos e vinte e cinco (1.225) assinantes de celular por 1.000 habitantes. Com o esforço do governo para impulsionar o uso da internet, 99% da população está online. Em hotspots como cadeias de café, restaurantes de fast-food, trecho de Orchard Road e Changi Airport, você pode usar um serviço wifi nacional chamado Wireless @ SG grátis.

As instalações comerciais para operações industriais e comerciais estão prontamente disponíveis para seu uso. A Jurong Town Corporation (JTC) tem mais de 7.000 hectares de terras industriais e 4 milhões de metros quadrados de espaço industrial construído estrategicamente localizado de acordo com seu tipo de negócio. Para os negócios comerciais, a escolha de escritórios de classe mundial e de baixa elevação no Distrito Central de Negócios e outras partes da cidade estão disponíveis.

Com relação ao oferecimento de mão-de-obra, Singapura provou ser altamente atraente para trabalhadores qualificados e ambiciosos de todo o mundo, haja vista o país ter uma das forças de trabalho mais produtivas e motivadas do mundo, conforme o ranking *The 2017 World Competitiveness*. Isso foi comprovado por rankings no Anuário Mundial da Competitividade da IMD (IMD, 2017).

Insta ressaltar que o país também é conhecido por ser uma sociedade multirracial, tão diversificada quanto coesa. Seus cidadãos são originários de diversas origens raciais, dando-lhe a capacidade de oferecer soluções da força de trabalho que exigem sensibilidades multilíngues e multiculturais.

3.7. Regras locais: barreiras técnicas

Singapura, apesar de um país com inegável e invejável crescimento econômico, altos índices de investimentos estrangeiros, que deixou o status de país emergente para o de país desenvolvido economicamente, possui políticas duvidosas acerca das liberdades individuais e dos direitos humanos dos seus cidadãos e de imigrantes.

Isso se deve à ideologia seguida pelo primeiro-ministro Lee Kuan Lew, que rechaçava o modelo ocidental de democracia liberal, bem como a sua busca pelo bem-estar social, justificando que o padrão seria inaplicável em um país em desenvolvimento, pois limitaria crucialmente o seu crescimento econômico (SALVÁ, 2015).

A partir da premissa de seu pioneiro primeiro-ministro, o governo singapuriano tem imposto restrições às liberdades de expressão, sustentando a preocupação com o terrorismo – em decorrência da localização geográfica do país – e da diversidade racial existente.

Todavia, tais impedimentos têm sido usados, principalmente, para silenciar críticas ao governo, que desde a independência do país se encontra sob o poderio do Partido da Ação Popular (SALVÁ, 2015).

Os veículos de informação, neles incluídos todos os jornais domésticos, estações de rádio e canais de televisão pertencem a empresas ligadas ao governo; sendo praxe que todos apoiem as medidas governamentais adotadas.

A internet, apesar de amplamente acessível, é monitorada pelas autoridades do país, que bloqueiam parte do conteúdo on-line. Inclusive, não são raros os casos de civis que são alvo de processos, ou mesmo de condenações prévio processamento, por terem protestado contra o governo em suas conversas particulares (HANKE; RALLO; ROQUE, 2015).

Todas as universidades públicas e instituições de pesquisa têm links diretos do governo que permitem, pelo menos, alguma influência política. Tanto que os acadêmicos envolvidos em debates políticos dificilmente se desviam da linha de governança.

Com relação à liberdade religiosa, a constituição a garante, desde que sua prática não viole quaisquer outros regulamentos. No entanto, as ações religiosas percebidas como “ameaças à harmonia racial ou religiosa” não são toleradas (FREEDOM HOUSE, 2016).

Quanto às assembleias públicas, todas elas devem ser previamente aprovadas pela polícia, do contrário são proibidas (JIMÉNEZ, 2015). As permissões não são necessárias para encontros internos, desde que temas de discussão não se relacionem com raça ou religião ou envolvam palestrante estrangeiro.

A Lei das Sociedades restringe a liberdade de associação ao exigir que as organizações com mais de dez pessoas regularizem sua situação perante o Poder Público, o qual goza de discricionariedade para registrá-las ou dissolvê-las (FREEDOM HOUSE, 2016).

Os sindicatos – proibidos para os funcionários públicos – estão, majoritariamente, afiliados ao Congresso Nacional dos Sindicatos, que está abertamente aliado ao PAP.

Somente os partidos e associações registradas podem se envolver em atividades políticas organizadas, e os discursos políticos são rigorosamente regulamentados.

Deste modo, em que pese Singapura seja uma grande potência econômica em ascensão no cenário mundial, a prática da censura e a violação aos direitos e às liberdades individuais são fatores que podem afastar investidores do país, ou mesmo acarretar embargo econômico de países integrantes da Organização das Nações Unidas, e/ou de outras organizações mundiais.

3.8. Políticas públicas e ações governamentais: incentivos, benefícios e facilidades ao investimento direto externo

Como se presume, os impostos ocupam o topo das preocupações de qualquer empresário e é uma das principais considerações para a criação de uma empresa em qualquer lugar do mundo.

Uma das vantagens únicas de Singapura é a baixa taxa de impostos tanto para pessoas físicas quanto para pessoas jurídicas. O imposto de renda das pessoas físicas, por exemplo, tem uma alíquota que vai de 0% e ascende a 20%, para o rendimento acima de \$ 320.000,00 (SINGAPORE, 2017f).

Da mesma forma, a alíquota de imposto sobre as empresas de Singapura com lucros de até \$ 300.000,00 é inferior a 9%, e limitada à alíquota fixa de 17% para empresas que lucrem acima de \$ 300.000,00 (SINGAPORE, 2017f). Não há impostos sobre ganhos de capital em Singapura, que segue uma política fiscal de um único nível; para o rendimento que foi tributado no nível corporativo, os dividendos podem ser distribuídos aos seus acionistas isentos de impostos (SINGAPORE, 2017f).

Em um esforço para afastar-se de uma dependência dos impostos sobre o rendimento e para tornar a economia ainda mais competitiva, o governo adotou um imposto de consumo mais amplo chamado imposto sobre bens e serviços, que possui uma alíquota fixa de 7% (HANKE; RALLO; ROQUE, 2015).

Com relação às políticas públicas, Singapura tem uma série de benefícios àqueles que decidem empreender no país, merecendo destaque os seguintes programas:

- **Esquema de Incentivo à Pesquisa para Empresas (RISC):** o Programa de Incentivo à Pesquisa para Empresas (RISC) incentiva o desenvolvimento de capacidades e tecnologias de pesquisa e desenvolvimento através do apoio a projetos nas áreas de ciência e tecnologia (ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD, 2017);
- **Bolsa de treinamento para a empresa (TGC):** incentiva o desenvolvimento da capacidade de mão de obra na aplicação de

novas tecnologias, habilidades industriais e know-how profissional, através do suporte de programas de treinamento para funcionários das empresas (ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD, 2017);

- **Concessão de produtividade (PG):** o subsídio de produtividade encoraja projetos de nível de empresa que visem melhorias na energia, água, terra ou eficiências trabalhistas, através de esforços de transformação para aprimorar as operações das empresas ou envolvendo a adoção de tecnologias (ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD, 2017);
- **Pioneer Certificate Incentive (PC) e Incentivo de Desenvolvimento e Expansão (DEI):** visam encorajar as empresas a aumentar as capacidades e a conduzir atividades econômicas novas ou expandidas em Singapura (ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD, 2017);
- **Incentivo do Centro de Finanças e Tesouraria (FTC):** tem como objetivo encorajar as empresas a crescer as capacidades de gerenciamento de tesouraria e usar Singapura como base para a realização de atividades estratégicas de finanças e gestão de tesouraria (ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD, 2017);
- **Subsídio de Intensificação Terrestre (LIA):** visa promover a intensificação do uso industrial da terra em direção a atividades mais eficientes em termos de terra e de maior valor agregado (ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD, 2017);
- **Esquema de Leasing de Aeronaves (ALS):** tem como objetivo incentivar as empresas a desenvolver capacidades de locação de aeronaves e aumentar a indústria de locação de aeronaves em Singapura (ECONOMIC DEVELOPMENT BOARD, 2017).

Da mesma maneira, a política de imigração aberta de Singapura facilita o empreendedorismo no país. Para ajudar a valorizar as pessoas a se estabelecer de forma permanente, Singapura tem uma política de imigração

descontraída, tornando mais fácil para os profissionais estrangeiros ganharem o status de residentes permanentes (HAWKSFORD, 2017).

A proteção da propriedade intelectual também possui elevada importância em Singapura, a qual legislou sobre o assunto. Além de registrar uma marca, as empresas de Singapura também podem fazer o registro global de marcas, vez que o país é signatário de grandes convenções e tratados sobre o assunto (SINGAPORE, 2017b).

4. INTERNACIONALIZAÇÃO: FIRMA BRASILEIRA COM EMPRESA ABERTA EM SINGAPURA

Com base nos dados levantados até então, cumpre iniciar a análise do objetivo principal da presente monografia, qual seja demonstrar a viabilidade da abertura de uma empresa em Singapura, com vistas à internacionalização de empresa brasileira.

4.1. Processo de abertura da empresa

A maioria das empresas de Singapura é registrada como sociedade de responsabilidade limitada, que é uma entidade jurídica separada da pessoa dos acionistas, uma vez que estes não são responsáveis pelas dívidas da empresa além do valor do capital social que contribuíram.

Nesta modalidade empresaria, o registro da empresa se divide em três momentos: pré-registro, registro e pós-registro (SINGAPORE, 2017c).

Na fase do pré-registro, os pretensos acionistas devem estar atentos às exigências para o registro da empresa. Entre elas, citamos: nome da empresa, diretores, acionistas, secretária, capital social, endereço e forma de tributação (SINGAPORE, 2017c).

O nome que se pretende atribuir à firma deve ser aprovado antes do seu registro em Singapura, a fim de assegurar que não viole nenhum dos preceitos estabelecidos no país.

Para que a empresa possa operar em Singapura, também é necessário que ao menos um dos diretores da empresa seja residente em Singapura, e considerado cidadão singapuriano – ou que possua visto para trabalho no país. Pouco importa quantos diretores sejam estrangeiros, desde que haja um singapuriano (SINGAPORE, 2017c).

O diretor, para assumir tal função, precisa ser maior de 18 (dezoito anos) e nunca ter aberto falência, ou mesmo ter sido condenado por qualquer infração de natureza empresarial (SINGAPORE, 2017c).

Não há obrigatoriedade em que o diretor seja acionista na empresa, mas nada o impede de ser, assim como também nada impede que o diretor seja uma pessoa jurídica que lide especificamente com esse tipo de operações.

Uma empresa de responsabilidade limitada, em Singapura, precisa ter ao menos um acionista ativo, e no máximo cinquenta, podendo ser pessoa física ou jurídica, singapuriana ou estrangeira (SINGAPORE, 2017c).

Precisa também nomear um secretário qualificado em até seis meses após a incorporação, não podendo assumir o cargo o acionista unitário, nem o estrangeiro, seja qual for a sua posição dentro da empresa, tampouco pessoas jurídicas (SINGAPORE, 2017c).

Como qualquer empresa, em Singapura é necessário que a firma possua um capital subscrito – o capital que deve compor o patrimônio da empresa – a ser integralizado no momento de abertura da empresa, podendo ser majorado a qualquer momento após a efetiva abertura empresarial (SINGAPORE, 2017c).

Para que o registro possa ser realizado, é imprescindível que os seus responsáveis indiquem o endereço da sede, necessariamente em território singapuriano.

Já os estrangeiros que desejam ingressar uma empresa de Singapura, devem contratar uma empresa profissional para isso, porque a lei de Cingapura não permite que pessoas ou entidades estrangeiras ingressem, por elas próprias, em uma empresa nativa (SINGAPORE, 2017d).

É plenamente possível que um acionista estrangeiro controle suas quotas societárias estando em seu país de origem, porém, em caso de sócio unitário, não pode se abster de nomear um diretor e um secretário locais.

Caso deseje se mudar para o país, precisará de um visto de emprego ou de empreendedor, e se obtiver êxito, pode ser o diretor da própria empresa.

Para efeitos da abertura da empresa em Singapura, o órgão responsável (ACRA - Accounting and Corporate Regulatory Authority) exige as seguintes informações: nome da empresa; descrição das atividades empresariais; dados dos acionistas; dados dos Diretores, endereço, dados do secretário e o estatuto social (SINGAPORE, 2017c).

O procedimento de registro da empresa em Cingapura é totalmente informatizado pela ACRA, o que torna o processo de abertura da empresa

bastante rápido, eficiente e praticamente sem burocracia, estando concluindo em um ou dois dias.

Existem dois passos distintos envolvidos no procedimento de configuração da empresa de Singapura: a) Aprovação do Nome da Empresa; e b) Registro da Empresa. Ambas as etapas podem ser realizadas no mesmo dia, não havendo atrasos causados pela ACRA.

Para abrir uma empresa em Cingapura, o nome proposto para a empresa deve ser aprovado primeiro, mediante a apresentação do pedido à ACRA. A notificação de aprovação / rejeição de nome é expedidas em algumas horas após a apresentação do pedido (SINGAPORE, 2017c).

Um nome aprovado será reservado por 60 dias a partir da data do pedido, prorrogáveis por igual período, mediante solicitação (SINGAPORE, 2017c).

Após a aprovação do nome, a apresentação do pedido de abertura da empresa, bem como a aprovação da ACRA podem ser concluídas em algumas horas, reconhecendo-se que foram preenchidas todas as exigências para tanto.

4.2. Regularização e formalização perante o Estado

Após a abertura da empresa, existem outras medidas a serem tomadas pelos seus componentes a fim de manter regular a situação da pessoa jurídica perante o governo singapuriano.

Primeiro, dependendo das atividades comerciais da empresa, talvez seja necessário obter uma ou mais licenças de negócios antes de iniciar suas operações comerciais.

Alguns exemplos de atividades que requerem esse tipo de autorização são: restaurantes, institutos educacionais, agências de viagens, serviços financeiros e importação / exportação de mercadorias (SINGAPORE, 2017a).

Além disso, a partir da abertura da empresa, ela deverá nomear um auditor dentro de 3 meses, a partir da data da incorporação, a menos que esteja isento dos requisitos de auditoria (SINGAPORE, 2017a).

Uma empresa privada, para ter direito à isenção de auditoria, deve satisfazer pelo menos duas das três condições para cada um dos dois exercícios anteriores: apresentar receita anual total do exercício não superior a

\$ 10 milhões; possuir total de ativos para o exercício não superior a \$ 10 milhões; e ter não mais de 50 empregados (SINGAPORE, 2017a).

Também conhecido como imposto sobre o valor agregado (IVA) em muitos outros países, o imposto sobre bens e serviços (GST) é um imposto sobre o consumo que é cobrado sobre o fornecimento de bens e serviços em Singapura e a importação de mercadorias para Singapura. O GST é um imposto indireto, expresso em percentual (atualmente 7%) aplicado ao preço de venda de bens e serviços prestados pelas entidades comerciais registradas do GST em Singapura. Como entidade registrada no GST, a empresa deverá enviar um retorno às autoridades fiscais com base em seu ciclo contábil, normalmente em uma base trimestral (SINGAPORE, 2017f).

O registro de GST é exigido somente se a empresa estiver nos seguintes enquadres: volume de negócios superior a \$ 1 milhão nos últimos 12 meses; ou há expectativas de que o volume de negócios exceda \$ 1 milhão para os próximos 12 meses (SINGAPORE, 2017c).

Por conta disso, as empresas de Singapura devem manter seus registros contábeis, e outros necessários, em dia para explicar as transações e a posição financeira da empresa. Eles, os registros contábeis, devem ser mantidos por 5 anos após a conclusão das transações ou operações às quais eles se relacionam, e os diretores das empresas têm a prerrogativa de inspecionar registros contábeis da empresa a qualquer momento (SINGAPORE, 2017c).

Os registros devem ser atualizados a cada mudança relacionada à empresa, e a cada vez que ocorrem alterações nas informações da empresa ou de seus funcionários, as mudanças devem ser apresentadas à Autoridade de Contabilidade e Regulamentação Corporativa (ACRA) dentro do prazo estipulado, sob pena de represálias.

A Lei de Empresas de Singapura exige que todas as empresas tenham o número de registro, além do nome registrado, em todas as cartas comerciais, demonstrações de contas, faturas, avisos oficiais e publicações.

Cada empresa de Singapura deve apresentar o Balanço Anual à ACRA e a Declaração de Imposto de Renda Anual à Autoridade de Receitas Internacionais de Singapura (IRAS) (SINGAPORE, 2017c).

4.3. Adequação fiscal e contábil

As entidades empresariais em todo o mundo relatam seu desempenho financeiro através de relatórios financeiros. Essas declarações fornecem informações sobre desempenho, posição e fluxo de caixa que são úteis para uma variedade de usuários na tomada de decisões financeiras.

A maior expoente no desenvolvimento de padrões contábeis internacionais é o International Accounting Standards Board (IASB) - um órgão independente de contabilização de padrões das Normas Internacionais de Relatórios Financeiros (IFRS) (SINGAPORE, 2017e) .

As Normas Internacionais de Relato Financeiro (IFRS) emitidas pelo IASB são amplamente utilizadas como critério para medir a saúde financeira das empresas.

Em Singapura, os padrões contábeis são conhecidos como Normas de Relatório Financeiro de Singapura (SFRS), e são baseados nas IFRS (SINGAPORE, 2017e).

As SFRS para Pequenas Empresas (SE) são um quadro alternativo para o SFRS completo para empresas comuns em Singapura.

O objetivo da SFRS para SE é amenizar as exigências delas perante a SFRS completa, garantindo qualidade, transparência e comparabilidade, o que pode beneficiar a comunidade de investimentos e outros usuários das demonstrações financeiras.

Uma empresa aberta em Singapura ou uma filial de empresa estrangeira em Singapura deve seguir a SFRS para SE caso suas demonstrações financeiras sejam de interesse geral, ou caso sejam empresas de pequeno porte (SINGAPORE, 2017e).

Para serem consideradas empresas de pequeno porte, precisam apresentar duas, das três características elencadas a seguir: ter receita anual total não superior a \$ 10 milhões, ativos brutos não superiores a S \$ 10 milhões e não mais de 50 funcionários (SINGAPORE, 2017e).

Em Singapura as empresas também gozam de isenções e incentivos fiscais muito atraentes. A firma empresa paga menos de 9% pelos primeiros lucros anuais de até \$ 300.000,00 e 17% de plano depois disso.

Não há tributação de capital ou impostos sobre dividendos das empresas.

Devido ao crescimento dos investimentos externos no país, Singapura implementou uma lei de imposto retido na fonte para garantir a cobrança do imposto a pagar aos não residentes, sobre os rendimentos gerados em Singapura.

A retenção de impostos, todavia, não se aplica às empresas propriamente singapurianas nem aos residentes de Singapura.

De acordo com a lei, quando um pagamento de uma natureza especificada é feito para uma empresa ou indivíduo não residente, uma porcentagem do pagamento deve ser retida e paga às Autoridades Tributárias. O valor retido é chamado de imposto retido na fonte (SINGAPORE, 2017f).

Uma empresa é considerada nativa de Singapura se o controle e a administração do negócio forem exercidos em Singapura – isto é, se a tomada de decisões sobre questões estratégicas, como as políticas e estratégias da empresa forem tomadas dentro do território singapuriano (SINGAPORE, 2017e).

Em geral, uma empresa é considerada não residente em Singapura se os diretores gerenciarem e controlarem o negócio, e/ou realizarem reuniões do conselho de fora de Singapura, mesmo que as operações de nível inferior estejam ocorrendo no país.

A base de tributação para uma empresa residente e não residente é geralmente a mesma, com exceção de certos benefícios que estão disponíveis para as empresas residentes. Esses incluem: regime de isenção de imposto sobre o rendimento disponível para as novas empresas de arranque; isenção do imposto de renda sobre os dividendos de origem estrangeira, os lucros das sucursais estrangeiras e o rendimento do serviço de origem estrangeira; prestações conferidas no âmbito da prevenção de acordos de dupla tributação (DTA) que Singapura concluiu com os países tratados (SINGAPORE, 2017f).

4.4. Legislação aplicável e acordos internacionais com o Brasil

Em caso de empresa brasileira que abra nova empresa em Singapura, não restam dúvidas de quem devem ser observadas as leis do país estrangeiro, podendo haver a consonância de leis, caso obrigações brasileiras não estejam abarcadas pela legislação singapuriana e nem por esta sejam proibidas.

No tocante à relação internacional entre Brasil e Singapura, ambos firmaram relações diplomáticas em 1967, fixando-se a Embaixada no Brasil no país em 1979 (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2017).

Já a Embaixada de Singapura apenas fixou-se em Brasília no ano de 2013, única embaixada do país em território latino-americano (EMBASSY OF THE REPUBLIC OF SINGAPORE, 2017).

Desde então, ambos os países estreitaram seus diálogos, criando as Reuniões de Consultas Políticas e Comissão Mista de Promoção de Comércio e Investimentos; e o Grupo Parlamentar de Amizade Brasil-Singapura, em setembro de 2014 (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2017).

Com o desenvolvimento das relações, em 2013 os países firmaram um acordo de vedação à dupla tributação nos setores aéreo e marítimo, conforme matéria publicada pela Embaixada de Singapura no Brasil:

O Governo da República de Cingapura e o Governo da República Federativa do Brasil assinaram o Acordo para Evitar a Dupla Tributação dos Lucros Decorrentes do Transporte Marítimo e Aéreo em Brasília, Brasil, no dia 20 de dezembro de 2013. O Acordo entra em vigor imediatamente. Este importante Acordo, negociado com base no espírito de amizade e cooperação, irá consolidar e facilitar a conectividade aérea e marítima entre os dois países, e aprofundará ainda mais os nossos fortes e crescentes laços econômicos, políticos e entre pessoas (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2017).

É bastante forte a presença e a importância de empresas singapurianas no Brasil, principalmente no que se refere à tecnologia, refinamento de petróleo e investimentos logísticos. Não por outro motivo, uma empresa de Singapura é responsável pela construção do estaleiro de Aracruz, no Espírito Santo, e outra administrava parte do Aeroporto do Galeão (RJ) (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2017).

4.5. Custos operacionais e de manutenção

Acerca dos custos para abertura e manutenção de uma empresa em Singapura, são eles bastante atrativos.

Primeiramente, há a taxa de registro de \$ 300 é paga à ACRA no momento da abertura de uma companhia de responsabilidade limitada privada (SINGAPORE, 2017e).

Fora isso, eventualmente as empresas precisem contratar pessoas físicas ou jurídicas para as funções de diretoria, secretaria e auditoria da empresa, caso não sejam residentes em Singapura, ou caso se trate de empresa com acionista unitário; ou mesmo de empresas que se responsabilizem pela contabilidade da firma (SINGAPORE, 2017e).

Ademais, apesar de o dólar singapuriano ser mais caro que a moeda nacional, as isenções / incentivos fiscais gerais atualmente disponíveis para as empresas de Singapura acabam por amortizar a possível onerosidade do processo.

Uma vez que essas isenções fiscais são aplicadas ao lucro tributável, a taxa de imposto de renda efetiva para pequenas e médias empresas é significativamente reduzida. Segue a relação das variáveis:

- 0% de imposto sobre o lucro tributável de \$ 100.000,00 (SINGAPORE, 2017f)

A taxa do imposto sobre o rendimento das pessoas jurídicas é de 0% sobre o primeiro rendimento tributável de \$ 100,000 para cada um dos três primeiros anos de declaração de impostos, caso se trata empresa recém-aberta que satisfaça as seguintes condições: ser considerada empresa residente em Singapura; ser residente fiscal em Singapura; não ter mais de 20 acionistas, dos quais ao menos um é detentor de pelo menos 10% das ações.

- Imposto de 8,5% sobre o lucro tributável de até \$ 300.000,00 (SINGAPORE, 2017f)

Todas as empresas residentes de Singapura são passíveis de isenção parcial de impostos, que efetivamente se traduz em taxa de imposto de aproximadamente 8,5% sobre o lucro tributável de até \$ 300,000 por ano. O lucro tributável acima de \$ 300.000 será cobrado na taxa normal do imposto corporativo inicial de 17%.

5. ANÁLISE DE VIABILIDADE DO PROCESSO - CASES DE SUCESSO

De acordo com a já explicitada Teoria de Uppsala, acerca da internacionalização de empresas, a análise de viabilidade do processo se dá principalmente pela “distância psíquica” entre o país do mercado doméstico e do mercado externo pretendido. Quanto menor for a “distância psíquica”, maiores são as chances de êxito do procedimento.

Atentas a essa probabilidade, empresas brasileiras engajaram capital na abertura de subsidiárias em Singapura, sendo algumas delas: Braskem S.A., Vale Internacional S.A. (Vale do Rio Doce), BRF Brasil Foods, CBMM, Petrobras Singapore Pte Ltd, Seara Food Asia Pte Ltd e Forship Asia Pte Ltd (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2017).

A Forship Asia Pte Ltd trata-se de uma empresa privada de responsabilidade limitada, voltada para a engenharia industrial, que estabeleceu subsidiária em Singapura no ano de 2007, com presença corporativa e operacional em projetos recentes (FORSHIP, 2017). O grande desenvolvimento da empresa ao longo dos anos, destaque-se, também se deve ao fato de que, desde a sua incorporação, trabalha juntamente de outras empresas brasileiras que se incorporadas ao mercado de Singapura (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2017).

A CBMM – Companhia Brasileira de Metalurgia e Mineração, por sua vez, é uma metalúrgica/ mineradora que trabalha com tecnologias e reservas de minério de nióbio (COMPANHIA BRASILEIRA DE METALURGIA E MINERAÇÃO, 2017) que inaugurou sua subsidiária em Singapura também no ano de 2007 (COMPANHIA BRASILEIRA DE METALURGIA E MINERAÇÃO, 2017).

A Petrobras, conhecida petroquímica nacional, lida com a produção, refino, comércio, transporte do petróleo e distribuição de derivados, tendo inaugurado subsidiária em Singapura, igualmente às demais, em 2007 (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2017) também como empresa privada de responsabilidade limitada.

A subsidiária é responsável por coordenar o comércio petrolífero e seus derivados pelo continente asiático. Em Singapura, especialmente, é a maior fornecedora de óleo combustível para navios (PETROBRAS, 2017).

A abertura de uma firma em Singapura foi o estopim para que muitas outras empresas fizessem o mesmo, visando à prestação de serviços para a petroleira (MINISTÉRIO DAS RELAÇÕES EXTERIORES, 2017).

No mesmo ano de abertura das anteriores, a Vale do Rio Doce, mineradora, inaugurou subsidiária em Singapura, mantendo não somente o setor comercial, mas também o de atendimento ao cliente desde então (VALE, 2017).

Outra empresa do ramo petroleiro a fixar subsidiária no país foi a Braskem – petroquímica controlada pelo grupo Odebrecht, com participação da Petrobras (O GLOBO, 2017) –, que se instalou em território singapuriano em 2010 (BOEHE, 2013).

Desde então, a subsidiária é responsável pelo atendimento aos clientes do continente asiático, bem como pela comercialização de petroquímicos básicos (BRASKEM, 2017).

Deixando as indústrias petroleiras e mineradoras de lado, encontramos também as seguintes indústrias alimentícias:

A BRF Brasil Foods, criada a partir da associação de outras duas grandes empresas, Sadia e Perdigão, é uma indústria alimentícia que fixou subsidiária em Singapura em 2015 (BRF, 2017).

Em conjunto com outros 12 países da Ásia, a unidade de Singapura é responsável pelas vendas comerciais, bem como pela produção dos itens destinados ao consumidor final (BRF, 2017).

Por fim, a Seara, também indústria de gêneros alimentícios, abriu subsidiária em Singapura no ano de 1999, e atualmente desenvolve processos produtivos e de vendas no país, sob o controle do grupo JBS (SEARA, 2017).

Nota-se, portanto, que as empresas que optaram pela internacionalização em Singapura seguem três grandes grupos: o mercado de indústrias petrolíferas, o de mineradoras e o de indústrias alimentícias.

Isso porque a distância psíquica entre os países é pequena, e nos setores acima é ainda menor, haja vista existirem empresas instaladas no país desde 1999, com desempenho satisfatório.

No entanto, é preciso esclarecer que a distância psíquica não é pequena porque as duas economias são absurdamente semelhantes, mas sim porque uma delas fornece condições muito mais favoráveis que a outra; condições que são assim consideradas [favoráveis] em qualquer outra economia, por facilitar a realização de negócios.

Assim é Singapura com relação ao Brasil. Enquanto o Brasil, em seu ordenamento jurídico, estabelece inúmeras formalidades e impõe diversas exigências, burocratizando e dificultando o processo empresarial, Singapura segue na contramão, facilitando a abertura da empresa, mesmo em caso de investidores estrangeiros, e oferecendo inúmeros incentivos – principalmente fiscais – para tanto.

Desta feita, comparando ambos os países, é notório que se a empresa brasileira consegue se adequar a todos os pormenores exigidos pelo Estado, certamente terá muito mais facilidade para trabalhar com a formalidade exigida pelo Governo Singapuriano, o que faz a distância psíquica reduzir no atinente ao procedimento de abertura e manutenção da empresa.

O mesmo ocorre com os fatores de produção presentes em cada país. O Brasil, em decorrência da qualidade do ensino público, da defasagem escolar, e do dificultoso acesso ao ensino superior, possui pouca mão de obra qualificada, e se encontra num lento processo de pesquisas científicas e tecnológicas. Em contrapartida, Singapura é referência em ambos os quesitos, investindo maciçamente no terceiro setor – em que se incluem o ensino de qualidade e o incentivo às pesquisas.

Assim, se as empresas em questão se adequaram às dificuldades e às falhas do mercado brasileiro, por certo que não teriam problemas no mercado singapuriano, tendo em vista que os fatores de produção por ele fornecidos são de elevada qualidade em comparação ao mercado nacional; o que, novamente diminui a distância psíquica entre os envolvidos.

Talvez fosse um empecilho o fato de o dólar singapuriano ser mais valoroso que o real, o que aumentaria significativamente o valor de investimento das empresas; todavia, esse percalço se faz superável rapidamente, pois além de se tratar de uma moeda consolidada na economia mundial, os possíveis lucros em dólar singapuriano também renderão mais quando convertidos para o real, e não bastasse, já se demonstrou que

Singapura oferece taxas fiscais reduzidas para as empresas abertas no país, durante os primeiros anos de funcionamento.

Tendo em vista o sucesso em longo prazo – em média, mais de 10 anos se passaram desde a abertura de subsidiárias – das empresas brasileiras fixadas em Singapura, temos por incontroverso que o procedimento, com vistas a esse mercado, é plenamente viável e que o mercado asiático é tão atrativo – para não dizer mais atrativo – quanto o mercado nacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme observamos, o processo de internacionalização de empresas não é fenômeno recente, embora apenas tenha sido estudado a fundo a partir da segunda metade do século XX.

Desde então, emergiram diversas teorias, na intenção de explicitar os porquês do acontecimento, e ainda de apontar quais seriam os fatores de terminantes para o êxito da internacionalização em longo prazo.

Dentre as teorias comportamentais de internacionalização, a Teoria de Uppsala se destacou por ser uma das únicas que não considera somente elementos econômicos no processo em questão, mas leva em conta os países em tudo o que os compõe.

Para a teoria em questão, são maiores as chances de sucesso da internacionalização quando o mercado doméstico da empresa foi semelhante ao mercado estrangeiro pretendido, medida intitulada como “distância psíquica”. Assim, quanto menor a distância psíquica entre os mercados, maiores são as chances de sucesso.

Analisando a propositura da presente monografia, qual seja a internacionalização de empresa brasileira para o mercado de Singapura, vemos que a Teoria de Uppsala se aplica e explica com maestria o sucesso das firmas que se submeteram ao procedimento.

Analisando a história de Singapura, temos que, primeiramente, fora ela uma colônia de exploração para a Inglaterra, que se utilizava do porto lá construído para transacionar com outros países; o que coincide com o passado do Brasil, que serviu de colônia de exploração de Portugal durante séculos a fio.

Em decorrência de sua trajetória antes e depois da independência, pelo grande fluxo de migrantes, e pela própria localização geográfica, Singapura é um país com grande diversidade de povos, de grande diversidade cultural, o que é resguardado pelo governo desde a fundação do país. O aspecto em questão muito se assemelha ao ocorrido no Brasil, país que também foi alvo de ondas de imigração, e conta com garantias constitucionais sobre a manifestação das culturas.

Após sua independência, Singapura, carente de recursos naturais e de infraestrutura, importava grande parte dos itens básicos à subsistência do seu povo – itens que traz, muitas vezes, do Brasil –, ao mesmo tempo em que investia no terceiro setor e que fornecia incentivos para atrair investimentos estrangeiros.

O Brasil, por sua vez, investiu no primeiro setor, acabando por importar tecnologias de Singapura, e igualmente fornecendo incentivos aos que optasse por empreender no país.

Com relação ao idioma, já que o português é a língua oficialmente falada no Brasil, todas as escolas públicas fornecem aulas de inglês, a fim de adaptar os alunos às demandas de trabalho futuramente enfrentadas; o que coaduna com um dos idiomas oficiais de Singapura, o inglês.

No que se refere à abertura de empresas, o Brasil, em seu ordenamento jurídico, estabelece inúmeras formalidades e exigências para o processo. Singapura, por sua vez facilita a abertura de empresa, mesmo em caso de investidores estrangeiros, possuindo sistema totalmente informatizado para tanto.

Os fatores de produção também auxiliam a internacionalização, pois o Brasil conta com pouca mão de obra qualificada, e com pouco incentivo às pesquisas. Em contrapartida, Singapura é referência em ambos os quesitos, investindo maciçamente no terceiro setor – em que se incluem o ensino de qualidade e o incentivo às pesquisas.

O dólar singapuriano, por ser mais caro que o real, poderia frear a internacionalização, pois oneraria o processo; porém não é o que ocorre, pois a moeda é estável no contexto da economia mundial; os lucros em dólar singapuriano representam lucro ainda maior quando convertidos para o real, e Singapura oferece taxas fiscais reduzidas às novas empresas, justamente para não tornar mais oneroso o investimento.

Prova de que a distância psíquica é pequena, e de que o mercado Singapuriano oferece excelentes condições de empreendimento, são as subsidiárias de empresas brasileiras abertas no país há, em média, 10 anos, mantendo não apenas centrais de venda ou de atendimento ao cliente, mas também unidades de produção.

Ora, se as empresas brasileiras conseguiram se adequar à burocracia brasileira, com muito mais facilidade se adequaram às exigências do Governo Singapuriano; se se adequaram às dificuldades e às falhas do mercado brasileiro, o mercado singapuriano não representou impasse, pois fornecesse completa estrutura de produção para os que ali empreendem.

Em vista disso, é nítido que a distância psíquica entre os países é pequena; e mais nítido ainda que a internacionalização é plenamente viável. E isso não porque as economias sejam tão semelhantes, mas sim porque são complementares; uma delas fornece condições muito mais favoráveis que a outra; oferece as condições de produção e de empreendedorismo que a outra necessita e busca para melhor desenvolver seus negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACHUTHAN, L.; BANERJI, A. The risk of redefining recession. *In: CNN Money*. 7 de maio de 2017.

ARBIX, G.; NEGRI, J.A.; SALERNO, M. O impacto da internacionalização com foco na inovação tecnológica sobre as exportações das firmas brasileiras. *In: Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, v. 48, p. 295-442. 2005.

BANCO MUNDIAL. **Classificação das economias**. Classificação relativa à facilidade para fazer negócios. 2016. Disponível em: <http://portugues.doingbusiness.org/rankings>. Acesso em: 28 ago. 2017.

BEAMISH, P. W.; MAKINO, S.; WOODCOCK, C. P. Ownership-based entry mode strategies and international performance. *Journal of International Business Studies*. v. 25, n. 2. p. 253-273. 1994.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional**. RAE, v. 44, n. 1, jan-mar 2004. p. 58-69.

BOEHE, D. M. **Braskem**: a construção de uma petroquímica de porte global. Instituto de Ensino e Pesquisa. 2013. Disponível em: https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2013/10/Caso_Braskem_port.pdf. Acesso em: 5 jul. 2017.

BRASIL. Cingapura. Disponível em: http://www.portalbrasil.net/asia_cingapura.htm. Acesso em: 28 abr. 2017.

_____. Embassy of the Republic of Singapore. **Panorama**. Disponível em: https://www.mfa.gov.sg/content/mfa/overseasmission/brasilia/bp/about_singapore/overview.html. Acesso em em: 22 abr. 2017.

_____. Ministério de Minas e Energia. **Relatório técnico 20: perfil da mineração do nióbio**. rev. Projeto estal. 2010.

_____. Ministério das Relações Exteriores. **Embaixada do Brasil em Singapura**. Empresas brasileiras com escritórios em Singapura. Disponível em: http://cingapura.itamaraty.gov.br/pt-br/empresas_brasileiras.xml. Acesso em: 12 mai. 2017.

_____. Ministério das Relações Exteriores. **República de Singapura**. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/ficha-pais/4939-republica-de-singapura>. Acesso em: 11 abr. 2017.

BRASKEM. Braskem no mundo. **Singapura**. Disponível em: <https://www.braskem.com.br/braskem-no-mundo>. Acesso em: 5 jul. 2017.

BRF. **Sobre a BRF**. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre-brf/>. Acesso em: 14 jul. 2017.

_____. Onde estamos. **Ásia**. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre-brf/onde-estamos>. Acesso em: 14 jul. 2017.

BUCKLEY, P.J.; CASSON, M. **The future of the multinational enterprise**. Londres: Macmillan, 1976. p. 323/ 325.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. São Paulo: ESPM, 2007. Disponível em: <http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/46/43> . Acesso em: 10 jan. 2017.

CBMM. **Sobre a CBMM**. Disponível em: <http://www.cbmm.com.br/pt/paginas/about-cbmm.aspx>. Acesso em: 19 jun. 2017.

_____. _____ Histórico. Disponível em: <http://www.cbmm.com.br/pt/paginas/timeline.aspx>. Acesso em: 19 jun. 2017.

CHANEL NEW ASIA. **Singapore named best seaport in Asia for 28th time**. 15 jun 2016. Disponível em: <http://www.channelnewsasia.com/news/singapore/singapore-named-best-seaport-in-asia-for-28th-time-7996612>. Acesso em: 13 ago. 2017.

COSTA, L. F. L. G. *et al.* Escolas teóricas do processo de internacionalização: conceito e evolução teórica. **V Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração**. Florianópolis. Mar/2015. Disponível em: <http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2015/03/ADE1421673601.pdf> . Acesso em: 24 fev. 2017.

COSTASUR. **História de Singapura**. Disponível em: <https://singapura.costasur.com/pt/historia.html>. Acesso em: 27 mar. 2017.

DAL-SATO, F. **O Processo de internacionalização de empresas brasileiras do setor de componentes para couro, calçados e artefatos**. Disponível em: http://www.unicruz.edu.br/site/cursos/administracao/downloads/28-05-2008/artigo_fabio.pdf . Acesso em: 9 jan 2017.

DIAS, M. C. C. F. **A internacionalização e os fatores de competitividade: o caso adira**. 2007. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) – Universidade do Porto. Porto, 2007. Disponível em: <http://www.fep.up.pt/docentes/cbrito/Tese%20Manuela%20Dias.pdf> . Acesso em: 16 jan. 2017.

DIB, L. A. R. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno *Born Global***: estudo do setor de software no Brasil.

Tese de Doutorado em Administração - Instituto COPPEAD de Administração. Universidade Federal do Rio de Janeiro: Rio de Janeiro. 2008.

DUNNING, J.H. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**. n. 11, spring-summer. p. 9-31. 1980.

_____. The eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**. v. 19. n. 1. p 1-31, 1988.

EFE, Agência. Cingapura tem uma mulher como presidente pela primeira vez. **EBC Agência Brasil**. 11 set. 2017. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/internacional/noticia/2017-09/halimah-yacob-sera-primeira-mulher-presidente-de-cingapura>. Acesso em: 18 set. 2017.

FILHO, G. G. F. **Internacionalização de negócios nas empresas brasileiras: a influência da distância psíquica**. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2008. Disponível em: http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/geraldo_g_alvao_de_franca_filho.pdf . Acesso em: 13 jan 2017.

FLEURY, A; FELURY, M. T. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coreia e Brasil**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 1997.

FORSHIP. A empresa. **Presença Global**. Disponível em: <http://www.forship.com/pt-BR/empresa/presenca-global.html>. Acesso em: 31 jan 2017.

FREEDOM HOUSE. **Singapore**. Freedom in the world. 2016. Disponível em: <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2016/singapore>. Acesso em: 29 set. 2017.

GLOBO, O. Petrobras dá primeiro passo para vender Braskem. **Época Negócios**. 19 jul. 2017. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/07/petrobras-da-primeiro-passo-para-vender-braskem.html>. Acesso em: 23 jul. 2017.

GOBETTIM, S. O. R. **Resultado primário e contabilidade criativa: reconstruindo as estatísticas fiscais acima da linha do governo geral**. Texto para discussão, IPEA. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_2288.pdf. Acesso em 21 jun 2017.

GUIA DE CINGAPURA. **Um pouco de história**. Disponível em: <http://www.guiadecingapura.com/cingapura/um-pouco-de-historia/>. Acesso em: 26 mar. 2017.

HANKE, S.; RALLO, J. R.; ROQUE, L. Lee Kuan Yew, o homem responsável pelo que Cingapura tem de melhor e de pior. **Mises Brasil**. *Artigos*, 24 de

março de 2015. Disponível em: <http://www.mises.org.br/Article.aspx?id=2059>. Acesso em: 02 abr. 2017.

HARZING, A.-W. Acquisitions versus greenfield investments: international strategy and management of entry modes. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 3, p. 211–227, 2002.

HELD, D.; MCGREW, A.; GOLDBLATT, D; PERRATON, J. **Global Transformations: politics, economics and culture**. Stanford: Stanford University Press, 1999. Disponível em: https://www.uzh.ch/cmsssl/suz/dam/jcr:00000000-36e0-c3db-ffff-ffffd8ba1534/09.27_held_et_al_99.pdf . Acesso em: 17 jan 2017.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HYMER, S. **Empresas multinacionais: a internacionalização do capital**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978.

IMD. World Competitiveness Center. **The 2017 IMD world competitiveness ranking**. Disponível em: https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/2017-world_competitiveness_ranking.pdf. Acesso em: 22 set. 2017.

JIMÉNEZ, A. G. Diez mandamientos viajeros em Singapur. **El País**. El viajero. 6 abr 2015. Disponível em: https://elviajero.elpais.com/elviajero/2015/03/31/actualidad/1427794920_147467.html?rel=mas. Acesso em: 5 jun 2017.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial systems - a network approach. In HOOD, N.; VAHLNE, J. **Strategies in global competition**. New York: Croom Helm. p. 287-314. 1988.

_____; _____. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of international entrepreneurship** 1. Kluwer Academic Publishers, p. 83-101, 2003.

_____; VAHLNE, J. **The internationalization process of the firm – A model of knowledge development and increasing foreign market commitments**. *Journal of International Business Studies*. 1977. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/247918268_The_internationalization_process_of_the_firm_A_model_of_knowledge_development_and_increasing_foreign_market_commitments . Acesso em: 9 jan 2017.

_____; _____. The Uppsala internationalization process model revisited - from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9. p. 1411-1431. 2009.

_____; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of the firm – In: **Journal of Management Studies**. [S.l.], 1975. Disponível em:

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x/pdf>.
Acesso em: 12 jan. 2017.

KOGUT, B. **Joint ventures and the option to expand and acquire**. *Management Science*, v. 37, n. 1, p. 19–33, 1991.

KOTABE, M.; HELSEN, K. **Global marketing management**. 5ª ed. Hoboken: John Wiley & Sons. 2010. p. 141. Disponível em: www.m5zn.com/newuploads/2013/02/27/pdf/m5zn_7061d76ab91e9d5.pdf. Acesso em: 27 abr. 2017.

LOW, A. Singapore among top seven tech-ready economies: WEF. **The Straitstimes**. Business. 7 jul 2016. Disponível em: <http://www.straitstimes.com/business/spore-among-top-seven-tech-ready-economies-wef>. Acesso em: 10 set. 2017.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational strategy, structure and process. **Academy of Management**, v. 3, n. 3, julho. p. 546-562. 1978. Disponível em: http://219.219.114.96/cufe/upload_files/other/4_20140522032044_Organization_al_strategy_structure_and_process.pdf. Acesso em: 6 mar. 2017.

MORAIS, A. C.. Uma aposta no sudeste asiático para reduzir dependência da China. **Diário de Notícias**. Publicado em 22 de outubro de 2016. Disponível em: <http://www.dn.pt/mundo/interior/uma-aposta-no-sudeste-asiatico-para-reduzir-dependencia-da-china-5456685.html>. Acesso em: 17 jan. 2017.

NOGUEIRA, Michelle. **História do comércio**. In: Estudo prático. Disponível em: <https://www.estudopratico.com.br/historia-do-comercio/>. Acesso em 23 jan 2017.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13ª ed. São Paulo: Campus. 1997.

OLIVEIRA JR., M. M.; BOEHE, D. M.; BORINI, F. M. **Estratégia e inovação em corporações multinacionais a transformação das subsidiárias brasileiras**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Challenges for internationalization process theory: the case of international new ventures. **Management International Review**, v. 37, n. 02, p. 85-99. 1997.

PETROBRAS. Presença Global. **Singapura**. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/pt/presenca-global/>. Acesso em: 22 jun. 2017.

PORTAL SÃO FRANCISCO. **Cultura de Singapura**. Disponível em: <http://www.portalsaofrancisco.com.br/turismo/cultura-de-singapura>. Acesso em; 12 abr. 2017.

_____. **Política de Singapura.** Disponível em: <http://www.portalsaofrancisco.com.br/turismo/politica-de-singapura>. Acesso em: 12 abr. 2017.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. *In: Harvard business review*. v. 68, n. 3, mai-jun 1990. p. 79-91.

_____; _____. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 19ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 2005.

ROCHA, A. (Org). **As novas fronteiras:** multinacionalização das empresas brasileiras. 1ª ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A.; ALMEIDA, V. Estratégia de entrada e operação em mercados internacionais. *In: TANURE, B.; DUARTE, R. G. Gestão internacional.* São Paulo: Saraiva. 2006.

ROOT, F. R. Designing entry strategies for international markets. *In: ROOT, F. R. Entry strategies for international markets:* revised and expanded. São Francisco: Jossey-Bass. 1998.

ROSSI, P.; MELLO, G. Choque recessivo e a maior crise da história: a economia brasileira em marcha à ré. *In: Nota do Cecon*, n. 1, abril 2017. Campinas: Centro de Estudos de Conjuntura Política Econômica. p. 1-15.

ROTTA, R. **A cultura guardada nos bairros de Cingapura.** Disponível em: <http://mundoplot.com.br/bairros-de-cingapura/>. Acesso em: 19 abr. 2017.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e a contribuição da aprendizagem organizacional. *In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR, M. (Org.). Gestão estratégica de conhecimento.* São Paulo: Atlas. 2001. p. 33-51.

SALVÁ, A. As duas caras do sucesso de Cingapura. **El País**. Internacional. 10 ago. 2015. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2015/08/09/internacional/1439155558_848900.html. Acesso em: 5 jun 2017.

SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio. 2001.

SEARA. Institucional. **De onde vem o nosso sabor:** conheça a nossa história. Disponível em: <http://www.seara.com.br/seara>. Acesso em: 15 jul. 2017.

SHISKIN, J. The changing business cycle. *In: The New York Times*, 1 de dezembro de 1974. p 3-12.

SILVA, J. **Diversidade cultural em Cingapura.** 26 jul. 2013. Disponível em: <http://www.brasileiraspelomundo.com/diversidade-cultural-em-cingapura-59101865>. Acesso em 14 mai. 2017.

SINGAPORE. Department of statistics. **Lates Data**. Disponível em: <http://www.singstat.gov.sg/statistics/latest-data#3>. Set 2017. Acesso em 28 set. 2017.

_____. Economic Development Board (EDB). **Incentives for business & investments**. Disponível em: <https://www.edb.gov.sg/content/edb/en/why-singapore/ready-to-invest/incentives-for-businesses.html>. Acesso em: 10 abr. 2017.

_____. Embassy of the Republic of Singapore. **Cingapura e Brasil assinam acordo para evitar a dupla tributação dos lucros decorrentes do transporte marítimo e aéreo**. Disponível em: https://www.mfa.gov.sg/content/mfa/overseasmission/brasil/bp/embassy_news/01/01/emb_news_20140603.html. Acesso em: 18 mar. 2017.

_____. **Panorama**. Disponível em: https://www.mfa.gov.sg/content/mfa/overseasmission/brasil/bp/about_the_embassy/overview.html. Acesso em: 16 fev. 2017.

_____. Hawksford. **Singapore immigration schemes**. Disponível em: <https://www.guidemesingapore.com/business-guides/immigration>. Acesso em: 17 ago. 2017.

_____. Why foreign companies relocate to Singapore? **Guide me Singapore**. Disponível em: <https://www.guidemesingapore.com/business-guides/incorporation-guides/foreign-company-registration/why-foreign-companies-relocate-to-singapore>. Acesso em: 17 ago. 2017.

_____. Singapore Law. Commercial Law. Chapter 7. **Free trade agreements**: Singapore legal developments. Disponível em: <http://www.singaporelaw.sg/sqlaw/laws-of-singapore/overview/chapter-7>. Acesso em: 25 ago. 2017. a.

_____. Chapter 12. **Intellectual property law**. Disponível em: 2 set. 2017. b.

_____. Chapter 14. **Forms of business organisations**. Disponível em: <http://www.singaporelaw.sg/sqlaw/laws-of-singapore/commercial-law/chapter-14>. Acesso em: 2 set. 2017. c.

_____. Chapter 15. **Law of agency**. Disponível em: <http://www.singaporelaw.sg/sqlaw/laws-of-singapore/commercial-law/chapter-15>. Acesso em: 5 set. 2017. d.

_____. Chapter 16. **Singapore company law**. Disponível em: <http://www.singaporelaw.sg/sqlaw/laws-of-singapore/commercial-law/chapter-16>. Acesso em: 26 ago. 2017. e.

Chapter 28. **Singapore Income Taxation.** Disponível em: <http://www.singaporelaw.sg/sqlaw/laws-of-singapore/commercial-law/chapter-28>. Acesso em: 7 abr. 2017.f.

SOUZA, D. A. *et al.* **Análise do processo de internacionalização de uma empresa brasileira de insumos químicos e adesivos.** In: Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.cesumar.br/pesquisa/periodicos/index.php/revcesumar/article/viewFile/2205/175> . Acesso em: 13 jan 2017.

SUA PESQUISA. Sua Pesquisa: portal de pesquisas temáticas e educacionais. **Cingapura.** Disponível em: <https://www.suapesquisa.com/paises/cingapura/>. Acesso em: 17 abr. 2017.

VAHLNE, J-E.; NORDSTRÖM, K. A. The internationalization process: impact of competition and experience. *In: The International Trade Journal.* p. 529-548. Disponível em: https://www.iei.liu.se/fek/frist/723g17/pwom_2008_filarkiv/1.104715/VahlneNordstrm.pdf . Acesso em: 8 jan 2017.

VALE. Vale no mundo. **Singapura.** Disponível: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/across-world/Paginas/default.aspx>. Acesso em: 16 jul. 2017.

VERNON, R. La inversión internacional y el comercio internacional en el ciclo de productos. 1966. In: **Economia Del Cambio tecnológico.** México: Fondo de Cultura Econômica, 1979.

VIANNA, N. W. H, S; ALMEIDA, S. R. A decisão de internacionalizar. In: **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais.** São Paulo: ESPM, jul./dez. 2011. Disponível em: www.spell.org.br/documentos/download/7979 . Acesso em: 11 jan. 2017.