

OS NOVOS TERRITÓRIOS DE ACUMULAÇÃO DOS GRUPOS VOTORANTIM E CAMARGO CORRÊA

Leandro Bruno Santos¹ – leandrobrunogeo@hotmail.com

Resumo

Desde meados dos anos 1980, o modo capitalista de produção entrou numa fase de centralização de capital, marcada por fortes aquisições e fusões de empresas, sobretudo nos países que compõem a tríade (EUA, Europa e Japão). Os países periféricos, através de políticas enviesadas no neoliberalismo, ao promoverem a abertura econômica desenfreada, a desregulação do capital, a privatização, a atratividade de capitais estrangeiros, entre outras, ingressaram no processo de centralização de capital em escala mundial, cuja consequência foi a desnacionalização e a maior dependência de capitais externos. Este trabalho procura demonstrar que, após forte processo de reestruturação nos anos 1990 - decorrente das políticas liberalizantes -, os grupos brasileiros Votorantim e Camargo Corrêa reestruturam seus negócios, expandem seus territórios de acumulação para as escalas regional e mundial e passam a concentrar e centralizar o capital nos sentidos periferia-periferia e periferia-centro.

Palavras-Chave: Produção do espaço, dinâmicas territoriais, mundialização do capital, Grupos Votorantim e Camargo Corrêa, Brasil.

1. Introdução

Neste texto, procuro compreender as transformações recentes no capitalismo industrial brasileiro, visando analisar as relações entre a abertura econômica desenfreada e reestruturação industrial com o avanço de empresas e grupos brasileiros no exterior. O recorte empírico compreende as estratégias econômicas e espaciais levadas a cabo pelos Grupos Votorantim e Camargo Corrêa desde meados dos anos 1990. Porém, por causa da opção teórica, cujos pressupostos são de que a internacionalização está relacionada a um longo processo de concentração e centralização de capital, sendo o papel do Estado primordial, retrocedo a reflexão às origens dos grupos, no início do século XX.

Os grupos e empresas devem ser analisados à luz da premência capitalista pela acumulação, sendo a concentração e a centralização de capital os seus imperativos (SANTOS, 2008). Esse posicionamento teórico é importante porque: i) ajuda a compreender as empresas e grupos como componentes de um contexto político, econômico, social e espacial; ii) permite o distanciamento das proposições falaciosas das *Business Schools* (Escolas de Negócios), em que as empresas e grupos são a-históricos; iii) a acumulação e seus imperativos não respeitam as fronteiras territoriais, desde as origens do sistema-mundo, no século XVI.

Após 50 anos de proteção/apoio do Estado à industrialização e à consolidação nacional de inúmeros grupos (Votorantim, Camargo Corrêa, Suzano, Odebrecht etc.), com a crise da dívida e do desenvolvimentismo estatal nos anos 1980, são implementadas políticas de Estado mínimo, de privatização, de abertura econômica desenfreada, de desregulamentação econômica e financeira. Com isso, ocorre uma profunda reestruturação econômica e patrimonial, que culmina não só no avanço de empresas multinacionais no mercado interno, como ainda na multinacionalização de empresas e grupos brasileiros.

Esse avanço dos grupos brasileiros no exterior faz parte de um movimento maior, no qual as empresas de países periféricos têm jogado um papel importante na centralização de

¹ Doutorando no Programa de Pós-Graduação em Geografia da FCT/UNESP de Presidente Prudente/SP. Professor da rede pública de ensino do Estado de São Paulo e membro do GASPER (Grupo de Pesquisa Produção do Espaço e Redefinições Regionais). Este trabalho contou com a orientação do Prof. Dr. Eliseu Savério Sposito.

capital mundial. O número de empresas multinacionais sediadas em países periféricos tem aumentado significativamente nos últimos anos. Os dados disponibilizados pela UNCTAD (Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento) demonstram que o número de multinacionais dos países periféricos mais que triplicou, saltando de 8,47% em 1992 para 28,10% em 2005. Os fluxos de IDEs (Investimentos Diretos Estrangeiros) cresceram mais de dez vezes, alcançando mais de US\$ 130 bilhões anuais, ao passo que os estoques de IDEs saltaram de 8,2% do total mundial para algo em torno de 16%.

Na seqüência, depois desta introdução, o trabalho conta com uma discussão teórica a respeito das teorias de internacionalização de empresas e com uma análise das trajetórias históricas dos Grupos Votorantim e Camargo Corrêa, das origens à internacionalização produtiva. Ao final, são esboçadas algumas considerações.

2. Teorias sobre a internacionalização de empresas

Os trabalhos sobre a internacionalização de empresas e grupos estão polarizados em duas correntes teóricas, conhecidas na literatura como *International Business* (Negócios Internacionais). Uma das vertentes teóricas, cuja produção acadêmica está situada na Universidade de Uppsala, Suécia, enfatiza a dimensão comportamental dos empresários (JOHANSON; VAHLNE, 1977), enquanto outra, disseminada a partir da *University of Reading*, Inglaterra, relaciona o avanço externo das empresas à dimensão econômica (DUNNING, 1973). Mais recentemente, houve o delineamento de uma terceira vertente teórica cujas atenções estão voltadas à estratégia e estrutura e/ou arquitetura organizacional das empresas, tendo como fulcro a defesa de que, com o mundo globalizado e a competição global, as empresas e grupos precisam, não só em seus modos de pensar, mas também nas formas de agir, ser globais (PORTER, 1990).

As três vertentes teóricas estão presentes na maior parte dos trabalhos (*mainstream theories*) sobre a multinacionalização de empresas de países desenvolvidos e periféricos. As três vertentes tomam como ponto de partida as empresas, desconsiderando o ambiente social, econômico e político no qual elas estão circunscritas. Não há referência ao modo capitalista de produção, à dimensão histórica dessas empresas e às suas articulações com os Estados de origem. As grandes empresas surgem literalmente do nada ou como preferem os *gurus* das *business schools*, como resultado das falhas de mercado e dos custos de transação. Os grandes grupos, verdadeiros *trustes*, são os “mocinhos” e as falhas de mercado, a “vilã”!

Os avanços de empresas situadas em países periféricos, como Brasil, China, Índia, Rússia, México, Chile etc., têm sido compreendidos à luz dos arcabouços teóricos dessas vertentes delineadas, cujas limitações são evidentes no plano teórico e na dimensão espacial, pois foram elaboradas para explicar a internacionalização de empresas localizadas em países desenvolvidos, onde os investimentos externos ocorreram em meados dos anos 1950, num contexto histórico bem diferente do enfrentado pelas empresas de países periféricos.

Além das teorias predominantes houve a elaboração de interpretações teóricas visando apreender as especificidades das empresas não sediadas em países desenvolvidos. Grande parte desses trabalhos tem como base aspectos microeconômicos - os fatores de produção específicos no chão da fábrica, as plantas com baixas economias de escala e adequadas às economias de igual ou menor nível de desenvolvimento, a fabricação de produtos relativamente homogêneos e maduros, os baixos salários pagos aos trabalhadores e aos gerentes expatriados, a adoção de tecnologia de produção adequada aos países menos desenvolvidos etc. (LECRAW, 1977; KUMAR, 1982; LALL, 1983).

Essas variantes microeconômicas deram corpo à definição de Multinacionais do Terceiro Mundo (*Third World Multinationals*), nos anos 1970 e 1980. É uma definição elaborada para explicar as vantagens das empresas situadas em países do Terceiro Mundo face à concorrência com suas contrapartes de países desenvolvidos em países de baixo nível de

desenvolvimento, onde os níveis de sofisticação do mercado eram relativamente inferiores. A definição de Empresas Multinacionais do Terceiro mundo é, pois, aplicada a um contexto espacial de investimentos produtivos de países cujos níveis de desenvolvimento não eram iguais aos dos países desenvolvidos e estavam restritos, espacialmente, à escala regional.

Desde finais dos anos 1980, porém, com a adoção do “Consenso - para não dizer dissenso - de Washington”, novos elementos passaram a compor os mercados desses países. Muitos ramos foram concentrados e desnacionalizados e a concorrência extrapolou a escala nacional, ao atingir as escalas regional e mundial. As empresas e grupos continuaram a investir em seu entorno, não somente pelas similitudes de desenvolvimento, como ainda pelas possibilidades abertas pelos blocos comerciais². Talvez a maior mudança tenha ocorrido com os investimentos em países desenvolvidos, à procura de mercados e de ativos importantes (tecnologia, *know how*). O cenário emergente é de concorrência oligopólica e, dificilmente, os investimentos de empresas não sediadas nos países desenvolvidos podem ser avaliados sob as molduras da definição de Multinacionais do Terceiro Mundo.

Nos últimos anos, foram elaboradas inúmeras interpretações teóricas acerca das empresas multinacionais não sediadas em países desenvolvidos com um arsenal interpretativo diferente das teorias predominantes, tendo como recorte espacial países situados em contextos regionais diferentes, embora todos possam ser agrupados sob a designação de periféricos. As proposições ajudam à compreensão da especificidade e complexidade da internacionalização hodierna do capital produtivo levada a cabo por empresas situadas fora da tríade. Dentre as contribuições, podem ser destacadas a articulação da multinacionalização de empresas aos níveis de desenvolvimento e à entrada e saída de IDEs, a integração de empresas à economia global por meio de redes (*hollow corporations*), os papéis institucionais exercidos pelos Estados (empréstimos, controle das empresas) e o desenvolvimento de competências estratégicas pelas empresas em ambientes turbulentos que as qualificam a investir no exterior (DUNNING; HOESEL; NARULA, 1997; CHILD; RODRIGUES, 2005; MATHEWS, 2006; FLEURY; LEME FLEURY, 2006).

As proposições delineadas dão ênfase apenas a uma dimensão do fenômeno da multinacionalização, sem a devida consideração à dimensão histórica, ao ambiente social e econômico. Embora seja importante levar em consideração os aspectos microeconômicos e subjetivos, particularmente o papel do empresário, é mister a articulação do avanço de empresas e grupos econômicos aos processo de acumulação, concentração e centralização do capital, no qual o Estado teve e tem um papel primordial³. Portanto, esse artigo tem como aspecto basilar os elementos estruturais e as dinâmicas de acumulação presentes no modo capitalista de produção, bem como o papel inovador do empresário à frente das empresas.

A acumulação de capital consiste num processo de reaplicação contínua do excedente extraído do trabalho no processo produtivo, tendo como finalidade última gerar, cada vez mais, um excedente sempre maior. Segundo Marx (1989, p. 674), consiste na “aplicação de mais valia como capital ou conversão de mais valia em capital”. Há, portanto, uma reprodução do capital sempre em escala ampliada, com excedentes sendo reaplicados constantemente em novos meios de produção.

À medida que cada acumulação torna-se meio de uma nova acumulação, ocorre um aumento da concentração dos meios de produção e do comando correspondente sobre um exército menor ou maior de trabalhadores (MARX, 1989, p. 726). A premência pela acumulação constante pode ser compreendida por meio da modernização, da ampliação da escala de produção e do aumento do capital constante. O aumento do excedente e a sua

² Ver: Mioti; Perrin, Sachwald (2001).

³ Essa proposição é válida aos países desenvolvidos e periféricos. Ver: Chang (2004, 2005).

concentração nas mãos do capitalista ocorrem, assim, mediante a ampliação da retirada de mais-valia absoluta e mais-valia relativa.

Esse processo de concentração do capital é estorvado pela formação de novos capitais e pela fragmentação de capitais existentes. Deste modo, há tanto a concentração crescente dos meios de produção e do comando sobre o trabalho, como a repulsão recíproca de muitos capitalistas individuais. Essa repulsão é contrariada pela força de atração entre eles – a centralização de capital. De acordo com Marx (1989, p. 727), a centralização consiste na concentração de capitais já formados, na expropriação do capitalista pelo capitalista e na transformação de capitais pequenos em grandes capitais. É um processo diferente da acumulação à medida que pressupõe apenas a alteração dos capitais já existentes e não está atrelado ao aumento da riqueza social e aos limites da acumulação.

São necessários, pelo exposto acima, três comentários: i) a centralização de capital reside na concentração de capitais individuais nas mãos de poucos; ii) não há, para o capital em geral, o aumento da massa de capital em funcionamento, isto é, não se configura um movimento de expansão capitalista; iii) a centralização é um processo que ocorre, geralmente, em momentos de superacumulação de capital, quando os capitais individuais não conseguem mais se valorizar na mesma proporção constante e crescente de antes. Ocorre, assim, em momentos de reestruturação econômica profunda.

Embora a expansão relativa e a energia do movimento de centralização estejam ligadas à magnitude do estágio de desenvolvimento capitalista, o progresso da centralização independe do incremento positivo do capital social, quer dizer, não ocorre apenas nos momentos de expansão capitalista. As alavancas que garantem a centralização de capital são a concorrência capitalista e a disponibilidade de crédito (MARX, 1989, p. 727 – 728). Nos últimos anos, antes de deflagrar a atual crise no sistema financeiro, a liquidez mundial de crédito e a concorrência oligopólica em escala mundial foram os sustentáculos da centralização de capital.

Os processos de acumulação, concentração e centralização do capital não estão circunscritos essencialmente às fronteiras nacionais, uma vez que o modo capitalista de produção, para sua reprodução, caracteriza-se pela necessidade crescente de novos mercados, de novos espaços de acumulação⁴. Deste modo, a organização espacial e a expansão geográfica são essenciais à criação de oportunidades de acumulação de capital. A acumulação de capital, devido à sua condição existencial – na qual há uma imposição pela constante valorização do capital individual –, é essencialmente um processo que ocorre em escala mundial, sem obedecer aos limites políticos entre os Estados. A procura por novos espaços é uma condição subjacente à necessidade permanente de reinvestir a mais-valia social. Juntamente com a acumulação, a concentração de capital, mediante aumento do excedente em mãos de capitalistas individuais, exige crescentemente novos espaços.

Os agentes à frente dessa busca frenética pela valorização do capital são os grandes grupos econômicos, os quais são o resultado de um longo processo de concentração dos meios de produção e do controle sobre a mão-de-obra, bem como da centralização de capital (fusões e aquisições). A busca por novos espaços por esses grupos é indissociável das constrições locais à acumulação e do imperativo pela acumulação. Após a consolidação no país de origem, esses grupos lançam-se a novos espaços, onde promovem, continuamente, como exigência da acumulação, a concentração e a centralização de capital.

Ao imperativo da acumulação e da expansão espacial ao qual as empresas e grupos estão submetidos é preciso reconhecer que os investimentos são decorrentes das estratégias levadas a cabo pelos empresários. Isso é importante porque minora as possibilidades de

⁴ Luxemburgo (1985) demonstra que a demanda efetiva para a continuidade da acumulação viria da incorporação ao modo capitalista de produção de formações pré-capitalistas. Lênin (1987) destaca o papel da exportação de capitais para minorar a crise de superacumulação.

reduzir os capitalistas a uma mera representação encarnada do capital e porque permite incorporar elementos subjetivos e vinculados a decisões individuais. As contribuições de Schumpeter são, sem dúvida, importantes para a resolução desses problemas e para a articulação da dimensão macroeconômica com a microeconômica.

Schumpeter (1984) interpreta o capitalismo como um processo evolutivo, como uma forma ou método de mudança, rompendo, assim, com os ideais neoclássicos de capitalismo estacionário. E o impulso fundamental que mantém esse movimento da máquina capitalista decorre “dos novos bens de consumo, dos novos métodos de produção ou transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria” (SCHUMPETER, 1984, p. 112). A estrutura econômica é constantemente modificada, com a criação de uma nova, mediante a abertura de novos mercados (internos e externos) e o desenvolvimento organizacional promovido pelas empresas. Esse é o processo de destruição criativa no qual todas as empresas estão inseridas e impelidas a estabelecer posições competitivas. A concorrência se dá mediante a introdução de novas (os) mercadorias, tecnologias, matérias-primas, mercados geográficos e tipos de organização.

A proposição marxista-schumpeteriana permite compreender os grandes grupos como o resultado, historicamente, de um longo processo de concentração e centralização de capital e de uma busca por construir posições competitivas, mediante a destruição criativa⁵. Atualmente, devido aos níveis de concentração atingidos, a concorrência é oligopólica e ocorre na escala mundial e os principais agentes são as grandes empresas. As inovações ultrapassam a introdução de novas tecnologias e abrangem a introdução de novos produtos, a entrada em novos mercados geográficos, a entrada em um mercado após investimentos de um concorrente, a procura de mercados cujo custo do capital é menor e a diversificação visando diminuir os riscos voláteis de crescimento do mercado interno.

A multinacionalização dos Grupos Votorantim e Camargo Corrêa é compreendida sob a perspectiva materialista-schumpeteriana, quer dizer, os grupos são o resultado das restrições e exigências do modo capitalista de produção - e não um fenômeno explicado *per se* - e das escolhas estratégicas promovidas pelos gestores familiares e suas articulações no âmbito do Estado. O imperativo espacial da acumulação, lógica imamente ao modo capitalista de produção, é uma tendência geral, enquanto as estratégias de inovação espacial (novos mercados geográficos, acesso à moeda forte, acesso a capitais a juro baixo) correspondem às ações específicas dos empresários à frente do grupo visando dar continuidade à acumulação.

3. Grupos Votorantim e Camargo Corrêa: origens e consolidação

Os Grupos Votorantim e Camargo Corrêa foram e são os principais agentes promotores da concentração e centralização de capital no Brasil. Os dois conglomerados possuem alguns elementos similares: i) as origens remontam ao início do século XX; ii) foram fundados por iniciativas individuais; iii) são controlados por famílias tradicionais e importantes na política do país; iv) os fundadores tiveram fortes ligações com o Estado e suas instâncias; v) promoveram uma diversificação relacionada dos negócios, a fim de reduzir os riscos.

Dos pontos mencionados, vale a pena enfatizar as relações estabelecidas entre as famílias Camargo, do Grupo Camargo Corrêa, e Ignácio e Moraes, do Grupo Votorantim, com os governos de Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. Os dois grupos souberam aproveitar os estímulos governamentais à industrialização, promovendo a diversificação dos negócios para os ramos com crescimento potencial e dependentes da importação, dentre eles cimento, alumínio, engenharia e construção etc.

⁵ Gonçalves (1984) é o primeiro a articular os pressupostos marxistas e schumpeterianos.

3.1 Grupo Votorantim

Os primeiros anos do século XX são marcados por um oportunismo e por empresários, muitos deles imigrantes, investindo em atividades econômicas industriais. É nesse contexto que Antônio Pereira Ignácio acumula capitais em atividades de produção de óleo e de exploração de madeira e os canaliza para a atividade têxtil, a mais importante do país à época.

A partir dos anos 1930, uma conjunção de fatores cria um contexto favorável à diversificação dos negócios. Tanto a crise econômica mundial como a chegada ao poder de um governo cujas classes sociais eram favoráveis à industrialização contribuíram para o estímulo aos investimentos em indústrias inexistentes e atendidas pela importação. Houve um apoio incondicional do Estado, agindo como um demiurgo, à instalação e à consolidação de indústrias de base, dentre elas cimento e aço.

É nesse ambiente favorável que Antônio Pereira Ignácio e José Ermírio de Moraes promovem a diversificação dos seus negócios, direcionando investimentos para as indústrias de cimento, de aço, de química, de refratários, de filmes flexíveis. A ampliação do leque de atividades decorre não só do oportunismo na visualização de alguns negócios promissores, como ainda do apoio e das articulações existentes nas esferas do Estado, usufruindo de empréstimos subsidiados, da redução das tarifas de importação de máquinas, entre outros benefícios.

O apoio estatal à industrialização foi forte entre os anos de 1930 e 1970. Desde os anos 1980, porém, diante da crise da dívida e crise do estado desenvolvimentista, o Estado deixa de ser o demiurgo na promoção da indústria. Muitos grupos, em meio à crise, quebraram, direcionaram seus investimentos, foram adquiridos, fortaleceram operações rentistas etc. O Grupo Votorantim, comandado pela segunda geração, continuou a diversificar os negócios e a promover uma consolidação nacional, principalmente em cimento.

É nos anos 1980 que assume a frente dos negócios a terceira geração da família Moraes. A postura foi diferente da geração anterior, através da continuidade à diversificação em suco de laranja, em biotecnologia, em tecnologias da informação e em finanças. A dimensão espacial de atuação extrapolou as fronteiras nacionais, mediante a abertura de mercados para as exportações no exterior (criação de escritórios comerciais). O avanço no exterior ocorreu, inicialmente, pela via comercial, em negócios ancorados em recursos naturais (papel e celulose, suco concentrado de laranja, nitrocelulose).

A dimensão macroeconômica prevalente da terceira geração de gestores é diferente da dos gestores anteriores, que contaram com a ajuda do Estado e com o movimento de concentração de capital. Desde os anos 1990, as condições são outras, marcadas pelo acirramento da concorrência oligopólica na escala mundial. A abertura econômica acelerada/indiscriminada e o capital em seu movimento de centralização forçaram os novos gestores a reestruturar os negócios, isto é, a fortalecer os ramos em que a competitividade do grupo é inconteste e a vender as atividades consideradas não estratégicas.

Os *core business* escolhidos pela terceira geração foram cimento, metais, agronegócio, papel e celulose, finanças e novos negócios. Em zinco e em cimento, ramos nos quais é líder nacional, houve o movimento de concentração da oferta em escala mundial por uma dúzia de grandes *players*; a atuação do grupo, portanto, extrapolou o espaço nacional, devido a sua participação no processo de centralização de capital mundial. Em papel e celulose, novos negócios e finanças a estratégia levada a cabo foi de consolidação nacional.

As grandes unidades de negócios do grupo são compostas por inúmeras empresas, de diversos ramos, espalhadas pelo Brasil e em 12 países, totalizando 65 mil trabalhadores. A complexidade e o poder político e econômico do grupo, porém, precisam ser compreendidos à luz de um processo histórico de concentração dos meios de produção e comando de um contingente significativo de mão-de-obra, processo delineado por meio de ampliação da mais-valia posta num círculo virtuoso de valorização, e centralização de capital.

O conglomerado possui um caráter multifuncional, quer dizer, atua em diferentes segmentos, como cimento e agregados, siderurgia, bens de capital, energia, banco, exploração mineral, papel e celulose, biotecnologia, entre outros. Isso se deu, historicamente, por meio da concentração horizontal, vertical e conglomeração, além da centralização de capitais, mediante aquisição de concorrentes pela *holding*.

Como resultado da própria multifuncionalidade, há a segmentação, compreendida pelos diferentes níveis de desenvolvimento tecnológico, da divisão territorial do trabalho e do papel que as atividades desempenham no âmbito do grupo. Quanto à tecnologia, atua desde atividades cuja tecnologia é madura (cimento, aço, alumínio, papel e celulose) até naquelas situadas na vanguarda tecnológica (tecnologia da informação). A divisão territorial do trabalho resulta das diversas localizações e interações entre as várias unidades de negócios espalhadas no Brasil e em países onde possui unidades produtivas e escritórios comerciais.

A integração territorial da gestão é exercida pela *holding* Votorantim Participações, ao desempenhar um papel importante sobre a geração de valor (industrial e financeiro). A integração territorial da produção é entendida como as interações entre os diversos negócios de um grupo, como matérias-primas, unidades fabris, atividades para frente e para trás, finanças etc. Essas articulações entre as unidades do grupo, formando várias redes, estão presentes na atividade de cimento (jazidas - fábricas de cimento - empresas de concreto), química (minérios - indústria química), papel e celulose (reflorestamento - fábricas) e bens de capital (demais fábricas, hidrelétricas - fábrica de alumínio, entre outras interações).

3.2 Grupo Camargo Corrêa

As origens da Camargo Corrêa remontam ao início do século XX, no interior do Estado de São Paulo. Sebastião Ferraz Camargo Penteado, um dos fundadores da empresa, nascido em 1909 na cidade paulista de Jaú, começou a atuar no segmento da construção civil em finais de 1920, por meio de algumas carroças usadas no transporte de terras e de pedras para a construção de estradas.

Historicamente, sem deixar de lado os negócios em infra-estrutura, promoveu uma diversificação em ramos relacionados à atividade engenharia e construção, a partir de investimentos em serviços de viabilidade de projetos de engenharia, subestações blindadas de energia, cimento. A diversificação, no entanto, não só não parou, como ainda deixou de ser apenas relacionada, porque houve avanços nos ramos têxtil, de calçados e de siderurgia, configurando uma integração vertical das atividades. A diversificação ocorreu tanto para trás (*backward*) como para frente (*forward*). A primeira ocorreu em cimento, produto essencial à atividade de engenharia e construção, enquanto a segunda deu-se em equipamentos elétricos, em incorporação imobiliária, em energia e em transporte. Estas atividades à frente estão ligadas à atividade de construção do grupo.

A diversificação de *portfólios* para a indústria e para a privatização/concessão de serviços públicos foi uma resposta à diminuição da demanda por grandes obras no país e à entrada de concorrentes com a abertura econômica nos anos 1990. A diminuição dos riscos deu-se com a entrada, geralmente em associação, na concessão de serviços públicos (energia, PPP – programas de parcerias privadas, rodovias). Essa estratégia também foi seguida por outros grupos nacionais da construção civil - Odebrecht, Queiróz Galvão e Andrade Gutierrez (BONELLI, 1998).

O conglomerado Camargo Corrêa está, quanto à organização dos negócios, estruturado em ramos industriais e na oferta de serviços. Na indústria, atua em cimento, têxteis, calçados, navios petroleiros e aço. Em serviços, desde a construção, passando pela incorporação imobiliária até a concessão de serviços públicos. Embora haja diversificação, muitos dos ramos de atuação são sinérgicos, sobretudo cimento, concreto e agregados e construção civil.

O grupo tem como característica a multifuncionalidade, pois atua em diversos negócios (indústria, concessão de serviços públicos, serviços de engenharia, incorporação imobiliária), com concentrações horizontais (cimento, têxteis, calçados), verticais (concreto e agregados) e conglomeral (siderurgia, estaleiros). Com isso, as empresas controladas e coligadas apresentam diferentes níveis tecnológicos e uma divisão territorial do trabalho específica em cada atividade.

Quanto às diferenças tecnológicas, Holzmann; Meirelles (2007) classificam a diversificação do Camargo Corrêa de três maneiras, quais sejam: 1) *tecnologia semelhante*: diversificação para novos negócios, cuja base de produção é a mesma, como construção pesada, incorporação residencial, construção naval etc.; 2) *tecnologia diferente, mas relacionada*: diversificação para ramos relacionados, mas com tecnologia diferente (cimento); 3) *tecnologia diferente e não relacionada*: diversificação para novos negócios e não relacionados ao ramo *core*, como, por exemplo, em calçados, têxteis, siderurgia, energia, transportes, exploração mineral e gestão ambiental.

Quanto à integração territorial da gestão, há uma hierarquia entre a *holding* Camargo Corrêa, suas empresas controladas totalmente e em parceria. O poder decisório é exercido a partir da cidade de São Paulo, onde estão localizadas as sedes das empresas cujo controle acionário está nas mãos do grupo. A integração territorial da produção ocorre, principalmente, nos ramos industriais e de serviços correlatos, dentre eles cimento, concreto e agregados, incorporação imobiliária. O setor da construção civil como um todo, envolvendo da indústria de materiais de construção à obra, apresenta uma maior complexidade territorial, com fluxos intragrupo e uma rede entre os diversos negócios.

O grupo possui um grande número de empresas coligadas, nas quais não possui o controle total das ações, mas o controle acionário dá-lhe condições de estar à frente das empresas. A opção pela aliança - em gestão ambiental (Suez) e têxteis (Tavex) - e pela parceria em calçados (Timberland e Mizuno) são uma resposta à necessidade de capital e de gerenciamento (HOLZMANN; MEIRELLES, 2007). As necessidades de capital e de gerenciamento são elementos indissociáveis do ramo no qual o grupo teve origem - construção -, o que explica, talvez, a tendência pela aliança e pela parceria.

4. A internacionalização dos Grupos Votorantim e Camargo Corrêa

O investimento direto externo dos dois grupos ocorre em contextos históricos distintos e em ramos econômicos diferentes. Os primeiros investimentos externos do Camargo Corrêa datam de finais dos anos 1970, no segmento de engenharia e construção (construção de hidrelétricas). As incursões externas do Votorantim ocorrem apenas no início do século XXI, no ramo de cimento. Os dois grupos investem no exterior, portanto, em momentos distintos, bem como em negócios diferentes.

Essas diferenças nos investimentos externos desaparecem quando da análise dos motivos à internacionalização produtiva e da dimensão espacial de atuação dos grupos. A estagnação do mercado interno, a diversificação dos mercados, o acesso a moedas fortes, o acesso a capital a juros baixos, as oportunidades de crescimento aparecem entre as razões do investimento no exterior pelos dois grupos, ao passo que a configuração e coordenação dos ativos é regional e bi-regional⁶.

4.1 Investimentos externos do Votorantim

O Grupo Votorantim, pelos ramos de atuação, esteve voltado, desde seu início, para o mercado interno, por duas razões: i) o comércio internacional de cimento é muito reduzido em

⁶ Sobre as dimensões espaciais das empresas, ver: Andreff (2003).

relação à produção total; ii) o cimento é um produto de baixo valor agregado. Ramos como o metalúrgico, o siderúrgico e o de refratários, por sua vez, foram marcados pela integração vertical dentro das operações do conglomerado e pela demanda crescente do mercado interno.

A atividade voltada aos mercados interno e externo foi a química, principalmente a partir da exportação de nitrocelulose da Companhia Nitro Química Brasileira. Anos mais tarde, com a diversificação das atividades, principalmente em *commodities*, ramos de metais (alumínio, zinco, níquel), de celulose e papel e de suco concentrado de laranja também foram direcionados para atender a demanda do mercado internacional.

Visando intensificar as exportações, reduzir os custos e a dependência de terceiros, facilitar as importações etc., o grupo cria uma *trading company*, a Votorantim Internacional, em 1991. A companhia foi criada para ser o braço direito das operações de suco concentrado de laranja e de papel e celulose no exterior. Deste modo, foram abertos escritórios comerciais em Hamburgo e Antuérpia, na Europa, em Newark e Baltimore, na América do Norte, em Cingapura, na Ásia, e em Newcastle, na Oceania. Cabe aos escritórios auxiliar na prestação de serviços financeiros, fiscais, administrativos e logístico e proporcionar a redução dos custos (seguros e fretes) de importação e de exportação.

Os investimentos produtivos do conglomerado no exterior remontam ao início deste século, mediante a centralização de capital para além do território nacional, através da aquisição de empresas nos Estados Unidos, no Canadá, no Peru, na Argentina, entre outros países. Inicialmente, os investimentos no exterior foram direcionados às aquisições no ramo de cimento, em exploração e refino de zinco e, finalmente, em siderurgia (tabela 1).

Tabela 1: Aquisições do Votorantim no exterior, em US\$ milhões

Empresa adquirida	Sede	Setores	Fábricas	Valor (US\$)	Ano
Saint Mary's	Canadá	Cimento e concreto	Canadá	720	2001
Suwanee	EUA	Cimento	EUA	50% (100 milhões)	2003
Badger Cement Products	EUA	Moagem de Cimento	EUA	N.O.	2003
S&W Materials Inc.	EUA	Concreto	EUA	N.O.	2004
Cemex	México	Cimento	EUA	400	2005
Prestige	EUA	Concreto	EUA	200	2007
Refinaria Cajamarquilla	Peru	Zinco	Peru	210	2004
Companhia Mineradora Milpo	Peru	Zinco	Peru, Chile	25% (100 milhões)	2005
US Zinc	EUA	Zinco	EUA e China	295	2007
Paz del Río	Colômbia	Aço	Colômbia	52% (491 milhões)	2007
9,9% da Paz del Río da Gerdau	Brasil	Aço	Colômbia	9,9% (63,3 milhões)	2008
Acerbrag	Argentina	Aço	Argentina	27% (60 milhões)	2008
Acerbrag	Argentina	Aço	Argentina	Elevação da participação para 52,9%	2008
Prairie	EUA	Concreto e agregados	EUA	Entre 400 e 500**	2008
Bio Bio	Chile	Cimento, concreto e agregados, cal e cerâmica	Chile, Peru, Venezuela, EUA e Equador	15,2% (100 milhões)	2008

Fonte: Grupo Votorantim, 2008.

Org: Leandro Bruno Santos, 2008.

Além das aquisições, o grupo possui *greenfield projects* nos EUA e no Peru, cujos valores são próximos a US\$ 1 bilhão (tabela 2). Os investimentos estão sendo destinados à ampliação da produção em cimento e em zinco, duas das principais atividades externas.

Tabela 2 - Investimentos *greenfields* do Votorantim no exterior, em US\$ milhões

Empresa	País	Setor	Valor US\$)	Ano
Cajamarquilla	Peru	Zinco	500	2007
St. Mary's	EUA	Cimento	400	2007

Fonte: Grupo Votorantim, 2008.

Org: Leandro Bruno Santos, 2008.

Os valores envolvidos na multinacionalização do Votorantim, contabilizando as aquisições, as *joint ventures* e os investimentos *greenfields*, chegam a US\$ 4.2 bilhões. O ramo de cimento foi o que mais recebeu investimentos no exterior, seguido por zinco e por aço. Somente o ramo de cimento é responsável por mais da metade de todos os investimentos (58%), zinco por um quarto (25%) e aço por 15%.

Os investimentos foram levados a cabo, principalmente, pela forma de investimentos em aquisições de ativos estrangeiros. Essa estratégia de inserção produtiva no exterior prevalece sobre as fusões, sobre os investimentos em novas plantas e sobre as *joint ventures*. A aquisição de ativos não representa apenas a corrida pelo controle da oferta oligopólica mundial, senão também a possibilidade de as empresas e grupos conseguirem um crescimento externo rápido, com a procura por ativos cujos *market share* e *know how* sejam significativos.

Dos US\$ 4.2 bilhões destinados à inserção produtiva em outros países, cerca de US\$ 2.9 bilhões (69,4%) estiveram ligados à aquisição de ativos, US\$ 800 milhões (21%) em *greenfield projects*, US\$ 300 milhões (7,3%) em participação acionária em outras empresas e US\$ 200 milhões (2,3%) em *joint venture*. A estratégia de aquisição é uma boa oportunidade para as empresas que têm pretensões de investir no exterior e de obter uma parcela importante do mercado. Com o passar do tempo, os investimentos passam a ser na forma de investimentos novos.

Sobre os investimentos externos do Votorantim é possível destacar três pontos:

1. As estratégias de investimentos produtivos levadas a cabo são bi-regionais, pois envolvem duas regiões bem distintas quanto ao desenvolvimento econômico e à cultura - a América do Norte, principalmente os mercados dos EUA e do Canadá, e a América do Sul;
2. O avanço externo do conglomerado ajuda a compreender, empiricamente, a *centralização desconcentrada e/ou descentrada do capital*, a relativização dos investimentos Norte-Sul, as redefinições nas relações Sul-Sul e na relação centro-periferia, dando a esta última novos contornos. A criação de valor pelo grupo ocorre em países desenvolvidos e periféricos, ao passo que alguns países (Chile e Argentina), dependem, cada vez mais, de investimentos produtivos de empresas sediadas em países do Sul;
3. Os investimentos do conglomerado variam de um país a outro. Nos EUA e Canadá, a procura é por ativos estratégicos e por mercado consumidor, enquanto no Peru a busca é por recursos naturais. A entrada na Colômbia, na Argentina e no Chile deve-se ao rápido crescimento econômico desses países.

Os fatores motivadores à internacionalização são variados, conforme cada negócio. O acirramento da concorrência oligopólica, decorrente da abertura econômica, e a estagnação econômica levaram o conglomerado a investir em cimento em outros mercados. A diversificação geográfica dos mercados, porém, não foi aleatória, pois houve a preferência por

mercados onde o ramo de cimento e de concreto é integrado e onde os juros são baixos e as moedas são fortes.

O acirramento da concorrência em escala mundial também está por trás dos investimentos em zinco e em aço, desde que salvaguardas algumas ressalvas. Em zinco, os países escolhidos são os maiores mercados consumidores e detentores das maiores reservas do metal, ao passo que, em aço, devido a não participação na concentração no mercado interno, a saída encontrada foi a centralização de capital em mercados vizinhos de rápido crescimento econômico.

4.2 Os investimentos externos do Camargo Corrêa

O primeiro projeto levado a cabo no exterior foi a ampliação da Usina Hidrelétrica de Guri, Venezuela, realizada entre 1978 e 1986. Depois dessa primeira experiência internacional, as demais obras ocorreram apenas nos anos 1990, sendo todas relacionadas à construção na América do Sul (tabela 3).

Tabela 3: Internacionalização do Camargo Corrêa em engenharia e construção

País	Obras realizadas e em realização	Anos
<i>América do Sul</i>		
Venezuela	Ampliação da Usina hidrelétrica de Guri	1978- 1986
Bolívia	Construção de trecho de 56 km de rodovia entre Patacamaya e Tambo Queimado	1994- 1996
Colômbia	Estação de tratamento de água de San Fernando	1996- 1999
Peru	Construção de dois trechos das rodovias Corral Quemado e Rio Nieva	1996- 2000
Peru	Construção de trecho da rodovia Ilo-Desaguadero	1997
Peru	Trecho da rodovia Ponte Matachico-Huancayo	2004
Suriname	Construção da estrada Haul Road	2004- 2006
Bolívia	Construção de 140 km do corredor transoceânico Roboré-El Carmen	2005
Peru	Construção de trecho do Corredor Interoceânico Sul de 350 km	2005
Venezuela	Recuperação da barragem El Guapo	2005
Colômbia	Usina hidrelétrica de Medellín Porce III	2005
Peru	Construção do trecho da Rodovia Puente Chino-Puente Pumahuasi	2007
<i>África</i>		
Angola	Construção de 84 km de estrada Lubango-Benguela	2007
Angola	Construção de linha de transmissão de energia elétrica de 200 km de extensão, entre Uíge-Maquela do Zombo	2007
Angola	Construção de conjuntos imobiliários (Condomínio Residencial Talatona, o Torres Miramar e o projeto Ho Chi-Min)	2007

Fonte: Grupo Camargo Corrêa, 2008.

Org: Leandro Bruno Santos, 2008.

Pela tabela 03, é notório que os investimentos em engenharia e construção são significativos desde meados dos anos 1990, principalmente em países vizinhos. É a partir deste século que o grupo, além da América Latina, tem avançado em países africanos, sobretudo Angola, país que tem acelerado os investimentos em infra-estrutura com recursos oriundos das exportações de petróleo.

O aumento da demanda internacional por obras de engenharia, na América do Sul e na África, levou o grupo a criar, em 2007, a unidade de negócios Infra-Estrutura Internacional, dentro da divisão de Engenharia e Construção. Em 2007, as receitas das operações internacionais da unidade Infra-Estrutura Internacional corresponderam a R\$ 838 milhões, 25% das vendas da divisão de engenharia e construção. A Infra-Estrutura Internacional foi criada a fim de proporcionar maior agilidade e autonomia no exterior e respostas mais rápidas aos clientes.

Os investimentos produtivos do conglomerado ocorrem em meados dos anos 1990, por intermédio de uma de suas empresas controladas, Alpargatas. Foram adquiridas duas fábricas têxteis, uma na Argentina, outra no Chile, por valores não divulgados (tabela 4)

Tabela 4: Aquisições do Camargo Corrêa no exterior, em US\$ milhões

Empresa	País-sede	Setor	Fábricas	Valor (US\$)	Ano
Grafa S.A	Argentina	Têxteis	Argentina	N.O.	1995
Machasa	Chile	Têxteis	Chile	N.O.	1999
Loma Negra	Argentina	Cimento e ferroviário	Argentina, Uruguai, Paraguai e Bolívia	1.025	2005
Acotex	México	Têxteis	México	62	2007
Alpargatas	Argentina	Têxteis e calçados	Argentina	34,5% (51,7)	2007

Fonte: Grupo Camargo Corrêa, 2008.

Org: Leandro Bruno Santos, 2008.

A maior aquisição externa do Camargo Corrêa, porém, ocorreu em cimento, mediante a compra da empresa Loma Negra, maior produtora na Argentina, com cerca de 50% do mercado local. O negócio, de mais de US\$ 1 bilhão, incluiu, ainda, ativos de concreto e de transporte ferroviário. Com isso, o conglomerado tornou-se um importante *player* sul-americano na produção de cimento, ao lado de grupos como Votorantim, Holcim e Lafarge. Visando à consolidação em cimento, estão sendo conduzidos investimentos em novas plantas industriais (tabela 5).

Tabela 5: Investimentos *greenfields* do Camargo Corrêa no exterior, em milhões

Empresa	País	Setor	Valor (US\$)	Ano
Loma Negra	Argentina	Cimento	250	2008
Ancap	Uruguai	Cimento, clínquer e coque	130	2008

Fonte: Grupo Camargo Corrêa, 2008.

Org: Leandro Bruno Santos, 2008.

Todos os recursos destinados às novas unidades fabris no exterior são para a produção de cimento. Na África, onde já investe em condomínios, hidrelétricas e rodovias, o conglomerado estuda, em parceria com a Vale, implantar 2 fábricas de cimento (1 em Angola e 1 em Moçambique), a um custo de US\$ 270 milhões. Se os investimentos forem confirmados, as atividades de engenharia e construção e de cimento permitirão sinergias, por meio da integração territorial da produção (CAMARGO CORRÊA, 2007).

Outros investimentos recentes foram aquisições em têxteis e calçados. O avanço em têxtil ganhou força depois da fusão da Santista Têxtil, de controle do Camargo Corrêa, com a empresa espanhola Tavex, formando a maior empresa produtora de *denim* no mundo e detentora de parcelas significativas dos mercados europeu, estadunidense e sul-americano. Com aquisição no México e fábricas situadas no Marrocos, a nova empresa consegue colocar seus produtos a preços competitivos nos EUA e na Europa.

Em calçados, o passo importante foi a aquisição da Alpargatas Argentina, que possibilitou incorporar marcas conhecidas, dentre elas topper. A estratégia é fortalecer as marcas havaianas, topper e mizzuno, sendo a primeira nos EUA e as duas últimas, na América do Sul. Para tanto, foram abertos escritórios de importação e de divulgação das marcas no Chile e nos EUA.

Recentemente, o grupo começou a investir em concessões de serviços públicos, mediante uma *joint venture* com o maior conglomerado de concessões de transporte e energia da Europa, o suíço Unique, e Gestión Ingeniería IDC, do Chile. Com a associação, foi criada a empresa A-port, responsável pela gestão de 9 aeroportos, 4 em Honduras, 3 no Chile, 1 na Colômbia, 1 em Curaçao, e do estacionamento do aeroporto de Cumbica, São Paulo. Os investimentos em concessões não se restringem a aeroportos, pois, por meio da CCR, empresa onde o conglomerado detém participação acionária, administra rodovias concedidas nos EUA.

Nas atividades de cimento, de calçados e de gestão aeroportuária, cujo espaço de atuação é a América Latina, a dimensão espacial das atividades é regional, ao passo que, para os negócios em têxteis, a dimensão espacial é bi-regional, por atuar na Europa e Na América Latina. Os seus investimentos são destinados tanto a países desenvolvidos com a periféricos, embora a centralização seja mais forte nestes últimos.

Os fatores motivadores à internacionalização são bem mais complexos que os apresentados pelo Votorantim, devido ao maior número de negócios internacionalizados e às diferenças setoriais e tecnológicas. O avanço em cimento responde à estagnação do mercado interno e à percepção de que a diversificação geográfica é uma boa alternativa para as vicissitudes do crescimento do mercado interno. Soma-se a isso a entrada dos maiores *players* mundiais no Brasil, de modo que os investimentos externos são, também, uma resposta ao avanço dos líderes mundiais no mercado brasileiro.

Em calçados, os investimentos correspondem à estratégia de valorização de algumas marcas que compõem o *portfólio* de produtos do grupo, ao passo que, em têxteis, a estratégia tem sido driblar as barreiras comerciais e tarifárias dos EUA e Europa, a partir de aquisição e instalação de fábricas em países integrantes dos blocos Nafta e União Européia ou em países que possuem acordos comerciais bilaterais com esses dois principais blocos. A sede da empresa resultante da fusão entre Santista Têxtil e Tavex foi situada na Espanha, a fim de acessar capitais a juros mais baixos e diminuir os encargos estatais sobre as receitas e lucros.

Finalmente, os investimentos na concessão de serviços públicos no exterior estão relacionados às oportunidades de crescimento emergentes, sobretudo na América Latina, onde o conglomerado tem alavancado sua atuação em gestão aeroportuária. O crescimento de passageiros nos aeroportos latino-americanos, nos últimos, é de dois dígitos, atraindo, portanto, investimento em concessões.

5. Considerações Finais

Os grupos Votorantim e Camargo Corrêa, pelo exposto, desde o início do século XX, promoveram uma diversificação dos seus negócios, graças, sobretudo, ao apoio do Estado e à perspicácia/inação dos seus proprietários. Deste modo, não só a partir de investimentos novos, mas também de aquisições e fusões de empresas, tornaram-se líderes em ramos importantes da estrutura industrial brasileira, dentre eles cimento, têxtil, calçados, zinco, papel e celulose, distribuição de energia elétrica etc.

A partir de meados dos anos 1990, quando da abertura econômica indiscriminada e do acirramento da concorrência oligopólica em escala mundial, os dois grupos reestruturaram seus negócios, investindo em atividades em que podiam competir com os maiores *players* mundiais, ingressaram na privatização e concessão de serviços públicos e venderam ativos considerados não estratégicos. É a partir desse momento, também, que começaram a investir

no exterior, seja na aquisição de empresas, seja na montagem de escritórios comerciais visando divulgar marcas e aumentar as exportações.

Os ramos escolhidos para investimentos externos – cimento, zinco, calçados, têxteis, engenharia e construção – são aqueles nos quais promoveram uma forte concentração e centralização de capital, a ponto de se tornarem líderes no mercado interno e limitados pelo crescimento da economia. O crescimento das receitas dos dois grupos acima das taxas de crescimento do PIB do país decorre, principalmente, da expansão da acumulação da escala nacional para a regional e mundial.

Sobre a expansão internacional dos dois grupos, três pontos merecem destaque. Primeiro, embora haja investimentos em vários países, o mercado interno continua sendo a base principal de acumulação. Segundo, as estratégias de acumulação envolvem todas as escalas, que se interpenetram, com os grupos acessando capitais a juros baixos em determinados mercados, onde o crescimento é menor, e investindo em outros mercados onde os juros são maiores e crescimento econômico mais elevado. Terceiro, as suas ações indicam que, depois dos anos 1990, quando da concentração e centralização de capital de fora para dentro, há um movimento de *centralização de capital descentrado*, isto é, sem um único centro e com participação, também, de países periféricos, dentre eles o Brasil.

6. Referências

ANDREFF, Wladimir. **Les multinationales globales**. Paris: La Découverte, 2003.

BONELLI, Regis. **As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90**. Rio de Janeiro: IPEA, 1998.

CAMARGO CORRÊA. Especial Infra-estrutura Internacional, **Revista Camargo Corrêa**, São Paulo, ano 9, n. 36, 2 semestre de 2007.

CHANG, Ha-Joon. **Chutando a escada**. A estratégia do desenvolvimento em perspectiva histórica. São Paulo: Unesp, 2004.

CHANG, Ha-Joon. **Why developing countries need tariffs?** How WTO NAMA negotiations could deny developing countries' right to a future. South Centre: Switzerland, 2005.

CHILD, J.; RODRIGUES, S. B. The Internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? **Management and organization review**, Inglaterra, v. 1, n. 3, p. 381 – 410, 2005.

DUNNING, John H. The determinants of international production, **Oxford economic papers**, v. 25, n. 3, p. 289 – 336, November/1973.

DUNNING, John H.; HOESEL, Roger Van; NARULA, Rajneesh. Third world multinationals revisited: new developments and theoretical implications, **Discussion papers in international investment and managements**, n. 227, Reading, 1997, mimeo.

FLEURY, Afonso; LEME FLEURY, Maria Tereza. Para pensar o processo de internacionalização das empresas brasileiras. **INOVA**, São Paulo, n. 45, p. 1 a 3, 2006

GONÇALVES, Reinaldo. A internacionalização da produção: uma teoria geral, **Revista de economia política**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 101 – 122, jan/mar de 1984.

HOLZMANN, Patricia; MEIRELLES, Dimaria. Analysis of Camargo Corrêa Group under Chandler's perspective of the economic history of industrial enterprise: core competences and development of firm boundaries. In. **Anais do II Research Workshop on "Institutions and Organizations"**, São Paulo, 2007.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The Internationalization Process of the Firm. A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, **Journal of international business studies**, Perth, vol. 8, n.1, p. 23 – 32, 1977.

KUMAR, Krishna. Third world multinationals. A growing force in international relations. **International studies quarterly**, Denton, n. 3, v.26, p. 397 – 424, September/1982.

LALL, SANJAYA. The rise of multinationals from the third world. **Third world quarterly**, n. 3, v. 5, p. 618 – 626, 1983.

LECRAW, Donald J. Direct investment by firms from less developed countries. **Oxford economic papers**, Oxford, v. 29, n. 3, p. 442 – 457, nov-1977.

LÊNIN, Vladimir Ilich. **Imperialismo**: fase superior do capitalismo. São Paulo: Global, 1987.

LUXEMBURGO, Rosa. **A acumulação do capital**. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARX, Karl. **O capital**: critica da economia política. O processo de produção do capital. V.2. Rio de Janeiro, Bertrand, 1989.

MATHEWS, John A. Dragon multinationals: new players in the 21st century globalization, **Asia Pacific journal manage** n. 23, p. 5 – 27, 2006.

PORTER, Michael. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SANTOS, Leandro Bruno. **Reestruturação, internacionalização e novos territórios de acumulação do Grupo Votorantim**. 2008. 281 f. Dissertação (Mestrado em Geografia), Faculdade de Ciências e Tecnologia, Universidade Estadual Paulista, Presidente Prudente.

SCHUMPETER, Josep Alóis. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de janeiro: Editora Zahar, 1984.

SPOSITO, Eliseu Savério. Cenários recentes da expansão do capitalismo. As multinacionais emergem no terceiro mundo. In: OLIVEIRA, M. P., COELHO, M. C. N., CORRÊA, A. de M. **O Brasil, a América Latina e o mundo**: espacialidades contemporâneas. Niterói: Lamparina, 2007, p. 92-103.

UNCTAD. **World Investment Report**. Transnational corporations and the infrastructure challenge. United Nations: New York, 2008.

Sites consultados:

www.votorantim.com.br

www.camargocorrêa.com.br