

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE GRADUAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ÉLINTON CRISTIANO KAMPHORST

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:
Análise dos movimentos das multinacionais brasileiras quanto ao seu índice
de internacionalização de 2009 a 2018

São Leopoldo
2019

ÉLINTON CRISTIANO KAMPHORST

INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS:

**Análise dos movimentos das multinacionais brasileiras quanto ao seu índice
de internacionalização de 2009 a 2018**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração, pelo Curso de
Administração de Empresas da Universidade do
Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Me. Márcio Eloir Schweig

São Leopoldo

2019

AGRADECIMENTOS

Foi em casa que aprendi sobre o valor do trabalho, família de hábitos simples, que conquistou o que tem por meio deste. Foi em casa onde ouvi a primeira vez que é importante estudar e se dedicar para se alcançar o que se deseja. Eu me esforcei e boa parte do tempo de formação de que eu sou foi dedicada a ser motivo de orgulho para os meus pais e família. Hoje, percebo os reflexos positivos que esses valores tiveram em minha formação humana, por isso, em primeiro lugar, agradeço à minha família, por tudo que me transmitiram, por sempre estarem ao meu lado, independente das adversidades e organizações que nossa família passou no decorrer dos anos. Posso afirmar, que aquela frase perpetua em mim, que é importante estudar, mesmo dentro de todas limitações que ainda possuo, tenho noção da profundidade daquele valor, e acredito nele como meio libertador e transformador de indivíduos e sociedades.

Agradeço ao estado brasileiro, que já focou tão fortemente no ensino, e a mim como bolsista do PROUNI, proporcionou a oportunidade de entrar e usufruir de um ambiente acadêmico. Sou grato pelas pessoas que estão e estiveram comigo no decorrer dessa graduação, ao Gabriel Ribas pelo apoio e carinho, aos amigos que tiveram a compreensão de minha ausência e foram fundamentais em tantos momentos, pelos amigos que a universidade me presenteou e, hoje, são parte de quem eu sou, assim como ao Prof. Me. Márcio E. Schweig, que me proporcionou ótimas reflexões em sua disciplina e tantas vezes me mostrou um norte na construção desse trabalho.

Sou grato aos gestores de minhas vivências profissionais, que no decorrer de minha formação, tiveram a empatia sobre as necessidades de tempo e adversidades que eu pudesse estar enfrentando, sempre incentivando e viabilizando que eu continuasse e nunca desistisse. E a todos os demais, que de alguma forma fizeram parte dessa caminhada até aqui, obrigado.

RESUMO

O presente estudo busca identificar o movimento do índice de internacionalização das principais multinacionais brasileiras, e então posto frente os dados conjunturais da economia interna. Para com isso observar se as empresas são e como são afetadas pelos diferentes cenários, ou seja, se há aumento ou retração de seu grau de internacionalização e qual a relação com o ambiente econômico. De base para esse estudo é utilizado o índice da publicação feita pela Fundação Dom Cabral: Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, no período de 2009 a 2018. O estudo até o momento está dividido em sete sessões: inicialmente, trazendo uma contextualização sobre comércio internacional e seu desenvolvimento, assim como a inserção do Brasil e América do Sul nele. Na sequência, a apresentação dos objetivos e justificativa de tal estudo, passando para o referencial teórico a ser utilizado e esse subdividido em duas grandes vertentes, as teorias de abordagem comportamentais e as de abordagem econômica, passando pelas considerações metodológicas, e então a apresentação de dados sobre o ano de 2009, que é o ponto de partida da pesquisa, como a apresentação de empresas de quatro setores da economia brasileira, a distribuição das transacionais no mundo e, por fim, o papel do governo no processo de internacionalização.

Palavras-chave: Internacionalização. IDE. Multinacionais. Transacionais.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Investimento Direto Estrangeiro no Brasil 1995-2009.....	28
Gráfico 2 - Investimento Brasileiro no Exterior de 2015 a 2018	29
Gráfico 3 - Margem de lucro doméstica e internacional	31
Gráfico 4 - Índice de internacionalização da VALE	33
Gráfico 5 - Receita operacional líquida por destino.....	33
Gráfico 6 - Distribuição de empregados próprios e terceirizados da Vale por região	34
Gráfico 7 - Índice de internacionalização Petrobras	35
Gráfico 8 - Índice de internacionalização Embraer.....	36
Gráfico 9 - Índice de internacionalização lochpe-Maxion	39
Gráfico 10 - Empregados por região (Global -2018)	40
Gráfico 11 - Índice de internacionalização Marfrig	41
Gráfico 12 - Índice de internacionalização JBS-Friboi.....	42
Gráfico 13 - Relatório anual e de sustentabilidade 2018 - JBS	43
Gráfico 14 - Provável meio de uma futura expansão da internacionalização das empresas brasileiras	45
Gráfico 15 - Regiões com presença física das transacionais brasileiras.....	46
Gráfico 16 - Movimento da participação das transacionais brasileiras nas regiões ..	47
Gráfico 17 - Transacionais brasileiras com presença física na América do Sul	48
Gráfico 18 - Transacionais brasileiras com presença física na Europa.....	49
Gráfico 19 - Transacionais brasileiras com presença física na América do Norte.....	50
Gráfico 20 - Transacionais brasileiras com presença física na África	51
Gráfico 21 - Transacionais brasileiras com presença física na Ásia	52
Gráfico 22 - Transacionais brasileiras com presença física na Oceania	53
Gráfico 23 - Investimento Brasileiro no Exterior de 2015 a 2018	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Impacto do contexto político-econômico brasileiro na estratégia de internacionalização.....	56
--	----

LISTA DE SIGLAS

ABIA	Associação Brasileira da Indústria de Alimentos
BACEN	Banco Central do Brasil
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
FDC	Fundação Dom Cabral
FIESP	Federação das Indústrias de São Paulo
FMI	Fundo Monetário Internacional
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
OCDE	A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC	Organização Mundial do Comércio
PIB	Produto Interno Bruto
UNCTAD	United Nations Conference on Trade and Development

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	13
2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	14
2.2.1 Abordagem econômica	14
2.2.1.1 Teoria da vantagem absoluta	14
2.2.1.2 Teoria da Vantagem comparativa	15
2.2.1.3 Teoria das Proporções de Fatores	16
2.2.1.4 Teoria do ciclo de vida do produto	16
2.2.1.5 Teoria da vantagem competitiva	17
2.2.1.6 Teoria do investimento direto estrangeiro	17
2.2.1.7 Teoria da internalização	20
2.2.1.8 Teoria eclética (paradigma OLI)	20
2.2.2 Abordagem comportamental	21
2.2.2.1 Teoria Incremental.....	21
2.2.2.2 Modelo de internacionalização de Uppsala	22
2.2.2.3 Teoria das redes	22
3 METODOLOGIA	24
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	24
3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	25
3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	26
3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO	27
4 PONTO DE PARTIDA: O ANO DE 2009	28
5 AMOSTRAS POR SETORES	31
5.1 MINERAÇÃO.....	32
5.2 AVIAÇÃO	36

5.3 VEÍCULOS	37
5.4 ALIMENTOS.....	39
6 DISTRIBUIÇÃO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO GLOBO.....	45
7 O PAPEL DO GOVERNO NA INTERNACIONALIZAÇÃO.....	54
8 CONCLUSÕES	57
REFERÊNCIAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional, há mais de duas décadas, vem desempenhando um papel cada mais significativo para economia mundial, ainda, na última década de noventa, os fluxos de comércio cresciam 7% em valor, ao mesmo tempo que o crescimento industrial era de apenas 3% (THORSTENSEN, 1998, p. 29).

Para Botelho (2015, p. 3), foi a partir de 1944, que se iniciou um verdadeiro mercado aberto, na Conferência Bretton Woods, onde se implementou uma nova ordem monetária internacional entre estados independentes, para então, em 1948, ser estabelecida a plataforma GATT (General Agreement on Tariffs and Trade), que, mais tarde, irá evoluir para a Organização Mundial do Comércio (OMC), a qual tem como função essencial facilitar a livre circulação de bens e serviços entre os países. Hoje, apesar de poucos países, realmente, terem um livre comércio pleno, existe entre os economistas certo consenso que a busca de mercados internacionais pode proporcionar uma melhor alocação dos recursos e, assim, trazer boas vantagens aos países envolvidos, pode-se observar que, após o GATT, os níveis das exportações mundiais sempre foram superiores ao crescimento do produto interno bruto (PIB) mundial (REIS, 2015, p. 390).

A criação de OMC em 1995, não acontece depois de um hiato organizacional, foram diversos encontros em 1947, que tinham como objetivo criar uma organização mundial do comércio, aproveitando os cortes tarifários do pós-guerra, incorporando os princípios da reciprocidade, da não discriminação do tratamento nacional e uma cláusula da nação-mais-favorecida com poucas exceções. Nesse intervalo, em 1957, o Brasil recompôs sua tarifa comercial que estava defasada desde 1930, obrigando, assim, a renegociar a adesão ao acordo geral, devido aos sucessivos aumentos aliados a um quadro de políticas comerciais com forte inclinação protecionista, o que resultou no relativo fechamento do país ao comércio internacional, o que, nas décadas seguintes, acentuou-se, tornando a nação em umas das economias menos abertas aos intercâmbios globais, proporcionalmente ao seu peso no PIB global, explica Farias e Almeida (2015).

O Brasil entra na segunda década do século XXI muito otimista quanto às suas possibilidades no mercado internacional, uma vez que economias já estabelecidas, como Estados Unidos, Japão e União Europeia vêm sendo fortemente impactadas pela crise que se desencadeou em 2007. Porém, a situação

brasileira ainda não é confortável, passamos por um momento onde mais do que nunca se faz necessário um planejamento estratégico, tanto no âmbito estados/instituições como no posicionamento das empresas frente ao mercado, para assim, proporcionar um crescimento robusto e sustentável, enfatiza Bonaldo (2012, p. 44).

Alves (2014) traz que foi também no início desse século que a América do Sul foca na política externa brasileira como estratégica para sua internacionalização, mesmo sendo importante ao país essa questão anteriormente, mas, aparentemente, até então nunca de fato ocupara tal posição. Com base nos dados da UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development):

Entre 2000 e 2012, o estoque de IDE no mundo aumentou pouco mais de três vezes, em termos nominais, passando de US\$ 7,5 trilhões para US\$ 22,8 trilhões. Neste período, o estoque de IDE nos países da América do Sul aumentou 318%, saltando de US\$ 309 bilhões para US\$ 1,29 trilhão, o que fez com que a participação da região no total mundial subisse de 4,11% para 5,65% (ALVES, 2014).

Por isso a relevância de atentar para importância que o investimento direto estrangeiro (IDE) tem no processo de internacionalização de nossas multinacionais, é através dele que se expandem mercados e blocos comerciais se criam e se fortalecem. O IDE, seja para o investidor ou para o país hospedeiro, pode trazer grandes vantagens e desenvolvimento, principalmente para países no processo de ascensão econômica que o Brasil e América do Sul se inserem.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Foi a partir dos anos de 1990, que se pode ver as multinacionais brasileiras nascerem como empresas regionais, onde se movimentavam, principalmente, em países da América do Sul, fatores como o real que trouxe um horizonte de estabilidade econômica, privatização de empresas, como a Vale e a Embraer, além do próprio Mercosul, foram decisivos (FLEURY; FLEURY, 2016). Porém o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras de 2017 mostra uma pulverização bem maior da atuação das empresas brasileiras, onde já estão com maior concentração na América do Norte, seguida por América do Sul, Europa e Ásia, além da atuação nos demais continentes, mesmo que em menor proporção.

Reis et al. (2015) traz a questão do quão importante é, hoje, as empresas brasileiras mudarem sua mentalidade para uma visão global onde possam entender o mundo como um mercado único e tenham a capacidade de atuar em diversas culturas. Sendo assim, é importante entender a diferença entre globalização e internacionalização, a primeira é complexa, em que as fronteiras são diminuídas, é um processo em que se tem um aumento significativo do fluxo financeiro, conhecimento, valores. A internacionalização é um sistema que ocorre com quem participa do processo de globalização, como empresas e estado. (FLEURY; FLEURY, 2016).

O presente trabalho usou como base para determinar o grau de internacionalização a publicação da Fundação Dom Cabral (FDC) “Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras”, pode-se assim, identificar o movimento das empresas quanto a seu grau no período de 2009 a 2018. Desse mesmo período serão utilizados dados oficiais de agentes e instituições públicas e privadas, a fim de compreender a conjuntura econômica de cada período para então poder cruzar os dados e trazer maior clareza ao que se refere ao comportamento das multinacionais brasileiras no decorrer do tempo.

Conforme exposto, como estão posicionadas as multinacionais brasileiras da amostra desse estudo, no mercado internacional, hoje?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Dentro do período de ascensão da economia brasileira, indo para sua forte recessão até os recentes e tímidos sinais de recuperação, buscar identificar como os movimentos que o índice de internacionalização das multinacionais selecionadas se comportou e como as empresas estão, atualmente, inseridas no contexto internacional.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Verificar a variação do grau de internacionalização das empresas participantes;

- b) identificar quais setores têm as empresas mais internacionalizadas;
- c) Obter um panorama geral sobre a internacionalização das empresas brasileiras selecionadas na amostra e seus respectivos setores, assim como suas posições na economia mundial.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho faz-se relevante, pois como enfatiza Stal (2010), uma grande parcela das empresas de países emergentes que buscam internacionalização, enfrenta grandes dificuldades devido, também, a busca por desenvolvimento tecnológico e uma cultura global tardia. Com essa questão em vista, busca contribuir com futuros estudos a fim de trazer algum subsídio na interpretação de como as multinacionais brasileiras se comportam ou são afetadas pelas conjunturas econômicas internas, estas influenciadas ou não por questões externas às fronteiras. É importante ressaltar a grande instabilidade política e, conseqüentemente, econômica que o Brasil atravessa aproximadamente nos últimos cinquenta anos, que apesar de ser mais marcante ou tênue em alguns períodos, ainda não se chegou a uma situação estável.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo serão apresentadas as principais teorias e perspectivas sobre a internacionalização das empresas. Inicialmente, é apresentada uma contextualização sobre o mercado global e o processo de cruzamento de divisas das empresas; na sequência, as teorias que estão divididas em dois grandes eixos, as de abordagem comportamental e as de abordagem econômica.

2.1 GLOBALIZAÇÃO DE MERCADOS E INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A globalização e a internacionalização das empresas não é algo novo, o que se pode perceber é um aumento na complexidade desse mercado e desse movimento sucessivamente.

A globalização tem seu início, segundo Modelski e Deveza (2005), conforme citado por Botelho (2015), com os portugueses em meados dos séculos XV e XVI. Eles argumentam que foi graças à criação de um cluster de inovações tecnológicas que eram aplicadas à navegação, assim como à implementação de bases estratégicas nas rotas do Atlântico e do Índico, que davam aos portugueses o controle exclusivo da navegação, o que transmitia o poder político do império.

Esse mercado globalizado moderno tem sua origem em 1944, na histórica conferência de Bretton Woods, que resultaria no Acordo Geral sobre tarifas aduaneiras e comércio (GATT) em 1947, logo após a Segunda Guerra Mundial, no encontro preparatório de Genebra. Desde então, foram mais oito rodadas de discussão até que em 1995 foi criada a Organização Mundial do Comércio (OMC), essa instituição tornou-se o mais importante instrumento para liberação do comércio internacional, assim como para criação de regras que não estavam abrangidas no GATT. (FARIAS; ALMEIDA, 2015, p. 10).

Uma empresa pode internacionalizar-se, basicamente, de duas formas, como traz Mariotti et al. (2018), através de Investimento Estrangeiro Direto, que é quando a empresa efetivamente possui planta produtiva fora de suas fronteiras, e isso abrange fusões, aquisições, implantações e parcerias; ou via exportação, que é o comércio internacional essencialmente.

Por fim, é importante trazer a ideia do Grupo de Lisboa (1994, apud BOTELHO, 2015, p. 14) sobre a diferenciação entre globalização,

internacionalização e multinacionalização. Para essa escola, internacionalização é “um conjunto de trocas de matérias-primas, produtos acabados e semiacabados, serviços, fluxos financeiros entre dois ou mais Estados-Nação”; a multinacionalização é caracterizada pela transferência de recursos humanos e capital de uma economia para outra; por fim, a globalização trata da soma desses dois movimentos.

2.2 PERSPECTIVAS TEÓRICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização de empresas, assim como em outras áreas do conhecimento, como Economia e Política, possui diversas teorias derivadas de diferentes abordagens e pontos de vista. As quais podemos dividir em dois grandes grupos: (1) As de abordagem econômica, que estão embasadas em questões mais objetivas e racionais, como a receita proveniente da internacionalização e (2) as de abordagem comportamental, que conforme Machado-da-Silva e Seifert (2004, apud PORTER 2012, p 103-104) “trata-se de um processo natural de crescimento”, onde questões ligadas ao contexto em que a empresa está inserida assim como seu acúmulo de conhecimento e experiências, são mais relevantes do que objetivos exclusivamente econômicos.

2.2.1 Abordagem econômica

2.2.1.1 Teoria da vantagem absoluta

Até a segunda metade do século XVIII, o conhecimento teórico que se tinha era basicamente da escola mercantilista que explicava a busca por mercados externos no desejo de um superávit comercial (COUTINHO et al., 2005, p. 102). Botelho (2015) diz que as teorias clássicas utilizam cenários onde alguns países têm uma produção além da demanda de seu mercado interno, resultando em uma vantagem econômica (RICARDO, 1817; SMITH, 1776 apud BOTELHO, 2015, p. 39), ao mesmo tempo que há países onde sua produção não é suficiente, fazendo, assim, com que a exportação e importação de bens, sucessivamente, seja interessante para ambas as partes.

Smith em sua publicação original de 1776, explica Coutinho et al. (2005), traz a teoria da vantagem absoluta para o comércio internacional, em que ele propõe que cada país deva concentrar sua produção naquilo que possui vantagem absoluta, ou seja, capacidade de produzir com os menores custos, então o que houver de excedente na produção deva ser exportado, e que essa receita extra seja então utilizada para importar os produtos em que a nação não possua tal vantagem produtiva, concluindo que “o comércio exterior eleva o bem-estar da sociedade”.

2.2.1.2 Teoria da Vantagem comparativa

Ricardo (1817, apud BOTELHO 2015, p. 40) complementa a teoria de Smith, propondo que mesmo que um país não fosse absolutamente mais eficiente, ele poderia participar do comércio internacional, algo que não cabia na primeira teoria. Para expor sua ideia, ele cria um exemplo, em que um país é, relativamente, mais eficiente comparado a outro na produção de um bem. Recorrendo a teoria do valor do trabalho, um país que se especializa e tem uma maior produtividade em determinada manufatura, pode encontrar vantagens na troca comercial internacional. Dessa forma, o livre comércio incentivando a especialização da produção pode trazer benefícios para aqueles que, comparativamente, são mais eficientes, trazendo de modo geral vantagens a todos os países.

Krugman e Obstfeld (2005) utilizam o seguinte exemplo para explicar essa teoria: O dia dos namorados, na América do Norte, dá-se durante o inverno, fazendo com que rosas sejam importadas em boa parte da América do Sul, sem dúvida, elas poderiam ser produzidas em solo nacional; porém, devido às condições daquele período, seria necessário utilizar uma quantia bem maior de recursos escassos, o que afetaria outra produção, como a de computadores, por exemplo, isso se chama custo de oportunidade. Os autores utilizam números hipotéticos de dez milhões de rosas ou cem mil computadores, ao mesmo tempo que devido aos fatores essa proporção diminuiria no Sul, se considerarmos as disponibilidades tecnológicas e expertise, talvez se o Sul não produzisse rosas e utilizasse seus recursos para computadores o número máximo seria de trinta mil computadores. Se cada um utilizar seus recursos para produzir itens que possui uma vantagem comparativa, o montante de bens no mercado global aumenta e todos saem beneficiados.

2.2.1.3 Teoria das Proporções de Fatores

Para Krugman e Obstfeld (2005), o trabalho não é o único fator produtivo, como o modelo ricardiano indica, pois se isso se aplicasse a situações reais, as vantagens comparativas estariam estabelecidas, analisando, assim, apenas os níveis de produtividade dos trabalhadores de cada país. Apesar de importante, é preciso analisar também as disponibilidades de recursos. Para explicar isso, os autores citam a Teoria de Heckscher-Ohlin, também conhecida por Teoria das Proporções de Fatores.

De forma geral, sugere-se que os países se especializem em produzir bens que tenham recursos em abundância, uma vez que mesmo que se atinja uma expertise ótima em determinada produção, se os recursos forem escassos, o custo será elevado. (BOTELHO, 2015, p. 41).

2.2.1.4 Teoria do ciclo de vida do produto

Assim como nos casos anteriores, essa teoria surge, pois, ainda, a teoria das proporções de fatores não consegue explicar sozinha quando se considera fatores de inovação e utilização de capital humano. (BOTELHO, 2015, p. 41).

A teoria de ciclo do produto (Vernon, 1966, 1971; Wells, 1968, 1969) citada por Botelho (2015), leva esses fatores em consideração assim como a robustez e relevância no cenário internacional de comércio.

Para começar a compreender a teoria, é preciso pensar pelo ciclo que a maioria dos produtos passa, que, basicamente, é: seu surgimento, amadurecimento e, então, declínio, e podendo, em alguns casos, desaparecer por completo. (PESSOA; MARTINS, 2007, p. 311).

Coutinho (2005) cita Vernon (1972), elaborador da teoria, para explicar sua ideia principal que diz que produtos são lançados, usualmente, em países já desenvolvidos, devido sua disponibilidade de tecnologia e mão de obra especializada, após isso, com o crescimento da demanda, esses países começam a exportar tais produtos. No entanto, com o passar do tempo, no momento em que essa produção não necessita mais a utilização de tecnologia de ponta, as empresas migram essas manufaturas para suas plantas - ou através de parcerias - em nações menos desenvolvidas, mas que têm uma mão de obra menos custosa. Dessa forma,

a matriz tem capacidade novamente para iniciar um novo ciclo (BOTELHO, 2015, p. 43).

2.2.1.5 Teoria da vantagem competitiva

Essa teoria é proveniente de Porter (1989 apud COUTINHO, 2005, p. 106), ao contestar as teorias clássicas, ele acrescenta uma abordagem em que questiona o porquê das empresas de segmentos diferentes; contudo, de uma mesma nação conseguem ter vantagens competitivas, por isso foca nas vantagens competitivas das nações, como estrutura, tecnologia, inovação, mercados e escala ao invés de apenas nas vantagens comparativas dos produtos no cenário internacional como vinha sendo feito até então.

Botelho (2015) afirma que Michael Porter defende uma intervenção estatal, a fim de fomentar um ambiente favorável ao surgimento de empresas competitivas, pois como os países não conseguem ter uma vantagem absoluta ou até mesmo comparativa em todos os setores, o nível de competitividade das empresas nacionais no mercado externo será, diretamente, influenciado em função de como as empresas se relacionam e organizam internamente.

Porter (1990) traz o modelo Diamante da Competitividade Nacional, que apresenta quatro estágios, sendo que, no primeiro, a competitividade está ligada a fatores básicos de produção; no segundo, esses ainda apresentam o principal fator de competitividade, porém o país começa a buscar melhorias nos processos produtivos, já o terceiro estágio é voltado à inovação, aqui as empresas encontram um ambiente interno com uma estrutura melhor desenvolvida, assim como sua cadeia produtiva já estabelecida, isso viabiliza que se criem estratégias globais, seus fatores de produção são avançados e, constantemente, melhorados; por fim, o quarto estágio é quando o país já alcançou o patamar de desenvolvido (apud AMATUCCI; BERNARDES, 2007, p. 7-8).

2.2.1.6 Teoria do investimento direto estrangeiro

Existem diversos fatores e condições que levam uma empresa a internacionalizar-se, como vimos nas teorias até aqui. Uma das formas é através do investimento direto estrangeiro (IDE), que é relevante se destacar, uma vez que vem

a ser um importante meio para a internacionalização das empresas. Atualmente, com a globalização dos mercados, países em ascensão econômica, como é o caso do Brasil, que tem muito a se beneficiar com o IDE. Carminati e Fernandes (2013) enfatizam a possibilidade de acesso a tecnologias, ferramentas e conhecimento de mercado que podem oportunizar um desenvolvimento tecnológico e administrativo, apenas para citar alguns.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 1996 apud BOTELHO, 2015) traz a ideia que a intenção para realização de IDE é consequência de um interesse em uma relação de longo prazo, por parte de um indivíduo, empresa ou não, privado ou pública (investidor direto) em uma empresa, filial ou conglomerado com atuação fora das fronteiras de seu país de origem. Para a OCDE, já é considerado investidor direto aquele que possui pelo menos 10% das ações com direito a voto ou possua posição com efetiva influência no controle e gestão da empresa. Hymer (1978a apud VENTURIN, 2015) converge quando diz que é através do IDE que se pode ter controle sobre a gestão de preços e produção ao passo que torna possível integrá-las às suas, assim como o FMI (1993 apud BOTELHO, 2015) que apesar de não falar sobre porcentagem de controle, em relação ao IDE foca na relação duradoura que se busca entre investidor e empresa.

Venturin (2015) mostra de forma enfática e clara a ideia de Eiteman, Stonehill e Monfett (2002) ao citá-los: “Para investir no exterior, uma empresa deve ter uma vantagem competitiva sustentável no mercado doméstico, a qual deve ser suficientemente forte e transferível para superar as desvantagens da operação no exterior”.

Quanto à caracterização frente aos fluxos do investimento, Carvalho (2007b apud VENTURIN, 2015) apresenta três conceitos: a) Greenfield Investment, que é quando a empresa implanta uma operação em outro país, b) Brownfield Investment, trata-se de uma aquisição de uma planta, e, por fim c) Cross-border M&A, que são as joint-ventures, podendo essas ser através de fusões ou aquisições.

Botelho (2015) compila os estudos de Caves (1971), Narula e Dunning (2000), Dunning (1993b e 2000), citando-os ao explicar que o IDE pode ser classificado sobre a perspectiva/motivação do investidor e do país hospedeiro. A primeira apresenta quatro tipos de motivações: a) Market-Seeking, que é a busca por novos mercados, também conhecido como IDE horizontal, que visa servir o mercado local e usufruir de vantagens produtivas, custos com transporte, tarifas

entre outras; b) Resource-Seeking, chamado também de IDE vertical, que trata da busca pelos recursos do país hospedeiro, sejam naturais ou mão de obra de baixo custo, tem como característica a transferência de parte de sua produção para esse novo país, um bom exemplo disso é o setor calçadista, que por depender de grande empenho de mão de obra humana em suas operações acaba migrando com as plantas produtivas sempre para países com economias com baixo desenvolvimento, foi o que vimos na migração da produção europeia para o Brasil, deste para América Central e China, e, hoje, já temos a migração para Índia e alguns países da África; c) efficiency-seeking, quando a motivação está ligada à busca de maior eficiência, com expansão de sua infraestrutura, ganhos em escala com a governança e exploração das vantagens locais para seu negócio, um exemplo é o incentivo de determinado país ou região para alguma atividade específica; e d) Strategic Asset Seeking, que se refere à busca do investidor pela aquisição de ativos que tragam vantagens competitivas ao seu negócio e/ou diminua a vantagem do concorrente. Há também a perspectiva do país hospedeiro frente ao IDE, que foi apresentada em três pontos: a) Substituto de importações, uma vez que haverá produção no país hospedeiro, não há mais a mesma necessidade de importar do país investidor; b) Estímulo às exportações, isso acontece pois há uma maior exportações de matéria prima e bens intermediários para o país investidor assim como para os demais locais que a multinacional venha estar instalada, e c) IDE de iniciativa governamental, seja através de incentivos fiscais e/ou abertura de seu mercado ou blocos industriais, que acaba por desenvolver o país hospedeiro.

É relevante falar que há uma abordagem de classificação, voltada à produção, chamada paradigma OLI de Dunning, que será abordada na sequência desse estudo.

O investimento direto estrangeiro recebe diversos argumentos positivos, como foi exposto, exemplos são: ganhos de mercado, eficiência, desenvolvimento tecnológico. Ao mesmo tempo, existem críticas e essas focam em questionar a sustentabilidade desses resultados assim como o aumento da complexidade de gestão dessas organizações (VENTURIN, 2015).

2.2.1.7 Teoria da internalização

A teoria da internalização criada por Buckley e Casson (1976) que teve como base o trabalho de Coase (1937), evidencia os custos que as operações de troca geram, uma vez que as multinacionais possuem condições de internalizar essas operações, mostra-se necessário a avaliação das vantagens de fazê-lo dispensando a contratação de agentes externos e intermediadores. Dunning (1993) diz que o objetivo central está, então, na diminuição dos custos e melhor utilização das vantagens específicas da empresa (apud FERREIRA; SERRA; ALMEIDA, 2012, p. 10).

É através das oportunidades que os mercados imperfeitos geram que as multinacionais podem integrar essas operações que seriam realizadas de forma menos eficiente externamente. (BUCKLEY; CASSON, 1976; COASE, 1937; HENNART, 1977, 1982; RUGMAN, 1979 apud Botelho, 2015, p. 47-48).

Ferreira e Serra (2015), sintetizam três bases da teoria: i) a busca por maximização dos lucros em uma realidade de mercados imperfeitos, ii) considerando a imperfeição do mercado de bens intermediários há espaço para que as multinacionais internalizem e superem os padrões atuais, e, por fim, iii) que é o movimento de internalizar essas operações que criam as multinacionais.

A opção de fazer um IDE, a fim de internalizar traz as vantagens como expõem Cavusgil, Knight e Riesenberger (2010, apud VENTURIN, 2015 p. 40) de ter dentro da empresa vantagens específicas de propriedade além da posse de informações protegidas e o controle do capital humano.

Uma limitação da teoria trazida por Botelho (2015), é a restrição a multinacionais e investimento no exterior, quanto a sua aplicabilidade.

2.2.1.8 Teoria eclética (paradigma OLI)

O paradigma eclético tem sua abordagem focada na produção feita no estrangeiro, por meio de IDE, em que busca explicar os motivos, a localização e a forma que as operações das multinacionais são feitas (DUNNING, 1977, 1995, 2004 apud FERREIRA et al., 2013, p. 5). São esses três sub-paradigmas que formam (e justificam a nomenclatura também adotada) o paradigma O.L.I. (Ownership-Location-Internalization). (BOTELHO, 2015, p. 49).

A vantagem da propriedade, ou *ownership*, está ligada a questões internas da empresa, capacidades desenvolvidas por ela como tecnologia, informações, patentes, etc (VENTURIN, 2015, p. 40), e quanto mais fortes e relevantes forem essas vantagens, maior será sua capacidade para produção internacional. (BOTELHO, 2015, p. 49).

A vantagem da localização, ou *location*, fala de vantagens específicas de determinados países ou regiões, por exemplo, custos de fatores produtivos, as políticas industriais ali aplicadas, acessibilidade, robustez do mercado, entre outros, por isso para que a multinacional se utilize delas, é necessário que possua uma unidade produtiva ou operações ali. (FERREIRA et al., 2013, p. 6).

A vantagem da Internalização, ou *internalization*, está baseada na teoria da internalização, em que as empresas têm a opção de escolher entre externalizar, ou internalizar as vantagens que tem em posse e explorá-las de maneira mais eficiente e menos custosa (FERREIRA et al. 2013, p. 7); de maneira que quanto maiores forem as vantagens de se internalizar as atividades fora de suas fronteiras, maior será a inclinação para que seja feito o investimento em uma produção internacional. (BOTELHO, 2015, p. 49).

No paradigma O.L.I, apesar do modo de entrada poder variar, conforme a particularidade de cada empresa e as características do ambiente que pretende se inserir, a decisão é sempre de caráter racional, mesmo que arrojada. (VENTURIN, 2015, p. 41).

2.2.2 Abordagem comportamental

2.2.2.1 Teoria Incremental

Essa teoria que tem uma abordagem comportamental traz uma visão de que a internacionalização da empresa aconteça de forma incremental, como um processo orgânico, de aprendizagem e evolução, em que as ações voltadas ao comércio internacional gerariam um maior comprometimento com os recursos, o que levaria ao seguinte percurso: em um primeiro momento há exportações regulares; após isso, a multinacional começa a exportar através de agentes individuais até seu cliente final, para só, então, implementar plantas e processos produtivos além de suas fronteiras.

2.2.2.2 Modelo de internacionalização de Uppsala

O modelo de Uppsala tem como base a teoria do crescimento da firma e a teoria comportamental da empresa (CYERT; MARCH, 1963, PENROSE, 1966 apud SILVA; MORAES, 2013, p. 65) e entende que ao nível de internacionalização e atuação no mercado internacional é algo que ocorre gradativamente (BOTELHO, 2015, p. 51). Para Johanson e Vahlne (1977) citados por Venturin (2015), o conhecimento sobre determinado mercado é o mais importante, pois quanto maior for ele e a experiência que a empresa possui, menor será a incerteza e maior o estímulo para que ela invista seus recursos. Portanto, o conhecimento pode ser considerado um recurso, pois dependendo de sua profundidade e aplicabilidade pode ser algo de difícil transferência para outras pessoas e mercados, mostrando-se assim valioso, raro e insubstituível. (BARNEY, 2012 apud SILVA; MORAES, 2013, p. 66).

A principal crítica ao modelo é a falta de aplicabilidade ao setor de serviços e ainda mais recentes às Born Globals (empresas que já nascem internacionalizadas e, assim, com acesso ao mercado mundial) e às Startups, que também não têm seu processo de internacionalização de modo gradual. (VENTURIN, 2015, p. 43).

2.2.2.3 Teoria das redes

A teoria das redes supera alguns aspectos que são motivos de crítica ao modelo de Uppsala, dentro da abordagem comportamentalista, um deles é o fato do modelo estar muito distante do comportamento do indivíduo quanto à tomada de decisão sobre a seleção de mercados e o outro é sobre a questão já aqui comentada do fenômeno das Born Globals (BORINI et al., 2006, p. 47). Johanson e Vahlne (1988), criadores da teoria, partem da premissa de que as empresas possuem uma relação de dependência de recursos, fazendo com que criem redes entre si (apud BOTELHO, 2015, p. 56). Para Venturin (2015), essa é uma forma influente de gerar conhecimento entre as empresas envolvidas, uma vez que até então tal conhecimento só poderia ser adquirido através de experiências individuais.

De acordo com essa abordagem, Botelho (2015) enfatiza a necessidade de essas empresas implementarem em sua estratégia essas relações com todas as entidades envolvidas no seu setor, sejam elas, outras empresas, governo,

fornecedores, canais de venda, fornecedores e clientes, pois além de necessário, esse posicionamento traz consigo diversas vantagens.

3 METODOLOGIA

O presente capítulo irá apresentar as considerações metodológicas sobre os delineamentos da pesquisa, como foram coletados os dados e critérios para atribuição do índice que define o grau de internacionalização das multinacionais brasileiras, e, por fim, as limitações que o método possui.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho foca em um tema atual, a internacionalização de empresas, sejam por motivos orgânicos ou estratégicos, algumas organizações cruzam suas fronteiras e vão em busca de novos mercados, dentre as empresas brasileiras com maior grau de internacionalização segundo a FDC, buscou-se compreender, através do histórico desse índice ver qual foi o movimento/comportamento das organizações frente às conjunturas econômicas que o Brasil atravessou de 2009 a 2018.

Sobre o método utilizado, podemos classificá-lo como de abordagem qualitativa; de linguagem informal e, muitas vezes, caráter pessoal, com utilização de termos qualitativos, em que a realidade é subjetiva e múltipla devido à relevância que se dá para o olhar sobre o objeto pesquisado, além de tratar-se de um processo indutivo totalmente ligado ao contexto, com elaboração de padrões e teorias a fim de trazer entendimento sobre o que está sendo observado. (CRESWELL, 1994, apud COLLIS, 2006).

O paradigma fenomenológico ao qual se insere a visão qualitativa busca compreender o cenário a partir de seus agentes uma vez que explicam que a realidade social depende da mente (COLLIS, 2006), nesse caso, da tomada de decisão e reação das empresas.

Quanto aos objetivos, essa pesquisa teve caráter explicativo, pois conforme Gil (2008), são assim nomeadas devido seu foco ser em identificar os fatores principais ou que contribuem para determinados fenômenos acontecerem, de uma forma geral podemos dizer que se pega o intangível e a ele atribuem-se os motivos de ocorrência (VERGARA, 2000). Para conseguir tal explicação o trabalho também foi descritivo, pois nesse caso é fundamental que se descrevam as características e fenômenos que serão estudados, assim como estabelecer relação entre eles (GIL,

2008), que vem a ser o objetivo central desse estudo, o mesmo autor ressalta que mais que identificar e estabelecer as relações, procura-se a natureza delas.

3.2 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Em vista dos procedimentos técnicos utilizados nessa pesquisa, eles se classificam de duas formas, uma delas é a documental, como Gil (2008) traz, apesar de muito parecida à bibliográfica “a diferença essencial está na natureza das fontes”, enquanto uma se utiliza de materiais passíveis de primeira análise, a bibliográfica detém-se na contribuição de autores sobre o que está sendo discutido, para isso, como já comentado anteriormente, o estudo foi fundamentado sobre a publicação com periodicidade anual da Fundação Dom Cabral (FDC) chamada Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras. Além disso, foi utilizado também para o estudo informações oficiais publicadas em sites, periódicos e demais mídias, livros, revistas, relatórios, balanços e demonstrativos das empresas, e demais tipos de documentos que contribuam para a construção e entendimento do cenário econômico e especificidades relevantes das empresas em determinados momentos do tempo, existem consideráveis vantagens nesse procedimento, como o custo e a não necessidade, em alguns casos, de contato com o sujeito, apenas o documento o que propicia uma análise menos tendenciosa. O outro é o levantamento, de forma geral o presente trabalho fala sobre as multinacionais brasileiras, mas pela inviabilidade de estudar todas as empresas que atravessaram as fronteiras, uma amostra foi selecionada e o critério de escolha foi o nível de internacionalização, segundo a FDC.

A publicação Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras, é feita anualmente pelo Núcleo de Estratégias e Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral. Para compor o ranking são enviados formulários às empresas que tenham o controle de capital e gestão predominantemente brasileiro e que atuam além de nossas fronteiras, seja por plantas produtivas, centros de distribuição, escritórios ou franquias, apesar de as exportações serem um dos principais meios de entrada no mercado internacional, não classifica a empresa como multinacional.

Cada ano, a publicação direciona as perguntas para um tema, que será mais explorado, por exemplo, imagem da marca Brasil e os impactos dela nos negócios, gestão em ambientes culturalmente diversos, repensando as estratégias globais,

entre outros, dessa forma ela busca ampliar a compreensão sobre diversas perspectivas do negócio, que acontecem simultaneamente, e vão de alguma forma influenciar nos objetivos e caminhos que as transacionais irão trilhar. As questões sobre os números e resultados irão compor o cálculo do índice de internacionalização dessas empresas, que desde 2006 tem sido a principal entrega que ela se propõe a fazer.

Para calcular o índice FDC utiliza-se a metodologia da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), adotada a partir do ranking de 2009, que é o ponto de partida das análises desse trabalho. A justificativa para a mudança é de que dessa forma torna-se possível a comparação dos resultados das empresas brasileiras com rankings produzidos em outros países. Para obter o índice são considerados os três indicadores a seguir:

- Receitas/Vendas: Receita bruta de subsidiárias no exterior/receitas totais;
- Ativos: Valor dos ativos no exterior/valor total dos ativos da empresa;
- Funcionários: Número de funcionários no exterior/número de funcionários total.

É feito o cálculo de cada um dos indicadores, dessa forma obtém-se o quanto os resultados das subsidiárias no exterior estão representando nos resultados totais da empresa. Por fim, é feita uma média simples dos três, para, então, obter-se o índice geral de internacionalização de cada empresa.¹

3.3 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A primeira análise feita foi o movimento no nível de internacionalização de cada organização dentro da publicação, após isso, com a obtenção dos demais documentos e materiais que foi feita a construção das análises, através da comparação e cruzamento dos dados obtidos, para por fim, sobrepor aos cenários econômicos implícitos no decorrer do tempo e, assim, identificar como as empresas brasileiras estão inseridas no mercado internacional.

¹ Dados sobre construção do índice retirados de Ranking Transacionais Brasileiras 2009, FDC.

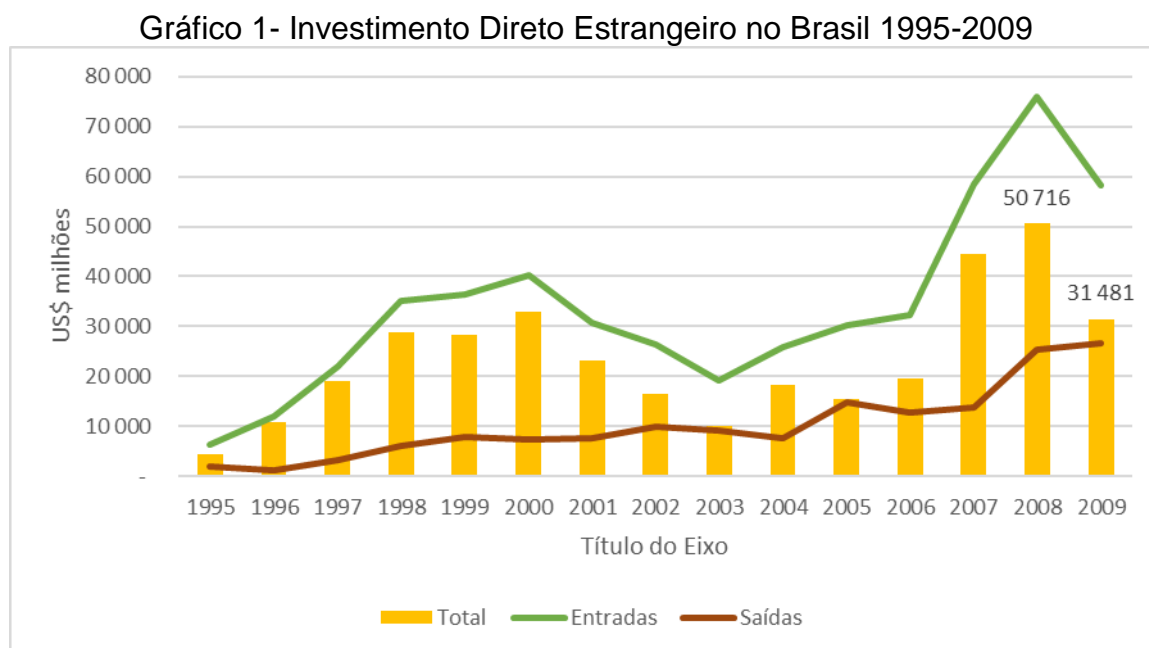
3.4 LIMITAÇÃO DO MÉTODO

O levantamento, por si só, acaba sendo pouco profundo no sentido de explicar a natureza dos dados, trazendo uma visão estática do que ali está posto, esse tipo de método, se utilizado de maneira isolada, pode trazer uma visão distorcida da realidade, por sua vez, a pesquisa documental tenta buscar essa profundidade e relação entre os agentes e instituições, porém também apresenta fatores que a limitam, por exemplo, a subjetividade encontrada nos documentos e materiais, para isso é necessário que se considere as implicações que os dados obtidos nos documentos geram antes de emitir conclusões. (GIL, 2008).

Um ponto negativo para fins de análise é a carência de informações quando se busca observar séries históricas dos dados, como todos os anos são enviados os formulários para as empresas e nem sempre esses são respondidos, ou são respondidos parcialmente, o que não os valida para serem utilizados, há uma variação nas amostras de um ano para outro, podendo gerar alguma distorção na construção dos indicadores referentes à real situação global dos setores.

4 PONTO DE PARTIDA: O ANO DE 2009

Podemos observar que o ano de 2008 foi o ano em que o Brasil recebeu os maiores aportes de investimentos estrangeiros diretos (IDE) mensurados em uma série histórica que se inicia em 1995, publicada pelo Banco Central (BACEN).



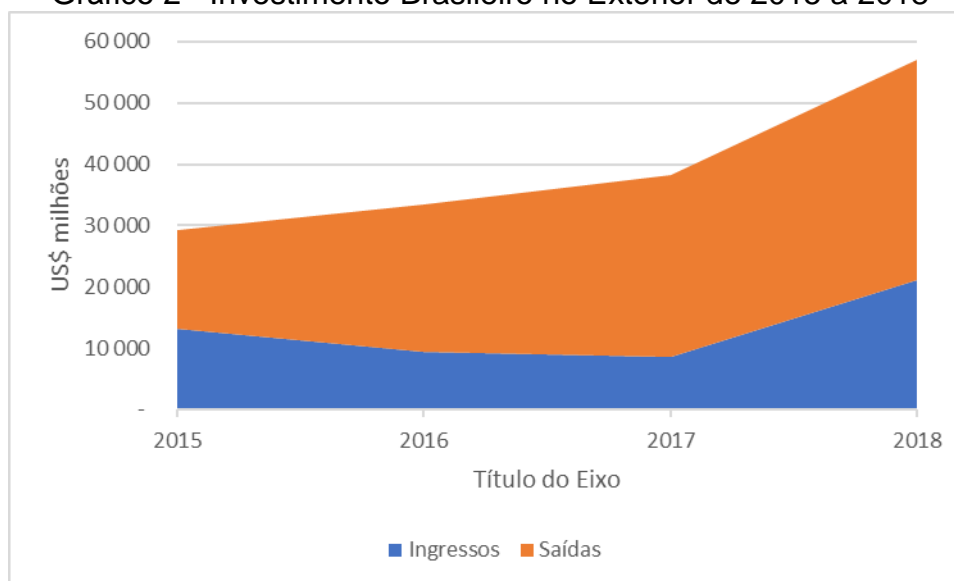
Fonte: Elaborado pelo autor com dados do BACEN.

Fica evidente, ao comparar 2008 com o ano seguinte, os efeitos que a crise financeira, que as mais importantes economias do mundo vinham passando, já afetava de alguma forma os negócios brasileiros. A queda brusca de investimentos no país, também foi - entre 1995 e 2009 - a terceira maior proporção de saída de capital frente às entradas, chegando a 46%, a maior foi em 2003, 49%, uma possível reação do mercado à incerteza sobre o governo que havia assumido a administração do país.

Os investimentos brasileiros no exterior, apesar de já existentes, foram tomar maior robustez no ano de 2007, ano que também teve uma das maiores retiradas de capital do exterior até então, porém em 2009, é possível observar uma inversão dessa tendência².

² Balanço de pagamentos publicado por BACEN

Gráfico 2 - Investimento Brasileiro no Exterior de 2015 a 2018



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do BACEN.

Em 2009, como resposta à redução das vendas no mercado externo, principalmente na América do Norte e Latina, aliado a um momento favorável no mercado interno, com uma boa atividade na construção civil e na indústria, derivadas, também, e fortemente de incentivos governamentais, fez com que a Gerdau direcionasse seus produtos para o mercado brasileiro,³ mas como apontou a FDC, mantendo uma visão positiva sobre os investimentos fora do país no médio prazo.⁴

Outro aspecto importante e que estava em grande evidência e discussão nesse período, era o otimismo quanto aos BRICs, formado por Brasil, Rússia, Índia e China. China e Índia possuíam as duas maiores populações do planeta, representando cerca de 20% e 17,5%, respectivamente, situação bem diferente do Brasil que representava 2,9% e a Rússia 2,2%. Além disso, a trajetória e localização geográfica desses países, fez com que eles tivessem consideráveis diferenças quanto a seus recursos naturais, desenvolvimento de sua planta industrial e capacidade de interferir na economia global. De fato, essas economias teriam grande peso no mercado global, porém quando analisados, individualmente, frente aos seus parceiros internacionais, não se percebia os BRICs como um bloco efetivo, mas, sim, como uma intenção econômica. (ALMEIDA, 2010).

³ www.gerdau.com.br

⁴ Ranking Transacionais Brasileiras 2009, FDC.

Há ainda a questão cambial, considerando a desvalorização do dólar americano frente ao real, de R\$2,39 para R\$1,75,⁵ se comparar os meses de dezembro de 2009 e 2008, há uma perda de aproximadamente 26,78%, logo todos ativos das empresas nessa moeda desvalorizaram proporcionalmente, conforme FDC também pontua.⁶

É a partir desse contexto que serão apresentados a seguir pontos da trajetória das multinacionais brasileiras e alterações nos contextos que essas estavam inseridas.

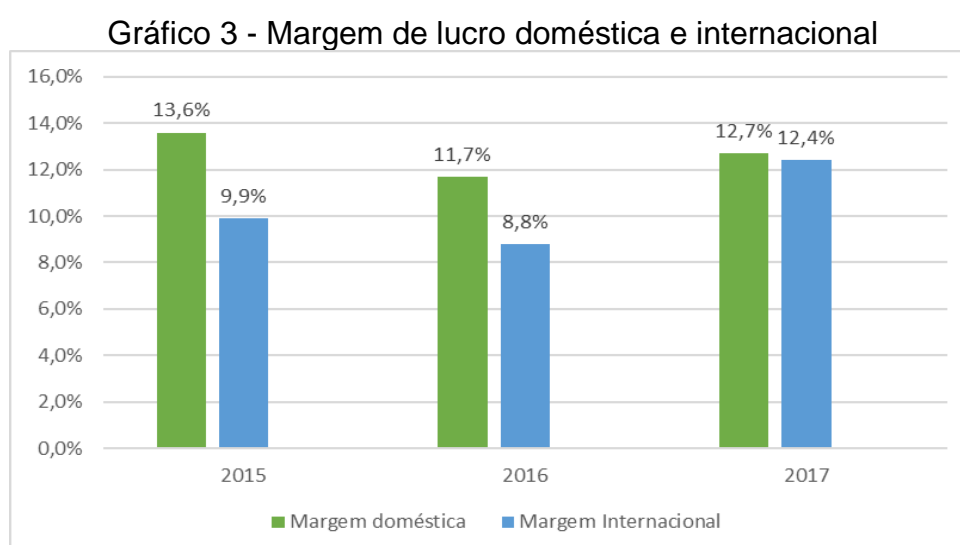
⁵ <http://www.acinh.com.br>

⁶ Ranking Transacionais Brasileiras 2010, FDC.

5 AMOSTRAS POR SETORES

Durante os treze anos da publicação Ranking FDC das Transacionais Brasileiras foram analisadas empresas dos mais diversos ramos e atividades, abrangendo aproximadamente dezoito setores de atuação. Então, com base nos índices de internacionalização dessas empresas e a disponibilidade de dados dentro e fora da publicação, os próximos parágrafos passam por setores e multinacionais de grande relevância para economia brasileira.

No ano de 2009, as empresas que responderam o questionário e entrevistas da FDC, referente aos seus números do exercício de 2008, possibilitaram que fosse constatado que os resultados econômicos financeiros das empresas ainda ficavam abaixo dos alcançados no mercado interno, do percentual da amostra daquele ano, que respondeu as questões referentes a esse tema, encontrou-se uma diferença de 5,7% na margem média EBITDA das operações no exterior frente média total, além das que apresentaram resultados negativos em suas operações no exterior⁷. O gráfico abaixo mostra as margens médias obtidas pelas empresas que responderam sobre o ano de 2015 a 2017. É importante lembrar que apesar de não serem exatamente os mesmos participantes, a tendência de que o mercado interno continua oferecendo boas margens de lucro para os negócios das transacionais, se mantém, porém com uma diferença cada vez menor.⁸



Fonte: Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras, FDC 2018.

⁷ Ranking Transacionais Brasileiras 2009, FDC.

⁸ Trajetória de Internacionalização das Empresas Brasileiras, FDC 2018.

5.1 MINERAÇÃO

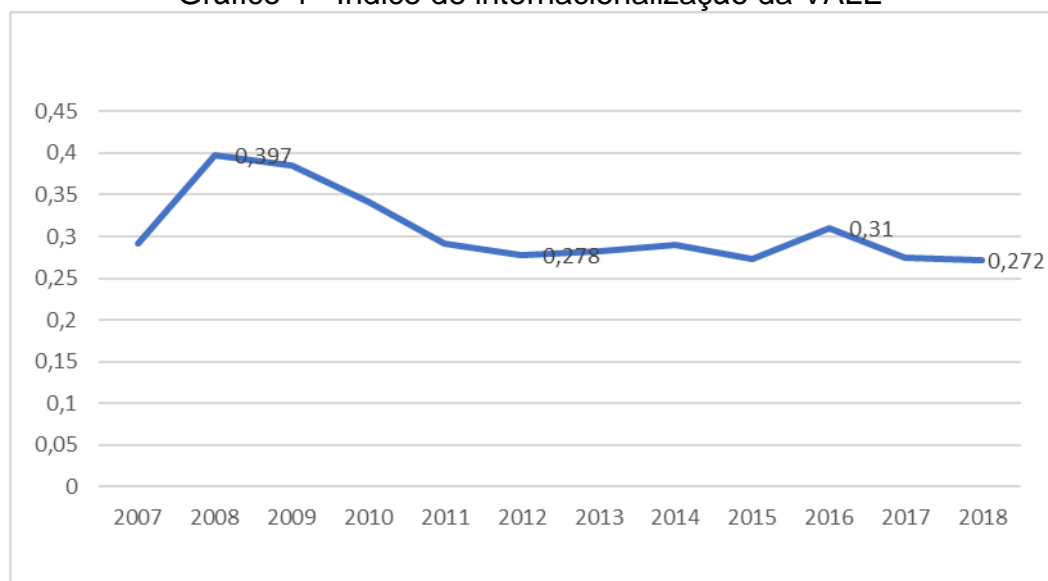
Dentro do setor de empresas que trabalham com recursos naturais, há dois grandes players brasileiros no mercado mundial que têm grande destaque, a Companhia Vale do Rio do Doce (VALE) e a Petrobrás.

A Companhia Vale do Rio do Doce é uma empresa do setor de mineração, sendo a maior produtora do mundo de minério de ferro e níquel, com negócios em vinte e sete países e ações negociadas nas bolsas de valores B3 – Brasil, Bolsa, Balcão (Vale3), New York Stock Exchange – NYSE (VALE) e Euronext Paris.⁹ A empresa apresenta fortemente IDE em sua estratégia, com grandes volumes de capital destinados a operações de brownfield investment e cross-border M&A, que são as aquisições e joint-ventures, em outros países (CARVALHO, 2007b apud VENTURIN, 2015). Conforme divulgado em seu site, se somados os valores destinados para aquisições nos anos de 2009 até 2013, chega-se ao montante de US\$13,037 bilhões, motivados pela busca de recursos locais e novos mercados que essas operações podem trazer (BOTELHO, 2015). Um ponto interessante levantado na publicação da FDC de 2009 (Ranking das Transacionais Brasileiras 2009), é o fato de a crise, inicialmente, ter afetado de maneira mais tênue o setor de mineração, em função dos preços serem negociados uma vez por ano. Para o ano de 2019, o orçamento de investimento da empresa foi aprovado no valor de US\$3,731 bilhões para as operações já existentes e US\$703 milhões para projetos, sendo que 96% desse valor será investido no Brasil.¹⁰

⁹ www.vale.com

¹⁰ www.vale.com

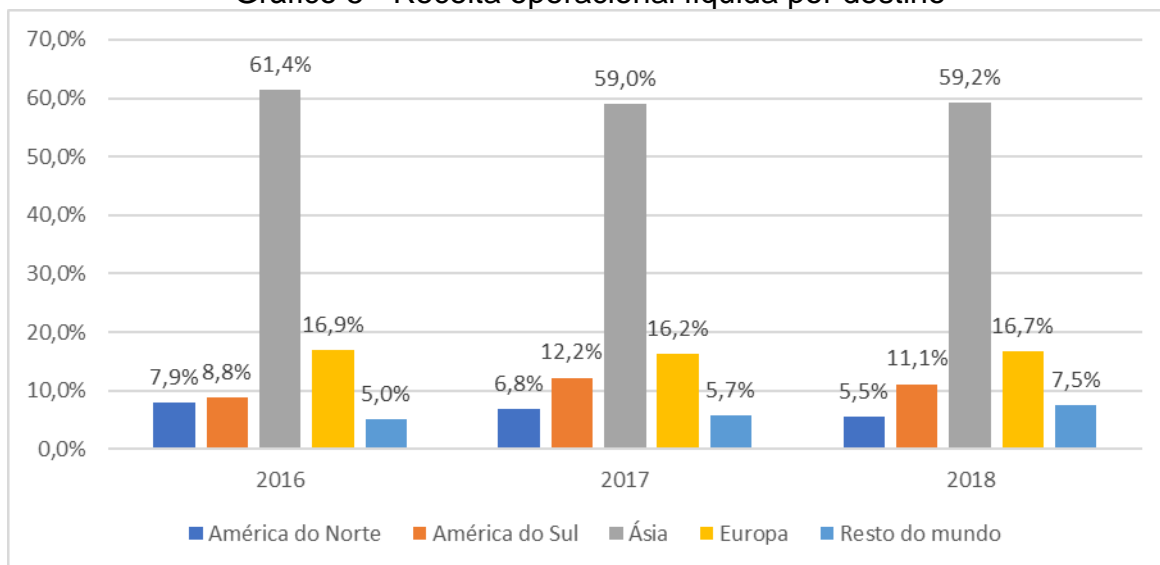
Gráfico 4 - Índice de internacionalização da VALE



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2007 a 2018.

Apesar do pico no grau de internacionalização que empresa chegou em 2008, percebe-se uma certa estabilidade, pode-se atribuir isso aos elevados níveis de gestão e transparência nos dados da empresa, a consolidação se traduz em uma atuação e porte globais, que ficam claros quando se observa que há receitas de diversas regiões do planeta, a proporção de receita que cada região representa no total, até o encerramento do último exercício em 2018, mostra que em média 59,9% vem da Ásia, e desse valor 43,17% são provenientes da China.

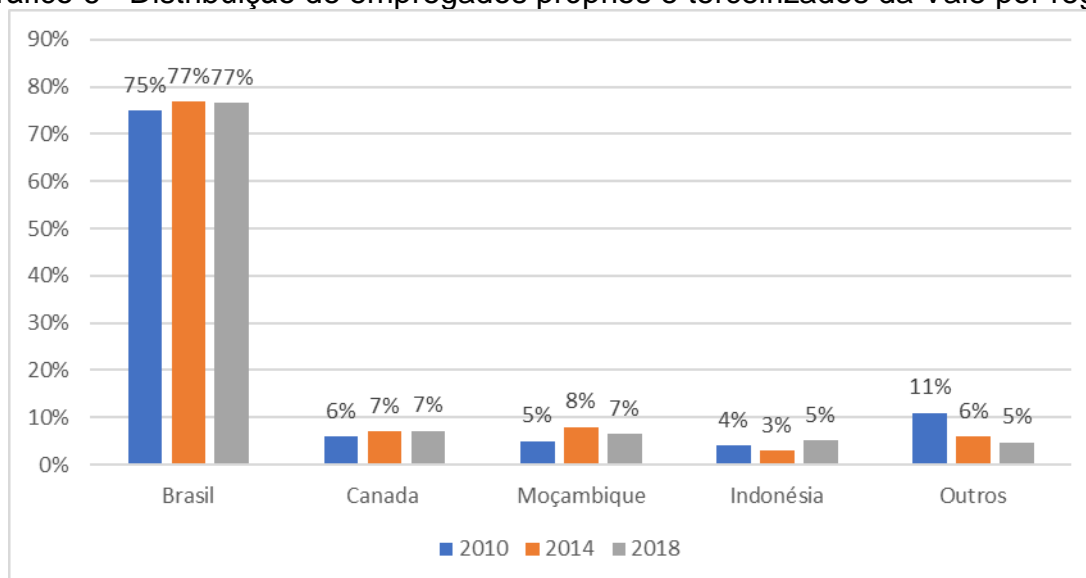
Gráfico 5 - Receita operacional líquida por destino



Fonte: Elaborado pelo autor com dados de relatório anual 2008 da Vale.

A Vale possui aproximadamente 77% de empregados, diretos e terceirizados no Brasil, mesmo com o passar do tempo e o contínuo crescimento da empresa, esse número mantém-se.

Gráfico 6 - Distribuição de empregados próprios e terceirizados da Vale por região



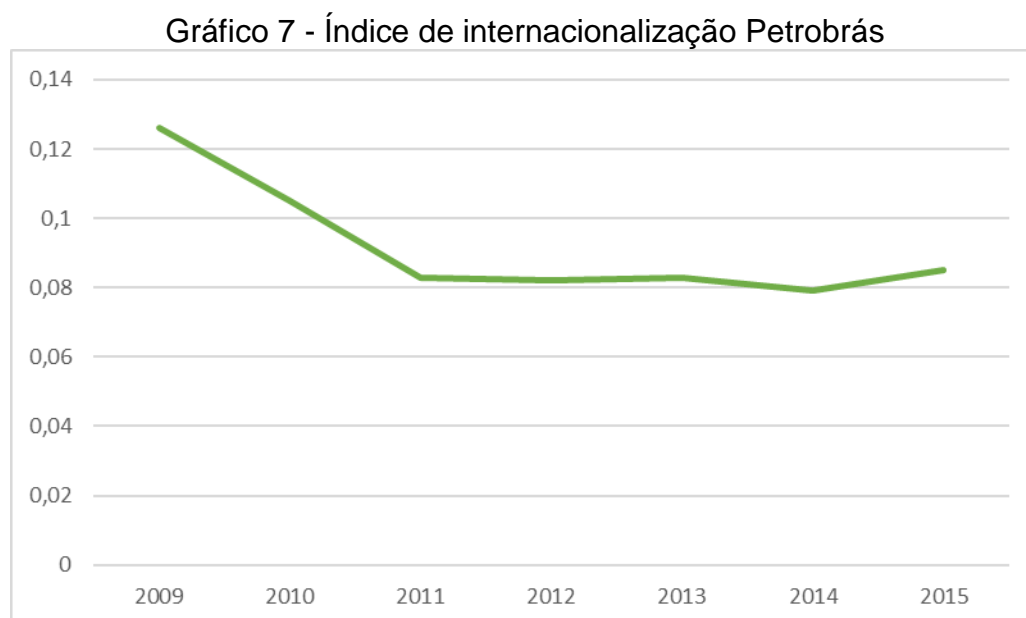
Fonte: Elaborado pelo autor com dados de Relatório de Sustentabilidade, anos 2010, 2014 e 2018.

Outra grande multinacional brasileira do setor de recursos naturais é a Petrobrás, que atua na indústria de óleo, gás natural e energia¹¹, coloca-se internacionalmente em doze países, com grande presença na América do Sul, América do Norte, África, Europa e Ásia.

O índice de internacionalização FDC da Petrobrás de 2009 até 2015, que foi o último ano que a empresa participou, decresceu, a empresa por ser estatal acaba sendo muito sensível ao contexto político-econômico do país, foi entre 2015 e 2016 que as agências de classificação Standard & Poor's (S&P), Moody's e Fitch, rebaixaram a nota da empresa, devido à situação financeira em que se encontrava, com alto endividamento, grande alavancagem, combinado com a queda no preço do petróleo e a desvalorização que o real sofria frente ao dólar americano, concomitante a isso e o risco soberano do Brasil sofria rebaixamento, acabava por influenciar diretamente nos negócios, pois a condição de estatal, dentre outras particularidades a submete a apresentação e revisão de seu orçamento de

¹¹ www.petrobras.com.br

investimentos a autoridades governamentais, para, então, submetê-lo a aprovação pelo Congresso brasileiro, isso, por vezes, gerava divergência entre as expectativas de investimentos e o que efetivamente poderia se fazer, o que afeta diretamente os resultados¹².



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2009 a 2018.

Desde então, a empresa vem direcionando seus esforços para reverter essa situação e com efetividade vêm recuperando seu prestígio no mercado, nos anos de 2016 e 2017, houve revisões nessas classificações de risco, e, em 2019, a Petrobrás alcançou a classificação BB+ pela S&P, consequência de melhoras no desempenho.¹³

O quadro de pessoal da empresa conta até o final do exercício de 2018 com 63.361 empregados, sendo que desses apenas 2,95% estão nas operações controladas no exterior, no ano anterior essa proporção era de 3,85%, o que demonstra que a empresa é uma forte geradora de empregos no país.¹⁴

Outro aspecto importante de se ressaltar na dinâmica da empresa, é o quão ela é afetada pelo câmbio, nos momentos de estabilidade nos preços internacionais do petróleo, seus derivados e gás natural, uma valorização na moeda brasileira frente ao dólar, não repassada aos preços tende a aumentar as margens da

¹² www.investidorpetrobras.com.br.

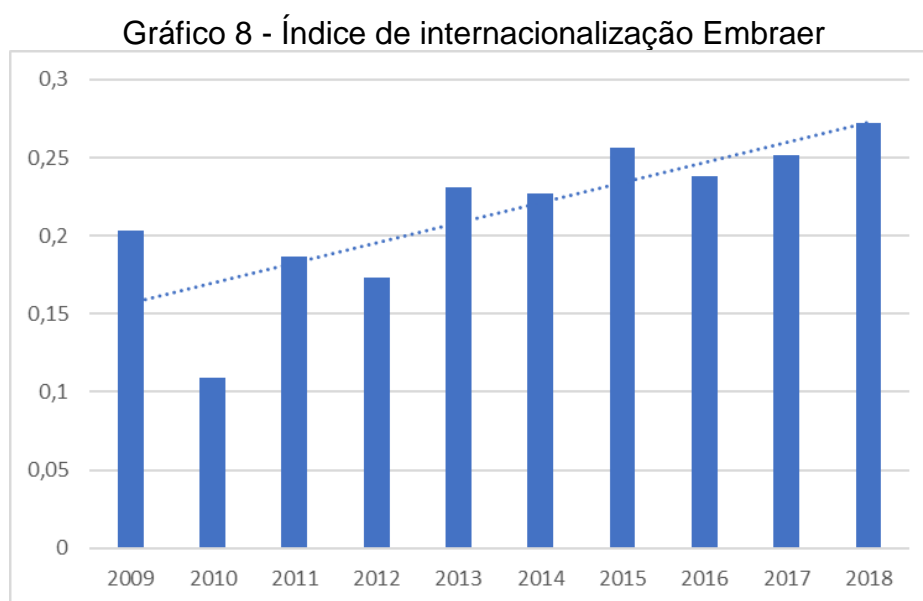
¹³ www.investidorpetrobras.com.br.

¹⁴ Dados retirados de Relatório anual de 2018.

empresa, então o contrário também acontece, podendo piorar as margens em uma desvalorização do real que não é repassada, porém a Petrobrás sinaliza seu desejo de operar de maneira flutuante, dentro dos preços internacionais de cada produto.¹⁵

5.2 AVIAÇÃO

A Embraer, uma das principais companhias produtoras de jatos comerciais e aviação executiva do mundo, iniciou suas atividades em 1969 com apoio do estado nacional, e com dez anos, em 1979 seu processo de internacionalização¹⁶. Atualmente, possui plantas industriais, Estados Unidos e Portugal, escritórios e centros de distribuição em 11 países, nos continentes asiático, europeus, na África, na América do Norte e do Sul.¹⁷



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2007 a 2018.

Apesar da variação no índice de internacionalização, constatou-se um crescimento de mais de 70% no índice auferido em 2011 frente ao de 2010, que se explica com os investimentos em suas plantas fabris nos Estados Unidos e Portugal,

¹⁵ Dados retirados de Relatório anual de 2018

¹⁶ historicalcenter.embraer.com

¹⁷ <https://embraer.com>

aumentando o volume de ativos no exterior e, conseqüentemente, subindo o índice¹⁸, desde então há uma tendência de crescimento.

Em 2019, a empresa está buscando aumentar sua participação de mercado através de um joint venture com a estadunidense The Boeing Company, a fim de conquistar essa expectativa e desenvolver aplicações para um de seus produtos.

No final do exercício de 2018, a empresa tinha em seu quadro de pessoal 18.520 empregados, sendo 84,61% no Brasil e os outros 15,39% no exterior, mais 2.010 empregados nas empresas controladas pela Embraer. Também, no ano de 2018, a empresa ofereceu dois treinamentos sobre anticorrupção e controle de fronteiras, para todos os funcionários, a fim de reiterar seu compromisso com as melhores práticas de gestão e ética do mercado.¹⁹

As companhias aéreas Tam e Gol de transporte de passageiros, apesar de estarem presentes no mercado externo, em 17 e 25 países, através de seus voos internacionais, funcionários e parcerias, têm suas receitas, exclusivamente, das passagens aéreas vendidas naqueles países, sem, necessariamente, possuírem subsidiárias no exterior, que é caso da Gol, a Tam possui um escritório de vendas no Uruguai.²⁰

5.3 VEÍCULOS

O setor automobilístico, assim como outros, tem grande concorrência e em alguns segmentos podem encontrar um esgotamento no mercado interno, por isso, muitas empresas para continuar a crescer e manter a competitividade precisam buscar participação nos mercados globais, de maneira incremental (SILVA; MORAES, 2013, p. 65). Um exemplo entre as transacionais brasileiras é a Sabó, encontra-se como uma das principais no mercado interno e já atua em outros seis países, sendo a planta da Argentina, 100% controlada pela empresa e a outras, que estão distribuídas na América do Norte, Europa e Ásia, com participação de 20%²¹, o último índice de internacionalização calculado para a empresa, foi em 2014, e a apresentava o valor de 38,7% de internacionalizada, percentual esse que vinha de

¹⁸ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2011

¹⁹ Informações sobre parceria e pessoal retiradas de Formulário de referência 2019, Embraer S.A

²⁰ Ranking das multinacionais brasileiras, FDC 2011

²¹ <https://www.sabo.com.br>

uma crescente de quatro anos até chegar nesse valor, aponta para a construção de um processo de internacionalização planejado e sólido.

Outro exemplo dentro do setor que está na mesma trajetória, é a Randon, empresa nível 1 de governança corporativa na B3, é uma empresa consolidada e reconhecida mundialmente, atua hoje em 17 países no exterior, através de parques industriais, escritórios internacionais, unidades de montagem, parcerias estratégicas e centros de distribuição.²² O processo de internacionalização foi bem característico incremental, a empresa foi fundada em 1949 em Caxias do Sul – RS, e, durante os anos 70, vê grande potencial para o segmento, optando por expandir sua planta produtiva e começam a estruturar a entrada no mercado externo, nas próximas décadas, através de joint ventures e incorporações, aumenta sua presença internacional, até que, em 2012, como mais um marco de consolidação, inicia a produção de sua subsidiária nos Estados Unidos, e, em 2017, constitui a Randon Peru, resultado de mais um joint venture, agora com o Grupo Epysa, do Chile.²³

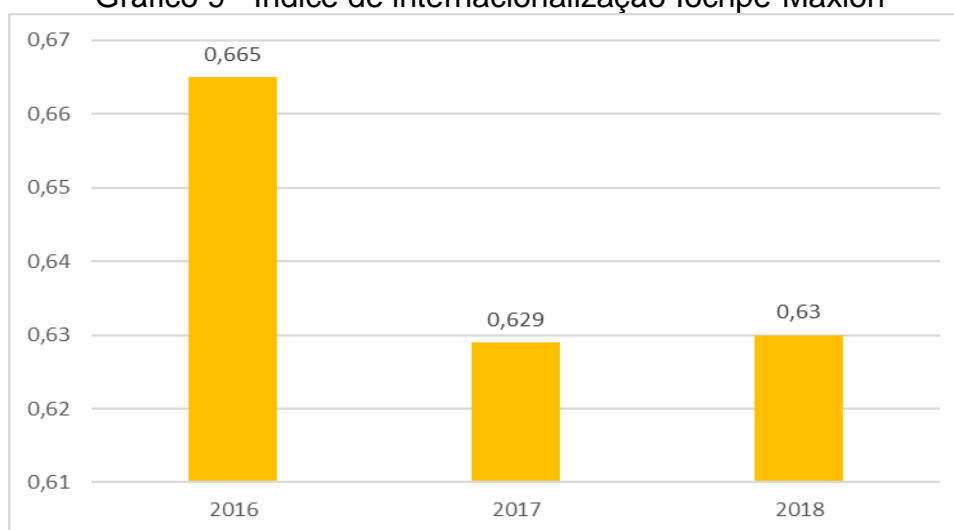
A lochpe-Maxion, líder global na fabricação de rodas automotivas, e, nas Américas, referência na produção de componentes estruturais automotivos evidenciou na pesquisa de 2016 do Ranking FDC das transacionais, que 2015 havia sido um ano de grandes desafios para empresa, e que até aquele momento não se apresentavam perspectivas de alteração desse cenário.²⁴ O reflexo disso fica claro na queda consecutiva do índice gerado pela empresa, mesmo com a queda que ainda está entre as empresas mais internacionalizadas do Ranking da FDC.

²² ri.randon.com.br

²³ <http://ri.randon.com.br/a-companhia/perfil-corporativo-e-historico>

²⁴ Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2016

Gráfico 9 - Índice de internacionalização lochpe-Maxion



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2016 a 2018.

Uma empresa global, operando em 31 plantas produtivas distribuídas em 14 países, continua mantendo e ampliando sua capacidade, em 2018 chegou ao montante de R\$506,9 milhões de investimentos, sendo que parte foi para a construção de uma nova unidade na Índia e ampliação de uma linha no México.

5.4 ALIMENTOS

Atualmente, aproximadamente 9,8% do PIB do Brasil vem da cadeia produtiva do setor de alimentação, e o setor tem uma representatividade de 26% do total de indústrias do país, é o que pontua o senhor João Dornellas, presidente da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (ABIA), em uma entrevista²⁵ à Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP), em 2019, esses dados trazem a noção do relevante é essa indústria para manutenção e desenvolvimento econômico do país.

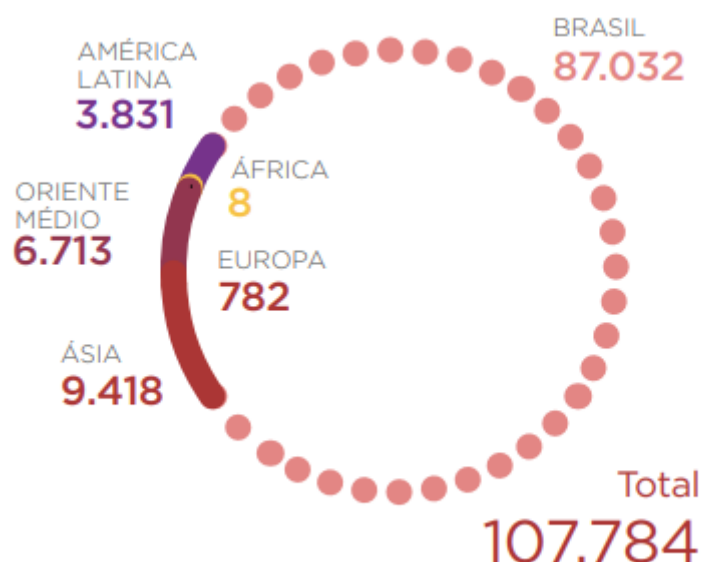
Em 2009, o setor teve uma grande agitação com o anúncio da fusão de duas grandes e tradicionais empresas, a Sadia e a Perdigão, juntaram-se para formar a gigante BRF – Brasil Foods S/A. A Sadia estava no mercado brasileiro desde 1930, e começou seu processo de internacionalização no ano de 1975, através de exportações, já a Perdigão que iniciou suas atividades 14 anos depois, em 1944, foi

²⁵ www.fiesp.com.br

para o mercado exterior antes, em 1964.²⁶ A união dessas tradicionais empresas resultou em uma companhia que, hoje, é a segunda maior produtora de frango do mundo, com 5 plantas produtivas fora do Brasil, sendo uma nos Emirados Árabes Unidos, três na Turquia e uma na Malásia, além de 27 centros de distribuição, estando presente no total em 140 países em quatro regiões,²⁷ a produção é concentradamente dentro do mercado interno, em que possuem 32 plantas e 20 centros de distribuição.

Dos mais de 107 mil colaboradores da BRF, 18,7% estão no exterior, o significa que para o mercado brasileiro ela gera mais de 85 mil postos de trabalho.²⁸

Gráfico 10 - Empregados por região (Global -2018)



Fonte: Relatório anual e de sustentabilidade BRF 2018.

Foi com a inauguração da fábrica em Abu Dhabi, nos Emirados Árabes Unidos, em 2014, que a empresa reforça uma estratégia de uma presença internacional com um mix de produtos com valor agregado, diminuindo o volume de commodities, que tem grandes riscos atrelados, como sazonalidade, eventos climáticos, forte oscilação de preços, doenças, embargos, para citar alguns, também foram feitos investimentos em aquisições de distribuidores locais, a fim de melhorar

²⁶ <https://www.sadia.com.br> e www.perdigao.com.br

²⁷ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2011

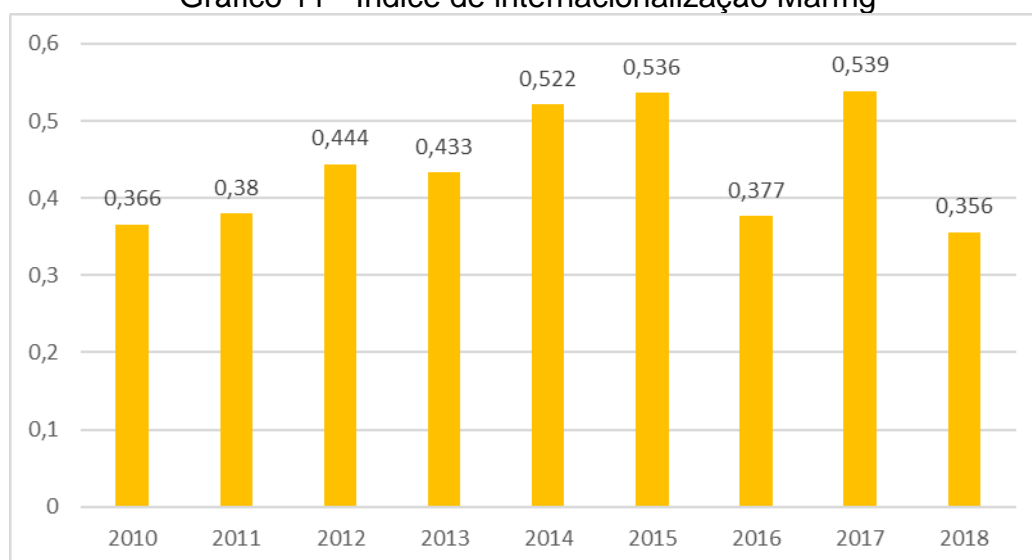
²⁸ Dados sobre operação e capital humano em: Relatório anual e de sustentabilidade 2018 BRF

a estrutura de logística e distribuição.²⁹ Nesse ano, a empresa alcançou um índice de internacionalização de 29,3%,³⁰ atrelado ao grande volume de investimento feito.

A BRF busca obter crescimento em volume e margem, utilizando-se das vantagens que possui em cada região que está inserida dentro Brasil, trabalhar as marcas, potencializar seus produtos processados, e rentabilizar os in natura, dentro do mercado islâmico, avançar com a produção na Turquia e se manter na liderança na Arábia Saudita, e demais mercados continuar expandindo e conquistando maior participação, há um desejo de desenvolver negócios na área de ingredientes.³¹

Dentro do setor, destaca-se também a Marfrig Global Foods S/A, multinacional que, hoje, é a segunda maior produtora de carne bovina do mundo, é uma empresa com forte atuação global e com um alto índice de internacionalização.

Gráfico 11 - Índice de internacionalização Marfrig



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2010 a 2018.

A empresa opera no mundo através de unidades de pré-processamento, processamento e centros de distribuição. São sete unidades nos Estados Unidos, quatro no Chile, cinco na Argentina, cinco no Uruguai e 25 no Brasil. Seus escritórios de venda estão localizados nos Estados Unidos, Peru, Chile, Uruguai, Reino Unido, Coréia do Sul, Japão, Hong Kong e, claro, no Brasil.

²⁹ Ranking das multinacionais brasileiras, FDC 2015

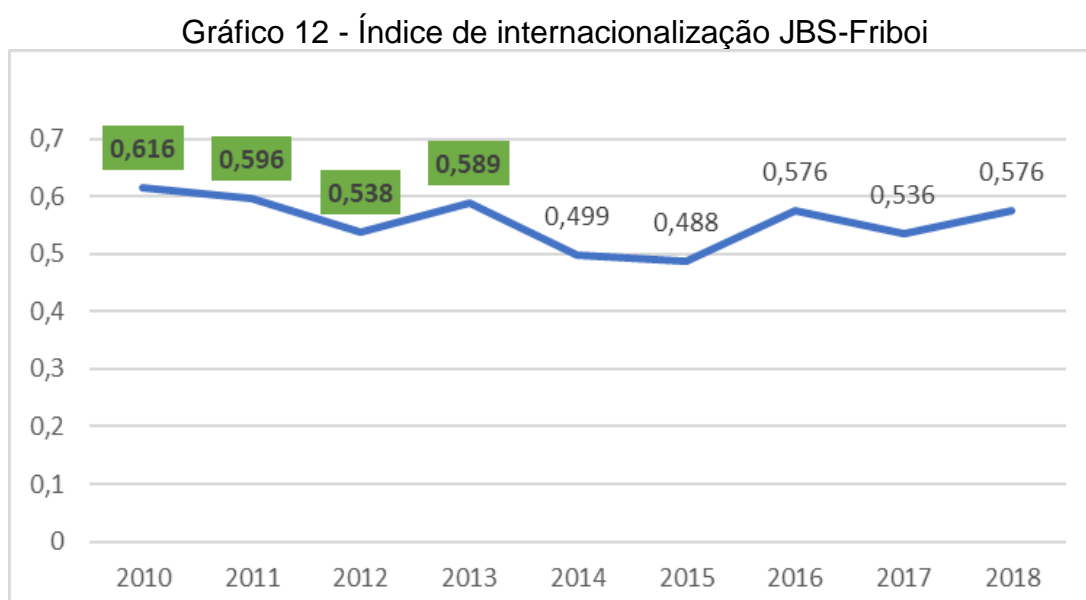
³⁰ Ranking das multinacionais brasileiras, FDC 2014

³¹ Relatório anual e de sustentabilidade 2018 BRF

Assim como a BRF, a Marfrig trabalhou no ano de 2018 para direcionar seu mix para produtos de maior valor agregado. Como empresa já consolidada internacionalmente, ela continua investindo fortemente no mercado externo. No exercício de 2018, fez a aquisição da National Beef, uma das maiores empresas de carne bovina dos Estados Unidos, e da QuickFood, na Argentina, líder local em derivados de carne bovina. Vale destaque para uma unidade de processamento adquirida da BRF, aqui, no Brasil, para produção de hambúrguer, o que converge com a estratégia de aumentar a produção de produtos com valor agregado.³²

Mesmo com sua forte atuação e cadeia produtiva distribuída pelas Américas, a maior parte dos empregos gerados são no Brasil. No final de dezembro de 2018, a empresa contava com 30.167 funcionários, distribuídos da seguinte forma: 59,4% no Brasil, 13,7% nos demais países da América do Sul e, os outros 26,9%, na América do Norte.³³

Dentro do setor e das empresas que participaram das pesquisas feitas pela FDC, a empresa mais internacionalizada é JBS-Friboi, que nas publicações de 2010 a 2013, apresentou o maior índice de internacionalização do país inteiro, colocando-se como empresa mais internacionalizada do Brasil.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2010 a 2018.

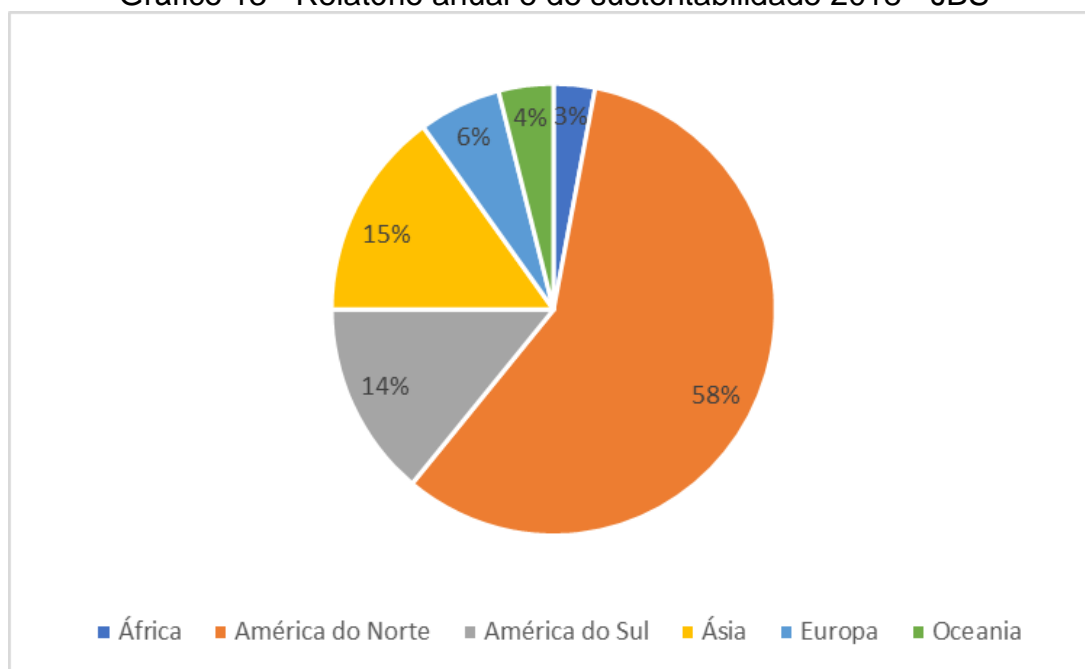
³² www.ri.marfrig.com.br

³³ Formulário de Referência 2019 disponível em www.ri.marfrig.com.br

A JBS-Friboi já possui 60 anos de história, hoje líder mundial de proteínas e segunda maior dentro do setor de alimentação, opera em mais de 400 unidades, das quais 57,5% (230) são para produção de carne e produtos com um maior valor agregado, localizadas na África, Américas (Norte e Sul), Ásia, Europa e Oceania. Todas as aquisições feitas pela empresa foram pensadas para concentrar matérias primas e, assim, facilitar o processo produtivo como um todo, fator esse que é considerado pela empresa como decisivo para alcançar os patamares que possui.³⁴

Em tendência contrária de outras empresas, a JBS, em 2018, alcançou resultados recordes, chegando a R\$181,7 bilhões de receita líquida, que foi utilizada para diminuir a alavancagem da empresa. No globo, a contribuição da receita está dividida da seguinte forma:

Gráfico 13 - Relatório anual e de sustentabilidade 2018 - JBS



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do relatório anual e de sustentabilidade 2018 JBS.

A JBS Global, em 2018, conta com 230.086 funcionários,³⁵ e diferente das demais empresas analisadas, possuem uma proporção com mais empregos no exterior que no mercado interno, a diferença entre empregos gerados, no Brasil e

³⁴ jbss.infoinvest.com.br

³⁵ Relatório anual e de sustentabilidade 2018 - JBS

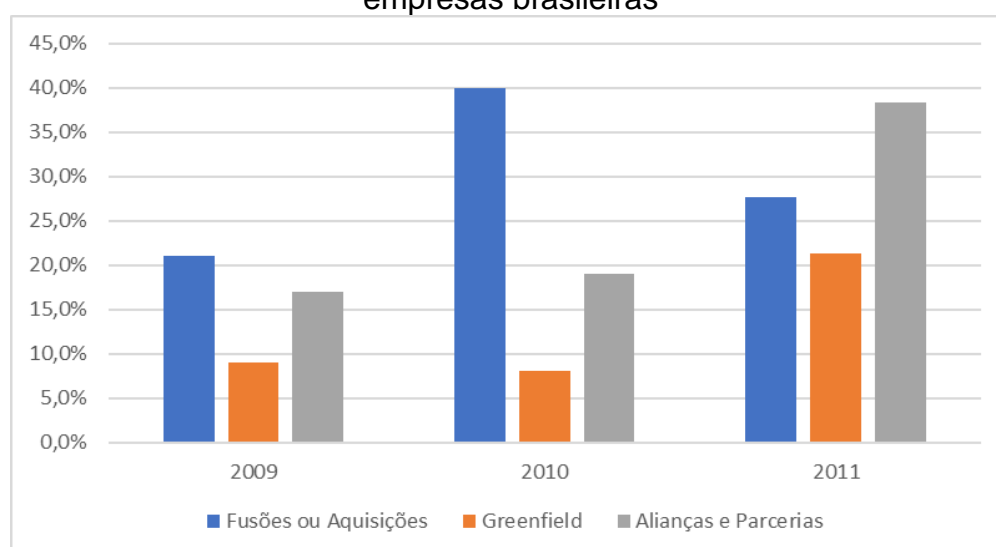
nos Estados Unidos, em 2010, por exemplo, era de 9,2% a mais nos Estados Unidos, possível resultado das aquisições feitas no período.³⁶

³⁶ Ranking FDC das transacionais brasileiras 2010.

6 DISTRIBUIÇÃO DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS NO GLOBO

Existem algumas maneiras das empresas ultrapassarem as fronteiras e começarem a atuar nos mercados estrangeiros. As exportações, normalmente, são o primeiro passo antes de um processo de internacionalização, devido ao custo e aos riscos que as empresas enfrentam em outros modelos, existe a possibilidade de através do investimento direto estrangeiro (IDE) fazer uma operação de greenfield, iniciando uma operação no exterior, brownfield investment que se caracteriza pelo investimento em uma planta própria, ou, então, através das joint-ventures, em que pode ou não, haver fusões e aquisições (Carvalho, 2007b apud Venturin, 2015). O gráfico 14 apresenta o posicionamento das empresas segundo o ranking da FDC, nos anos de 2009 a 2011 quando lhes foi questionado sobre uma provável expansão da internacionalização, qual seria a estratégia adotada, as três categorias mais relevantes depois de exportações, que em 2009 alcançou 45% das intenções das empresas que responderam, foram fusões ou aquisições, greenfield e alianças e parcerias. As intenções das empresas nesse período analisado mostram um direcionamento de uma visão voltada à fusão e aquisição para alianças e parcerias. É possível que isso tenha ocorrido pela já deflagrada crise financeira econômica mundial, o que acaba aumentando a cautela quanto a novos investimentos.

Gráfico 14 - Provável meio de uma futura expansão da internacionalização das empresas brasileiras

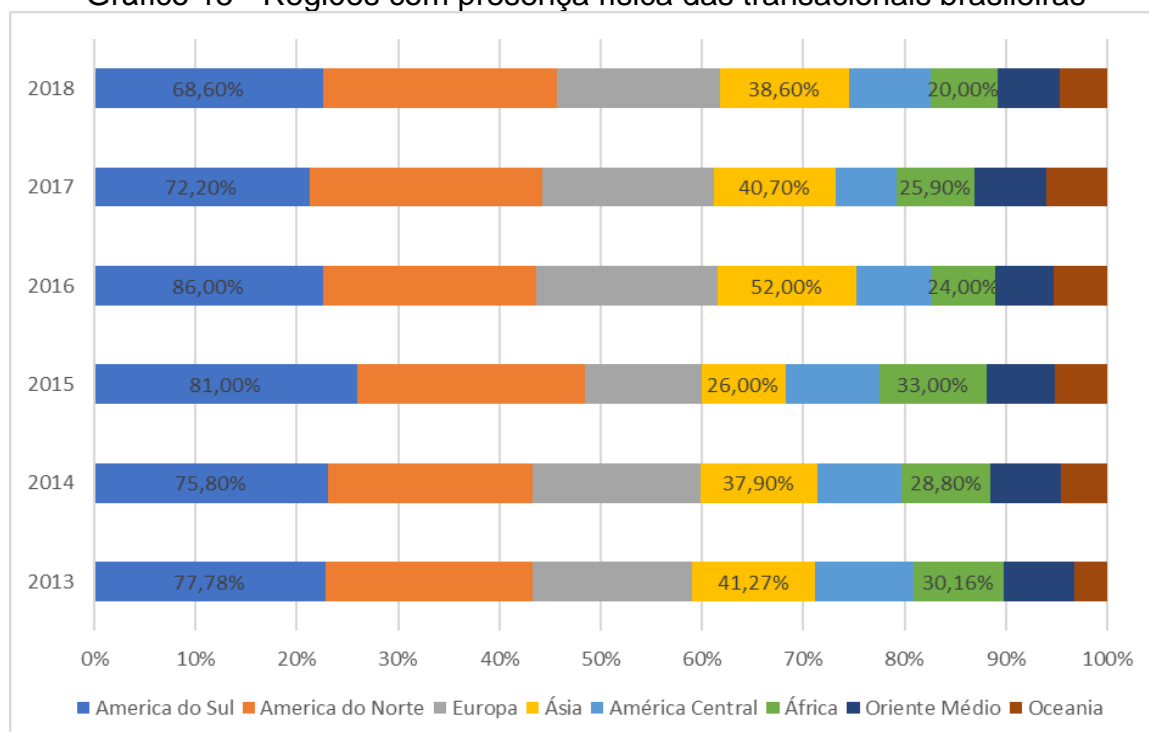


Fonte: Elaborado pelo autor com dados do Ranking FDC anos 2009 a 2011.

Contudo, apesar dessa mudança de posição, ainda havia firmes intenções de expansão das multinacionais brasileiras, fosse, mesmo que em menor proporção, por aquisições que demandam grande planejamento e aportes de capital, mas que tem como vantagem apontada pelas empresas, é a fatia de mercado que é adquirida e uma operação mais alinhada com o contexto local, tanto pelas parcerias que visam ter, em algum nível, o mesmo acesso ao mercado, mas com menores comprometimentos. Greenfield mantém-se como terceira escolha, uma vez que traz todo o risco de uma nova operação com todas as variáveis do contexto local como cultura e legislação, por exemplo.³⁷

As multinacionais brasileiras possuem operações em todas as regiões do globo, e sua presença física pode se dar por meio de plantas produtivas, escritórios comerciais ou até mesmo centros de distribuição. Contudo, exportações e escritórios que atendem mais de um país, não foram considerados.³⁸ Vale ressaltar, no gráfico abaixo, estão representadas todas, porém somente elas, empresas que participaram das pesquisas da FDC.

Gráfico 15 - Regiões com presença física das transacionais brasileiras



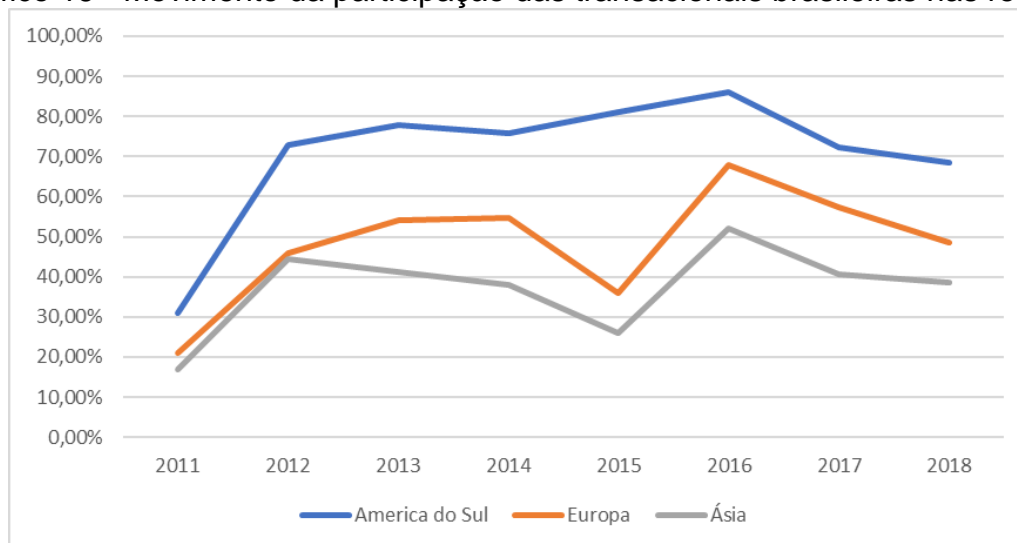
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da FDC de 2013 a 2018.

³⁷ Ranking das transacionais brasileiras, FDC, anos 2009, 2010 e 2011

³⁸ Ranking FDC das transacionais brasileiras 2012

Durante o passar dos anos, é possível identificar uma movimentação na distribuição das operações pelo mundo, as mais significativas foram na Ásia e na Europa, que sofreram uma grande retração de participação brasileira no ano de 2015, enquanto os negócios dessa natureza na América do Sul, mantiveram certo crescimento e estabilidade.

Gráfico 16 - Movimento da participação das transacionais brasileiras nas regiões



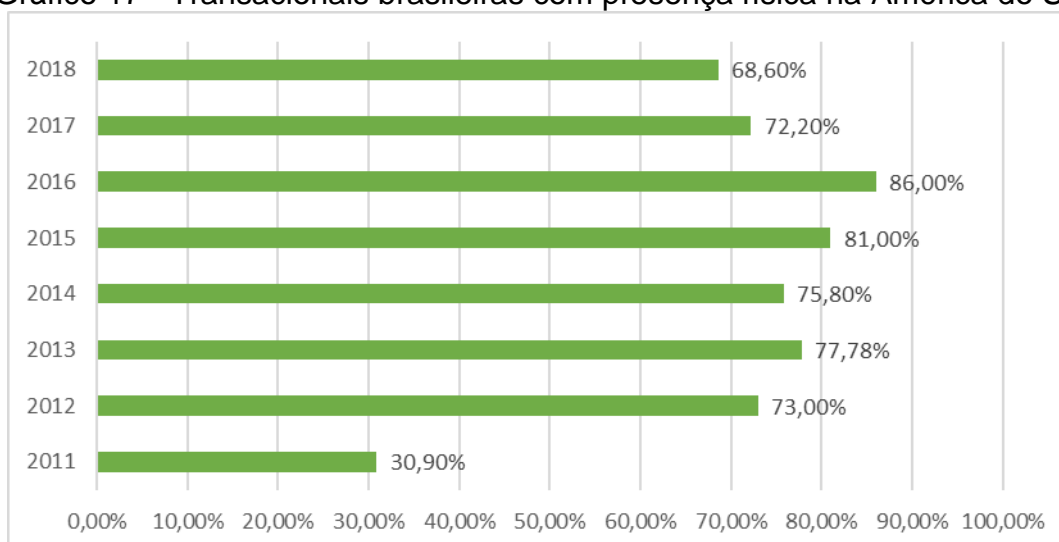
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da FDC de 2011 a 2018.

Tendo em vista que há uma grande concentração na América Latina, algumas das causas, de maneira geral, são ligadas a minimização dos riscos com adaptação cultural, além da questão geográfica, que pode facilitar e diminuir os custos com logística e a abertura e maior facilidade, em alguns casos, para se fechar acordos e negócios, esse desenvolvimento mais regional, pode representar uma internacionalização em fase inicial.³⁹ Contudo, o aumento que houve da participação na América do Sul por parte também das empresas que já, claramente, passaram dessa fase, é um sinal e resultado de esforços do país para o fortalecimento da economia regional e cooperação entre os países sul-americanos.⁴⁰

³⁹ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2009

⁴⁰ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2010

Gráfico 17 - Transacionais brasileiras com presença física na América do Sul



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2011 a 2018.

É possível destacar alguns movimentos que ilustram essa forte presença na América do Sul por parte das empresas, dentre eles a compra participação da Exxon Mobil na Esso Chile Petroleira, no ano de 2009, pela Petrobrás, o que significa uma operação com pontos de venda em cinco países da América do Sul, que são: Chile, Argentina, Colômbia, Paraguai e Uruguai.⁴¹ A Tigre é outra empresa com forte atuação no sul do continente, além de exportar para quarenta países, o grupo possui, atualmente, nove plantas no Brasil e mais treze no exterior, distribuídas em nove países, e desses oito, ficam no entorno do Brasil, são eles: Argentina, Bolívia, Chile, Colômbia, Equador, Estados Unidos, Paraguai, Peru e Uruguai,⁴² foi com a operação da Tubopar no ano de 1977, no Paraguai que ela iniciava seu processo de internacionalização.⁴³ Também vale um destaque para a Porto Seguro, a primeira companhia de seguros a ter capital negociado na bolsa, é uma das mais importantes companhias do Brasil em seu segmento e tem atuação internacional apenas no Uruguai, com sua sede em Montevidéu, operação que se iniciou em 1995, com a Porto Seguro Del Uruguay, comercializando seguros de automóveis,⁴⁴ além da reconhecida Natura, ela possui cerca de 1,7 milhões de consultoras, atuando na região no Brasil, Chile, Colômbia e Peru. Entrou no mercado internacional através de um distribuidor local no Chile, no ano de 1982, e, desde então, só vem expandindo

⁴¹ www.investidorpetrobras.com.br

⁴² www.tigre.com.br

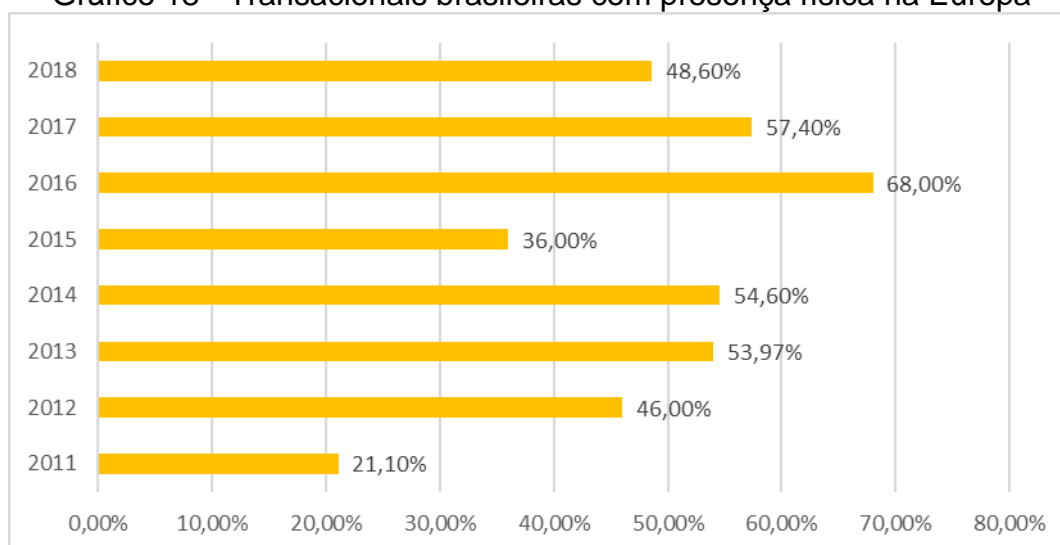
⁴³ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2011

⁴⁴ www.portoseguro.com.br

seu mercado. Dez anos depois iniciou suas operações na Argentina e Peru, e, mais recentemente, no ano de 2005, abriu sua primeira loja na Europa, e, hoje, além das plantas produtivas no exterior localizadas na Argentina, na Colômbia e no México, houve uma junção com as empresas Aeshop e The Body Shop, formando o grupo Natura & Co que veio como marco da consolidação da atuação global da empresa.⁴⁵

A Europa, de acordo com as pesquisas da FDC, é a segunda região do mundo que possui mais multinacionais brasileiras atuando, houve um aumento significativo nessa presença de 2011 até 2018, em que, na última pesquisa, foi auferido que 48,6% das empresas participantes tinham algum tipo de operação no continente.

Gráfico 18 - Transacionais brasileiras com presença física na Europa



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2011 a 2018.

O ápice, no entanto, deu-se, em 2016, depois de uma queda no índice no ano anterior, movimento que, além de mostrar uma diversificação nas regiões do globo que as empresas atuam, também representa uma expansão da participação de mercado que as transacionais brasileiras vêm conquistando.

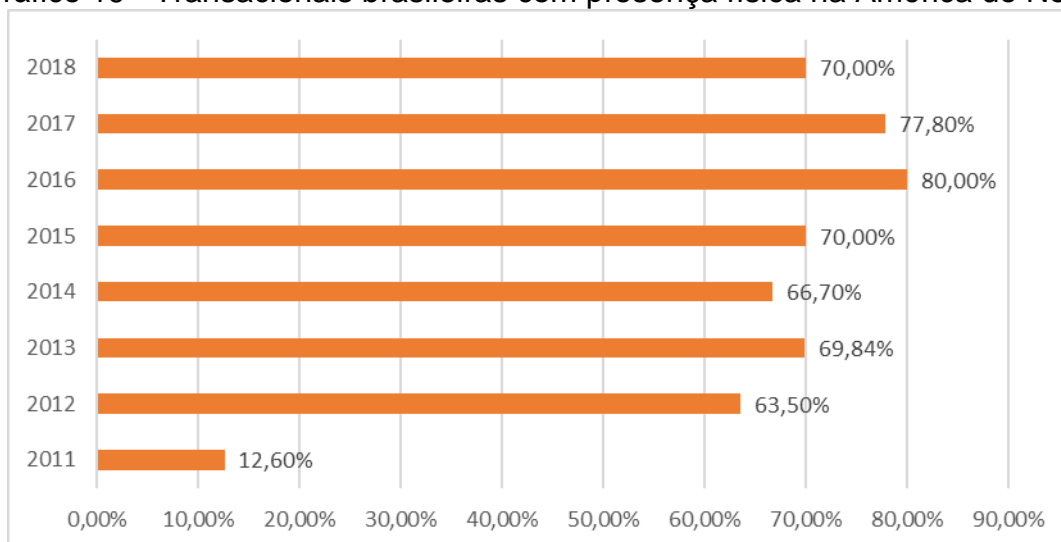
A pluralidade cultural dos países europeus gera diversas oportunidades de inserção e formas de atuar no continente,⁴⁶ das empresas que participaram da pesquisa no ano de 2018 e estavam atuando lá, destacam-se como destino Inglaterra, com 17 empresas, Alemanha com 13 e Portugal com 12. É interessante

⁴⁵ www.natura.com.br

⁴⁶ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2011

constatar que Portugal, mesmo com uma economia não tão pujante quando de outros países do bloco econômico, é fortemente considerado na expansão dos negócios internacionais brasileiros, o que evidencia o quanto a familiaridade cultural pode ser relevante para a inserção e sucesso nessas operações.⁴⁷

Gráfico 19 - Transacionais brasileiras com presença física na América do Norte



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2011 a 2018.

A América do Norte é outra região do globo que atrai em grande proporção as transacionais brasileiras, chegou em 2016 ter a presença de 80% das empresas que participaram da pesquisa da FDC, também, é a segunda região mais escolhida pelas empresas para iniciar suas operações internacionais, como a Fitesa e a Falconi, por exemplo, ficando atrás apenas da parte sul do continente.⁴⁸ A Gerdau é outra companhia com forte atuação no América do Norte, em seu relatório sobre o quarto trimestre de 2018, suas operações no México, Estados Unidos e Canada representaram 41,8% da receita líquida obtida.⁴⁹

A África é um continente que vem recebendo grandes remessas de investimento por parte das transacionais brasileiras, por exemplo, a Votorantim que, em 2010, dá ênfase a FDC, já operava em cinco países, como África do Sul, Cabo Verde, Marrocos, Tunísia e Moçambique.⁵⁰ A Randon é outra empresa com forte

⁴⁷ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2013 e 2018

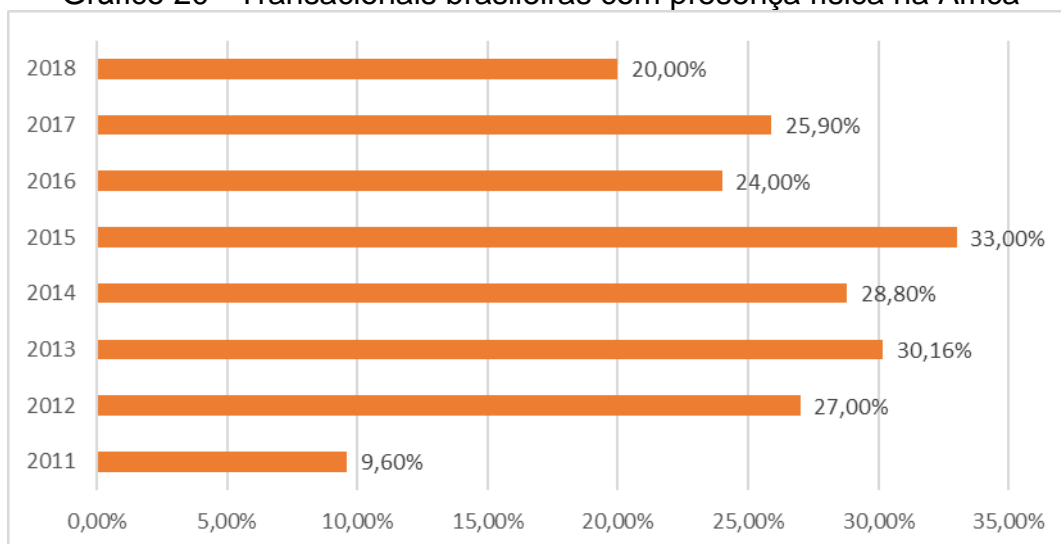
⁴⁸ Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras, FDC 2018

⁴⁹ ri.gerdau.com

⁵⁰ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2010.

presença na região, atualmente, possui um escritório internacional na África do Sul e operações e parcerias estratégicas no Egito, Quênia, Etiópia e Argélia.⁵¹

Gráfico 20 - Transacionais brasileiras com presença física na África



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2011 a 2018.

A empresa WEG usa como estratégia no mercado externo, atuar em segmentos específicos o que vem possibilitando sua expansão em mercados que já está consolidada e, também, em regiões onde possui uma menor atuação, como África, Índia e China. No terceiro trimestre de 2019, a receita líquida vinda das operações na África, já representam 8,5% do total vindo do mercado externo.⁵²

A busca por uma fatia do mercado africano parece ser algo em comum nas estratégias de diversas empresas brasileiras, mesmo com uma representatividade menor comparada a outras regiões, aparece em diversos momentos nas pesquisas da FDC como intenção de destino para expansão dos negócios. A empresa InterCement traz em suas respostas para o Ranking de 2017 que o cenário político-econômico desses países tem incentivado fortemente a empresa a buscar melhorias em seus processos e práticas comerciais, a fim de minimizar os efeitos e desafios que essas conjunturas trazem⁵³.

Um meio que foi muito usado para atingir esse mercado foi através de parcerias entre as empresas, obras de infra-estrutura feitas no continente, surgiram através de alianças com empresas de minérios que já atuam na região, da mesma

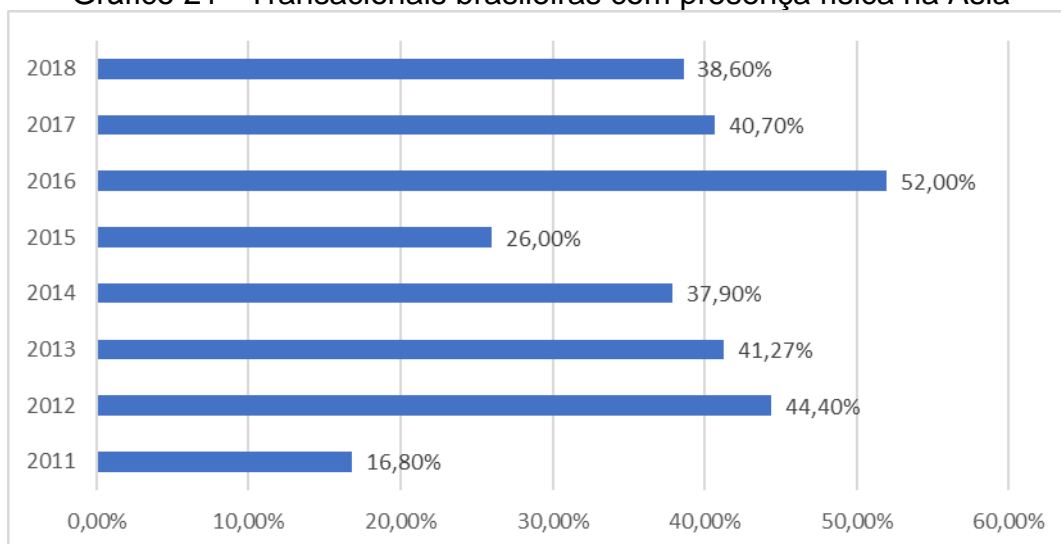
⁵¹ ri.randon.com.br

⁵² ri.weg.net/

⁵³ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2017

forma, o setor de tecnologia encontrou oportunidade de entrar no mercado suprindo as demandas das subsidiárias brasileiras ali instaladas.⁵⁴

Gráfico 21 - Transacionais brasileiras com presença física na Ásia



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2011 a 2018.

Além da África, a Ásia é outra região que há vários anos tem proporcionado boas oportunidades de negócio, puxado, fortemente, pela economia chinesa. Considerando-se as grandes diferenças de mercado, culturais e, também, a distância geográfica que a região encontra-se comparado ao mercado brasileiro, é bem significativa a inserção que as empresas têm conquistado.⁵⁵ É perceptível esse movimento quando empresas de diversos setores direcionaram investimentos para operações na região, como a Marfrig, no setor de alimentos, a Ci&T Softwares, na área de tecnologia, e a Sabó, na de autopeças, apenas para citar algumas de diversas outras.⁵⁶ Além das transacionais brasileiras que já possuem uma trajetória na exploração desse mercado, como a Vale, que tem aproximadamente 60% de sua receita desse mercado, Embraer, Randon e Votorantim.⁵⁷

Na Oceania, a presença das empresas brasileiras é bem menor, frente às outras regiões do planeta, tendo uma representatividade de 14,3% das empresas que participaram da pesquisa de 2018 da FDC, devido à sua economia mais desenvolvida a Austrália, vem a ser o principal mercado a ser conquistado, a Natura,

⁵⁴ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2011

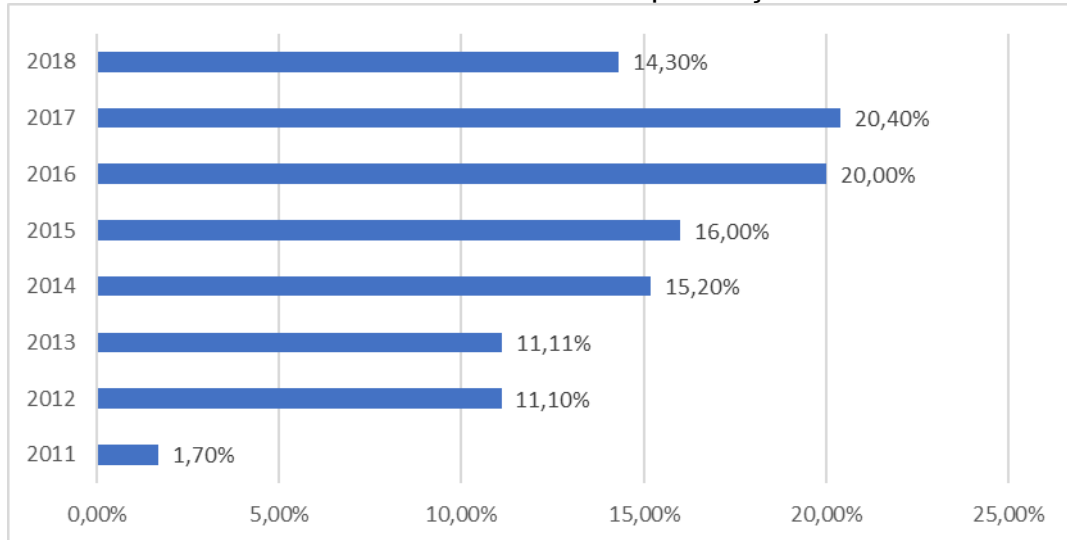
⁵⁵ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2012

⁵⁶ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2011

⁵⁷ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2010

é uma das empresas que atua nessa economia, através da aquisição da marca australiana Aesop, que, hoje, compõe o Grupo Natura & Co. Na pesquisa de 2016, feita pela FDC, verificou-se a presença de uma empresa na Nova Caledônia e uma na Nova Zelândia, operando, exclusivamente, através de unidades próprias e onze empresas na Austrália, operando por meio de unidades próprias e franquias.

Gráfico 22 - Transacionais brasileiras com presença física na Oceania



Fonte: Elaborado pelo autor com dados da FDC de 2011 a 2018.

7 O PAPEL DO GOVERNO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

Na última década, o governo brasileiro tem se colocado como agente facilitador do desenvolvimento da internacionalização das empresas locais, seja com incentivos à exportação e/ou viabilização de venda no exterior. O Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) é a principal instituição utilizada para fomento de comércio exterior, atuando de duas formas, no pré-embarque, que é o apoio à produção, no país, de bens e serviços, que serão comercializados com outros países, e no pós-embarque, que é o financiamento da venda desses produtos no exterior. No pré-embarque, os valores direcionados para o exportador tem a amortização desse contrato sobre sua responsabilidade, já, no pós-embarque, os valores ficam como um adiantamento ao exportador, a liquidação desse contrato é feita pelo próprio importador, direto ao BNDES. Dessa forma, além de receber em moeda forte, solucionou-se o motivo de grandes críticas que haviam no passado, sobre enviar dinheiro de desenvolvimento local, para o exterior. Outra ferramenta de apoio ao desenvolvimento da internacionalização disponibilizado pelo BNDES é o Finem, são créditos acima de R\$ 10 milhões, oferecido às empresas brasileiras com projetos de investimento, entre outros, direcionados a essa finalidade.⁵⁸

O desenvolvimento econômico e mudança cultural no país mudaram o entendimento que se tinha sobre ter plantas produtivas e operações no exterior das empresas brasileiras, que afetaram de forma negativa a geração e manutenção dos empregos no mercado interno.⁵⁹

O governo brasileiro, também, desenvolve um importante trabalho para diminuição das barreiras que possam haver para a entrada de produtos, serviços e/ou empresas em outros países. Esse trabalho é exercido pelo Itamaraty, que através de informações recebidas, faz o monitoramento, e, através de sua natureza diplomática, busca resolver esses impasses. Como essas informações chegam de diversos meios, como embaixadas, empresas com dificuldades em suas negociações e acordos, acadêmicos, entidades organizadas, entre outros, as informações nem sempre eram direcionadas às autoridades que poderiam tratar com maior efetividade o assunto, ou o assunto ficava com um tratamento em

⁵⁸ www.bndes.gov.br

⁵⁹ Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2010

duplicidade.⁶⁰ Tendo isso em vista, foi criado por meio de decreto, no ano de 2017, o Sistema Eletrônico de Barreiras às Exportações (SEM Barreiras), ele visa agrupar essas informações de maneira que gere maior eficiência e resposta para as empresas brasileiras no tocante a situações, como resoluções, leis, políticas ou qualquer prática governamental que venha dificultar a exportação dos produtos brasileiros ou estabelecimento de subsidiárias no exterior.⁶¹

Para as empresas participantes da pesquisa da FDC,⁶² o governo desempenha um papel muito relevante no desenvolvimento da internacionalização das empresas, seja em seus esforços focados na América Latina, quando para diversas outras áreas do mundo.

O Ranking das Multinacionais Brasileiras FDC 2013 teve como tema o impacto que a política externa do país tem na internacionalização das empresas, junto com os dados das organizações foram incluídas perguntas de percepção sobre essa questão aos entrevistados. As multinacionais responderam que a criação de linhas de crédito e financiamento para as atividades no exterior e os esforços para a diminuição das barreiras e a integração com os países sul-americanos, são os pontos mais relevantes e de maior impacto para o desenvolvimento. Depois, ficaram as ações de aproximação dos BRICS e demais países da África, execução de missões empresariais no exterior por parte do governo, ter representantes brasileiros em entidades e organizações internacionais, a fim de defender os interesses e objetivos do país e alguns desdobramentos dessas ações, como de menor relevância, foi respondido sobre possíveis interferências do governo em conflitos e problemas de outros países.⁶³

Outra questão de percepção que as empresas foram questionadas, foi de quanto o contexto político-econômico do país afetou em sua estratégia de internacionalização, houve as seguintes respostas:

⁶⁰ www.itamaraty.gov.br

⁶¹ www.sembarreiras.gov.br

⁶² Ranking das transacionais brasileiras, FDC 2010

⁶³ Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2013

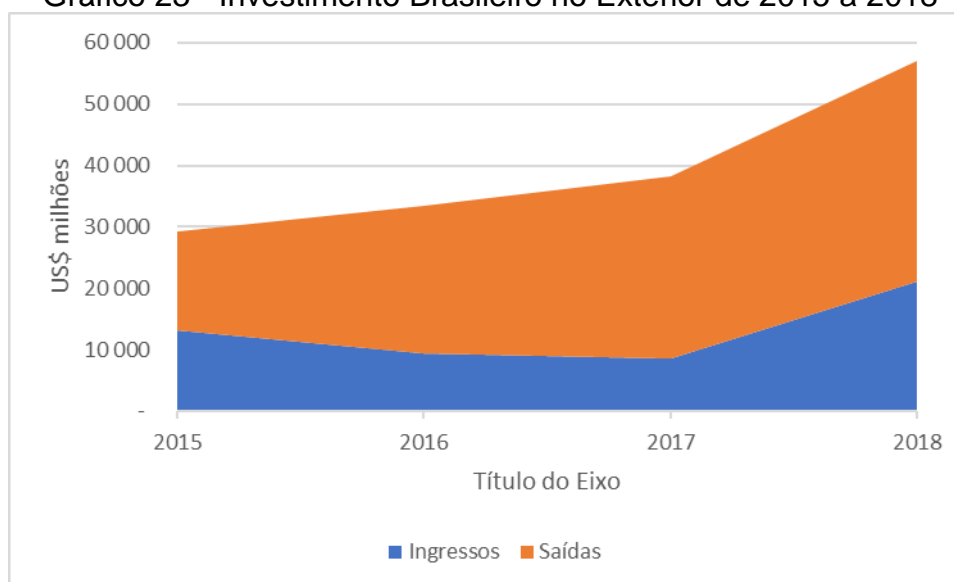
Tabela 1 - Impacto do contexto político-econômico brasileiro na estratégia de internacionalização

Resposta	2015	2018	Δ 15/18
Não foi afetada em nada	15,5%	19,4%	25,2%
Foi muito pouco afetada	19,0%	17,9%	-5,8%
Pouco afetada	34,5%	31,3%	-9,3%
Foi afetada	29,3%	23,9%	-18,4%
Foi muito afetada	1,7%	7,5%	341,2%

Fonte: Elaborado pelo autor com dados de Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras anos 2015 e 2018.

As variações mais significativas foram encontradas nas percepções extremas, enquanto houve um aumento de 25,2% na visão de que não houve interferência alguma na do contexto político-econômico que o Brasil vem atravessando nos últimos anos. Em 2018, em termos de proporção, mais que triplicou as empresas com seus processos e operações de internacionalização muito afetada, é possível esse reflexo na variação investimento brasileiro feito no exterior.

Gráfico 23 - Investimento Brasileiro no Exterior de 2015 a 2018



Fonte: Elaboração do autor com dados de Balanço de Pagamentos BACEN.

Apesar de um pequeno aumento nos investimentos feitos no exterior, a retirada de capital foi sempre superior nesse período.

8 CONCLUSÕES

O Brasil é um país com dimensões continentais e possui uma variada e complexa economia, a busca por mercado externo por parte de algumas empresas brasileiras, já era uma realidade observada há mais de 60 anos, como no caso da Perdigão. Porém, como o processo de abertura da economia vem a acontecer de maneira efetiva na década de 1990, é, nesse momento, que a maioria das empresas começa a direcionar seus esforços para conquistar espaço no mercado global. Apesar de tardio, não impediu que país chegasse a 2019 com grandes players no mercado mundial.

O processo de entrada, no mercado externo, por parte das empresas brasileiras, assim como trazem as teorias, normalmente se inicia através das exportações, pois traz menores custos e riscos para entrantes, para, então, depois que conquistam alguma participação em novos mercados, busquem de maneira mais incisiva consolidar sua participação, que acontece através de parcerias e aquisições de empresas e organizações locais. A grande vantagem de optarem por essa estratégia está no fato de ter maior acesso às economias locais, assim como mitigar o grande risco que novas operações podem ter, principalmente quando se tem culturas e contextos muito diferentes da realidade vivida no seu mercado interno, como observado nas empresas apresentadas. De maneira geral, a maioria delas se utilizou, até hoje, utiliza-se, fortemente, dessa estratégia, que tem sido um grande propulsor para a conquista de novos mercados e aceleração do processo de internacionalização das transacionais brasileiras. O processo de greenfield, que se trata da implantação de operações no exterior, aparece em terceiro lugar, e é uma opção feita por empresas que já estão inseridas de alguma forma no contexto internacional. Dessa forma, é vista mais como uma maneira de consolidação e expansão, do que grande alternativa para se iniciar um processo de internacionalização.

Há uma significativa presença por parte de suas multinacionais brasileiras, em todas as regiões do globo. A América do Norte e A Europa, devido as suas economias já desenvolvidas, acabam sendo destino das operações de muitas empresas, mas a grande concentração de expansão fica em países da América Sul, fatores, como localização geográfica e proximidade cultural contribuem fortemente, assim como os incentivos por parte do governo para fortalecimentos e

desenvolvimentos local. Tendo o Brasil como país central desse bloco, diante das incertezas que a economia mundial vem passando nos últimos anos, investir e manter operações que possam apresentar menores riscos tem-se mostrado uma tendência. Além disso, são economias em desenvolvimento e estão mais distantes de uma saturação de seus mercados; também é possível observar um movimento forte de investimentos por parte das empresas para entrar e conquistar participação nos mercados asiático e africano, que possuem grandes recursos, de diversas naturezas e forte potencial de consumo.

Analisando os dados publicados pela FDC e relatórios das empresas, a margem de lucro obtida pelas empresas no mercado interno brasileiro costuma ser maior que no mercado internacional, sendo um grande incentivo para a manutenção e investimento, também no país.

Um aspecto de grande relevância identificado na construção desse trabalho foi quanto à geração e manutenção dos empregos, a única empresa, das analisadas, que possuía mais funcionários no exterior que no país foi a JBS, as demais se mostraram grandes geradoras de postos de trabalho no Brasil e mesmo em casos de crescimento no exterior, não interferiam, negativamente, nos empregos gerados internamente, pelo contrário, afetavam, positivamente, em diversos casos.

O setor de recursos naturais, mais especificadamente das indústrias de extração, possui poucas e gigantescas empresas, resultado de uma forte interferência estatal em sua construção. A Vale e a Petrobrás são, hoje, referências mundiais em seus segmentos, atuando globalmente e com grande peso para o setor a nível global.

A Aviação brasileira está representada no mundo pela Embraer, empresa que desponta em tecnologia e coloca o Brasil de maneira muito competitiva dentro do setor, a busca por parcerias internacionais para desenvolvimento de tecnologias, produtos e desenvolvimento de mercados de consumo para ela tem sido de grande sucesso para alcançar os patamares em que a empresa se encontra hoje, atenuando a dependência de seu grande cliente que é a força área brasileira.

Mesmo muito competitivo, o setor de veículos, possui grandes e sérias empresas brasileiras no mercado internacional, com atuação global, são referências em seus segmentos, e apresentaram a característica de expandir a partir da saturação do mercado interno e identificação de oportunidades no exterior, muito voltada a uma visão mais comportamental da expansão.

O setor de alimentação é muito relevante para economia brasileira, tendo indústrias que estão entre os líderes mundiais em seus segmentos, que são grandes geradoras de postos de trabalho. É interessante ver os esforços e investimentos feitos por ela para produção de produtos com maior valor agregado, conseguindo, assim, rentabilizar ainda mais seus negócios. Outra característica do setor é de empresas muito internacionalizadas, isso se dá devido à sua matéria prima. É importante que as unidades de processamento estejam próximas de seus mercados consumidores, por isso a estratégia de aquisições de empresas tem sido tão utilizada e mostra-se fator para o sucesso das operações.

Dentro do processo de internacionalização das empresas, o governo brasileiro desempenhou papel muito importante em diversos momentos. A grande maioria das empresas que participa das pesquisas da FDC apontou como positivos e importantes os esforços do estado para abertura do mercado e o trabalho de atenuar e eliminar barreiras que possam haver com outros países. Outro ponto é o incentivo para as empresas buscarem novos mercados, principalmente através de financiamentos das exportações e projetos de expansão e inserção. As transacionais veem como positivo a participação do estado em instituições internacionais, a fim de terem representantes dos interesses estratégicos do país e setor privado, e, como negativo, a interferência estatal dentro das operações das empresas.

De maneira geral, os índices de internacionalização das empresas participantes das pesquisas da FDC aumentaram, reflexo do desenvolvimento econômico e da busca pela integração com a economia mundial, também de um amadurecimento das empresas brasileiras, que estão cada vez mais alinhadas às melhores práticas de gestão e compliance do mundo.

O Brasil ainda não alcançou o status de economia desenvolvida, porém a construção dessa pesquisa traz uma visão de um movimento grandioso, que é feito e está sendo construído para que se chegue lá, transmitindo confiança e transparência para o mercado internacional, quanto à gestão e interesses do setor público e privado, possibilitando, assim, a volta de um crescimento robusto para a economia e sinergia com os demais países do globo.

As perspectivas positivas desse movimento de integração brasileira com os demais mercados fazem-me deixar como sugestão para continuidade da pesquisa, ampliar o entendimento sobre determinados setores e então buscar a correlação que

eles possam ter quanto ao movimento do seu grau de internacionalização, e outra sugestão, é, dentro de um setor específico, analisar as estratégias de internacionalização, classificando-as dentro das correntes teóricas, e, por fim, identificar a relação entre modelos de crescimento e grau de internacionalização.

REFERÊNCIAS

- ACI. NH. Serviços: cotação dólar. 2019. Disponível em: <<http://www.acinh.com.br/servicos/cotacao-dolar>>. Acesso em: 30 out. 2019.
- ALMEIDA, P. R. O papel dos Brics na economia mundial. In: BAUMANN, R. (Org.) **O Brasil e os demais Brics: comércio e política**. Brasília, DF: CEPAL, 2010, p. 131-154.
- ALVES, A. G. M. P. (Org.). **Os BRICS e seus vizinhos: investimento direto estrangeiro**. Brasília: Ipea, 2014.
- AMATUCCI, M.; BERNARDES, R. C. o novo papel das subsidiárias de países emergentes na inovação em empresas multinacionais – o caso da General Motors do Brasil. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 4, n. 3, p. 5–16, 2007.
- BARAKAT, L. L. et al. **Trajetórias de internacionalização das empresas brasileiras**. Fundação Dom Cabral. 2018.
- BONALDO, D.; MIRANDA, M. DE; JUNIOR, O. **As multinacionais brasileiras e os desafios do Brasil no século XXI**. Rbce, v. jan-mar, n. 110, p. 44–57, 2012.
- _____. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017: Gestão do Conhecimento na internacionalização**. Fundação Dom Cabral. 2018.
- _____. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2016**. 11. ed. Fundação Dom Cabral. 2016.
- _____. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2015**. 10. ed. Fundação Dom Cabral. 2015.
- _____. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014**. 9. ed. Fundação Dom Cabral. 2014.
- _____. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2013**. 8. ed. Fundação Dom Cabral. 2013.
- BORINI, F. M. et al. O Prisma da internacionalização: um estudo de caso. **Revista de Administração FACES**, v. 5, n. 3, p. 42–55, 2006.
- BOTELHO, J. M. M. **Internacionalização de empresas: contributos para a construção de um modelo de suporte à análise e à implementação de estratégias de internacionalização**. 2015. 348 f. Tese (Doutorado em Gestão) - Universidade de Évora, Évora, PT, 2015.
- BRASIL. Banco Central do Brasil. Balanços de pagamentos. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/estatisticas/notasm Metodologicas>>. Acesso em: 27 out. 2019.

_____. Banco Nacional do Desenvolvimento. Exportação. [S./d.]. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/onde-atuamos/exportacao>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

_____. Ministério das Relações Exteriores. SEM Barreiras - Sistema Eletrônico de Monitoramento de Barreiras Comerciais. [S./d.]. Disponível em: <<http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/politica-externa/diplomacia-economica-comercial-e-financeira/17818-sistema-eletronico-de-monitoramento-de-barreiras-comerciais>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

_____. Invest & Export Brasil. Barreiras comerciais. [S./d.]. Disponível em: <<https://barreirascomerciais.dpr.gov.br/>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

BRF. Relatório anual e de sustentabilidade 2018. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/mz-filemanager/4d44a134-36cc-4fea-b520-393c4aceabb2/4e62769c-7c50-4821-b649-7336a150cc87_BRF_RAS2018_Navegavel_190613.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

CARMINATI, J. G. O.; FERNANDES, E. A. O Impacto do investimento direto estrangeiro no crescimento da economia brasileira. **Planejamento e Políticas Públicas – ppp**, n. 41, dez. 2013.

COELHO, D. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. As multinacionais brasileiras e os desafios do Brasil no século XXI. **Rbce**, n. 110, p. 44–57, jan./mar. 2012.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COUTINHO, E. S. et al. De Smith a Porter: um ensaio sobre as teorias de comércio exterior. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 12, n. 4, p. 101-113, out./dez. 2005.

CRETOIU, S. L. et al. Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2012. **Cadernos de ideias FDC**, 2012.

_____. **Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2011**. 6. ed. [S.l.]: Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, 2011.

EMBRAER. História da Embraer. [S./d.]. Disponível em: <<https://historicalcenter.embraer.com/br/pt/historia>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

_____. Sobre nós. [S./d.]. Disponível em: <<https://embraer.com/br/pt/sobre-nos>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

_____. Informações financeiras. Formulário de referência anual 2018. Disponível em: <<https://ri.embraer.com.br/listresultados.aspx?idCanal=dwxMd7dcHTw/kwbNAc2ESQ==>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

_____. Informações financeiras. Formulário de referência 2019. Disponível em: <<https://ri.embraer.com.br/listresultados.aspx?idCanal=dwxMd7dcHTw/kwbNAc2ESQ==>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

FARIAS, R. S.; ALMEIDA, P. R. Nota Liminar: A OMC e os desafios do sistema multilateral de comércio. **Boletim Meridiano** 47, v. 16, n. 150, p. 10, 2015. FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Indústria de alimentos representa quase 10% do PIB brasileiro. 2019. Disponível em: <<https://www.fiesp.com.br/noticias/industria-de-alimentos-representa-quase-10-do-pib-brasileiro/>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

FERREIRA, M. A. S. P. V. *et al.* Um estudo bibliométrico da contribuição de John Dunning na pesquisa em negócios internacionais. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 15, n. 46, p. 56–75, 2013.

FERREIRA, M. P.; SERRA, F. R.; ALMEIDA, M. I. R. Estudo bibliométrico da contribuição de Buckley e Casson (1976) na pesquisa em negócios internacionais. *Revista de Ciências da Administração*, v. 14, n. 33, p. 9–24, 2012.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. O desenvolvimento das multinacionais brasileiras no cenário global. **GV-executivo**, v. 15, n. 1, p. 34–37, 2016.

GERDAU. Central de resultados. 2009. Disponível em: <<https://ri.gerdau.com/divulgacao-e-resultados/central-de-resultados#2009>>. Acesso em: 30 out. 2019.

_____. Resultados trimestrais: GERDAU S.A. 4T18. [S./d.]. Disponível em: <<https://ri.gerdau.com/ptb/8783/666643.12%20-%20Resultados%20Trimestrais%20GSA%20portugues.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

JBS. Institucional. [S./d.]. Disponível em: <<https://jbss.infoinvest.com.br/static/ptb/localizacao-e-areas-de-atuacao.asp?idioma=ptb>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

_____. Relatório anual e de sustentabilidade 2018. Disponível em: <<https://jbss.infoinvest.com.br/ptb/4979/RAS%202018%20-%20Portugus%20VF.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

KRUGMAN, P. R.; OBSTFELD, M. **Economia Internacional: teoria e política**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2005. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cat07010a&AN=peb.9788588639164&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 28 nov. 2018.

MARFRIG. Relatório anual 2018. Disponível em: <<http://ri.marfrig.com.br/RAO/2018/por-land/index.html>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

_____. Formulário de Referência 2019. Disponível em: <https://ri.marfrig.com.br/PT/Documentos/5710_Formul%C3%A1rio%20de%20Refer%C3%Aancia%20-%20Vers%C3%A3o%204.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.

MARIOTTI, D. C. et al. A Baixa Internacionalização das Empresas Brasileiras: uma análise das principais barreiras institucionais. **Revista de Administração, Sociedade e Inovação**, v. 4, n. 2, p. 112–126, 2018.

MODELSKI, G.; DEVEZAS, T. the Portuguese as system builders in the XVth- XVIth centuries: A case study in the role of technology in the evolution of the world system. **Globalizations**, v. 3, n. 4, p. 507-523, 2006.

NATURA. Nossa história. 2019. Disponível em: <<https://www.natura.com.br/a-natura/nossa-historia>>. Acesso em: 07 nov. 2019.

PERDIGÃO. Institucional. [S./d.]. Disponível em: <<https://www.perdigao.com.br/a-perdigao/>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

PESSOA, E.; MARTINS, M. Revisitando a teoria do ciclo do produto Revisiting the product cycle theory. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 307-329, 2007. Disponível em: <<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.68413cef490346f08b8444551942bf0c&lang=pt-br&site=eds-live>>. Acesso em: 29 nov. 2018.

PETROBRAS. Relatório de atividades. 2009. Disponível em: <<https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/8726/RelatriodeAtividades2009Portugues.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2019.

_____. Annual Report on Form 20-F 2018 da Petrobras. Disponível em: <https://www.investidorpetrobras.com.br/ptb/14503/Petrobras%2020-F%20%28clean%29_Rev%2020.09.19_Portugues.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2019.

_____. Perfil. 2019. Disponível em: <<http://www.petrobras.com.br/pt/quem-somos/perfil/>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

PORTER, D. D. M. Internacionalização de empresas. **Early movers e Late movers**, v. 9, n. 17, p. 97–118, 2012.

RAMSEY, J. **Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2010**. 5. ed. [S.l.]: Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, 2010.

RANDON. Estrutura operacional. 2018. Disponível em: <<http://ri.randon.com.br/a-companhia/estrutura-operacional>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

_____. Perfil corporativo e histórico. 2019. Disponível em: <<http://ri.randon.com.br/a-companhia/perfil-corporativo-e-historico>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

RANKING FDC das Transnacionais Brasileiras 2009. [S.l.]: Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, 2009.

RANKING FDC das Transnacionais Brasileiras 2008. [S.l.]: Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral, 2008.

REIS, G. G. et al. Competências das Multinacionais Brasileiras: impactos de um “cabo de guerra” entre legados culturais e mentalidade global. **Brazilian Business Review**, v. 12, n. 1, p. 57–82, 2015.

REIS, M. et al. A OMC continua promovendo o comércio de forma desigual: novas evidências a partir dos anos 1990. **Revista Brasileira de Economia**, v. 69, n. 3, p. 389-404, 2015.

SABÓ. Institucional.201. Disponível em: <<https://www.sabo.com.br/servicos/sabo-pelo-mundo/>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SADIA. Institucional. [S./d.]. Disponível em: <<https://www.sadia.com.br/sadia>>. Acesso em: 10 nov. 2019.

SILVA, R. A.; MORAES, W. F. A. A Evolução do modelo de upssala à luz da abordagem dos sistemas adaptativos complexos. **Internext – Revista Eletrônica De Negócios Internacionais**, v. 8, n. 3, p. 63–80, 2013.

STAL, E. Internacionalização de empresas brasileiras e o papel da inovação na construção de vantagens competitivas. **RAI–Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 3, p. 120–149, 2010.

THORSTENSEN, V. A OMC-Organização Mundial do Comércio e as negociações sobre comércio, meio ambiente e padrões sociais. **Revista brasileira de política internacional**, v. 41, n. 2, p. 29-58, 1998.

TIGRE. Grupo Tigre. 2018. Disponível em: <<https://www.tigre.com.br/grupo-tigre>>. Acesso em: 07 nov. 2019.

VALE. Aquisições e desinvestimentos. 2017. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/acquisitions-divestments/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 06 nov. 2019.

_____. Relatório de Sustentabilidade 2018. Disponível em: <http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/Relatorio_sustentabilidade_Vale_2018_RI.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2019.

_____. Relatórios anuais. 2017. Disponível em: <<http://www.vale.com/brasil/PT/investors/information-market/annual-reports/Paginas/default.aspx>>. Acesso em: 06 nov. 2019.

_____. Relatório de sustentabilidade 2014. Disponível em: <<http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/relatorio-de-sustentabilidade-2014.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

_____. Relatório de sustentabilidade 2010. Disponível em:
<http://www.vale.com/PT/investors/information-market/annual-reports/sustainability-reports/Sustentabilidade/Relat%C3%B3rio_Sustentabilidade_Port_2010.pdf>.
Acesso em: 09 nov. 2019.

VENTURIN, G. T. **INTERNACIONALIZAÇÃO DO BANCO DO BRASIL**: um estudo de caso dos fatores determinantes para aquisição do Eurobank Dissertação. [s.l: s.n.].

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WEG S.A. Release de Resultados 4T 2011. 2012. Disponível em:
<<https://ri.weg.net/ptb/899/20120215Resultados4T11Final.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2019.

_____. Release de Resultados 3T 2019. Disponível em:
<<https://ri.weg.net/ptb/2428/20191023ReleaseResultados3T19.pdf>>. Acesso em: 09 nov. 2019.