

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PEDRO LOPES MARINHO

**EXPLICAÇÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA
DAS EMPRESAS: DAS TEORIAS CLÁSSICAS ÀS NOVAS TEORIAS**

CURITIBA

2013

PEDRO LOPES MARINHO

**EXPLICAÇÕES SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA
DAS EMPRESAS: DAS TEORIAS CLÁSSICAS ÀS NOVAS TEORIAS**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do grau de doutor.

Área de concentração: Economia Internacional

Orientador: Prof. Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA

2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.
SISTEMA DE BIBLIOTECAS. CATALOGAÇÃO NA FONTE

Marinho, Pedro Lopes

Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias / Pedro Lopes Marinho. - 2013.

111 f.

Orientador: Armando João Dalla Costa.

Tese (doutorado) - Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico.

Defesa: Curitiba, 2013.

1. Empresas - Globalização. 2. Empresas multinacionais. 3. Relações econômicas internacionais. 4. Capital (Economia). I. Dalla Costa, Armando João. II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico. III. Título.

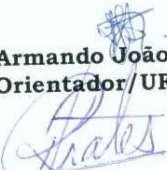
CDD 338.88

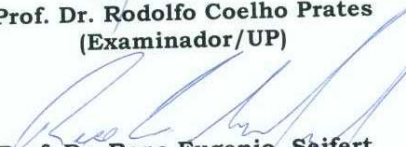
TERMO DE APROVAÇÃO

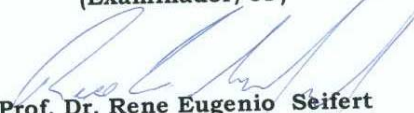
Pedro Lopes Marinho


“Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias”

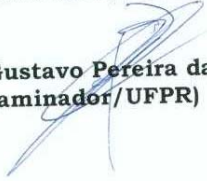
TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:


Prof. Dr. Armando João Dalla Costa
(Orientador/UFPR)


Prof. Dr. Rodolfo Coelho Prates
(Examinador/UP)


Prof. Dr. Rene Eugenio Seifert
(Examinador/UP)


Prof. Dr. Fernando Motta Correia
(Examinador/UFPR)


Prof. Dr. Gustavo Pereira da Silva
(Examinador/UFPR)

02 de julho de 2013

“O problema de se tentar produzir “uma” teoria das empresas multinacionais deriva da futilidade de se construir definições sem fazer questionamentos relevantes e razoavelmente precisos sobre por que se procura obtê-las. O difícil também é fazer perguntas sem saber por que a fazemos, ou seja, sem “termos” uma teoria”.

(Edith Penrose, 1989, p.10)

DEDICATÓRIA

Aos meus país, Catulino (in memoriam) e Alaíde, razão de tudo.

A minha irmã Josefa (in memoriam), amiga, amor recíproco e incondicional.

A Lara, sobrinha-neta, que, com seus beijos e abraços, faz os meus dias mais felizes.

AGRADECIMENTOS

À Coordenação, aos professores e aos funcionários do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da Universidade Federal do Paraná, pelo apoio.

Ao meu orientador, professor Armando João Dalla Costa, pela orientação e amizade.

Aos colegas de curso, em especial a Rogério Duenhas, Camila Hermida, Carlos Eduardo Drumond, Orlando Devai, Virginia Fernandez, Leila Ercole, Eduardo Gelinsk, Luiz Philippe, Adilson Volpi, Gabriela Vichi e Arno Smith, amigos eternos. Sem vocês tudo teria sido mais difícil.

As colegas professores do Departamento de Economia da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), sem os quais a realização do meu doutorado seria impossível.

A Zaíra Zaidan, secretária da Gerência de Pós-Graduação da UESC, pela amizade e disponibilidade.

A Ivete Agostini, pela disposição em sempre contribuir para o êxito do meu doutorado.

A Natan, que resolveu todos os meus problemas na Bahia, possibilitando que eu tivesse a tranquilidade necessária para realizar o doutorado.

RESUMO

Esta tese analisa o desenvolvimento teórico sobre a internacionalização produtiva das empresas, procurando evidenciar o grau de explicação dessas teorias na atualidade. O trabalho está organizado em três capítulos. O primeiro, intitulado "Revisitando as Teorias Clássicas da Internacionalização", busca evidenciar, por meio da pesquisa bibliográfica, as principais teorias clássicas da internacionalização nas suas perspectivas econômica e comportamental. Demonstra-se que as teorias clássicas da internacionalização, embora ainda sejam referência no estudo sobre o tema, são incapazes de explicar a complexidade desse fenômeno na atualidade. O segundo capítulo, "Em Busca das Explicações Teóricas para o Êxito das Novas Multinacionais", igualmente através de pesquisa bibliográfica, analisa as transformações ocorridas no capitalismo na segunda metade do século XX, e o surgimento de novas multinacionais com características diferentes das multinacionais tradicionais. Evidenciam-se ainda quatro teorias que procuram explicar essa nova realidade: a Teoria *The Investment Development Path*; o Paradigma LLL; a Teoria das Vantagens Competitivas e a Teoria *Born Global*. Constata-se que essas teorias não possibilitam uma interpretação abrangente do tema, focam situações específicas e direcionam suas análises para as empresas. O terceiro capítulo, "A Internacionalização Produtiva das Empresas Brasileiras: uma análise a partir de tipologias das teorias tradicionais e das novas teorias da internacionalização", examina empiricamente, utilizando dados secundários e mediante um estudo de caso, a capacidade das teorias clássicas e das novas teorias em explicar a internacionalização das vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil, segundo a Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais. Verificou-se que ambas, as teorias clássicas e as novas, explicam parcialmente a internacionalização das empresas brasileiras, sendo que as teorias clássicas apresentaram resultados mais robustos. Conclui-se, assim, que cada teoria individualmente tem capacidade explicativa limitada, e que até o momento não há uma teoria geral capaz de dar conta, na sua totalidade, do complexo fenômeno da internacionalização de empresas.

Palavras-chaves: Internacionalização produtiva. Empresas. Multinacional. Capital.

ABSTRACT

This thesis analyzes the theoretical development of the productive internationalization of enterprises seeking to highlight the degree of explanation of these theories today. The thesis is organized in the form of three essays. The first one, titled Revisiting the Classical Theories of Internationalization, highlight, through literature, the main classical theories of internationalization in its economic and behavioral perspectives. It is shown that the classical theories of internationalization still the benchmarks on the subject, although they are unable to explain the complexity involved with the productive internationalization nowadays. The second essay, In Search of Theoretical Explanations for the Success of the New Multinationals, also through literature, analyzes the changes on capitalism occurred in the second half of the twentieth century, and the emergence of new multinationals with different characteristics from traditional multinationals. There are four theories that try to explain this new reality: The Investment Development Path Theory, Paradigm LLL, the Competitive Advantage Theory, and the Born Global theory. It was found that these theories do not allow a comprehensive interpretation of the theme, focus on specific situations and guide their analysis for the enterprises. The third essay, The Productive Internationalization of Brazilian Enterprises: an analysis from the typologies of traditional theories and new theories of internationalization empirically examines, using secondary data and through the study of case, the ability of the classical theories and new theories to explain the internationalization of the twenty most internationalized enterprises in Brazil, according to Dom Cabral Foundation of Minas Gerais. It was found that both (classical and new theories) explain partly the internationalization of Brazilian enterprises, and the classical theories presented more robust results. It was concluded, therefore, that each theory individually have limited explanatory capacity, and so far, there is no general theory able to explain in its totality the complex phenomenon of internationalization of enterprises.

Keywords: Productive Internationalization. Enterprises. Multinational. Capital.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - TRAJETÓRIAS DE EXPANSÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS EM PAÍSES DESENVOLVIDOS E EM DESENVOLVIMENTO	54
QUADRO 1 - ATIVOS INTANGÍVEIS DAS NOVAS MULTINACIONAIS	58
QUADRO 2 - AS TEORIAS, SUAS CARACTERÍSTICAS E AUTORES	76
QUADRO 3 - TIPOLOGIA DO PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING.....	81
QUADRO 4 - TIPOLOGIA DO MODELO UPPSALA	82
QUADRO 5 - TIPOLOGIA DO PARADIGMA LLL.....	83
QUADRO 6 - TIPOLOGIA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MAMARMUTI E SINGH	84
QUADRO 7 - <i>BORN GLOBALS</i>	86
TABELA 1 - <i>RANKING</i> 2012 (BASE 2011) DAS 20 EMPRESAS BRASILEIRAS MAIS TRANSNACIONALIZADAS.....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 REVISITANDO AS TEORIAS "CLÁSSICAS" DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	16
2.1 INTRODUÇÃO	16
2.2 EDITH PENROSE: UMA CONTRIBUIÇÃO PIONEIRA SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	17
2.3 OUTRAS ABORDAGENS ECONÔMICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	22
2.3.1 Teoria do Poder de Mercado	22
2.3.2 Teoria do Ciclo do Produto	24
2.3.3 Teoria da Internalização	27
2.3.4 O Paradigma Eclético de Dunning	28
2.4 ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	31
2.4.1 O Modelo UPPSALA	32
2.4.2 <i>Network</i> ou redes de relacionamento	34
2.4.3 A Escola Nórdica de Negócios Internacionais	36
2.5 REFLEXÕES SOBRE AS TEORIAS CLÁSSICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	37
2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
3 EM BUSCA DAS EXPLICAÇÕES TEÓRICAS PARA O ÊXITO DAS NOVAS MULTINACIONAIS	43
3.1 INTRODUÇÃO	43
3.2 AS TRANSFORMAÇÕES DO CAPITALISMO MUNDIAL NA SEGUNDA METADE DO SÉCULO XX	45
3.3 A PRESENÇA DAS NOVAS MULTINACIONAIS E SUAS CARACTERÍSTICAS	50
3.3.1 A presença das novas multinacionais	50

3.3.2	As características das novas multinacionais	51
3.4	A ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS DAS NOVAS MULTINACIONAIS	55
3.5	AS NOVAS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	58
3.5.1	<i>The Investment Development Path</i> - IDP	59
3.5.2	O Paradigma LLL	62
3.5.3	As vantagens competitivas de Ramamurti e Singh	64
3.5.4	Teoria <i>Born Globals</i>	66
3.6	REFLEXÕES SOBRE AS NOVAS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO ...	69
3.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	71
4	A INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DE TIPOLOGIAS DAS TEORIAS TRADICIONAIS E DAS NOVAS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO	73
4.1	INTRODUÇÃO	73
4.2	FUNDAMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE TIPOLOGIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	75
4.3	ANÁLISE DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS	78
4.3.1	Base de dados	78
4.3.2	Procedimentos metodológicos.....	80
4.3.3	Resultados e análise das tipologias.....	81
4.3.3.1	Paradigma Eclético de Dunning.....	81
4.3.3.2	Modelo Uppsala	82
4.3.3.3	O Paradigma LLL	83
4.3.3.4	Estratégias genéricas de Mamarmuti e Singh	84
4.3.3.5	Teoria <i>Born Global</i>	85
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
5	CONCLUSÃO.....	89
	REFERÊNCIAS	91
	ANEXO DO TERCEIRO CAPÍTULO.....	100

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização dos negócios nasceu nas mais antigas civilizações. Registros históricos evidenciam que povos como os assírios e fenícios já eram respeitados por suas habilidades de criar e desenvolver rotas comerciais e marítimas, pelas quais diferentes grupos negociavam suas mercadorias e serviços.

Contudo, é somente com o período conhecido como Mercantilismo, entre o início do século XV e o fim do século XVIII, que os negócios internacionais ganham maior dimensão, podendo-se afirmar que os mercados nacionais somaram-se ao mercado mundial que se formou em consequência das descobertas dos novos continentes pelas grandes navegações do século XV, lideradas pelos novos Estados Nacionais.

Outro importante impulso dado aos negócios internacionais foi o liberalismo econômico, surgido na Europa e na América do Norte no final do século XVIII, como uma antítese ao mercantilismo, que tinha entre os seus fundamentos a abolição de restrição ao comércio internacional, o livre câmbio. Objetivamente, o liberalismo intensifica o comércio internacional através do processo de colonização da Europa, da África e da Ásia, gerando correntes de comércio, enormes transferências de capital, sobretudo inglês, assim como grandes migrações humanas.

A internacionalização da produção verificou-se historicamente através das empresas. Para François Chesnais (1996), a internacionalização da produção de uma empresa está relacionada ao seu grau de desenvolvimento internacional e ocorre por diversas formas. Esse processo pode se realizar pela intensidade do comércio de bens e serviços; pela inserção comercial; pelo investimento direto no estrangeiro; pela associação com empresas estrangeiras, que assumem variadas formas; e pelo fluxo de capital. Todas essas formas se fundamentam na acumulação e na valorização do capital além das fronteiras da economia do país de origem da empresa.

No entanto, foi apenas no final do século XIX que surgiram atividades transnacionais significativas, envolvendo a criação de plantas industriais de uma empresa em outro país por meio de subsidiárias diretas, aquisições ou parcerias. Essas atividades transnacionais foram impulsionadas pelo desenvolvimento de

ferrovias, meios de comunicação e navios a vapor, os quais permitiram fluxos estáveis e regulares de bens e informações.

Essa forma de internacionalização ganha maior dimensão a partir da Segunda Guerra Mundial. As grandes empresas originárias dos países desenvolvidos, Estados Unidos, Europa e Japão, buscavam explorar suas vantagens no exterior. É neste momento histórico que surgem as primeiras teorias específicas sobre a internacionalização produtiva das empresas. Elas tinham como propósito explicar, essencialmente, por que e como as empresas se internacionalizavam, a partir de uma perspectiva econômica e comportamental.

As transformações econômicas verificadas na segunda metade do século XX, complementadas pelo advento de novas e acessíveis tecnologias de informática e comunicação, mudaram também o processo de internacionalização produtiva das empresas. A partir da década de 1990, a arena global conta com novas multinacionais, com características diferentes das multinacionais denominadas tradicionais.

Estas "novas multinacionais" vêm de economias de alta-média renda, tais como Espanha, Portugal, Coreia do Sul e Taiwan; de economias emergentes, a exemplo do Brasil, Chile, México, China, Índia e Turquia; de países em desenvolvimento, como Egito, Indonésia e Tailândia; e de países ricos em petróleo, como os Emirados Árabes Unidos, Nigéria e Venezuela (UNCTAD, 2006), bem como dos países denominados de tríade – Estados Unidos, Europa e Japão.

As novas multinacionais operam internacionalmente utilizando vários modos de entrada, que vão desde as alianças e *joint venture* à posse integral de subsidiárias. Algumas são pequenas e de produtos focados, enquanto outras são grandes e diversificadas em vários setores.

Em relação aos ativos, diferentemente das multinacionais tradicionais, que internacionalizavam a partir da existência prévia de ativos, as novas multinacionais internacionalizam em busca de ativos para apoiar suas opções estratégicas.

Como explicar essa nova realidade teoricamente? As teorias tradicionais ainda são úteis para explicar o processo de internacionalização produtiva? Como as novas teorias buscam compreender essa nova realidade? Apesar de mais de meio século de desenvolvimento teórico específico sobre a internacionalização produtiva de empresa, pode-se falar que existe um conjunto de conhecimento sistematizado em relação ao tema?

Responder a essas questões constitui o problema desta tese e a motivação da sua realização.

O objetivo geral deste trabalho é analisar o desenvolvimento teórico sobre a internacionalização produtiva das empresas, procurando evidenciar o grau de explicação dessas teorias na atualidade.

Os objetivos específicos são os que seguem:

1. Demonstrar as origens, os principais conceitos e a pluralidade conceitual das teorias clássicas da internacionalização.
2. Apresentar as explicações teóricas para a presença e o êxito das novas multinacionais no cenário atual da internacionalização produtiva de empresas, ou seja, evidenciar as teorias de fronteira em relação ao tema.
3. Analisar a internacionalização das vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil, através de tipologias das principais teorias da internacionalização produtiva de empresas (teorias tradicionais e novas teorias).

Além desta introdução e da conclusão, o presente trabalho está organizado em três capítulos semi-independentes, os quais buscam alcançar os objetivos específicos acima referidos.

O primeiro capítulo aborda as principais teorias "clássicas" da internacionalização, dividindo-as em duas categorias: as teorias econômicas – a concepção de Edith Penrose, a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo do Produto, a Teoria da Internalização e o Paradigma Eclético de Dunning; e teorias comportamentais – o Modelo Uppsala, a Teoria Network e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

O segundo capítulo trata das explicações teóricas sobre as novas multinacionais. Inicialmente são analisadas as transformações do capitalismo na segunda metade do século XX, a presença das novas multinacionais e suas características e a especificidade dos seus ativos, e, em seguida, são apresentadas quatro teorias que buscam explicar essa nova realidade: a Teoria *The Investment Development Path* (IDP), a teoria de Dunning e Narula, o Paradigma LLL, de John Mattheus, a Teoria das Vantagens Competitivas, de Ramamurti e Singh, e a Teoria *Born Global*.

Tendo como finalidade conferir um caráter empírico às argumentações teóricas levantadas no primeiro e segundo capítulos, o terceiro capítulo analisa as vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil, segundo a Fundação Dom

Cabral, de Minas Gerais, através de tipologias. Foram consideradas duas principais teorias clássicas da internacionalização (Paradigma Eclético de Dunning e o Modelo Uppsala) e três novas teorias da internacionalização (Paradigma LLL, as Vantagens Competitivas de Ramamurt e Singh, e a teoria *Born Global*).

As vinte empresas brasileiras mais internacionalizadas foram analisadas individualmente, procurando-se identificar, nelas, elementos (características, estratégias, motivos e fatores para sua internacionalização) de acordo com cada tipologia.

Por se tratar de ensaios teóricos, o primeiro e o segundo capítulos foram construídos pela pesquisa bibliográfica, que forneceu os conceitos essenciais sobre a teoria da internacionalização de empresa, bem como argumentos e conclusões dos estudiosos em relação ao tema estudado. Livros, artigos acadêmicos, dissertações, teses constituem os principais meios utilizados para a construção dessas seções do estudo. As principais fontes da pesquisa bibliográfica foram: a biblioteca da Universidade Federal do Paraná (UFPR - Setor de Ciências Sociais Aplicadas); a biblioteca pessoal do autor, a internet (*sites* especializados no tema); e anais de seminários, congressos etc.

O terceiro capítulo, elaborado na forma de estudo de caso, resultou de pesquisa documental. Os dados secundários foram obtidos por meio dos relatórios da Fundação Dom Cabral (*ranking* das empresas mais internacionalizadas do Brasil) ano 2012, base 2011, e *sites* das empresas analisadas. Os resultados foram apresentados em forma de quadros, sendo a análise feita através de estatística descritiva, frequências absolutas.

2 REVISITANDO AS TEORIAS "CLÁSSICAS" DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

2.1 INTRODUÇÃO

Para tentar explicar o avanço das atividades desenvolvidas pelas empresas além das fronteiras do país de origem, após a Segunda Guerra Mundial, surgiram diversos estudos. Seu objetivo era analisar os principais determinantes do processo de internacionalização em suas diferentes modalidades. Cada estudo tomou para si uma questão particular, o que gerou abordagens distintas em relação ao mesmo processo. Tem-se, hoje, um conjunto de teorias sem que nenhuma delas possa responder, isoladamente, a todos os aspectos da internacionalização.

Whitelock (2002) sugere quatro teorias capazes de fornecer os elementos-chave para a compreensão da internacionalização das empresas: o Modelo Uppsala; o Paradigma Eclético de Dunning; a Análise dos Custos de Transação; e as Redes Industriais de Relacionamentos.

Hermans e Hilal (2004) organizam as teorias sobre o processo de internacionalização da firma separando-as segundo o enfoque econômico ou organizacional:

- Enfoque econômico: a Teoria do Poder de Mercado; a Teoria do Ciclo do Produto de Vernon; a Teoria da Internalização; e o Paradigma Eclético de Dunning;
- Enfoque organizacional: Escola Uppsala e a Escola Nórdica.

Para Fleury e Fleury (2003), há em princípio três abordagens sobre internacionalização nos modelos de gestão de empresas: 1) a perspectiva de racionalidade econômica, buscando o entendimento dos fatores motivacionais sob a ótica econômica e das vantagens competitivas associadas com os fundamentos do Paradigma Eclético de Dunning; 2) aspectos comportamentais e culturais como determinantes do processo, originados na Escola Uppsala e Escola Nórdica; e 3) questões de estratégias e estrutura ou arquitetura organizacional, baseada nas propostas de Porter.

As classificações teóricas sobre a internacionalização das empresas apre-

sentadas nos estudos de Whitelock (2002), Hermais e Hilal (2004) e Fleury e Fleury (2003) serviram de fontes para a classificação apresentada no texto.

Este capítulo tem como objetivos evidenciar as origens e os principais conceitos de cada teoria apresentada e propiciar uma visão da pluralidade conceitual existente para o tema da internacionalização produtiva de empresas.

As teorias foram divididas em duas abordagens: i) a abordagem econômica: concepção de Edith Penrose, Teoria do Poder de Mercado, Teoria do Ciclo do Produto de Vernon, Teoria da Internalização, e o Paradigma Eclético de Dunning; e ii) a abordagem comportamental: Modelo Uppsala, Teoria *Network* ou de redes de relacionamento, e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

O trabalho está estruturado em quatro seções, além desta introdução e das considerações finais. A primeira seção evidencia a contribuição pioneira de Edith Penrose, a saber, a teoria da internacionalização de empresas, por meio de estudos de caso apresentados pela autora em dois textos: *Foreign Investment and the Growth of Firm*, de 1956, e *The Growth of the Firm, a case study of the Hercules Powder Company*, de 1960.

A segunda seção trata de outras teorias econômicas: Teoria do Poder de Mercado, Teoria do Ciclo do Produto e Teoria da Internacionalização. Em seguida, apresenta-se a concepção de Dunning.

Na terceira seção evidencia-se a abordagem comportamental: o Modelo Uppsala, a Teoria *Network* e a Escola Nórdica de Negócios Internacionais.

Na quarta parte do estudo, reflete-se sobre as teorias clássicas da internacionalização. E, na última seção, são feitas as considerações finais.

2.2 EDITH PENROSE: UMA CONTRIBUIÇÃO PIONEIRA SOBRE A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

Edith Penrose pode ser considerada pioneira no estudo específico sobre a internacionalização das empresas. Seus primeiros trabalhos sobre o tema surgiram ainda na década de 1950, enquanto a historiografia relativa a esse tema só tomaria corpo a partir de meados da década de 1960.

Em 1956, Penrose publica *Foreign Investment and the Growth of Firm*, no *Economic Journal*, um estudo de caso sobre a subsidiária da General Motors na Austrália. Nesse texto a autora relata que a partir de um pequeno investimento direto inicial e de sucessivos reinvestimentos dos lucros obtidos naquele país, esta subsidiária havia obtido, entre 1931 e 1954, um lucro líquido (já descontados os respectivos impostos) de 9,8 milhões de libras australianas, o equivalente a 560% do seu capital inicial (o investimento da matriz dos Estados Unidos) que criou a subsidiária (PENROSE, 1956, p.225).

Em seguida, Penrose busca explicar por que isto ocorreu. Ela mostra que a subsidiária da General Motors na Austrália não se limitou a estabelecer e a fazer funcionar uma fábrica de automóveis naquele país, contribuindo apenas com a substituição das importações desse produto, mas que esta subsidiária diversificou suas atividades, ingressando em outros ramos industriais, como fabricação de eletrodomésticos, através de reinvestimentos de seus lucros retidos (lucros não distribuídos entre seus acionistas).

Mas como essa empresa pôde se expandir?, indaga Penrose: não apenas por dispor dos recursos financeiros necessários e pela existência de condições favoráveis no mercado australiano para a realização de tais investimentos, mas ela expandiu-se, principalmente, em razão do aproveitamento de recursos tecnológicos e administrativos, acumulados pela sua matriz nos Estados Unidos, e até mesmo pelo fornecimento externo de insumos escassos no local, ou devido ao apoio à exportação de parte da produção.

As subsidiárias de empresas multinacionais dispõem de condições melhores do que as firmas locais para seu crescimento e diversificação. Nessas afirmativas de Penrose aparecem, ainda que de forma embrionária, os fundamentos do seu clássico livro *A Teoria do Crescimento da Firma*.

Para Penrose (1956), esses processos também se deram da mesma forma em outras grandes empresas industriais dos Estados Unidos, todas oligopolizadas em seus respectivos mercados, para as quais o estabelecimento de filiais no exterior é decorrência e desdobramento naturais dos seus processos de crescimento e diversificação. Ou seja, o investimento no exterior por parte dessas empresas não se verificou por razões diferentes das estratégias correlatas dentro do próprio país.

Nesse texto de 1956, Penrose também tece considerações sobre as implicações dessa modalidade de investimento (internacionalização produtiva das empresas) para as políticas econômicas dos países em desenvolvimento. Embora essa modalidade de investimento possa favorecer o desenvolvimento dos países que recebem esses investimentos, os frutos dessa expansão não lhes pertencem e só podem ser parcialmente apropriados por eles por via tributária.

Além disso, afirma Penrose, há custos macroeconômicos reais ou potenciais, representados pelos dividendos e outros pagamentos (juros e *royalties*) remetidos ao exterior, e custos sociais e políticos, vinculados, de um lado, à crescente oligopolização, e mesmo monopolização dos mercados locais, e, de outro, à progressiva subordinação das políticas nacionais de desenvolvimento aos interesses das empresas multinacionais.

Com base em suas pesquisas de campo feitas nos arquivos da *Hercules Powder Company*, uma grande empresa industrial de produtos químicos norte-americana, Penrose publica em 1960, no *Business History Review*, o livro *The Growth of the Firm, a case study of the Hercules Powder Company*, um estudo de caso de uma grande empresa industrial que se transformou em uma firma multinacional. Mais abrangente e mais sistemático do que *Foreign Investment and the Growth of Firm*, este ensaio fora inicialmente concebido como capítulo para *A Teoria do Crescimento da Firma*, não fazendo parte do livro apenas por falta de espaço.

O artigo inicia apresentando os argumentos centrais da Teoria do Crescimento da Firma. O desempenho de uma firma é resultado de uma interação criativa e dinâmica dos seus recursos produtivos e das suas oportunidades de mercado. Mas são os recursos produtivos, segundo Penrose, notadamente os de caráter tecnológico, empresarial e administrativo, que limitam ou determinam a expansão e diversificação da empresa através do tempo. A autora afirma que a demanda de um produto pode exercer influência predominante somente no curto prazo. A prazos mais longos, qualquer distinção entre determinantes dos lados da oferta e da procura torna-se arbitrária.

Definida em termos de suas atividades gerenciais e administrativas, a firma constitui uma unidade de planejamento, e à medida que ela vai crescendo suas fronteiras se expandem, assim como suas responsabilidades administrativas. A taxa de crescimento de uma firma, portanto, é limitada pelo aumento do conhecimento nela

existente. Assim, a firma pode continuar a crescer por força de sua eficiência administrativa, até alcançar suas fronteiras de expansão (PENROSE, 2007).

Na concepção de Penrose (2007), pelo fato de a firma não ser tratada como uma organização de perspectiva econômica neoclássica, os limites e o seu tamanho somente poderiam ser encontrados, em última análise, em uma curva de custo crescente ou numa curva decrescente de demanda de determinado produto. Mas, considerando que a demanda não seja necessariamente restritiva ao crescimento, em vista das possibilidades de expansão através de uma contínua diversificação, apenas a primeira dessas curvas permanece como limite ao tamanho da firma.¹

Uma análise que vê as firmas como organizações administrativas detentoras de suas próprias histórias e dotadas de conhecimentos e aptidões para inovar e se diversificar parece, a Penrose (2007), extremamente adequada ao exame e à interpretação do surgimento e expansão das empresas multinacionais.

Em seguida, a autora passa a demonstrar o desempenho da *Hercules Powder Company*. A firma foi criada em 1912, mediante seu desmembramento da empresa Du Pont, por decisão judicial baseada na legislação antitruste dos Estados Unidos. A empresa não cessou de crescer e se diversificar em resposta às suas oportunidades externas e ao desenvolvimento interno de seus próprios recursos financeiros, ou seja, ao reinvestimento de lucros não distribuídos como dividendos.

No período de sua expansão, a *Hercules Powder Company* fez poucas e pequenas aquisições de outras empresas, tendo seu crescimento se processado através de novas linhas de produtos intermediários no campo da química orgânica (insumos e matérias-primas para fabricação de fertilizantes, pesticidas, tintas, vernizes e outros produtos petroquímicos).

Em 1956, a *Hercule* tinha aproximadamente 11,4 mil empregados, distribuídos por 22 fábricas de sua propriedade, e ativos de quase US\$ 170 milhões (em valores da época), que a colocavam, em 1957, em 165º lugar entre as maiores empresas norte-americanas, de acordo com a revista *Fortune*. Nessa mesma época, ela também era proprietária de três subsidiários fora dos Estados Unidos e

¹ Penrose, a fim de focalizar na dinâmica interna da firma, supôs rendimentos constantes à escala.

dispunha de mais de seis mil empregados trabalhando sob sua supervisão, em arsenais do Departamento de Defesa dos Estados Unidos (PENROSE, 1960, p.6).

Penrose finaliza o texto constatando que o crescimento e a diversificação da empresa, assim como sua inserção internacional, se deram por força das pesquisas tecnológicas realizadas no seu próprio interior pelo pessoal técnico de seus laboratórios.

Em relação aos países em desenvolvimento, a autora enfatiza que para eles enfrentarem a concorrência e a expansão das multinacionais não basta que o governo destes países formule e ponha em prática políticas protecionistas do tipo reserva de mercado. O que se faz necessário é que as empresas locais invistam recursos em pesquisa e desenvolvimento tecnológico.

De acordo com os dois textos citados anteriormente², fica evidente a concepção de Penrose sobre a internacionalização produtiva das empresas. Ela se recusava a considerar as empresas multinacionais como um caso à parte, como uma entidade carente de uma teorização específica, como explicita no prefácio da terceira edição de *Teoria do Crescimento da Firma*:

A literatura sobre o tema das firmas multinacionais tem crescido rapidamente desde meados do século XX, junto com a expansão das próprias empresas em suas diversas manifestações. Boa parte da análise do crescimento das firmas como a que apresentei parece de modo geral aplicar-se igualmente bem à expansão de investimentos externos diretos em sua forma contemporânea – nos quais os processos de crescimento, o papel do aprendizado, a teoria da expansão baseada em recursos internos, humanos e de outra natureza, o papel da administração, a diversificação da produção, o papel das fusões e das aquisições são todos importantes (PENROSE, 2007, p.19).

Mesmo reconhecendo as diferenças existentes entre os países, Penrose afirma que o processo de expansão das firmas internacionais pode ser compreendido através da estrutura teórica do crescimento da firma, delineada em sua obra-prima *Teoria do Crescimento da Firma*. É necessário, apenas, adotar alguns

² Penrose publicou outros textos que tratam da questão da internacionalização, entre os quais *The Growth of Firms, Middle East Oil and Other Essays*, de 1971, trabalho que se refere à indústria petrolífera internacional.

pressupostos "empíricos" subsidiários para analisar a espécie de oportunidade para o lucrativo funcionamento de empresas estrangeiras que não estão disponíveis para firmas limitadas a um único país, bem como alguns de seus obstáculos específicos.

As considerações relativas à natureza e à especificidade das empresas multinacionais foram subseqüentemente aprofundadas e sistematizadas por Penrose no prefácio à terceira edição de *A Teoria do Crescimento da Firma*, de 2007, citado neste texto³, e no verbete *Growth of de Firm and Networkind*, de 1996. Sua visão sobre as empresas multinacionais não sofre alterações substanciais nesses textos. Desde que observadas algumas especificidades, a compreensão dessas empresas resulta da compreensão do processo de crescimento e expansão da firma, diz a autora.

2.3 OUTRAS ABORDAGENS ECONÔMICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

As teorias econômicas de internacionalização adotam como base de análise os fatores econômicos para conduzir a atuação das empresas no mercado externo. Nessas teorias prevalecem soluções racionais para as questões advindas do processo de internacionalização, que são orientadas para um caminho de decisões que trazem a maximização dos retornos econômicos (DIB, CARNEIRO, 2006).

2.3.1 Teoria do Poder de Mercado

As bases para a Teoria do Poder de Mercado, inspirada na Teoria da Firma e na Teoria da Organização industrial, foram lançadas por Stephen Hymer em sua tese de doutorado de 1960. Nesse texto, ele sugere que a firma é o agente para o poder de mercado e de conluio. Estas empresas desenvolvem uma

³ Neste texto utilizou-se a versão em português publicada em 2007.

superioridade de mercado por meio de fusões, aquisições e extensão de suas capacidades, chegando a um ponto de monopolização do mercado doméstico, restando poucas empresas competitivas.

Com base nessa proposição o autor identifica, no texto de 1960, duas razões para as empresas controlarem outras firmas no exterior: 1) a remoção da competição por meio de conluíus ou fusões; e 2) o uso das vantagens da empresa (facilidade de acesso aos fatores de produção, controle de formas de produção mais eficientes, melhor distribuição e posse de um produto diferenciado). Ou seja, a empresa leva sua estratégia aplicada ao mercado interno para sua atuação no mercado internacional.

Por que as empresas se internacionalizam, de acordo com Hymer? O investimento direto no exterior ocorre devido a privilégios exclusivos das empresas, conseguidos no mercado interno, possibilitando que o retorno do investimento estrangeiro ultrapasse os custos decorrentes de ser uma multinacional.

No texto *La Grande Corporation Multinationale*, de 1968, Hymer acrescenta uma terceira razão que leva as firmas a produzirem no exterior: a internacionalização das imperfeições de mercado. A principal motivação para o investimento direto não são as taxas de juros mais altas, afirma Hymer, mas sim os lucros que derivam do controle do empreendimento no estrangeiro. Há uma tendência para que o investimento ocorra regularmente em um mesmo grupo de indústrias, o que vale para diferentes partes do mundo, acrescenta.

Ao interpretar a Teoria do Poder de Mercado de Hymer, os autores Hermais e Hilal (2004) afirmam que, como há imperfeição no mercado, é mais vantajoso coordenar as atividades de produção dentro da firma do que mediá-las nos mercados. Dessa maneira, argumentam, as firmas podem internalizar o mercado por meio de investimentos diretos no exterior, ou externalizar o mercado via licenciamento. Quando opta pelo investimento direto, a firma evita a complexidade de conseguir acordos entre licenciador e licenciado, incluindo a supervisão de preço, do *output* ou a perda de lucratividade e da vantagem competitiva.

Como a internalização ocorre principalmente em situação de monopólio ou oligopólio, acrescentam Hermais e Hilal (2004), o controle é fundamental para reduzir ou remover a competição e para que haja a apropriação completa dos resultados do emprego de um ativo específico. Para os casos de mercado com

maiores características de competição perfeita, ou seja, a existência de muitas firmas, o mais provável será o licenciamento. Muitas empresas iniciam suas operações por intermédio do licenciamento, e depois acabam adquirindo alguma participação ou mesmo o controle total do licenciamento.

Contudo, Hymer, em texto de 1983, destaca o fato de que não há um modo predefinido para essa tomada de decisão, isto porque os mercados são bastante imperfeitos, o que leva a um desenvolvimento desigual das empresas.

Teece (2006) exalta a importância do trabalho de Hymer como o primeiro a aplicar a teoria da organização industrial para o setor industrial e o investimento direto estrangeiro (IDE), e destaca também que na época em que o seu primeiro trabalho foi publicado, no ano de 1960, não havia a riqueza de informações no campo organizacional que existe atualmente. Também Edith Penrose, em seu texto de 1996, ressalta a importância e originalidade do trabalho de Hymer.

2.3.2 Teoria do Ciclo do Produto

O texto *International Investment and International Trade in the Product Cycle* (1966) expõe a teoria do ciclo do produto de Vernon. O principal objetivo do autor é analisar os determinantes dos padrões de comércio e dos investimentos produtivos norte-americanos no exterior no período compreendido entre o final da Segunda Guerra Mundial e meados dos anos 1960, e não estudar a internacionalização das empresas em si. Mas, seu trabalho constitui importante contribuição a essa área de pesquisa.

Os produtos passam por três fases ou estágios: introdução, maturidade e padronização, diz Vernon. A fase de introdução é vivenciada por países desenvolvidos, onde se verificam mudanças constantes nas tecnologias, evolução dos mercados e grandes investimentos destinados à pesquisa e ao desenvolvimento.

A segunda e terceira fases são as mais importantes ao propósito deste capítulo. A fase de crescimento é marcada pela demanda estrangeira: quando a tecnologia começa a ser difundida, a produção se dá em larga escala (produção em massa), as barreiras de entrada são atenuadas e a produção se espalha por outros países desenvolvidos.

Nesta segunda fase aparece então a primeira resposta de Vernon relativa a quando internacionalizar e onde internacionalizar. Ou seja, de que depende a decisão de instalar uma unidade produtiva fora do país? Depende dos custos, afirma Vernon. Enquanto o custo marginal do produto mais o custo com transporte dos bens exportados forem inferiores ao custo unitário da produção potencial no mercado importador, não haverá razão para investimento direto no exterior. Todavia, tais cálculos dependem da capacidade que têm os produtores de projetar custos numa realidade econômica distinta. Ocorre que esta capacidade de projeção nunca será plena, já que as decisões empresariais envolvem sempre algum grau de incerteza ou desconhecimento do futuro.

Mesmo na hipótese de que o produtor tivesse razoável capacidade de projeção, sua eficácia seria reduzida na proporção direta do aumento da importância dos fatores internos às economias particulares atuando como "forças de localização", tais como a ameaça de novo concorrente no país importador, o nível de proteção tarifária esperada no futuro e a situação política no país de inversão potencial.

Portanto, a internacionalização do produto nesta fase se verifica entre países com relativa igualdade no nível de desenvolvimento, e decorre da capacidade das empresas do país, inicialmente importador, de produzir o produto, anteriormente importado, localmente.

A fase de maturação é marcada por produção e tecnologia mais padronizada e sem inovação, mão de obra pouco qualificada, redução de custos. Pode-se evidenciar, portanto, no texto de Vernon, um "novo" momento da internacionalização das empresas, a internacionalização produtiva para países em desenvolvimento.

Não obstante a relativa estabilidade do produto e do mercado consumidor, a especificação dos insumos requeridos à produção passará por grandes mudanças nessa fase. Cresce a importância relativa dos fatores capital e mão de obra, enquanto declina a do fator tecnologia. Diminui a necessidade de trabalho ligado ao conhecimento, enquanto aumenta a do trabalho diretamente ligado à produção, bem como a importância do aprimoramento da tecnologia incorporada nos equipamentos.

Decorre, então, que os custos tradicionais (custo de mão de obra, capital e matérias-primas) ganham importância em relação aos custos ligados à atividade de inovação (custos de pesquisar, testar e adaptar novos produtos). Esta inversão em relação aos custos irá repercutir sobre a decisão de localização dos novos

investimentos produtivos, ao menos no que se refere a certas categorias de produtos, no caso, aqueles que permitem maior grau de padronização e cujo valor agregado individual seja alto o suficiente para compensar os elevados custos de transporte; cuja função de produção demande insumos significativos de mão de obra, porém sem a exigência de elevado grau de especialização; e que não requeiram um ambiente industrial mais elaborado, pois nessa situação a vantagem de baixo custo de mão de obra poderia ser neutralizada em virtude de deseconomias externas.

Vernon, na terceira fase do produto, fornece a resposta para a implantação de multinacionais em países em desenvolvimento: "É nesse momento que países menos desenvolvidos podem oferecer vantagens competitivas para a localização da produção de certas categorias de produtos." (VERNON, 1966, p.201).

Quanto mais padronizado for o produto, maior tende a ser o fator de atração exercido por aqueles países nos quais se possa dispor de mão de obra a custo relativamente mais baixo do que em outras localidades. Já a produção de bens sob encomenda, ou que demandem maior investimento em pesquisa ou um ambiente econômico mais refinado, tende a se localizar próximo dos países de origem dos principais complexos industriais (VERNON, 1966).

Ao incorporar a cronologia das inovações, as economias de escala e a ignorância e incerteza, Vernon evidencia o caráter limitado da principal corrente da teoria do comércio e investimento naquele momento histórico, mas também dá importante contribuição à explicação sobre a internacionalização produtiva das empresas.

No texto de 1979, Vernon faz uma autocrítica em relação ao seu modelo. Segundo o autor, ao longo dos anos 1970 dois fatores teriam contribuído no sentido de diminuir o alcance da teoria do ciclo do produto enquanto elemento explicativo da composição e dinâmica das exportações e dos investimentos americanos no exterior: i) a tendência à diminuição da distância entre os níveis de renda *per capita* e o padrão de custos relativos dos fatores dos Estados Unidos e dos demais países desenvolvidos (Europa e Japão), que teve o efeito de minar a condição dos americanos como *locus* preferencial para o surgimento de inovações; e ii) o fato de as firmas passarem a desempenhar suas atividades mediante o estabelecimento de redes mundiais de produção e distribuição, introduzindo novos produtos simultaneamente em vários mercados.

2.3.3 Teoria da Internalização

Segundo Hemais e Hilal (2004), a teoria da internalização tem sua origem nos trabalhos de Buckley e Casson (1979), os quais tomam por base para a formulação da teoria as ideias de Penrose sobre o crescimento da firma, os modelos de organização industrial e, especialmente, a teoria da firma de Coase.

Coase (1937) afirma, em *The Nature of de Firm*, que existem custos associados ao funcionamento dos mercados. O autor critica a ideia de firma como uma função de produção, pois para ele a firma é uma relação orgânica entre agentes que se efetiva por meio de contratos, sejam explícitos, como os de trabalho, ou implícitos, como parcerias formais.

Ainda segundo Coase, são os custos de transação um dos mais importantes fatores que moldam as relações econômicas na sociedade contemporânea. Ou seja, os custos de transação são os delineadores dos contornos da firma. Entende-se por elementos mediadores dos custos de transação desde os produtos até a tecnologia, passando pelas formas de gestão e, principalmente, pelo conhecimento.

Buckley e Casson (1979) desenvolvem a teoria da internalização para explicar o investimento direto no estrangeiro por parte das empresas. Suas concepções recaem na eficiência com a qual transações entre as unidades produtivas são organizadas e usam os custos de transação como meio racional para justificar a utilização de um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação.

A firma internalizará a produção quando os custos de produção no mercado e a especificidade dos ativos forem grandes. Por sua vez, a externalização da produção acontece na medida em que os custos das transações no mercado sejam inferiores aos da produção dentro da firma, ou quando os ativos exigidos tendam a ser pouco específicos, ou, ainda, para vencer barreiras de entrada e incerteza de mercados (HERMAIS; HILAL, 2004).

Por que as empresas internacionalizam produtivamente sua produção na perspectiva da teoria da internacionalização? As empresas tornam-se multinacionais quando é mais vantajoso financeiramente realizar as atividades internacionais pela própria empresa do que subcontratá-las no mercado externo em que desejam atuar.

Conforme Buckley (1988), a abordagem da internalização repousa em dois axiomas principais que são atemporais: i) as empresas escolhem a localização com menor custo para cada atividade que desenvolvem; e ii) as empresas crescem internalizando mercados até o ponto em que os benefícios da internalização são excedidos em valor pelos custos. Por fim, enfatiza Buckley, o objetivo principal da internalização é substituir um mercado estrangeiro por um mercado interno.

2.3.4 O Paradigma Eclético de Dunning

A concepção do "Paradigma Eclético de Produção Internacional" foi abordada por John Dunning pela primeira vez em 1976, na apresentação de seu trabalho *The International Allocation of Economic Activity*, no Nobel Symposium, em Estocolmo, e publicado em texto no ano seguinte. Reapresentado de forma mais sistematizada no livro de 1988,⁴ o paradigma consiste em uma tentativa de integração dos elementos de diversos estudos voltados à compreensão da produção internacional, principalmente aqueles surgidos após a Segunda Guerra Mundial.

Para responder ao *porquê*, *onde* e *quando* internacionalizar, Dunning utiliza as teorias da organização industrial, da localização, e do ciclo do produto de Vernon. O mérito de Dunning foi integrar essas teorias independentes umas das outras em um único esquema analítico. Porém, conforme afirma o próprio Dunning, o paradigma eclético não pode ser visto como algo que

[...] ofereça uma explicação completa dos diversos tipos de produção internacional; mas, antes deve ser visto como algo que aponta para uma metodologia e para um conjunto genérico de variáveis que contém os elementos necessários para qualquer explicação específica de tipos particulares de atividades produtivas no exterior (DUNNING, 1991, p.125).

O processo de internacionalização produtiva, segundo Dunning (1977, 1988), está vinculado ao aproveitamento das vantagens de propriedade, que são

⁴ Para uma visão mais específica e abrangente sobre o desenvolvimento histórico do paradigma eclético, ver Dunning (1988), capítulo 4, e o texto do autor de 2001.

específicas das próprias firmas e dos países e que tornam possível explicar as atividades das empresas no exterior. Essas vantagens são representadas pelos subparadigmas OLI (*ownership, location e internalization*).

As vantagens de propriedade (O) são relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis (marcas, capacidade tecnológica e potencial humano), permitindo que as empresas as utilizem com a finalidade de aproveitar as vantagens de localização (L) oferecidas pelos países (recursos naturais, mão de obra, infraestrutura, tamanho e características do mercado e estabilidade da política econômica).

Por outro lado, o investimento fora das suas fronteiras de origem leva as empresas a decidir entre as vantagens de internalizar (I) a produção ou conceder licença de produção para terceiros. As vantagens de internalização surgem da maior facilidade com que a firma integrada é capaz de se apropriar de um maior retorno total, retendo, controlando e administrando uma rede mais complexa de ativos reais, tecnológicos e financeiros. Em suma, segundo Dunning, a forma concreta como as empresas multinacionais atuam em um determinado mercado é uma combinação desses três fatores, que variam de acordo com o país, a indústria e as características da empresa.

No texto de Dunning (1988), este afirma que os motivos que conduzem as empresas ao empreendimento internacional podem ser classificados em dois tipos. O investimento do tipo *resource seeking* (procura por recursos) expressa uma estratégia de exploração de recursos locais (naturais ou humanos) para baratear a produção de bens e serviços destinados a outro mercado. Neste caso, a disponibilidade de recursos constitui a vantagem de localização dominante no país receptor.

A estratégia do tipo *market seeking* (procura de mercado) visa a aproveitar o mercado doméstico do país receptor. Neste caso, a existência de um mercado interno importante ao qual é possível atender com menor custo estando localizado mais próximo, em vez de exportar de outro lugar. O que diferencia esta estratégia da anterior está em que o mercado é o principal motivo da produção local (produção no país receptor).

Os tipos de estratégia evidenciados anteriormente estão relacionados: i) à racionalização da produção, cujo intuito é explorar as economias de especialização dos países ao integrar ativos, produção e mercado; e ii) à aquisição de recursos e capacidades capazes de sustentar e alavancar as competências das empresas.

Esses dois tipos de investimento demonstram que, com o crescimento do grau de internacionalização das empresas, elas passam a utilizar suas vantagens de propriedade em busca de melhorar sua posição no mercado global, aumentando sua eficiência ou adquirindo novas fontes de vantagens competitivas.

No trabalho de 2000, Dunning acrescenta dois novos motivos que justificam a internacionalização das empresas: i) *rationalized or efficiency seeking* (procura por eficiência), cujo principal objetivo é promover uma maior eficiência na divisão do trabalho ou especialização de um portfólio de ativos internos e externos de uma multinacional; e ii) *strategic asset seeking* (procura por ativos estratégicos), que busca proteger e aumentar as vantagens de propriedades (*ownership advantages*) específicas de investimentos na empresa e/ou reduzir as vantagens dos seus competidores.

Existe atualmente um relativo declínio nas atividades características de procura de recursos e de mercado e, inversamente, há uma considerável expansão das atividades de procura de eficiência e ativos estratégicos. Isto não quer dizer, entretanto, que as motivações *resource seeking* e *market seeking* não possam ser determinantes em casos específicos, afirma Dunning (2000).

Para Hermais e Hilal (2004), apesar da importância do paradigma eclético em negócios internacionais, desde sua primeira apresentação em 1976 ele tem sofrido críticas que merecem reflexão, entre as quais o caráter estático do paradigma. Ou seja, o paradigma eclético, como originalmente concebido, não deixa espaço para as estratégias das empresas. Este caráter estático de sua concepção é reconhecido por Dunning, que, a partir do seu texto de 1993, passa a incorporar elementos dinâmicos ao modelo.

Sem evidenciar as críticas recebidas quanto ao caráter estático do paradigma eclético, Dunning (2000) justifica sua revisão em relação a esse aspecto mencionando quatro acontecimentos significativos nas duas últimas décadas do século XX:

- 1) o amadurecimento do conhecimento baseado na economia, ou seja, uma nova etapa no desenvolvimento do mercado como base no capitalismo;
- 2) o aprofundamento da integração da atividade econômica e financeira internacional, incluindo aquelas promovidas por redes eletrônicas;
- 3) a liberação dos mercados transfronteira e a flutuação das moedas mais importantes do mundo;
- 4) o surgimento de vários novos países como jogadores importantes no cenário econômico mundial.

Esses acontecimentos foram necessários, segundo Dunning, para que o tripé OLI fosse revisto. As principais revisões nos subparadigmas do Modelo de Dunning foram:

- a) O subparadigma da propriedade - a importância das vantagens específicas (O) tem mudado pelo fato de os mercados terem se tornado mais liberalizados e as atividades de criação de riqueza serem mais intensivas em conhecimento.
- b) O subparadigma locacional de países (ou regiões) - a emergência do conhecimento com base na economia global obrigou os estudiosos a uma abordagem mais dinâmica, tanto para a logística da localização das atividades empresariais como para as vantagens competitivas das nações e/ou regiões.
- c) O subparadigma da internalização - durante as duas últimas décadas, uma extensa literatura identificou uma série de falhas de mercados, tais como aquelas associadas com a racionalidade limitada, produtos públicos fornecidos em conjunto e ativos comuns intangíveis. Tais falhas permitem o oportunismo, informações assimétricas, incertezas, economia de escala e externalidade de diversos tipos, como subcontrato, acordos etc.

2.4 ABORDAGENS COMPORTAMENTAIS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

As teorias comportamentais de internacionalização adotam como base de análise os fatores comportamentais como condutores da atuação das empresas nos mercados externos. A internacionalização depende de atitudes, percepções e comportamentos dos tomadores de decisão, que são orientados pela busca de redução de risco nas decisões sobre onde e como expandir para o mercado externo (DIB; CARNEIRO, 2006).

2.4.1 O Modelo UPPSALA

Na década de 1970 começou a ser publicada uma série de textos da Universidade de Uppsala, relatando como as empresas suecas internacionalizavam seus negócios. Os autores suecos desenvolveram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando decidiam se internacionalizar. O trabalho de Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973) foi pioneiro em testar a hipótese levantada pela escola.

Para Hemais e Hilal (2004), o modelo de internacionalização criado por essa Escola baseia-se no desenvolvimento da firma individual, na aquisição gradual, na integração e no uso do conhecimento sobre operações e mercados estrangeiros como explicação para a existência de um comprometimento crescente nos mercados internacionais.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), a internacionalização da firma, seja por meio de exportação, seja por meio de investimento direto, é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, inclusive a ampliação vertical, deve-se buscar novos locais para se expandir.

Dado que as novas alternativas geralmente parecem ser mais incertas do que as velhas fórmulas familiares, supõe-se que a expansão será dirigida para locais mais similares àqueles das operações existentes (expansão geográfica). Portanto, dentro dessa perspectiva, o processo de internacionalização é visto como um processo de natureza incremental, visando a se beneficiar da aprendizagem sucessiva por meio de etapas de comprometimento crescente com o mercado estrangeiro.

Ainda segundo esses autores, o processo de internacionalização se verificava de forma incremental, por causa das incertezas e imperfeições das informações recebidas sobre o novo mercado. Essa forma incremental se materializaria tanto por meio de uma sequência de modos de operação, como por uma sequência na seleção de mercados estrangeiros a serem servidos.

A sequência de modos de operação se inicia com um envolvimento leve, geralmente representado por exportações diretas, quando se tem oportunidades de adquirir conhecimento sobre o novo mercado. O envolvimento se aprofunda a partir

do aumento desse conhecimento e da melhoria dos canais de informações, podendo a firma alcançar um alto nível de envolvimento, representado pelo estabelecimento de subsidiárias no país estrangeiro.

Johanson e Vahlne (1977) identificam dois tipos de conhecimento que limitam a atuação internacional da empresa: 1) conhecimento objetivo, ou seja, aquele que pode ser ensinado; e 2) conhecimento experimental, que se desenvolve por meio da vivência de cada indivíduo. O conhecimento experimental é avaliado como crítico no processo de internacionalização, já que é adquirido gradativamente, à medida que a empresa vai tendo experiências internacionais.

De acordo com Carlson (1975), o processo de internacionalização se assemelha a andar cautelosamente em terreno desconhecido. As operações no exterior implicam atravessar fronteiras nacionais, o que cria incerteza adicional. A falta de conhecimento das condições de negócios locais, clientes, procedimentos burocráticos, flutuações das taxas de câmbio, barreiras tarifárias e não tarifárias e de como obter informações, conjuntamente, contribuem para aumentar a incerteza. A fronteira da incerteza também está relacionada com a distância psíquica⁵: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, nível e conteúdo educacional, idioma, cultura, sistema político, prática de negócios e desenvolvimento industrial, entre outros, maior o nível de incerteza.

A partir dos pressupostos mencionados, os pesquisadores da Escola Uppsala (Wiedersheim-Paul, Hörnell, Vahlne, Johanson e outros) passam a interpretar o processo de internacionalização que tinham observado nas firmas suecas. Em primeiro lugar, notaram que as firmas pareciam começar as suas operações no exterior em países relativamente próximos, e que somente de forma gradual iam se expandindo para regiões mais distantes. Em segundo lugar, parecia que as firmas entravam em novos mercados por meio de exportações. Raramente as organizações iniciavam suas atividades em outros países com as suas próprias unidades de venda ou por meio de subsidiárias. O investimento em uma subsidiária no exterior somente ocorria depois de vários anos exportando para o mesmo local.

⁵ A Escola Uppsala define a distância psíquica como a soma de fatores que não permitem ou que dificultam o fluxo de informação entre determinados mercados.

Nordström e Vahlne (1992) introduziram no modelo a importância do tamanho do mercado e de outros determinantes econômicos no processo de internacionalização das firmas; constatou-se então que o modelo não deve ser aplicado a firmas e indústrias que operam em mercados altamente internacionalizados. Nesses casos, as forças competitivas e outros fatores superariam a distância psíquica como principal justificativa para o processo de internacionalização. Este argumento é consistente com o pensamento de Johanson e Mattsson (1988), que afirmavam ser esse modelo de internacionalização menos eficiente quando existe uma situação na qual o mercado e a firma são altamente internacionalizados.

É importante ressaltar que os pesquisadores da Escola Uppsala nunca afirmaram que a sua teoria sobre internacionalização explicava todas as expansões de cada firma ou as sequências de entrada em um mesmo mercado, uma vez que características específicas das empresas, das indústrias e dos fatores de localização também exerciam forte influência sobre o fenômeno.

2.4.2 *Network* ou redes de relacionamento

Penrose, no prefácio da terceira edição da *Teoria do Crescimento da Firma* (2007), afirma que o conceito de redes já havia aparecido na literatura do século XIX para designar os distritos ou aglomerados industriais, constituídos pela concentração geográfica de grupos de pequenas e médias empresas funcionando em conjunto e dependendo umas das outras para uma variedade de serviços, inclusive em termos de tecnologia.

Ainda segundo Penrose, o termo rede, no final do século XX, refere-se tecnicamente a arranjos ou alianças formais de caráter contratual entre um número limitado de firmas vinculadas umas às outras em uma estrutura administrativa inter-relacionada, por vezes até referidas como "quase-firmas" ou empresas virtuais.

Gomes-Cassares (1994) define as redes simplesmente como grupos de companhias reunidas em uma relação ultra-abrangente, em que cada uma delas exerce um papel específico dentro do grupo.

De acordo com Dib e Carneiro (2006), a abordagem de *network* considera que os próprios mercados devem ser vistos como redes de empresas, onde a firma

vai desenvolver posições em rede no exterior. Assim, as empresas podem adotar comportamentos diferentes de acordo com o grau de internacionalização da empresa e de seu mercado.

Apesar das diversas colaborações, são, sem dúvida, os pensadores da Escola Nórdica que têm dado maiores contribuições à teoria *Network*. Johanson e Mattsson (1988) estabelecem a *network* como uma ferramenta facilitadora da internacionalização da empresa. Deste modo, a autonomia da empresa em sua atuação internacional tem sua importância diminuída. No entanto, ela passa a contar com o apoio de uma cadeia de agentes com quem possui relações para contribuir com a troca de experiência e cooperação mútua, como fornecedores, colaboradores, concorrentes, governos etc.

Johanson e Mattsson (1988) afirmam ainda que os fatores e as forças competitivas em indústrias altamente internacionalizadas criam um padrão heterogêneo de oportunidade de entrada. Essa heterogeneidade motivará a firma a escolher mercados e estratégias de entrada que poderão ser bem diferentes daqueles previstos pelo modelo tradicional da Escola Uppsala; porém, isso somente será possível mediante o estabelecimento de redes de relacionamento, tanto estritamente de negócios quanto pessoais, que podem ser usados como pontes para a entrada em outras *networks*.

Johanson e Vahlne (1992) explicam que as interações entre atores, mais do que o processo de decisão estratégica, dão forma às estruturas de *networks*. Os autores afirmam que a teoria das *networks*, em vez de se ater aos fatos econômicos para explicar a internacionalização da firma, concentra-se nos laços cognitivos e sociais que se formam entre os atores que mantêm relacionamentos de negócios. Portanto, do ponto de vista das *networks*, o contexto de negócios baseia-se, em grande parte, em relacionamentos específicos com outros atores.

A partir dessa teoria pode-se entender melhor quais são os fatores subjacentes ao processo de internacionalização da firma. Ao mesmo tempo, a teoria sugere que o grau de internacionalização de uma firma reflete não somente os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da *network* em que ela está inserida. Assim, a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudança de produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteira.

2.4.3 A Escola Nórdica de Negócios Internacionais

De acordo com Hemais e Hilal (2004), a Escola Nórdica de Negócios Internacionais é a designação pela qual é conhecida, hoje, a Escola Uppsala. A característica fundamental dos estudos dessa escola para o processo de internacionalização é o papel do empreendedor.

Para os mesmos autores, há três tipos de empreendedor internacional. O primeiro é chamado de empreendedor técnico e está voltado para a introdução de produtos e processos ou uma fonte de suprimento. Neste caso, a internacionalização se dá por meio de pedidos do exterior e, por essa razão, geralmente é adotada a exportação ou licenciamento. Trata-se de uma estratégia do tipo *international-pull*. O segundo é o chamado empreendedor de *marketing*. Caracteriza-se pelo interesse na abertura de novos mercados, tendendo a internacionalizar seus negócios por meio de investimentos diretos nos novos mercados, com a construção de plantas de produção no novo local. Sua estratégia é a *international push*. O terceiro é o empreendedor estrutural. Este trabalha na reestruturação da empresa e vê a internacionalização como parte de uma estratégia maior. Geralmente, internacionaliza suas atividades por aquisição ou fusão.

Segundo Mcdougall e Oviatt (2000), a teoria do empreendedorismo internacional procura explicar o desenvolvimento internacional das empresas através do reconhecimento e exploração por parte dos empreendedores. Ainda de acordo com os autores, o comportamento do empreendedorismo internacional ocorre no nível individual, grupal e nos níveis organizacionais.

Os estudos desenvolvidos na área consideram como principais empresas participantes do processo de empreendedorismo internacional as empresas *born global* e *global start-up*, que são definidas por Mcdougall e Oviatt (2005) como organizações com novos empreendimentos internacionais, que, em princípio, buscam significativas vantagens competitivas do uso de recursos e venda de produtos em múltiplos países.

Ainda no texto de 2000, Mcdougall e Oviatt apresentam quatro elementos básicos para o sucesso internacional dos novos empreendimentos: 1) as empresas normalmente sofrem de pobreza de recursos, portanto acabam por interiorizar uma

porção mínima dos ativos; 2) as empresas focalizam em mecanismos de governança mais baratos; 3) as empresas ganham pela vantagem da localização internacional e pelo conhecimento que possuem ou produzem; e 4) as empresas geram meios de proteção contra a imitação através de licenciamentos, redes e meios diretos como as patentes.

Andersson (2000) centra sua pesquisa no nível individual, considerando que a internacionalização é parte ou consequência das estratégias da empresa, e onde o processo de internacionalização não se iniciará sem uma ação do empresário. Não basta uma empresa ter recursos e oportunidades proporcionadas pelo ambiente, afirma Anderson. Esta visão parte da premissa de que o empresário pode mudar as estratégias e a cultura da corporação, controlando os rumos da internacionalização.

Andersson (2000), em suas argumentações, sugere, também, que as demais teorias de internacionalização são úteis para explicar uma parte da internacionalização das empresas. Contudo, é importante considerar o empreendedorismo para aumentar o entendimento do comportamento da internacionalização das empresas, citando casos em que esse entendimento não ocorreria se não tivessem sido analisadas as variáveis empresário e empreendedorismo.

2.5 REFLEXÕES SOBRE AS TEORIAS CLÁSSICAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Apesar de os investimentos diretos no exterior terem se manifestado de forma mais intensiva a partir da Segunda Guerra Mundial, o fenômeno das empresas multinacionais tem um caráter histórico. Sendo assim, pode-se entender esse momento como resultado de um processo de concentração e centralização do capital inerente à expansão do capitalismo e à expansão da internacionalização das relações econômicas.

É de Karl Marx o conceito de centralização, concentração e expansão econômica internacional utilizada nesta tese. Apesar de Marx não ter nenhuma contribuição direta a oferecer sobre o investimento direto estrangeiro, aprendemos com ele, nos

volumes I, II e III de *O Capital*, que o capitalismo é essencialmente um processo de acumulação de capital, que não existe sem relações econômicas internacionais, e que as condições de produção da produção capitalista e suas crises levam à concentração e acumulação do capital.⁶

As denominadas teorias clássicas da internacionalização retratam essa grande firma⁷ com recursos produtivos e financeiros e domínio tecnológico. Por isso o pressuposto básico de todas essas teorias é que somente a firma possuidora de determinado(s) ativo(s) poderia atuar além das fronteiras nacionais impondo seu poder às concorrentes.

Os primeiros estudos diretamente voltados à internacionalização das empresas procuravam mostrar quais as vantagens que cada uma dessas grandes empresas possuía que possibilitavam sua internacionalização. Em Penrose, a internacionalização de uma empresa resulta da expansão e diversificação dos recursos produtivos, tecnológicos, empresariais e administrativos e do lucro. Ou seja, a própria expansão da empresa e os lucros adquiridos induzem a sua internacionalização.

Na teoria do poder de mercado de Hymer é evidenciado o caráter monopolista da firma, uma vez que, para o autor, a firma é o agente de poder de mercado e de conluio. Após desenvolver superioridade no mercado doméstico através de fusões, aquisições e extensão de suas capacidades, a empresa leva esse poder de mercado para o exterior. Portanto, a internacionalização das empresas em Hymer decorre de privilégios exclusivos das empresas, conseguidos no mercado interno, possibilitando que o retorno do investimento estrangeiro ultrapasse os custos decorrentes de ser uma multinacional.

A internacionalização da empresa em Vernon é analisada pelos estágios ou fases do produto. Apesar de a compreensão da internacionalização ser diretamente evidenciada na segunda e terceira fases (maturidade e padronização), é a primeira fase que evidencia as possibilidades futuras para a internacionalização, as vantagens

⁶ Coube a Lenin e a Rosa de Luxemburgo fornecer contribuições mais diretas à internacionalização das empresas.

⁷ Entende-se nesta tese como grande firma as empresas que, no seu desenvolvimento, concentraram e centralizaram capital.

detidas pela grande empresa. A fase de introdução (primeira fase) somente acontece em países desenvolvidos, que têm o domínio tecnológico, que disponibilizam grandes quantias para investimento e pesquisa e mercado desenvolvido.

Na perspectiva de Vernon, a internacionalização de uma empresa se verifica em dois momentos. No primeiro momento (maturação do produto) ela acontece em países com o mesmo nível de desenvolvimento. A implantação de uma filial decorre da diferença entre o custo de exportação e o custo de abrir uma filial. No segundo momento (padronização) a internacionalização ocorre pelo fato de produto e tecnologia estarem padronizados, sem inovação e sem necessidade de mão de obra mais qualificada. Assim, os custos ligados a mão de obra, capital e matérias-primas ganham importância, e, neste momento, países menos desenvolvidos se tornam atrativos para a abertura de filiais.

A teoria da internalização, baseada no trabalho de Coase *The Nature of de Firm*, parte do pressuposto de que existem custos associados ao funcionamento dos mercados. Estes custos se evidenciam pela relação orgânica entre os agentes, seja através dos contratos explícitos ou implícitos. Partindo da concepção de que as unidades produtivas são organizadas e usam os custos de transação como meio racional para justificar a utilização de um mercado (externo à empresa, contratual) ou uma internalização (hierarquia) para uma determinada transação, a firma internalizará a produção quando os custos de produção no mercado e a especificidade dos ativos forem grandes, e se tornarão multinacionais quando for mais vantajoso financeiramente realizar as atividades internacionais pela própria empresa do que subcontratá-las no mercado externo em que deseja atuar.

Procurando cada uma das teorias clássicas estudar somente determinados aspectos da internacionalização das empresas, uma compreensão mais abrangente desse fenômeno ficou limitada. Coube a Dunning tentar conciliar algumas dessas teorias no seu Paradigma Eclético da internacionalização. O fato de ter conciliado algumas dessas teorias tem figurado na literatura relativa ao tema como o principal mérito de Dunning. Evidentemente que esse mérito é verdadeiro, mas pode-se evidenciar outra importante contribuição de Dunning à teoria da internacionalização. As teorias da internacionalização concebidas anteriormente

tinham um foco basicamente microeconômico⁸, ou seja, os fatores específicos à propriedade da firma. Ao inserir as variáveis locacionais no Paradigma Eclético, Dunning apresenta uma interpretação do processo de internacionalização que interage os elementos microeconômicos e macroeconômicos. Ou seja, Dunning evidencia variáveis associadas aos espaços nacionais (mercado, políticas cambiais, monetárias e fiscais, políticas industriais, financiamento, barreiras comerciais, tecnologia, patentes etc.) que podem determinar o fluxo de investimento direto.

Apesar das críticas pontuais a cada uma das teorias de enfoque econômico, uma crítica generalizada é de que essas teorias são determinísticas, isto é, as empresas tomariam apenas decisões racionais buscando otimizar seus resultados. Desse modo, essas teorias ignorariam aspectos de aprendizado e o tomador de decisões (o gerente é visto como elemento passivo) e negligenciariam as relações entre os participantes de um mercado, como se as firmas pudessem tomar decisões de modo autônomo.

Partindo igualmente de uma análise focada na grande firma, a Escola Uppsala buscou mostrar que o processo de internacionalização não seria resultado de uma alocação ótima de recursos de acordo com as perspectivas microeconômica ou macroeconômica, mas sim um processo incremental. A internacionalização de uma empresa começaria quando seu mercado doméstico estivesse próximo da saturação e ela precisasse de novas alternativas. No exterior a empresa seria confrontada, por maiores incertezas, devido ao desconhecimento, e buscaria situações de mercados mais próximas possíveis das que lhes fossem familiares (pressuposto da distância psíquica).

Diversas críticas foram feitas ao Modelo Uppsala, mas foram os principais pressupostos do modelo, o processo gradual de internacionalização e o pressuposto da distância psíquica os mais questionados. Se há determinismo nas teorias do enfoque econômico, também há determinismo no pressuposto do processo gradual de internacionalização. O processo de internacionalização não poderia se verificar de forma irregular contemplando outras decisões, como decisões estratégicas e econômicas. Também, nem todas as firmas são influenciadas pelas

⁸ O conceito de microeconomia aqui utilizado inclui não somente os fundamentos neoclássicos como também os fundamentos da organização industrial.

diferenças culturais na mesma direção e com a mesma intensidade, mas algumas delas nem sequer observam o pressuposto da distância psíquica. As novas possibilidades de comunicação tornaram o mundo mais homogêneo, levando as empresas a entrarem diretamente em mercados muito diferentes culturalmente.

As críticas feitas ao Modelo Uppsala levaram a Escola Sueca a construir argumentos mais consistentes para a explicação do processo de internacionalização, destacando-se a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, centrada no papel do empreendedor, e a *Network*, que tem desempenhado papel importante nos estudos das novas configurações das empresas verificadas a partir de 1990.

Houve tentativas de conciliar as duas principais teorias mais utilizadas no estudo da internacionalização, o Paradigma Eclético e o Modelo Uppsala. Contudo, não se chegou a uma visão ou interpretação abrangente desse fenômeno, mesmo que sem o *status* de uma teoria acabada.

2.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo procurou demonstrar, inicialmente, a contribuição pioneira de Edith Penrose sobre a internacionalização de empresas. Ao publicar *Foreign Investment and the Growth of Firm*, em 1956, a autora antecipa o desenvolvimento da literatura sobre o tema, que viria a ganhar corpo a partir da década de 1960. Constatou-se que *Foreign Investment and the Growth of Firm* e *The Growth of the Firm, a case study of the Hercules Powder Company*, de 1960, são importantes não apenas pelo seu caráter germinal mas também por fornecerem uma explicação peculiar sobre a internacionalização de empresas. Para Penrose, a expansão internacional das firmas deve ser compreendida através da própria expansão da firma, desde que observadas algumas especificidades. Observou-se ainda que os trabalhos de Penrose sobre internacionalização serviram e continuam servindo de inspiração para todos aqueles que estudam o assunto.

Em seguida, buscou-se evidenciar outras teorias "clássicas" da internacionalização. As teorias escolhidas – em função da sua importância histórica evidenciada por alguns autores, como Whitelock (2002), Hermais e Hilal (2004) e Fleury e

Fleury (2003) – foram classificadas de acordo com o tipo de abordagem, como segue: i) abordagem econômica: Teoria do Poder de Mercado, Teoria do Ciclo do Produto de Vernon, Teoria da Internalização, Paradigma Eclético do Dunning; ii) abordagem comportamental: Modelo Uppsala, Teoria Network e Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Constatou-se que cada uma delas teve uma origem diferente, foi construída em momentos diferentes, buscava compreender ambientes diferentes e dar respostas a diferentes questões. Estes fatos as tornam, em muitas situações, incapazes de responder adequadamente a todas as questões teóricas e práticas da internacionalização no século XXI, como evidenciado na seção deste trabalho intitulada "Reflexões sobre as Teorias Clássicas da Internacionalização".

Apesar dessas limitações, é sempre necessário retornar às denominadas teorias "clássicas" da internacionalização, a fim de compreender as questões relacionadas ao por que internacionalizar, o momento propício à internacionalização, os limites da distância psíquica, as variedades de modo de entrada estabelecidas, as relações entre as empresas etc. Recomenda-se, contudo, que se deve adaptar os modelos existentes e buscar desenvolver novos modelos teóricos.

3 EM BUSCA DAS EXPLICAÇÕES TEÓRICAS PARA O ÊXITO DAS NOVAS MULTINACIONAIS

3.1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização das empresas, efetuado por meio dos investimentos diretos, ganhou maior dimensão após a Segunda Guerra Mundial. Naquele momento histórico, as multinacionais originavam-se em países desenvolvidos – Estados Unidos, países da Europa Ocidental e Japão – e expandiam-se em busca de mão de obra barata e recursos naturais abundantes.

Diversas teorias surgiram buscando explicar seus modos de internacionalização, suas razões para fazê-lo, suas organizações e estratégias. Entre essas teorias, duas se destacaram. O Paradigma Eclético de Dunning sustenta que as empresas multinacionais possuem vantagens de propriedade (*ownership*) que as fazem competitivas em outros mercados; elegem vantagens de localização (*localization*) a partir das quais decidem criar multinacionais em outros países; e obtêm vantagens ao estabelecer filiais em outros países (*internalization*) que não conseguiriam no caso de exportar seus produtos.

A outra linha teórica muito utilizada nos estudos da internacionalização de empresas tem sido a Escola Uppsala. A partir da trajetória das multinacionais suecas, os pesquisadores dessa escola consideram o conhecimento adquirido pelas empresas através da experiência como o elemento dominante na capacidade de internacionalização das firmas. Em função disso, eles sustentam que a internacionalização é resultado de uma série de decisões incrementais tomadas a partir do conhecimento adquirido. Argumentam também que a escolha dos países de destino está relacionada à distância psíquica entre este país e o país de origem da empresa.

Neste contexto, a presença das multinacionais originárias de países emergentes tinha um caráter marginal. Segundo Chudnovsky e López (2000), a primeira geração de multinacionais dos países emergentes surgiu no contexto das

estratégias de substituição de importação nos anos de 1970, operando em um ambiente protegido por altas tarifas, com poucos recursos, adaptando produtos às condições locais, em processos intensivos em mão de obra, na época conhecido como "tecnologia apropriada".

Esse movimento teve origem predominantemente na América Latina (Argentina, México, Chile, Brasil, Colômbia e Venezuela). As empresas latino-americanas no exterior visavam a estabelecer parcerias com seus clientes, mantendo-se próximas para ajuste de produtos, assistência técnica e facilidades logísticas, assegurando canais de exportações dos seus produtos.

A segunda onda de internacionalização dos emergentes, ainda de acordo com Chudnovsky e López (2000), foi estimulada por uma combinação de fatores *pull and push* (atração de empresas estrangeiras e estímulos à saída de empresas locais), e o objetivo maior era obter ativos estratégicos, daí a existência de investimentos tanto em países em desenvolvimento como em países desenvolvidos.

Essa fase começou nos anos de 1980 e foi dominada inicialmente por multinacionais dos Tigres Asiáticos (Coreia do Sul, Taiwan, Hong-Kong e Singapura). Os investimentos desses países no exterior foram mais significativos que os da primeira geração de multinacionais dos países emergentes, e dirigidos a setores mais sofisticados tecnologicamente.

A terceira onda de internacionalização das empresas dos países emergentes apresenta características distintas das duas anteriores, ou seja, perdeu seu caráter marginal. A partir da década de 1990 tem se destacado o surgimento e desenvolvimento de empresas multinacionais (EMNs) originárias de países emergentes, com forte presença no mercado internacional, inclusive competindo com as multinacionais denominadas "clássicas" provenientes dos países desenvolvidos.

A proliferação das novas multinacionais⁹ tem tomado de surpresa observadores políticos e acadêmicos. Muitas dessas empresas eram insignificantes ou ainda não existiam até a década de 1990. Hoje elas estão desafiando as multinacionais "clássicas" em grande variedade de indústrias e mercados.

⁹ A literatura refere-se às multinacionais dos países emergentes através de várias formas: Multinacionais do Terceiro Mundo (WELLS, 1998); *Latercomer* e Multinacionais não Convencionais (LI, 2003); *Challengers* e Novas Multinacionais (MATTHEWS, 2006a), Desafiadoras e Multinacionais Emergentes (GOLDSTEIN, 2007).

Este capítulo tem como objetivo apresentar uma síntese das explicações teóricas para a presença e o êxito dessas novas multinacionais no cenário atual da internacionalização de empresas. O texto está estruturado em quatro itens, além desta introdução e das considerações finais. No primeiro evidenciam-se as transformações ocorridas no capitalismo mundial a partir da segunda metade do século XX (mundialização do capital e/ou globalização). A segunda parte está dividida em dois momentos: primeiramente trata-se da presença das "novas multinacionais", e, a seguir, discutem-se as suas características. Na terceira parte são discutidas as especificidades dos ativos destas multinacionais. A quarta parte apresenta quatro teorias explicativas para o desempenho das novas multinacionais: a teoria *The Investment Development Path* (IDP), de Dunning e Narula; o Paradigma LLL, de John Mattheus; a teoria das vantagens genéricas, de Ramamurti e Singh; e a teoria *Born Global*. Por fim, são tecidas as considerações finais.

3.2 AS TRANSFORMAÇÕES DO CAPITALISMO MUNDIAL NA SEGUNDA METADE DO SÉCULO XX

Em *A Mundialização do Capital*, François Chesnais (1996) designa a mundialização capitalista como um novo contexto histórico, marcado por profundas e significativas transformações, as quais, apesar das complexas contradições do capital, não apontam para a constituição de uma sociedade pós-capitalista ou pós-industrial, mas, sim, abrem uma nova fase no curso histórico de desenvolvimento do sistema produtor de mercadorias.

Chesnais (1996) pensa as configurações atualmente assumidas pela economia capitalista, em nível mundial, como resultantes principalmente dos movimentos de internacionalização dos capitais produtivos, comerciais e financeiros na contemporaneidade.

No que se refere às formas assumidas pela mundialização na esfera produtiva, Chesnais (1996) identifica a empresa multinacional como o suporte organizacional dos grandes grupos industriais mundializados. Em Chesnais, as

multinacionais são empresas ou grupos capitalistas de grande envergadura que, tendo consolidada base nacional, expandiram filiais internacionalmente, conforme estratégias e organizações implementadas mundialmente, visando à reprodução e valorização de seus capitais.

Os processos de concentração e aquisição/fusão de capitais aparecem na análise de Chesnais como um aspecto importante inerente aos grandes grupos capitalistas mundializados. Foram esses processos (concentração, aquisição/fusão) que se configuraram como a principal forma e força motriz da expansão dos grupos multinacionais, tal como se verificou a partir da década de 1980.

Para Chesnais (1996), a questão dos processos de concentração e aquisição/fusão de capitais na fase de mundialização coloca outra questão importante referente à natureza da concorrência e às formas de mercado que resultam da concentração de capitais.

A natureza da concorrência e as formas de mercados que resultam dos processos de concentração do capital colocam as estruturas oligopolistas como elementos centrais da discussão. O oligopólio, na fase de mundialização, é a forma de oferta mais característica do mundo, conformando um espaço de acirrada concorrência e rivalidade, mas também de interdependência entre empresas. O oligopólio mundial configura-se, assim, como um ambiente de rivalidade,

[...] delimitado pelas relações de dependência mútua de mercado, que interligam um pequeno número de grandes grupos que, numa dada indústria [...] chega a adquirir e conservar a posição de concorrente efetivo no plano nacional (CHESNAIS, 1996, p.93).

No que diz respeito às formas assumidas pela mundialização na esfera comercial, Chesnais (1996) evidencia três séries de fatores que propiciaram a atual configuração do sistema internacional de câmbio. Os primeiros fatores são os processos de concentração e centralização do capital nas economias do centro do capitalismo internacional, associados aos movimentos de investimento direto no exterior (IDE), bem como as estratégias dos grandes grupos. Os segundos são as mudanças tecnológicas e científicas, principalmente no que se refere à inserção de tais mudanças nos processos produtivos com influência nos níveis de organização

e localização da produção, bem como da demanda por mão de obra e insumos. Os terceiros fatores são os de conotação política, referentes aos papéis assumidos pelo Estado tanto no que concerne à constituição dos blocos econômicos como à postura assumida por esses países em relação às nações do terceiro mundo.

A esfera financeira representa o posto mais avançado do movimento de mundialização do capital, em que as operações atingem o mais alto grau de mobilidade. A dinâmica das finanças na fase de mundialização é tamanha, a ponto de o capital financeiro vir demonstrando uma capacidade intrínseca de delinear um movimento próprio de valorização, em relação à produção, de forma autônoma e com características muito específicas, como em nenhum outro estágio de desenvolvimento do capitalismo, afirma Chesnais (1996).

No estágio atual de internacionalização do capital financeiro e de expansão do sistema financeiro internacional, articularam-se tanto as medidas de liberação e desregulamentação quanto as inovações financeiras.

Segundo Chesnais, a hipertrofia da esfera financeira se expressa tanto no peso que as atividades puramente financeiras vêm desempenhando para o capital na fase de mundialização, quanto nas atuais taxas de crescimento dos ativos financeiros. Nos dois casos, a dimensão alcançada pelo capital financeiro se sobrepõe ao crescimento das atividades do intercâmbio comercial, dos fluxos de investimentos externos diretos e até mesmo do Produto Interno Bruto (PIB) dos países capitalistas mais avançados.

Apesar de ser notória a expansão das finanças, e cada vez mais central a posição ocupada pela fração financeira do capital no movimento de acumulação e valorização capitalista na fase de mundialização, essa pretensa autonomia do capital financeiro em relação ao capital produtivo só pode ser admitida como absolutamente relativa, pois os capitais que se valorizam na esfera financeira nasceram e continuam nascendo no setor produtivo, conclui Chesnais (1996).

Entendida nessa perspectiva, a globalização pode ser definida como uma fase de mundialização do capital, condicionada pelo poder econômico e caracterizada pelo esforço da ideologia liberal, pelo aumento do capital fictício em níveis nunca antes atingidos, em um contexto de aceleração e mundialização acelerada dos mercados financeiros e da adoção de políticas econômicas nacionais e internacionais, que reforçam o papel das multinacionais, empresariam a economia mundial e dificultam a resistência dos povos (GUILLÉN e GARCÍA-CANAL, 2009).

A partir do olhar da geografia, Milton Santos debruçou-se sobre a globalização. A sua análise sobre a globalização tem três dimensões: globalização e cultura, globalização econômica e globalização solidária. Para os propósitos deste ensaio trataremos apenas da globalização econômica.

Milton Santos conduz suas reflexões sobre globalização econômica a partir do seu olhar sobre os fluxos que o sistema de objetos permite fluir e conduz na forma de um espaço geográfico. Para Santos (1994), o espaço geográfico é a funcionalização da globalização. Esse espaço vai ser conduzido de acordo com as demandas de quem o idealiza, para permitir fluir suas necessidades. Segundo ele, o espaço geográfico é "um conjunto indissociável de sistemas de objetos naturais ou fabricados e de sistemas de ações deliberadas ou não" (SANTOS, 1994, p.49).

O espaço geográfico viabiliza a globalização, dado que ele materializa três pressupostos: a unidade técnica, a convergência do momento e a unicidade do motor.

A unidade técnica é entendida como a capacidade de instalar qualquer instrumento técnico produtivo em qualquer lugar do mundo. A convergência do momento é possibilitada pela unificação técnica, pela capacidade de comunicação em tempo real. A unicidade do motor é a direção centralizada, exemplificada pela direção do mundo econômico e das finanças pelos executivos que atendem aos interesses dos donos das empresas multinacionais e do sistema financeiro internacional.

No livro *A Natureza do Espaço: técnica e tempo, razão e emoção*, de 1996, Santos trata com profundidade esses pressupostos e propõe um sistema de ideias que seja ao mesmo tempo um ponto de partida para a apresentação de um sistema descritivo e um sistema descritivo da geografia.

Em seguida, o geógrafo passa a discutir os conceitos de local e global e as suas relações. Para Santos, as tensões entre o local e o global são um fato que deve ser entendido por meio do papel da formação social nacional, que funciona como uma mediação entre o mundo e a região, o lugar. Ela é também mediadora entre o Mundo e o território, e afirma:

Não existe um espaço global, mas, apenas, espaço da globalização. [...] O Mundo, porém, é apenas um conjunto de possibilidades, cuja efetivação depende das oportunidades oferecidas pelos lugares [...] Mas o território termina por ser a grande mediação entre o Mundo e a sociedade nacional

e local, já que, em sua funcionalização, o "Mundo" necessita da mediação dos lugares, segundo as virtudes destes para usos específicos. Num dado momento, o "Mundo" escolhe alguns lugares e rejeita outros e, nesse movimento, modifica o conjunto de lugares, o espaço como o todo. É o lugar que oferece ao movimento do mundo a possibilidade de sua realização mais eficaz. Para se tornar espaço, o Mundo depende das virtualidades do Lugar (SANTOS, 1996, p.271).

Fleury e Fleury (2003) caracterizam a globalização como o processo de ampliação das trocas entre os povos de diferentes países dentro do regime capitalista. Neste cenário, a internacionalização permite que as empresas cresçam no sentido econômico, de modo que, para que as mesmas possam expandir seus negócios internacionais, faz-se necessária a troca de mão de obra, além de capital e perpetuidade de riqueza nos novos países, ou seja, inserir-se no processo de globalização.

O processo de globalização da economia derrubou parcialmente as barreiras comerciais entre os países, estimulando a entrada no mercado global de firmas de países emergentes, até então restritas ao seu ambiente doméstico. A liberação econômica teve papel fundamental no estímulo à internacionalização, ao modificar as condições ambientais em que as empresas atuavam, exigindo aumento de competitividade.

Um exemplo dessa mudança ambiental pode ser verificado pelo perfil das 500 maiores empresas da América Latina. Entre 1991 e 2001, o número de empresas estatais caiu de 20% para menos de 9%. Por outro lado, as multinacionais estrangeiras nos países latino-americanos passaram de 27% para 39%. Essa crescente concorrência pressionou as empresas locais. As firmas mais dinâmicas tornaram-se multinacionais, instalando-se em outras regiões do continente, como o MERCOSUL e zona andina; outras buscaram mercados emergentes em outros continentes, especialmente a África e a Ásia, ou em países da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), especialmente os Estados Unidos (SANTIJO, 2007).

Atualmente, essas novas multinacionais conseguem se destacar em um ambiente de competição global, concorrendo com outras EMNs em países emergentes e também em países desenvolvidos, e chegando a ameaçar os concorrentes globais estabelecidos. A presença dessas empresas está modificando rapidamente o cenário de vários setores industriais e as regras de competição.

3.3 A PRESENÇA DAS NOVAS MULTINACIONAIS E SUAS CARACTERÍSTICAS

3.3.1 A presença das novas multinacionais

A empresa multinacional moderna, tal como a conhecemos hoje, tem suas origens na Segunda Revolução Industrial do século XIX. As empresas da Grã-Bretanha, América do Norte e Europa continental se expandiram em todo o mundo com base nos ativos intangíveis, como tecnologia, marcas e expertise gerencial. O clímax de sua expansão mundial foi atingido durante 1950 e 1960, quando as barreiras de comércio e investimento caíram gradualmente em todo o mundo. A ascensão das multinacionais japonesas durante os anos de 1970 e 1980 acrescentaram ainda maior diversidade à população global das corporações multinacionais, ou seja, empresas em expansão de países ricos e tecnologicamente avançados (GUILLÉN e GARCÍA-CANAL, 2009).

Esse quadro está mudando rapidamente. Desde os anos 1990, o cenário global competitivo está se tornando cada vez mais povoado por multinacionais originárias de países que não estão entre os mais avançados do mundo. Estas novas multinacionais vêm de economias de alta-média renda, tais como Espanha, Portugal, Coreia do Sul e Taiwan; de economias emergentes, tais como o Brasil, Chile, México, China, Índia e Turquia; de países em desenvolvimento, como Egito, Indonésia e Tailândia; e de países ricos em petróleo, como os Emirados Árabes Unidos, Nigéria e Venezuela (UNCTAD, 2006).¹⁰

As novas multinacionais operam internacionalmente utilizando vários modos de entrada, que vão desde as alianças e *joint venture* à posse integral de subsidiárias. Algumas são pequenas e de produtos focados, enquanto outras são grandes e diversificadas em vários setores. Embora elas não possuam a tecnologia mais sofisticada ou habilidades de *marketing* em seus respectivos setores, elas têm se expandido em todo o mundo de forma inovadora. Segundo a UNCTAD (2006), elas se tornaram os principais atores no investimento estrangeiro e nas aquisições internacionais.

¹⁰ Apesar de surgirem também novas multinacionais nos países do triáde.

As empresas multinacionais dos países emergentes são manifestações visíveis do aumento continuado do IDE. De acordo com o *World Investment Report* (WIR), publicado pela UNCTAD (2010), o valor do IDE procedente de países em desenvolvimento, que era de 129 bilhões de dólares em 1990, elevou-se para 2,7 trilhões de dólares em 2009, atingindo 14% do total do IDE mundial. Em relação ao fluxo de inversão, a participação dos países em desenvolvimento passou de 13% para 21% do total em 2007 e 2009.

Apesar do crescimento da presença das multinacionais dos países emergentes no *ranking* das 100 maiores empresas multinacionais não financeiras, a presença dessas multinacionais ainda é limitada: na lista de 2008 constam apenas sete empresas; destas, seis eram asiáticas e uma latinoamericana, a CEMEX (UNCTAD, 2010).

Dentre as 100 maiores multinacionais dos países emergentes, é predominante a presença das empresas asiáticas, 74% contra 9% das empresas latino-americanas, 9% das empresas africanas e 8% das empresas russas (UNCTAD, 2010). Cabe salientar que os principais protagonistas desse processo foram as empresas de Hong Kong, Singapura, Coreia do Sul, Taiwan, China, Brasil e Rússia.

No que diz respeito à estrutura setorial, a inversão estrangeira destaca-se pelo peso do setor serviço. Em 1970, este setor representava um quarto do estoque total mundial de IDE, enquanto em 2000 correspondia à metade deste estoque (JONES, 2005).

Ainda de acordo com Jones (2005), cabe salientar também a importância das modalidades de inversões. O crescimento acelerado do estoque de IDE tem sido resultado das grandes somas de capitais destinados a fusões e aquisições, que têm se convertido no principal meio utilizado pelas multinacionais para suas inversões estrangeiras. As fusões e aquisições têm sido impulsionadas pelas oportunidades surgidas com o processo de globalização e as mudanças tecnológicas.

3.3.2 As características das novas multinacionais

Um ponto em comum entre os estudiosos da internacionalização de empresas é que as novas multinacionais apresentam características distintas das primeiras multinacionais. Segundo Matthews (2006a), são três as suas principais

características. Em primeiro lugar, todas elas internacionalizam muito rapidamente. Em segundo lugar, elas têm sido capazes de alcançar esta internacionalização acelerada não através da inovação tecnológica, mas por meio da inovação organizacional, que é bem adaptada às circunstâncias da economia global. Em terceiro lugar, elas têm sido capazes de implementar inovações estratégicas que permitem explorar suas experiências nos mercados locais e sua condição de empresa periférica como vantagem.

- a) Internacionalização acelerada - para Andersen, Blenker e Christensen (1997), as empresas multinacionais recém-chegadas internacionalizam muito rapidamente. Elas fizeram uso de conexões internacionais prévias, alavancando individualmente sua própria expansão, sendo contratadas de uma multinacional existente, ou sendo contratadas para novos mercados por um cliente global. Para esses autores, essas empresas executaram um *switch gestalt* do mercado nacional ao mercado global, e, assim, se beneficiaram da surpresa de sua presença global.
 - b) Ainda segundo os autores, uma empresa sem esse *switch gestalt* vê a economia internacional em termos de adição de um país estrangeiro para o seu mercado interno; em tal processo, uma perspectiva global surge apenas lentamente. Ao contrário, uma empresa que faz um *switch gestalt* faz sua primeira incursão estrangeira como um passo inicial não para o mercado estrangeiro, mas para o mundo. Esta empresa vai buscar cliente onde quer que ele se encontre, preferencialmente clientes globais. São as empresas da periferia que estão mais avançadas no desenvolvimento de tais perspectivas. Este fato constitui fonte de vantagem das empresas da periferia sobre as titulares avançadas dos países do tríade (Estados Unidos, Europa e Japão). Rugman (2003) faz uma observação semelhante. Para ele, as multinacionais do tríade são mais propensas a serem regionais do que globais. As multinacionais titulares, como empresas globais autênticas ou com perspectivas geocêntricas, ainda são relativamente raras.
- Inovação organizacional - as novas multinacionais adotaram uma variedade de formas organizacionais globais, desde aglomerados de celulares globais não convencionais até operações globais integradas.

Em todos os casos, essas empresas dispensaram o estilo de organização "divisão internacional" convencional.

A autonomia gerada por essa arquitetura celular global garante que essas empresas não sofram dos problemas, conhecidos, problema moral e iniciativa de "sede-subsidiária", afirmam Delios e Beamish (2001). Porém, os autores chamam a atenção para o fato de que a contrapartida para esta capacidade de resposta local é manter a coerência global e de integração. Para Matthews (2006a), as novas multinacionais implementam um conjunto eficaz de regras comuns que fornecem as diretrizes para a tomada de decisão, enquanto constroem bens comuns globais, tais como uma marca única que não atua apenas como uma ferramenta de *marketing*, mas também como um ponto de referência organizacional simbólico.

- c) Estratégias e inovações - as novas multinacionais tiveram de encontrar formas inovadoras para criar espaços em mercados que já estavam ocupados por empresas titulares (as antigas multinacionais). Para isto, elas encontraram novas maneiras de "complementar" as estratégias das empresas titulares, através da oferta de serviços contratados, de licenciamento de novas tecnologias, da formação de *joint ventures* e alianças estratégicas.

Foi através dessas estratégias "complementares" que as novas multinacionais foram capazes de conquistar um lugar importante na economia global. Ou seja, as novas multinacionais conquistaram espaço não em função dos seus pontos fortes, mas da sua capacidade de alavancar recursos dos pontos fortes das outras empresas, através de conexão internacional (MELIN, 1992).

Essas estratégias de internacionalização, concebidas para melhorar a base de recursos da empresa, em vez de explorar os ativos existentes (aspecto fundamental nas estratégias das antigas multinacionais), representam uma nova orientação da empresa, especialmente sobre o que a globalização significa e como dela tirar vantagens.

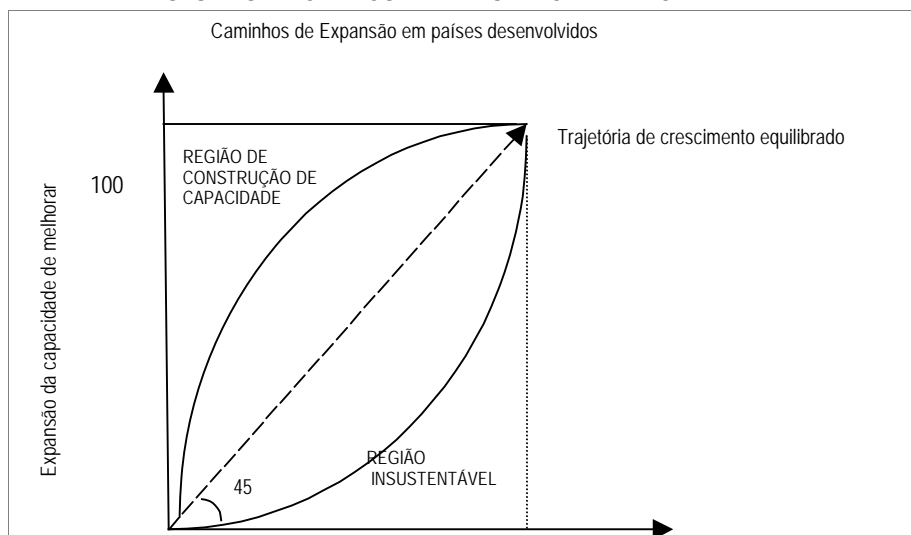
Guillén e García-Canal (2009) apresentam duas principais características das novas multinacionais. A primeira é a sua diversidade no modo de entrada. Alianças globais e aquisições são usadas simultaneamente para superar as responsabilidades

do estrangeirismo no país parceiro/alvo e para obter acesso as suas vantagens competitivas, com o objetivo de melhorar seus recursos e capacidades.

Ao entrar em alianças globais, as novas multinacionais têm usado sua posição inicial de mercado para facilitar a entrada de seus parceiros em troca de acesso recíproco aos mercados internos dos parceiros e/ou tecnologia. Além do tamanho do mercado interno, quanto mais forte a posição das novas multinacionais maior o seu poder de barganha para entrar nessas alianças.

A segunda característica diz respeito ao seu dilema quanto à expansão internacional. Para os autores, essas empresas necessitam equilibrar o desejo de alcance global com a necessidade de melhorar suas capacidades. Elas podem prontamente utilizar suas vantagens competitivas familiares em outros países emergentes ou em desenvolvimento, mas também devem entrar em países mais avançados, a fim de se expor às demandas de ponta e sofisticadas e desenvolver suas capacidades. O dilema das novas multinacionais é ilustrado pelos autores na figura 1, a seguir.

FIGURA 1 - TRAJETÓRIAS DE EXPANSÃO DAS EMPRESAS MULTINACIONAIS EM PAÍSES DESENVOLVIDOS E EM DESENVOLVIMENTO



FONTE: Guillén e García-Canal (2009, p.29)

Ao longo da diagonal, a empresa segue uma trajetória de crescimento equilibrado. Acima da diagonal a empresa entra na região de construção de capacidade, em que ela sacrifica o número de países a se instalar (seu alcance geográfico), de modo a diminuir a diferença entre ela e outros concorrentes, espe-

cialmente nas economias avançadas. Abaixo da diagonal a empresa entra em uma região insustentável, por querer priorizar alcance global sem melhorar as competências, e põe em risco a capacidade do processo de atualização.

A tensão entre a capacidade de modernização e ganhos de alcance global obriga as novas multinacionais a entrar em países desenvolvidos e em desenvolvimento simultaneamente, desde o início de sua expansão internacional, afirmam Guillén e García-Canal (2009). A entrada em países em desenvolvimento ajuda-as a ganhar tamanho e experiência operacional e a gerar lucros, enquanto a entrada em países desenvolvidos contribui principalmente para o processo de capacidade e atualização.

Essas características fornecem, portanto, o ponto de partida para explicar o sucesso das empresas recém-chegadas ao mercado internacional em face da concorrência das titulares. Empresas inovadoras, que sejam da periferia ou do tríade, são levadas para a economia global de redes através das possibilidades de ligações e alavancagem, desconhecidas há alguns anos atrás, e adicionam suas próprias contribuições multiplamente. Este fato cria muito mais possibilidades de internacionalização, e as novas multinacionais demonstraram ser muito mais ágeis no aproveitamento das oportunidades criadas (MATTHEWS, 2006a).

3.4 A ESPECIFICIDADE DOS ATIVOS DAS NOVAS MULTINACIONAIS

A abordagem convencional (teorias clássicas da internacionalização) sobre os impulsos para a internacionalização parte da perspectiva de que as empresas têm capacidade de explorar suas vantagens no exterior. A existência prévia de ativos a serem explorados constitui a essência dessa análise. As novas multinacionais, diferentemente, baseiam sua expansão internacional na busca de recursos para apoiar suas opções estratégicas.

Utilizando a estrutura analítica do Paradigma Eclético de Dunning, Sanjaya Lall, em *The New Multinationals: the spread of third world enterprise*, de 1983, analisa o processo de internacionalização das empresas de países em desenvolvimento. Lall figura na literatura relativa ao tema como um dos primeiros autores a

chamar atenção para as diferenças entre as multinacionais "clássicas" e as denominadas novas multinacionais, especialmente pela especificidade das suas vantagens de propriedade.

Para Lall (1983), a natureza das vantagens de propriedade detidas pelas grandes empresas dos países em desenvolvimento, e que são apontadas como um dos fatores básicos para o processo de internacionalização, em geral, é diferente daquelas das empresas dos países desenvolvidos. Os ativos nos quais se apoiam as vantagens de propriedade dessas duas categorias de empresas envolvem diferentes ordens de recursos naturais e humanos, desenvolvimento tecnológico, tamanho de mercado, capacitações, políticas de governo e outros fatores que interferem de forma relevante na construção dessas vantagens.

É preciso ter claro que a maioria das empresas dos países em desenvolvimento não possui vantagens competitivas relacionadas à capacitação que permite que elas atuem na fronteira tecnológica, afirma Lall. A internacionalização dessas empresas está associada a algum tipo de vantagem que elas construíram sobre tecnologias amplamente difundidas, conhecimento especial de mercados, habilidades de gestão, que podem ter surgido da adaptação ou melhoramento na tecnologia de processos ou produtos. Nesse sentido, é importante salientar que, em função do processo de aprendizado e desenvolvimento das capacitações de cada empresa, o resultado será um tipo de internacionalização com características diferentes daquelas encontradas nos países desenvolvidos.

Ainda de acordo com Lall, existem determinados fatores que podem influenciar na criação e desenvolvimento de vantagens "O" de empresas de países em desenvolvimento. O fato de que, em geral, a atuação dessas empresas não se encontra na fronteira tecnológica, e que o processo de mudança técnica ocorra de forma diferente de seus competidores de países avançados, realça ainda mais um mercado não perfeito e não homogêneo. Em outras palavras, as empresas dos países em desenvolvimento devem apoiar sua internacionalização com base em vantagens que compensem sua relativa fragilidade, especialmente tecnológica, em relação às empresas dos países desenvolvidos.

Os estudos recentes centraram a atenção sobre a importância da busca dos ativos intangíveis para o sucesso da internacionalização das novas multinacionais.

Essas empresas engajam-se em investimento direto estrangeiro, com o objetivo de adquirir tais ativos. A expansão internacional com vista à aquisição de ativos intangíveis, especialmente de tecnologia e marcas, não foi importante durante os anos de 1970 e 1980, mas tem se tornado muito difundida nas duas últimas décadas (UNCTAD, 2006).

Com o processo de liberação econômica em muitos países em desenvolvimento, as novas multinacionais desfrutam de vantagens em termos de aquisições, incluindo negócios multibilionários. Muitas delas têm como alvo empresas em dificuldades ou divisões localizadas nos Estados Unidos e na Europa que possuem algumas marcas e tecnologia de produto que elas estão em melhores condições de explorar, em função de suas habilidades e competências.

Para Cuervo e Villalonga (2000), as aquisições não são as únicas formas de acesso a ativos intangíveis. As evidências sugerem, segundo os autores, que a aceleração da expansão das novas multinacionais foi apoiada por uma série de alianças internacionais que visam ao acesso a recursos e habilidades que permitam a essas empresas acompanharem e se igualarem às multinacionais de países desenvolvidos.

No que tange à tecnologia, pesquisas recentes demonstraram que as empresas de países em desenvolvimento enfrentam menores obstáculos, quando se trata da adoção de novas tecnologias, do que suas concorrentes dos países ricos. Este é o caso especialmente de indústrias da construção civil, eletricidade, operações portuárias e de telecomunicações, em que as empresas do Brasil, Chile, México, Coreia do Sul, Espanha e Dubai, entre outros países, demonstram habilidades superiores ao tomar emprestada tecnologia e em organizar operações eficientes em muitos mercados (UNCTAD, 2006).

Um ativo intangível das novas multinacionais é enfatizado por Goldstein (2007). Trata-se do *know-how* político que essas empresas demonstram possuir em virtude de terem sido forçadas, a princípio, a operar em ambientes fortemente regulamentados, e depois, rapidamente, em ambientes desregulamentados. Lecraw (1993) também afirma a posse desse ativo intangível pelas multinacionais dos países emergentes e sua capacidade de usá-lo. Para ele, essas empresas possuem habilidades empresariais institucionais que lhes permitem operar

efetivamente em condições de vantagens em situações peculiares, sejam elas políticas, regulatórias ou culturais.

Guillén e García-Canal (2009) apresentam um quadro sintetizador em que constam os principais ativos intangíveis possuídos ou buscados pelas novas multinacionais.

QUADRO 1 - ATIVOS INTANGÍVEIS DAS NOVAS MULTINACIONAIS

ATIVOS INTANGÍVEIS	DESCRIÇÃO
Adaptação de tecnologia	Adaptação da tecnologia disponível para os mercados de pequena escala de produto, mão de obra barata, e/ou entrada de mercados imperfeitos
Adoção antecipada de novas tecnologias	Implementação de novas tecnologias desenvolvidas por outros, especialmente em indústria de infraestrutura tais como construção, eletricidade e telecomunicações
Marcas étnicas	Marcas de consumo como atração do país de origem para comunidades de imigrantes no exterior
Produção eficiente e execução de projetos	Capacidade para absorver tecnologia, combinar recursos e inovar a partir do ponto de vista organizacional de forma a reduzir custos e melhorar o aprendizado
Inovação de produtos	Melhorias adicionais de produtos e produtos especializados para nichos de mercados
Capacidade empresarial institucional	Habilidades necessárias para operar em condições peculiares dos países em desenvolvimento
Experiência na gestão de aquisições	A experiência adquirida, no país de origem, na gestão de M&A e a reestruturação corporativa ajudam a extrair valor das aquisições internacionais
Capacidades de redes	Capacidade de desenvolver redes de cooperações
Política de <i>know-how</i>	Vantagem em lidar com os governos anfitriões e com os riscos políticos dos países menos desenvolvidos

FONTE: Guillén e García-Canal (2009, p.29)

3.5 AS NOVAS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Ainda não há uma teoria consolidada que explique as estratégias e comportamentos das novas multinacionais. Entretanto, alguns autores têm tentado teorizar sobre o tema em estudos recentes. Entre esses estudos destacam-se os trabalhos de Dunning e Narula (1996), Matthews (2006a, 2006b) e Ramamurti e Singh (2009), e a teoria *Born Global*.

3.5.1 *The Investment Development Path* - IDP

A teoria do IDP¹¹ (Caminho do Desenvolvimento do Investimento), desenvolvida por Dunning e Nerula em texto de 1996, sugere que os países tendem a atravessar cinco estágios de desenvolvimento que podem ser classificados de acordo com a propensão desses países a serem investidores diretos ou receptores de investimento direto. Esta propensão será baseada na extensão e padrões das vantagens específicas de propriedade das empresas, das vantagens locacionais dos países e da presença de vantagens de transações relativas aos benefícios comerciais das transações intrafirma. Deste modo, não se consideram as transações realizadas entre as empresas multinacionais e outras empresas do país hóspede do IDE através de formas organizacionais específicas, como licenças, contratos e outros. Em outros termos, o modelo sugere uma associação direta entre o nível de desenvolvimento do país e a sua posição internacional de investimento. Portanto, à medida que o país se desenvolva, as condições que enfrentam as empresas nacionais e estrangeiras também tendem a mudar, de tal maneira que influenciam diretamente nos fluxos de IDE. De acordo com Dunning e Narula (1996), os países passam por cinco estágios de desenvolvimento.

Estágio 1 - durante o primeiro estágio do modelo IDP, as vantagens de localização de um país são consideradas insuficientes para atrair IDE, com exceção daqueles países que possuem recursos naturais. Essas limitações dos aspectos locacionais se referem ao tamanho do mercado doméstico, no qual o nível da demanda é mínimo por causa da baixa renda *per capita*. Por outro lado, reflete sistemas econômicos ou políticas públicas inapropriadas, uma infraestrutura inadequada de transporte e uma mão de obra desqualificada e pouco motivada.

Neste estágio de desenvolvimento, as empresas estrangeiras preferem abordar o mercado através das modalidades de exportações e importações, ou simplesmente concluir alguns acordos de cooperação com empresas locais que

¹¹ O conceito de IDP foi apresentado pela primeira vez por John Dunning em 1979, em uma conferência sobre Empresas Multinacionais de países em desenvolvimento em Honolulu.

não envolvam nenhum tipo de responsabilidade societária. Neste estágio os países não teriam condições de atrair investimentos diretos, exceto no caso de algumas empresas interessadas na exploração de recursos naturais já existentes.

Estágio 2 - Como resultado das políticas adotadas pelo governo no estágio 1, o país começa a criar alguma vantagem específica de localização. Isto implicará o início de um processo de aumento do IDE, estimulado, eventualmente, pelo crescimento do mercado doméstico em termos de tamanho ou de poder de compra. Consequentemente, o desenvolvimento de uma produção local pelas empresas estrangeiras passa a representar uma proposição viável. Este estágio é caracterizado, também, pelo desenvolvimento, por parte das empresas nacionais, de certas vantagens de propriedade, o que deverá levar tais empresas a iniciar um processo de internacionalização de suas atividades através do IDE em regiões ou países que se situam em estágio de desenvolvimento menor, com a finalidade de desenvolver estratégias de busca de novos mercados. Por outro lado, para aumentar seus ativos estratégicos e suas vantagens de propriedade, tais empresas buscam investir em países situados em estágios de desenvolvimento maior.

É importante salientar que a extensão desse processo de internacionalização de empresas nacionais através do IDE será amplamente influenciado pelas políticas governamentais de incentivos a exportações, desenvolvimento ou aquisição de tecnologia, assim como através das mudanças que refletem os custos relativos de produção. Entretanto, neste estágio, os fluxos de IDE realizados no país continuam superiores aos investimentos realizados por empresas nacionais em outras regiões do mundo.

Estágio 3 - Países classificados neste estágio são caracterizados pela redução gradual da taxa de crescimento dos fluxos de IDE e por um aumento dos seus investimentos diretos no resto do mundo, o que deverá permitir o aumento de sua posição internacional de investimento. É importante salientar que, neste estágio, a vantagem de propriedade das empresas nacionais deverá mudar, não tanto em função dos incentivos governamentais, mas, parcialmente, pelo aumento do seu grau de multinacionalização e, em maior importância, pela sua competência e habilidade de gerenciar e coordenar ativos localizados em diferentes áreas geográficas.

O aumento da vantagem de propriedade das empresas nacionais deverá estimulá-las a realizar investimentos diretos especialmente nos países que ainda estão nos estágios 1 e 2, tanto com o objetivo de atendimento a esses mercados, como para explorá-los no sentido da construção de plataforma de exportação para outras regiões.

Estágio 4 - Um país alcança o estágio 4 quando o estoque de IDE no exterior iguala ou supera o estoque interno de IDE de empresas estrangeiras, e a taxa de crescimento do IDE no exterior continua aumentando mais rapidamente que a do IDE interno. Isto significa que as empresas domésticas podem agora não só competir efetivamente com as empresas estrangeiras nos diferentes setores nacionais, mas, também, essas empresas possuem vantagens de propriedade para penetrar e competir em outros mercados e regiões.

Neste estágio, os processos de produção passam a utilizar técnicas de produção intensiva em capital, já que o custo do capital passa a ser menor que o custo do trabalho. Os fluxos de IDE serão orientados, especialmente, para projetos de racionalização e de busca de ativos estratégicos por empresas também classificadas no estágio 4.

Estágio 5 - Neste estágio, apesar dos fluxos de IDE recebidos e realizados no exterior continuarem crescendo, a posição internacional de investimento de um país deve, inicialmente, se reduzir, e, mais tarde, variar em torno do nível zero, podendo também variar de maneira positiva ou negativa de acordo com a evolução das taxas de câmbio e dos ciclos econômicos.

Como resultado desse processo, o IDE de qualquer país no estágio 5 de desenvolvimento passa a depender cada vez mais das estratégias de suas próprias EMNs e das de outros países dos estágios 4 e 5 de desenvolvimento, e não das diferenças que possam existir entre os países. Portanto, a EMN passa a representar a força dominante do processo de configuração da produção internacional e do comércio, independentemente das vantagens de localização do seu país de origem.

O que se conclui em relação à teoria do IDP é que, apesar de aparecer na literatura como explicação à internacionalização das empresas dos países

emergentes, a validade dos seus pressupostos está estritamente relacionada aos conceitos básicos do Paradigma Eclético de Dunning (Paradigma OLI). Portanto, a análise das relações entre os fluxos de IDE deverá ser efetuada considerando os três tipos de vantagens do paradigma OLI: vantagem de propriedade, de localização e de internalização.

3.5.2 O Paradigma LLL

John Matthews (2006a, 2006b) propôs o conceito *challenger multinational enterprise* para designar as novas multinacionais, caracterizadas por um processo de internacionalização acelerada, por sua capacidade de inovações estratégicas e organizacionais e por sua articulação com a economia global através de complexos vínculos interfirmas.

Ele sustenta que, de acordo com o Paradigma OLI, as empresas multinacionais exploram no exterior os recursos desenvolvidos em seus países de origem. As *challenger*, ao contrário, se internacionalizam com a finalidade de conseguir os recursos que precisam. O autor também afirma que, enquanto as multinacionais "clássicas" operam em mercados relativamente fechados e com subsidiárias dotadas de um alto grau de autonomia, as novas multinacionais atuam no mercado global de forma integrada, o que favorece a criação de cadeias de valor cujas funções estão distribuídas em escala planetária.

A partir dessas constatações, John Matthews (2006a, 2006b) propõe o Paradigma LLL (*Linkagem, Leveraging, Learning*) como mais adequado para a compreensão do processo de internacionalização do que ele denomina de "a segunda economia global".

Linkagem (ligação) - implica a aquisição de recursos através de diversas formas de colaboração com outras firmas, que permitem reduzir os riscos inerentes às operações no mercado externo.

As novas multinacionais são focadas não em suas próprias vantagens, mas nas vantagens que podem ser adquiridas externamente, ou seja, sobre os recursos

que podem ser acessados fora delas. Assim, uma orientação global torna-se fonte de vantagem, uma vez que as oportunidades através das quais ela pode se expandir são encontradas no mercado global e não em seu ambiente doméstico.

A empresa que busca adquirir recursos ativos complementares em mercados estrangeiros tem de superar vários problemas, entre os quais estão as incertezas. As pequenas e médias empresas, em particular, têm que encontrar formas de compensar esses riscos ou podem enfrentar a falência. Assim, *joint ventures* e outras formas de parcerias e colaborações, como meio de entrada para o mercado externo, emergem como a melhor escolha.

Para John Matthews, Wells (em texto de 1998) comungou do seu ponto de vista sobre o papel das parcerias e *joint ventures*. Para Wells (1998), as multinacionais do terceiro mundo tendem a se expandir no exterior por meio de parcerias e *joint ventures*, em vez de aquisições de subsidiárias integrais. Parcerias e *joint ventures* são vistas pelas multinacionais "clássicas", em geral, como fonte de vazamento de propriedade, de ativos e de conhecimento. Para as "multinacionais do terceiro mundo", diferentemente, parcerias e *joint ventures* são vistos como principais veículos de redução de risco, envolvidos na expansão nacional e como fonte de acesso a novas tecnologias, afirma Wells.

Chen e Chen (1998) afirmam que a busca de acesso aos recursos pelas novas multinacionais pode ser interpretada como uma tentativa de acessar recursos externos a fim de compensar suas fraquezas como investidor.

Leveraging (alavancagem) - na medida em que os vínculos com outras empresas oferecem recursos que podem ser apropriados pelas novas multinacionais, muitas delas iniciaram sua atividade internacional como provedoras de transnacionais globais.

Aqui o foco analítico é sobre as formas como as ligações podem ser estabelecidas com as multinacionais "clássicas" e outros parceiros. Neste caso, as empresas estão preocupadas em saber o quão acessíveis são os recursos, possibilidades de imitação, transferências ou substituição.

Esta abordagem contrasta fortemente com a abordagem convencional das empresas multinacionais "clássicas". Na abordagem convencional, o objeto de análise são as barreiras para difusão, ou seja, procura-se atrasar a entrada da concorrente para sustentar as vantagens estabelecidas. Na perspectiva das novas

multinacionais o objeto de análise é verificar de que forma esses obstáculos de entrada podem ser superados.

Ligações e alavancagens são, desse modo, concepções que estão em contraste com a visão de que as empresas multinacionais recebem vantagens com a posse de recursos e da internalização das operações além das fronteiras nacionais (a perspectiva OLI).

Learning (aprendizagem) - aplicações repetidas de ligações e alavancagem resultam na aprendizagem da empresa em realizar tais operações de forma mais eficiente (aprendizagem organizacional) e incrementar sua produtividade.

As novas multinacionais ganham com as aplicações repetidas de ligações e alavancagem que devem ser construídas de forma acumulada, e é este processo de construção que pode explicar o súbito aparecimento e êxito das novas multinacionais, afirma John Mattheus (2006a).

3.5.3 As vantagens competitivas de Ramamurti e Singh

A partir da análise do contexto dos países emergentes (vantagens específicas do país de origem) e das vantagens específicas das firmas, quais sejam: produtos adequados a mercados emergentes; produção e excelência operacional; acesso privilegiado a recursos e mercados; vantagem da adversidade e ativos tangíveis tradicionais, Ramamurti e Singh (2009) apresentam um grupo de estratégias genéricas de internacionalização adotadas por empresas destes países. Tais estratégias são vistas como tipos ideais weberianos, o que significa que provavelmente nenhuma firma as segue em sua forma pura. Além disso, uma empresa pode colocar em prática mais de uma estratégia genérica, e companhias de uma mesma indústria podem adotar e perseguir estratégias diferentes.

As estratégias genéricas aplicam-se a empresas em seus primeiros estágios de internacionalização, cujas vantagens competitivas estão baseadas em capacidades e ativos construídos em seu mercado de origem. Na medida em que elas se tornam mais internacionalizadas, suas vantagens competitivas passam a depender menos das suas origens. As cinco estratégias genéricas propostas por

Ramamurti e Singh (2009) são: integrador vertical de recursos naturais, otimizador local, parceiros de baixos custos, consolidador global, e *first-mover* global.

Integração vertical de recursos naturais - é uma estratégia adotada por empresas geralmente originárias de um país rico em recursos naturais ou que possui um grande mercado doméstico para explorar. Apesar da tendência de desintegração vertical em muitas indústrias, as empresas do setor de recursos naturais continuam a ser verticalmente integradas a montante e a jusante na sua cadeia de valor. Essas empresas realizam desde a extração até o *marketing*, passando por processamento e distribuição.

Otimizador local - as vantagens das empresas que seguem esta estratégia resultam da otimização de produtos e processos devido a condições especiais do mercado. Incluem especificamente o *design* de produto que atenda a duas condições básicas dos mercados emergentes: os consumidores de baixa renda e o subdesenvolvimento da infraestrutura de tais países, que requerem produtos e serviços adaptados. Além de aperfeiçoar produtos para o mercado doméstico, as empresas que utilizam essas estratégias cortam custos de produção e aumentam a confiabilidade em ambientes difíceis geralmente característicos de países em desenvolvimento.

Parceiro de baixo custo - esta estratégia se verifica por alavancar a vantagem de mão de obra barata visando servir às necessidades de empresas sediadas em países ricos. Entre os principais seguidores de tal estratégia estão os fornecedores de serviços, como suporte de tecnologia de informação, desenvolvimento de *softwares*, terceirização de pesquisas e desenvolvimento, operação de *call center* e outras formas de terceirização de negócios e processos relacionados ao conhecimento.

Consolidador global - refere-se a empresas que, como o nome sugere, consolidam indústria, começando, normalmente, pelo mercado doméstico, seguido de aquisições horizontais em mercados emergentes e culminando em aquisições em países desenvolvidos. Entre as principais seguidoras desta estratégia estão as indústrias de aço e metal.

First-mover global - esta estratégia caracteriza-se pela criação de um negócio global em uma nova indústria ou segmento. O *status* de *first-mover* pode

derivar do reconhecimento de uma oportunidade utilizada antes de outra empresa, da implantação de um negócio inovador em uma indústria existente, ou, ainda, de uma inovação tecnológica. A empresa que adota esta estratégia, portanto, é inovadora em relação a seus competidores locais e estrangeiros tanto em termos do que faz quanto em como o faz.

3.5.4 Teoria *Born Globals*

O termo *Born Global* surgiu a partir de um estudo sobre exportadores de produtos de alto valor, realizado na Austrália, no início da década de 1990, pela firma de consultoria *Mickinsey*. O estudo identificou um número significativo de empresas de pequeno e médio portes que não haviam seguido um processo lento e gradual de desenvolvimento internacional, mas que já nasceram globais. Coube a Michael Rennie (1993), ao publicar o livro *Global Competitiveness: Born Global*, resultante da pesquisa efetuada, denominar essas empresas peculiares como *Born Global*¹².

Para Rennie (1993, p.45), uma *Born Global* é a empresa que não construiu lentamente seu caminho em direção ao comércio internacional, mas já nasceu global. De acordo com MacDougall e Oviatt (1996, p.49), a expressão designa uma organização que desde sua concepção ou início de suas atividades busca negócios no mercado externo, e procura originar vantagem competitiva significativa a partir do uso de seus recursos e da venda de seus produtos em diferentes países. Segundo Knight e Cavusgil (2004, p.124), *Born Global* é uma organização de negócios que, desde sua formação, busca performances superiores em negócios internacionais a partir da aplicação de recursos baseados em conhecimentos para vender seus produtos em múltiplos países.

As *Borns Globais* utilizam intensamente as exportações como seu modo principal de entrada em mercados internacionais. McDougall e Oviatt (1994)

¹² A literatura de negócios internacionais apresenta diferentes denominações para esse fenômeno: *Born Global* (RENNIE, 1993, e DIB, 2008); *Global start-ups* (OVIATT e McDougall, 1994); *Early internationalizing firms* (RIALP e RIALP, 2007); entre outros. Nesta tese será adotado o termo *Born Global* por ser o mais utilizado e difundido.

argumentam que a propriedade de ativos no exterior não é uma condição essencial desses empreendimentos internacionais, uma vez que sua principal preocupação tem relação com o valor agregado no produto e suas competências para mantê-lo e adaptá-lo e não com os ativos possuídos no exterior. Ainda segundo os autores, grande parte das amostras das pesquisas internacionais sobre o fenômeno das *Borns Globals* utiliza base de dados de empresas exportadoras. Assim, outras formas de entrada no exterior, como aquisições e estabelecimento de subsidiárias, são muito pouco relatadas na literatura sobre *Born Global*.

Apesar de razoável consenso teórico do que seja uma *Born Global*, o mesmo não pode ser concluído sobre a operacionalização empírica deste conceito, ou seja, não há consenso sobre suas características definidoras de maneira precisa. Segundo Dib (2008), os critérios mais recorrentes de uma *Born Global* são: data de fundação, início das atividades internacionais depois da fundação, percentagem do faturamento (receitas) proveniente de operações no exterior e abrangência do mercado.

Sendo uma *Born Global* um fenômeno recente, cujo aparecimento foi motivado por diversos fatores ambientais (globalização, internet e outras tendências contemporâneas), Moen e Servais (2002) e Rasmusen e Madsen (2002) consideram o ano de 1990 como uma espécie de "divisor de águas" a partir do qual a literatura deveria considerar esse fenômeno. Há, porém, alguns autores, a exemplo de Evangelista (2005), que consideram empresas fundadas anteriormente.

Embora já aceita na literatura a definição de *Born Global* como se referindo a empresas que são internacionais desde sua formação, ou logo após, existe controvérsia sobre o que seria este "logo após". Em sua pesquisa de 1993, Rennie havia apontado que as empresas pesquisadas haviam começado a exportar, em média, dois anos após sua fundação. Também Moen e Servais (2002) consideram dois anos; Knight e Cavusgil (2004) mencionam três anos; Oviatt e MacDougall (1996), oito anos; e Gabrielsson, Sasi e Darling (2004), quinze anos.

A percentagem do faturamento proveniente de operações no exterior para caracterizar uma *Born Global* varia de 5% a 75%. Para MacDougall e Oviatt (1996), são 5%; de acordo com Knight e Cavusgil (2004), são 25%; segundo Gabrielsson,

Sasi e Darling (2004), 50% para firmas de pequenas economias abertas, como a Finlândia, e 75% para firmas com pequenos mercados domésticos.

Para Chetty e Campbell-Hunt (2004), o termo "global", que compõe a definição desse tipo de empresa, já definiria sua abrangência de mercado, ou seja, seria considerada empresa *Born Global* apenas aquelas envolvidas com mercados em todo o mundo. Outros autores, contudo, flexionam a abrangência de mercados: Sharma e Blomstermo (2003) consideram um ou poucos mercados internacionais, na mesma ou em várias regiões do mundo; Dib (2008) considera uma empresa *Born Global* aquela que apresentar atividades internacionais em mais de dois continentes.

Grande parte dos estudos sobre *Born Globais* foi realizada em países desenvolvidos. No contexto norte-americano: MacDougall e Oviatt (1996) e Knight e Cavusgil (2004); no contexto europeu: Gabrielsson, Sasi e Darling (2004) e Dominginhos e Simões (2001), entre outros. As pesquisas sobre *Born Globals* em países emergentes têm revelado resultados diferentes.

O estudo de Thai e Chong (2008) sobre *Born Global* vietnamitas apresenta tendências diferentes daquelas apontadas pelos principais trabalhos sobre o tema. Os autores constataram que os recursos e capacidades da firma não levaram as empresas a se internacionalizarem rapidamente. Além disso, os empreendedores das empresas estudadas por Thai e Chong não possuíam experiência técnica e profissional, experiência internacional, nem tampouco inclinação empreendedora com visão global, como apregoa a teoria.

Contudo, o estudo efetuado por Varma (2009) sobre empresas de tecnologia da informação na Índia apresentava tendência de concordância com a literatura internacional de *Born Global*. A autora mostra que a história da internacionalização da indústria de TI na Índia havia começado há uma década, com o estabelecimento de exportação. Em geral, as empresas eram apenas fornecedoras de mão de obra de produtos exportados para outros países. Elas se baseavam parcialmente em táticas como a terceirização e *offshoring*, e então criaram a oportunidade para entrarem na cena global.

3.6 REFLEXÕES SOBRE AS NOVAS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

Em uma perspectiva de análise sistêmica, as novas teorias da internacionalização resultam das transformações observadas no sistema capitalista a partir das duas últimas décadas do século XX, que François Chesnais, em texto de 1996, chamou de mundialização do capital, e que outros autores, como Milton Santos (1996, 2000 e 2004), Fleury e Fleury (2003), Guillén e García-Canal (2009), denominaram de globalização. Como evidenciado na seção 3.2, em Chesnais a configuração atual do capitalismo resulta dos movimentos de internacionalização dos capitais produtivos, comerciais e financeiros atualmente. Na esfera produtiva, Chesnais identifica a empresa multinacional como o suporte organizacional dos grandes grupos industriais mundializados.

Apesar de evidenciar com precisão as transformações verificadas no capitalismo mundial, Chesnais, no capítulo três do seu texto, cujo título é "A Empresa Multinacional Hoje", continua a tratar como multinacional a grande empresa. Ele procurou, na verdade, analisar as transformações ocorridas nas denominadas multinacionais tradicionais e sua adaptação à nova realidade do capitalismo mundial.

Ocorre que as transformações do capitalismo no final do século XX evidenciaram diversos tipos de multinacionais: antigas multinacionais que tiveram que se adaptar às transformações sistêmicas; grandes empresas de países em desenvolvimento que perderam seu caráter marginal no processo de internacionalização, tornando-se desafiadoras globais; e pequenas e médias empresas tanto de países desenvolvidos como em desenvolvimento que agora atuam na arena global.

A compreensão linear da internacionalização de empresas através dos conceitos de centralização e concentração parece insuficiente, por não dar resposta à complexidade atual do processo de internacionalização.

Pode-se afirmar que houve, em relação à internacionalização das empresas, a partir de 1990, uma mudança de paradigma no sentido de Kuhn, e que, portanto, as novas teorias da internacionalização devem refletir toda a complexidade desse novo paradigma. Contudo, constata-se que as novas teorias, evidenciadas na seção 3.5 deste trabalho, ainda não têm demonstrado ser capazes de compreender esse fenômeno como um todo, limitando-se a alguns aspectos ou casos específicos.

Se olharmos para as novas teorias da internacionalização em uma perspectiva econômica, uma característica das teorias clássicas da internacionalização ainda se faz presente – uma análise focada na firma. Esta característica está presente no Paradigma LLL, na Teoria das *Born Globals* e nas vantagens competitivas, se bem que esta última teoria inclua como parâmetro para a constituição das suas estratégias as vantagens específicas do país de origem da empresa, como mão de obra, matérias-primas, mercado consumidor, financiamento, política industrial e estabilidade econômica.

Na teoria *The Investment Development Path* (IDP), que destaca os cinco estágios de desenvolvimento que podem ser classificados de acordo com a propensão dos países de serem investidores diretos ou receptores de investimento direto, também encontraram-se elementos macroeconômicos. Porém, em ambos os casos, teoria das vantagens competitivas e teoria *The Investment Development Path*, os aspectos macroeconômicos referem-se ao país de origem da empresa, não se considerando, portanto, os aspectos macroeconômicos dos países hospedeiros.

Se buscarmos em Cantwell e Tolentino (1990) as possibilidades de contribuições teóricas da economia ao estudo da internacionalização de empresas – esferas microeconômicas, mesoeconômicas e macroeconômicas –, constata-se que a esfera microeconômica tem tido presença importante nesse aparato teórico. As esferas macroeconômica e mesoeconômica, por outro lado, têm tido um caráter marginal. O que é preocupante, pois, segundo os autores, é na esfera mesoeconômica que estaria envolvida a questão da tecnologia. A economia, através do estudo de Schumpeter e dos neoschumpeterianos, tem avançado muito em relação à compreensão da tecnologia na produção capitalista, podendo fornecer, desse modo, importantes elementos explicativos ao processo de internacionalização das empresas.

Observa-se, também, que o caráter recente das novas teorias, que estão na fronteira da discussão sobre internacionalização, e a busca pela individualização de aspectos da internacionalização resultam até agora na inexistência de uma visão ou interpretação abrangente do processo de internacionalização de empresas.

3.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constatou-se teoricamente, nesta parte do estudo, que as novas multinacionais floresceram em tempo de globalização e que, apesar das diferenças que ainda permanecem, o alcance global e a escala global são cruciais. Essas empresas se fazem presentes de forma intensa e competitiva em diversos setores industriais, em muitos casos desbancando as multinacionais "clássicas".

Ainda segundo essas teorias, as novas multinacionais internacionalizam rapidamente, adotam inovações organizacionais de caráter global, utilizam estratégias inovadoras peculiares para sua inserção no mercado global, utilizam parcerias e aquisições como modo de entrada internacional e buscam atuar tanto em países em desenvolvimento como em países desenvolvidos. Ou seja, as novas multinacionais apresentam características diferentes das multinacionais clássicas.

Observou-se, também, que, diferentemente das empresas do triáde, que têm na existência prévia de ativos sua principal motivação para se internacionalizarem, a principal motivação para a internacionalização das novas multinacionais é a busca por ativos que possam apoiar suas opções estratégicas.

Verificou-se, ainda, que quatro principais teorias (teorias de fronteira) procuram explicar essa nova realidade. A teoria *The Investment Development Path* (IDP), elaborada por Dunning e Narula e apresentada em texto de 1996, baseia-se no Paradigma OLI, em que os autores afirmam que o nível de internacionalização de um país depende do seu nível de desenvolvimento. Constata-se que esta teoria sofre grande influência do Paradigma Eclético de Dunning.

Contraopondo-se a essa visão de Dunning e Narula, John Mattheus, em dois textos de 2006, apresenta o Paradigma LLL. Partindo das características e peculiaridades das novas multinacionais, o autor argumenta que três aspectos podem explicar e fundamentar a compreensão do êxito das empresas ao se internacionalizarem: *linkagem* (ligação), *leveraging* (alavancagem) e *learning* (aprendizagem).

O paradigma LLL aparece como um instrumento de análise importante, uma vez que entre outros aspectos significa explicar, em princípio, que qualquer

empresa que não possui recursos em países estrangeiros pode aproveitar as novas características da economia global, particularmente o seu caráter globalmente interligado, para se tornar uma jogadora internacional.

A teoria das estratégias genéricas de Ramamurti e Singh destaca-se por possibilitar compreender a diversidade entre as empresas dos países emergentes através da estratégia, ou estratégias, que cada uma delas utiliza no seu processo de internacionalização.

A teoria *Born Global*, por sua vez, caracteriza-se como mais abrangente, pois possibilita analisar tanto empresas multinacionais de países emergentes como as novas multinacionais surgidas nos países desenvolvidos.

Essas teorias, contudo, continuam, como nas teorias clássicas da internacionalização, a compreender esse processo parcialmente, sem que se tenha até agora um estudo sistematizado ou nem mesmo uma interpretação abrangente desse tema.

4 A INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DE TIPOLOGIAS DAS TEORIAS TRADICIONAIS E DAS NOVAS TEORIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO

4.1 INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização das empresas de capital nacional teve seu início na década de 1970, quando algumas empresas brasileiras e alguns bancos investiram de forma incipiente no exterior.¹³ No primeiro caso, visando aos mercados em que o país já possuía uma forte presença exportadora; e, no segundo caso, dirigindo-se a países desenvolvidos e aos paraísos fiscais em busca de acesso a recursos financeiros no mercado internacional.

Nos anos oitenta, esse processo teve continuidade principalmente com as empresas do setor de engenharia e construção civil e algumas do setor industrial. A ampliação da internacionalização das empresas na década de 1980 foi causada essencialmente pela busca de novas perspectivas diante da crise financeira brasileira daquela década. Segundo a Fundação Dom Cabral (2011), a evolução e as características do investimento brasileiro no exterior nesse período atestam uma grande concentração geográfica dos investimentos, bem como a pequena base de empresas investidoras.

A partir da década de 1990, as mudanças ocorridas na economia brasileira (liberação comercial e financeira nas relações com o exterior, programa de integração econômica - MERCOSUL, programa de privatização, e implementação do Plano Real a partir de 1994), em conjunto com as mudanças no cenário internacional, provocaram uma reavaliação das empresas brasileiras em relação a sua internacionalização. Elas se reestruturaram com o intuito de se tornarem mais competitivas, adequando-se ao padrão de competição da economia mundial, bem como elaborando novas e arrojadas estratégias e definindo mais precisamente seus mercados de atuação.

¹³ Há algumas exceções, como, por exemplo, a Vale, que vendia toda sua produção no exterior e só se voltou para o mercado interno cerca de 20 anos após a sua fundação.

Ainda mais, a internacionalização produtiva das empresas brasileiras, a partir de 1990, passou a contar com a ajuda mais incisiva do governo brasileiro através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). O apoio do BNDES à internacionalização das empresas brasileiras estava restrito, até meados de 2002, aos financiamentos realizados mediante operações de renda variável, nas quais o incentivo ao investimento no exterior acontecia de forma indireta. Em meados de 2002, a diretoria do BNDES aprovou as diretrizes para o financiamento aos investimentos de empresas brasileiras no exterior. Essas diretrizes tinham dois objetivos: i) orientar a criação de uma linha capaz de estimular a inserção e o fortalecimento de empresas no mercado internacional; e ii) apoiar a implantação de investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, promovendo o incremento das exportações brasileiras.

Em 2003 foi apresentada uma nova legislação para o banco, relativa ao seu papel como agente financiador das empresas brasileiras. O Estatuto do Banco, no seu artigo 9º, inciso II, prevê que o apoio a investimentos diretos no exterior deve beneficiar exclusivamente empresas de capital nacional. Desde então, essa linha de crédito criada pelo BNDES para apoio à internacionalização de empresas brasileiras financiou, até 2009, R\$ 8 bilhões para os setores de agroindústria, bens de capital, construção e engenharia, eletroeletrônica, energia, serviços técnicos e tecnologia da informação (BNDES, 2009, p.152).

Essa junção de interesses evidenciada por esses dois atores (empresas e governo) tem propiciado uma crescente e exitosa presença das empresas do Brasil no mercado internacional.

Neste capítulo procura-se demonstrar, através de tipologias, a capacidade das teorias clássicas e das novas teorias em explicar a internacionalização das vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil.

Além desta introdução e das considerações finais, este texto compõe-se de duas partes. Na primeira apresentam-se os fundamentos para a construção de tipologias sobre a internacionalização de empresas. A segunda parte analisa a internacionalização das vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil, de acordo com a Fundação Dom Cabral, através de tipologias, subdividindo-se em três momentos: base de dados, procedimentos metodológicos, e resultado e análise. Por fim, têm-se as considerações finais.

4.2 FUNDAMENTOS PARA A CONSTRUÇÃO DE TIPOLOGIAS DA INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Para Miller (1996), tipologia é "um conjunto de configurações derivadas conceitualmente" e que apresenta as seguintes características: i) baseia-se em teoria e utiliza diferenças e relações conceitualmente relevantes; ii) os tipos ideais sugeridos contêm elementos de contraste que facilitam a pesquisa empírica; e iii) os elementos usados para construir os tipos são coerentes do ponto de vista temático e têm implicação para o desenvolvimento conceitual e normativo.

Weber (2003) defende a relevância da constituição de tipologia, por considerar que, apesar de ideal (tipos ideais), a tipificação constitui ferramenta analítica poderosa para interpretar as movimentações e dinâmica da realidade.

A internacionalização de empresas, iniciada no século XIX e incrementada após a Segunda Guerra Mundial, adquire novos contornos a partir das duas últimas décadas do século XX. A economia global ditou novas regras de competição, levando as empresas a adotarem novas estratégias, destacadamente a internacionalização. Tal movimento culminou em novas configurações das empresas multinacionais: empresas originárias de países emergentes e empresas originárias dos países desenvolvidos com perfis diferentes das denominadas multinacionais tradicionais, que continuam a surgir. Esta nova realidade levou ao questionamento das teorias até então existentes (teorias clássicas da internacionalização) e ao surgimento de novas teorias.

Nenhuma dessas teorias, isoladamente¹⁴ (clássica ou nova), parece conseguir responder à complexidade do fenômeno da internacionalização. Sendo assim, procurar compreender esse fenômeno através de tipologias torna-se relevante. Utilizaram-se neste capítulo algumas das principais teorias da internacionalização, visando a responder a duas questões-chaves suscitadas nesta área: 1) por que as empresas se internacionalizam?; e 2) por quais maneiras (como) o fazem?

¹⁴ As principais teorias da internacionalização foram evidenciadas no primeiro e segundo capítulos desta tese.

Foram escolhidas cinco teorias, cujas características resultaram nas seguintes tipologias: i) teorias clássicas da internacionalização: Paradigma Eclético de Dunning e Modelo Uppsala. Estas teorias foram escolhidas por serem as mais usuais e sintetizarem e fundamentarem as concepções econômicas e comportamentais, respectivamente; e ii) novas teorias da internacionalização: Paradigma LLL, Vantagens Competitivas de Ramamurti e Singh, e teoria *Born Global*. Estas teorias têm se destacado na compreensão do fenômeno da internacionalização a partir da globalização.

QUADRO 2 - AS TEORIAS, SUAS CARACTERÍSTICAS E AUTORES

continua

1. Paradigma Eclético de Dunning	1.1 Motivos para internacionalizar	1.2 Autor
<p>O envolvimento internacional da empresa e sua expansão no exterior serão explicados por determinadas vantagens que são específicas da própria empresa e dos países de origem e/ou destino: vantagem de propriedade (<i>ownership</i>), de localização (<i>localization</i>) e internalização (<i>internalization</i>).</p>	<p>Procura por recursos (<i>resource seeking</i>) - as empresas multinacionais buscam explorar as vantagens derivadas de recursos naturais e custos comparativamente menores dos países hospedeiros.</p> <p>Procura por mercados (<i>market seeking</i>) - as multinacionais buscam explorar o mercado do país hospedeiro, bem como, a partir de um dado país hospedeiro, explorar as vantagens de outros mercados vizinhos.</p> <p>Procura por eficiência (<i>rationalized or efficiency seeking</i>) - as multinacionais buscam explorar as vantagens de escala e racionalização da produção, além da especialização e vantagens locais, tais como processo de integração, redução do custo de transporte e infraestrutura.</p> <p>Procura por ativos estratégicos (<i>strategic asset seeking</i>) - as multinacionais buscam adquirir um conjunto estruturado de competências e <i>mix</i> de estratégias competitivas que lhes proporcionem maiores vantagens competitivas, geralmente adquirindo ativos estratégicos voltados à inovação de produtos e canais de distribuição.</p>	<p>Dunning (1988, 2000)</p>
2. Modelo Uppsala	2.1 Fatores que atuam no decorrer do processo de internacionalização	2.2 Autor
<p>Dado que o ambiente no exterior é caracterizado em grande parte pela incerteza, o processo de internacionalização torna-se uma estratégia cautelosa, sendo seu aprofundamento e complexidade dados a partir do acúmulo de conhecimento e experiência.</p>	<p>Processo gradual de internacionalização - o movimento na direção de mercados estrangeiros e a escolha no modo de entrada se dão como resultado de uma série de decisões incrementais.</p> <p>Distância psíquica (conhecimento do mercado estrangeiro) - quanto mais distintos forem os mercados de origem em relação aos mercados estrangeiros, maior a resistência das empresas para estender suas atividades no exterior.</p>	<p>Johanson e Vahlne (1977)</p>

QUADRO 2 – AS TEORIAS, SUAS CARACTERÍSTICAS E AUTORES

continua

3. Paradigma LLL	3.1 Características	3.2 Autor
<p>De acordo com este paradigma as empresas (novas multinacionais) constroem suas estratégias de internacionalização considerando três aspectos: <i>linkage</i> (ligação), <i>leveraging</i> (alavancagem) e <i>learning</i> (aprendizagem).</p>	<p>Internacionalização acelerada - as novas multinacionais internacionalizam muito rapidamente. Elas fizeram uso de conexões internacionais prévias, alavancando individualmente sua própria expansão, sendo contratadas de uma multinacional existente, ou sendo contratadas para novos mercados por um cliente global.</p> <p>Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - as novas multinacionais adotaram uma variedade de formas organizacionais globais, desde aglomerados de celulares globais não convencionais, até operações globais integradas.</p> <p>Vínculos interfirmas - capacidade de desenvolver redes de cooperações.</p>	<p>Mattheus (2006a, 2006b)</p>
4. As vantagens competitivas	4.1 Estratégias genéricas	4.2 AUTORES
<p>A partir da análise do contexto dos países emergentes (vantagens específicas do país de origem) e das vantagens específicas das firmas, quais sejam: produtos adequados a mercados emergentes; produção e excelência operacional; acesso privilegiado a recursos e mercados; vantagem da adversidade e ativos tangíveis tradicionais, os autores apresentam um grupo de estratégias genéricas de internacionalização adotadas por empresas destes países.</p>	<p>Integração vertical de recursos naturais - é uma estratégia adotada por empresas geralmente originárias de um país rico em recursos naturais ou que possui um grande mercado doméstico para explorar.</p> <p>Otimizador local - as vantagens das empresas que seguem esta estratégia resultam da otimização de produtos e processos devido a condições especiais do mercado.</p> <p>Parceiro de baixo custo - esta estratégia se verifica por alavancar a vantagem de mão de obra barata para servir às necessidades de empresas sediadas em países ricos.</p> <p>Consolidador global - refere-se a empresas que consolidam indústria começando, normalmente, pelo mercado doméstico, seguido de aquisições horizontais em mercados emergentes e culminando em aquisições em países desenvolvidos.</p> <p>First-mover global - esta estratégia se caracteriza pela criação de um negócio global em uma nova indústria ou segmento. O <i>status</i> de <i>first-mover</i> pode derivar do reconhecimento de uma oportunidade utilizada antes de outra empresa, da implantação de um negócio inovador numa indústria existente, ou, ainda, de uma inovação tecnológica</p>	<p>Ramamurti e Singh (2009)</p>

QUADRO 2 - AS TEORIAS, SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E AUTORES

		conclusão
5. <i>Born Global</i>	5.1 Características	5.2 Autores
Esta teoria visa a estudar as organizações que desde sua concepção ou início de suas atividades buscam negócios no mercado externo, procuram originar vantagem competitiva significativa a partir do uso de seus recursos e da venda de seus produtos em diferentes países.	<p>Data de fundação da empresa para ser considerada uma <i>Born Global</i> - sendo a empresa <i>Born Global</i> um fenômeno recente, cujo aparecimento foi motivado por diversos fatores ambientais (globalização, internet e outras tendências contemporâneas), o ano de 1990 constitui uma espécie de "divisor de águas" a partir do qual a literatura considera uma empresa <i>born</i>.</p> <p>Internacionalização após a fundação da empresa - dois anos após sua fundação (RENNIE, 1993) até quinze anos (GABRIELSSON, SASI e DARLING, 2004).</p> <p>Parcela do faturamento proveniente do exterior - de 5% (OVIATT e MACDOUGALL (1996) até 75% (GABRIELSSON, SASI e DARLING, 2004).</p> <p>Abrangência de mercado - um único mercado internacional (SHARMA e BLOMSTERMO, 2003) até os autores que só considerariam uma empresa <i>Born Global</i> aquelas empresas envolvidas com mercados em todo o mundo.</p>	Moen e Servais (2002), Ronnie (1993), Rasmussen e Madsen (2002), Moen e Servais (2002), MacDougall e Oviatt (1996), Gabrielsson, Sasi e Darling (2004), Knight e Cavusgil (2004), Chetty e Campbell-Hunt (2004)

FONTE: Elaboração do autor a partir dos Capítulos 1 e 2

4.3 ANÁLISE DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

4.3.1 Base de dados

A Fundação Dom Cabral de Minas Gerais, através do seu Núcleo de Negócios Internacionais, passou a publicar, a partir de 2006, dados e reflexões sobre a trajetória das multinacionais brasileiras no exterior a partir do *ranking* das transnacionais brasileiras. Entre os dados publicados está o índice de transnacionalidade, que mede o grau de comprometimento internacional das empresas brasileiras, o qual se fundamenta na metodologia da *United Nations Conference on Trade and Development* (UNCTAD). O índice consiste na avaliação de três indicadores empresariais, que, agregados, compõem o grau de internacionalização

das empresas brasileiras¹⁵: receitas/vendas (receitas brutas 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). Para cada um dos três indicadores utilizados é calculado um índice que reflete a proporção no exterior sobre o total. Posteriormente, calcula-se a média dos três índices para compor o índice geral de transnacionalidade de cada empresa (grupo empresarial).

Neste ensaio utilizaram-se como dados para análise as 20 empresas mais internacionalizadas do País, conforme a tabela 1, a seguir.

TABELA 1 -RANKING 2012 (BASE 2011) DAS 20 EMPRESAS BRASILEIRAS MAIS TRANSNACIONALIZADAS

POSIÇÃO	EMPRESA	ÍNDICE DE TRANSNACIONALIDADE
01	JBS-Friboi	0,583
02	Gerdau	0,516
03	Stefanini IT Solutions	0,464
04	Metafrio	0,452
05	Marfrig	0,444
06	Ibope	0,438
07	Odebrecht	0,424
08	Sabó	0,363
09	Magnesita	0,361
10	Tigre	0,298
11	Suzano Papel e Celulose	0,283
12	Vale	0,278
13	Weg	0,246
14	Brasil Foods	0,238
15	Ci&T	0,195
16	Artecola	0,194
17	Embraer	0,173
18	Camargo Corrêa	0,165
19	Marcopolo	0,149
20	Agrale	0,130

FONTE: Fundação Dom Cabral. *Ranking* das transnacionais brasileiras (2012)

¹⁵ Objetivando a comparação com pesquisas realizadas em outros países, consideraram-se os grandes grupos empresariais, em vez de empresas individuais.

4.3.2 Procedimentos metodológicos

A partir da identificação das vinte empresas mais internacionalizadas, buscou-se analisá-las por meio de tipologias. A análise de cada empresa deu-se de forma individual (Anexo) e procurou verificar, nelas, elementos (características, estratégias, motivos e fatores para sua internacionalização) das teorias consideradas. Construiu-se um formulário para cada empresa em que são respondidos os itens correspondentes a cada teoria (tipologia). As respostas resultaram de pesquisa de dados secundários, e obedeceram aos seguintes critérios: num primeiro momento buscaram-se as informações nos *sítes* oficiais das empresas selecionadas; num segundo momento, utilizaram-se as informações da Fundação Dom Cabral, instituição fornecedora do *ranking* das vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil; a seguir buscaram-se informações em textos acadêmicos (artigos, monografias, dissertações e teses). Quando necessário, houve um quarto momento, em que as informações eram retiradas de textos não acadêmicos (artigos em revistas *online*).

Devido à complexidade e falta de precisão quanto aos elementos considerados pela literatura sobre o tema, decidiu-se evidenciar mais especificamente sua utilização neste ensaio. Foram considerados:

- Processo gradual de internacionalização - qualquer envolvimento internacional (exportações, licenciamento, associações, *joint venture* etc.) anterior ao processo de internacionalização produtiva;
- Distância psíquica - considerou-se como parâmetro apenas a instalação de filiais (unidades produtivas), e não outras formas de internacionalização;
- Internacionalização acelerada - dez anos entre a data da fundação da empresa e a internacionalização produtiva. Este prazo maior, mais aceitável na literatura sobre internacionalização, deveu-se à maior complexidade verificada para o processo de internacionalização produtiva por parte de uma empresa;
- Vínculos interfirmas - redes - no mínimo cinco redes de cooperação;
- Capacidade organizacional e estratégias organizacionais - considerou-se qualquer uma das características individualmente evidenciadas;

- A parcela do faturamento proveniente do exterior foi dividida em: menos de 30% (baixa parcela) e mais de 30% (alta parcela);
- Abrangência de mercados - a presença de no mínimo cinco filiais em países estrangeiros diferentes e a presença da empresa em dois continentes.

A análise foi feita com base nos resultados apresentados por cada tipologia, a partir das respostas verificadas nos formulários, observando a frequência absoluta de cada um dos elementos (motivos, fatores, características e estratégias).

4.3.3 Resultados e análise das tipologias

4.3.3.1 Paradigma Eclético de Dunning

QUADRO 3 - TIPOLOGIA DO PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING

EMPRESAS	MOTIVO PARA INTERNACIONALIZAR			
	Procura por Recursos	Procura por Mercado	Procura por Eficiência	Procura por Ativos Estratégicos
JBS-Friboi	X	X	X	X
Gerdau	X	X	X	X
Stefanini IT Solutions	-	X	X	X
Metalfrio	X	X	X	X
Marfrig	X	X	X	-
Ibope	-	X	-	-
Odebrecht	-	X	-	-
Sabó	X	X	X	X
Magnesita	-	X	X	X
Tigre	X	X	X	X
Suzano Papel e Celulose	-	X	X	X
Vale	X	X	X	-
Weg	-	X	-	X
Brasil Foods	-	X	X	-
Ci&T	-	X	-	-
Artecola	X	X	X	X
Embraer	-	X	X	X
Camargo Corrêa	X	X	X	X
Marcopolo	X	X	X	X
Agrale	-	X	-	X
TOTAL	10	20	15	14

FONTE: elaboração do autor a partir dos formulários (anexos)

NOTAS: X = presença do motivo, características ou estratégia.

(-) = ausência do motivo, característica ou estratégia.

Espaços em branco = impossibilidade de determinação.

O resultado apresentado para o Paradigma Eclético de Dunning evidencia, além da constatação óbvia de que as empresas se internacionalizam em busca de mercado (100% das empresas estudadas), dois aspectos importantes. O menor índice verificado entre os motivos para a internacionalização foi a procura por recursos, com 10 empresas observadas. Este percentual pode ser explicado pelo fato de estas empresas disporem internamente dos recursos necessários ao seu processo produtivo, especialmente recursos naturais, e pelo fato de já produzirem a custos menores que os verificados nos países hospedeiros.

Outro aspecto importante em relação aos resultados encontrados para o Paradigma Eclético é que 14 das 20 empresas procuram por ativos estratégicos. Estes ativos são conseguidos, essencialmente, por meio de aquisições. Segundo a Fundação Dom Cabral (Relatórios 2011 e 2012), as aquisições são a principal forma de penetração das empresas brasileiras no exterior. Essas aquisições permitem às empresas brasileiras adquirir ativos que elas não conseguiram ou levariam muito tempo para obter mediante as pesquisas próprias ou mesmo de parcerias.

4.3.3.2 Modelo Uppsala

QUADRO 4 - TIPOLOGIA DO MODELO UPPSALA

EMPRESA	FATORES QUE ATUAM NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO		
	Processo Gradual de Internacionalização	Distância Psíquica	Fatores não Observados
JBS-Friboi	X	X	
Gerdau	X	X	
Stefanini IT Solutions	-	-	X
Metafrio	X	-	
Marfrig	-	X	
Ibope	-	X	
Odebrecht	X	X	
Sabó	X	X	
Magnesita	-	-	X
Tigre	X	X	
Suzano Papel e Celulose	X	-	
Vale	X	-	
Weg	X	-	
Brasil Foods	-	-	X
Ci&T	-	-	X
Artecola	X	X	
Embraer	X	-	
Camargo Corrêa	X	X	
Marcopolo	X	X	
Agrale	X	-	
TOTAL	14	10	4

FONTE: Elaboração do autor a partir dos formulários (anexo)

O resultado encontrado para o Modelo Uppsala demonstrou que 14 das empresas brasileiras consideradas se internacionalizaram de forma gradual e que 10 observaram a distância psíquica no seu processo de internacionalização. Observou-se ainda que 4 empresas não levaram em conta nenhum dos dois aspectos considerados. Conclui-se, desse modo, que o desconhecimento e a incerteza em relação aos países hospedeiros foram considerados em grande parte do processo de internacionalização das empresas brasileiras.

4.3.3.3 O Paradigma LLL

QUADRO 5 - TIPOLOGIA DO PARADIGMA LLL

EMPRESA	CARACTERÍSTICA DA EMPRESA		
	Internacionalização Acelerada	Capacidade de Inovação e Estratégias Organizacionais	Vinculos Interfirmas - Redes
JBS-Friboi	-	X	-
Gerdau	-	X	-
Stefanini IT Solutions	-	X	X
Metafrio	-	X	-
Marfrig	X	X	-
Ibope	-	X	X
Odebrecht	-	X	-
Sabó	-	X	-
Magnesita	-	X	-
Tigre	-	X	-
Suzano Papel e Celulose	-	X	X
Vale	-	X	X
Weg	-	X	-
Brasil Foods	-	X	-
Ci&T	X	X	X
Artecola	-	X	X
Embraer	-	X	X
Camargo Corrêa	-	X	X
Marcopolo	-	X	X
Agrale	-	X	X
TOTAL	02	20	10

FONTE: Elaboração do autor a partir dos formulários (anexo)

De acordo com o Paradigma LLL, a internacionalização produtiva das empresas brasileiras se deu de forma lenta, uma vez que somente duas delas internacionalizaram produtivamente de forma acelerada (em até dez anos após a sua fundação).

A capacidade de inovação e estratégias organizacionais apresentou resultado robusto, um índice de 100% (20 empresas), em razão essencialmente das estratégias organizacionais, e não das estratégias tecnológicas. As empresas brasileiras superaram muitos dos obstáculos para sua internacionalização por meio de arrojadas estratégias organizacionais.

Os resultados apontados no parágrafo anterior estão de acordo com os pressupostos de Lall (1983). Para ele, a internacionalização das empresas dos países em desenvolvimento está associada a algum tipo de vantagem que elas construíram sobre tecnologias amplamente difundidas, conhecimento especial de mercados, habilidades de gestão, que podem ter surgido da adaptação ou melhoramento na tecnologia de processos ou produtos.

Outro resultado importante observado é que apenas metade das empresas pesquisadas, 10 empresas, apresentou vínculos interfirmas, ou seja, somente metade dessas empresas está atuando em redes. Este resultado pode ser explicado pelo fato, já evidenciado, de que a principal estratégia de aquisição de ativos por parte das empresas brasileiras são as aquisições.

4.3.3.4 Estratégias genéricas de Mamarmuti e Singh

QUANDO 6 - TIPOLOGIA DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE MAMARMUTI E SINGH

EMPRESA	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS				
	Integração Vertical de Recursos	Otimizador Local	Parceiro de Baixo Custo	Consolidador Global	<i>First Mover Global</i>
JBS-Friboi	X	-	-	X	-
Gerdau	X	-	-	X	-
Stefanini IT Solutions	-	-	X	-	-
Metafrio	X	X	-	-	-
Marfrig	X	-	-	X	-
Ibope	-	X	-	-	-
Odebrecht	-	X	-	-	-
Sabó	-	-	X	-	-
Magnesita	-	X	-	-	-
Tigre	-	X	-	X	-
Suzano Papel e Celulose	X	X	-	X	-
Vale	X	-	-	X	-
Weg	-	-	-	-	X
Brasil Foods	-	X	-	-	-
Ci&T	-	-	X	-	-
Artecola	-	X	-	-	-
Embraer	-	-	-	-	X
Camargo Corrêa	-	X	-	-	-
Marcopolo	-	X	-	-	-
Agrale	-	X	-	-	-
TOTAL	06	11	03	06	02

FONTE: Elaboração do autor a partir dos formulários (anexo)

Observando os resultados encontrados para a teoria das vantagens competitivas, surpreende o baixo percentual de empresas que usam a estratégia genérica de integradora vertical de recursos naturais, a saber, seis empresas. A surpresa decorre do fato de ser o Brasil um país rico em recursos naturais e grande exportador desses recursos. A principal estratégia genérica adotada pelas empresas brasileiras foi a de otimizador local, 11 empresas. A maior parte das empresas brasileiras analisadas otimizou seus produtos e processos, inicialmente para atender ao mercado doméstico e a outras formas de internacionalização (exportações, parcerias etc.) para, somente então, iniciar o processo de internacionalização produtiva. Observou-se também que algumas empresas utilizaram mais de uma estratégia genérica no seu processo de internacionalização.

Outro aspecto importante em relação aos resultados encontrados para as vantagens competitivas é que apenas 2 das empresas são *First-mover Global*, ou seja, os resultados empíricos demonstram que apenas 2 das empresas estudadas se inseriram na arena global através de conhecimento, negócios inovadores e inovação tecnológica.

4.3.3.5 Teoria *Born Global*

Em relação à teoria *Born Global*, buscou-se identificar se as vinte empresas mais internacionalizadas do país constituíam esse tipo de empresas. Aspectos como parcelas do faturamento proveniente do exterior e o número de países e continentes em que a empresa está presente apresentaram resultados positivos, a saber, 14, 13 e 16 empresas, respectivamente. Um fator limitativo à *classificação* das vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil como *Born Globals* foi a data de fundação das empresas, uma vez que 17 delas foram fundadas antes de 1990. Portanto, a maior parte das empresas analisadas faz parte da primeira geração de multinacionais dos países emergentes, como afirmam Chudnovsky e López (2000). Essas empresas se internacionalizaram no contexto das estratégias de substituição de importação da América Latina.

QUADRO 7 - BORN GLOBALS

EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS									
	Data de Fundação da Empresa		Internacionalização Produtiva das Empresas após a Fundação ⁽¹⁾		Parcela do Faturamento da Empresa Proveniente do Exterior		Abrangência de Mercado (número de países)		Número de Continentes	
	Antes de 1990	Depois de 1990	Até 10 anos	Mais de 10 anos	Até 30%	Mais de 30%	Presença em até 5 países	Presença em mais de 5 países	Presença em apenas um continente	Presença em dois ou mais continentes
JBS-Friboi	X	-	-	X	-	x	-	x	-	x
Gerdau	X	-	-	X	-	x	-	x	-	x
Stefanini IT Solutions	X	-	-	X	-	x	-	x	-	x
Metalfrío	X	-	-	X	-	x	x	-	-	x
Marfrig	-	x	x	-	-	x	-	x	-	x
Ibope	X	-	-	-	x	-	-	x	x	-
Odebrecht	X	-	-	X	-	x	-	x	-	x
Sabó	X	-	-	X	-	x	-	x	-	x
Magnesita	X	-	-	-	-	x	x	-	-	x
Tigre	X	-	-	X	x	-	-	x	x	-
Suzano Papel e Celulose	X	-	-	X	-	x	-	x	-	x
Vale	X	-	-	X	-	x	x	-	-	x
Weg	X	-	-	X	-	x	-	x	-	x
Brasil Foods	-	x	-	-	-	x	-	x	-	x
Ci&T	-	x	x	-	-	x	x	-	-	x
Artecola	X	-	-	X	x	-	x	-	x	-
Embraer	X	-	x	-	-	x	x	-	-	x
Camargo Corrêa	X	-	-	X	-	-	-	x	-	x
Marcopolo	X	-	-	X	x	-	-	x	-	x
Agrale	X	-	-	X	x	-	x	-	X	-
	17	03	03	14	05	14	07	13	04	16

FONTE: Elaboração do autor a partir dos formulários

(1) Não foi possível identificar a data do início da internacionalização produtiva de duas empresas: IBOPE e Magnesita. A internacionalização produtiva da BRF - Brasil Foods não pode ser considerada, pois ocorreu antes da criação da empresa, através da fusão da Perdígão e da Sadia.

Outro fator limitativo apresentado é o fato de que 14 dessas empresas iniciaram a sua internacionalização produtiva após dez anos da sua fundação. Devido a isso, apenas 2 das empresas analisadas preencheram todos os requisitos que lhes permitem ser classificadas como *Born Globals*¹⁶. Autores que estudam as *Born Globals* (MOEN e SERVAIS, 2002; KNIGHT e CAVUSGIL, 2004; OVIATT e MAcDOUGALL, 1996) evidenciam que essas empresas são, em sua grande maioria, das áreas de tecnologia e do conhecimento, e que sua inserção internacional se dá prioritariamente através da exportação, o que não é o caso da amostra utilizada nesta tese.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Analisaram-se, neste artigo, mediante tipologias das teorias sobre a internacionalização de empresas, as vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil, procurando verificar a capacidade de explicação de cada uma das teorias consideradas em relação à forma de internacionalização dessas empresas. Os resultados empíricos estão de acordo com as explicações e reflexões sobre a capacidade explicativa dessas teorias evidenciadas nos Capítulos 1 e 2.

De acordo com os resultados, todas as teorias consideradas têm algum poder explicativo em relação a essas empresas. Contudo, nenhuma delas, isoladamente, é capaz de explicar seus processos de internacionalização.

Constatou-se, também, que as teorias clássicas da internacionalização (Paradigma Eclético de Dunning e o Modelo Uppsala) apresentam resultados robustos. Isto pode ser explicado pelo fato de grande parte das multinacionais da amostra trabalhada ter iniciado seu processo de internacionalização na denominada primeira onda de internacionalização das empresas latinoamericanas, nas décadas de 1960 e 1970.

Em relação às novas teorias, verificou-se a internacionalização produtiva tardia das empresas brasileiras, poucas redes de relacionamentos, preferência pela estratégia de otimizador local, e reduzido número de empresas *Born Globals*.

¹⁶ As empresas *Born Globals* são Marfrig e Ci&T.

Uma fragilidade verificada nas novas teorias da internacionalização, evidenciadas no Capítulo 2 desta tese, é o fato de não explicarem a inserção, na arena global, das multinacionais provenientes da primeira onda de internacionalização, nas décadas de 1960 e 1970, como desafiadoras globais atualmente. Este é o caso do Brasil, como demonstrado neste capítulo, pela internacionalização não acelerada, reduzidas estratégias tecnológicas e poucas redes de relacionamentos. Acredita-se que esta realidade deva estar presente no processo de internacionalização de outros países em desenvolvimento.

5 CONCLUSÃO

Esta tese analisou as principais teorias da internacionalização produtiva das empresas, procurando demonstrar o quanto elas explicam esse fenômeno atualmente. A tese compõe-se de três capítulos semi-independentes.

No primeiro deles, evidenciaram-se as origens, os principais conceitos e a pluralidade conceitual das teorias clássicas da internacionalização, através do enfoque econômico: Teoria de Edith Penrose, do Poder de Mercado, do Ciclo do Produto, da Internalização, e o Paradigma Eclético de Dunning; e através do enfoque comportamental: Modelo Uppsala, Teoria *Network*, e Escola Nórdica de Negócios Internacionais. O segundo capítulo apresentou as explicações teóricas para a presença e o êxito das novas multinacionais no cenário atual da internacionalização de empresas. O terceiro, por sua vez, analisou as vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil (estudo de caso) através de uma tipologia das principais teorias da internacionalização (clássicas e novas teorias).

Em relação às teorias clássicas da internacionalização, constatou-se que estas tratam de grandes empresas de países desenvolvidos, as quais, através de processos de acumulação e concentração, adquiriram vantagens que lhes possibilitaram se expandir além das fronteiras nacionais. Essas teorias buscaram, cada uma delas, explicar determinado aspecto da internacionalização, o que impossibilitou a construção de um conjunto de conhecimento sistematizado em relação ao tema, nem tampouco permitiu uma visão ou interpretação abrangente desse fenômeno.

Contudo, apesar das limitações apresentadas, recomenda-se que as teorias clássicas da internacionalização sejam sempre visitadas, pois elas ainda constituem importante fonte de explicação sobre a internacionalização produtiva das empresas.

Observou-se que as transformações verificadas no sistema capitalista a partir da segunda metade do século XX, mencionadas no segundo capítulo, transformaram as condições objetivas para as empresas se internacionalizarem. Essas transformações causaram uma verdadeira mudança de paradigma, de

acordo com Kuhn, propiciando o surgimento de novas teorias para entender essa nova realidade. As principais teorias explicativas desse novo cenário são: a teoria *The Investment Development Path*; Paradigma LLL; Teoria das Vantagens Competitivas; e a Teoria *Born Global*.

Apesar dos elementos comuns entre as novas teorias da internacionalização – internacionalização acelerada, uso intenso de inovações organizacionais e tecnológicas – e da importância das redes de relacionamento, as novas teorias da internacionalização apresentam limitações similares às teorias clássicas da internacionalização, como, por exemplo, o fato de possibilitarem apenas análises específicas e não abrangentes dessa realidade.

No terceiro capítulo foram analisadas as vinte empresas mais internacionalizadas do Brasil, segundo a Fundação Dom Cabral, mediante um estudo de caso. Apesar das limitações decorrentes de um estudo de caso e do pequeno número de empresas (amostra de 20 empresas), podem ser evidenciadas, a partir dessa análise empírica, duas principais conclusões, a saber: 1) as teorias clássicas da internacionalização ainda têm poder explicativo sobre a internacionalização das empresas brasileiras; e 2) as novas teorias da internacionalização apresentam limitações explicativas sobre a internacionalização dessas empresas.

Conclui-se, desse modo, que a questão do investimento externo direto é complexa, seus determinantes operam em condições diversas e sua natureza é heterogênea, impossibilitando a construção de uma teoria geral, aqui definida como um conjunto de conhecimentos sistematizados que se propõem a explicar um dado domínio de fenômeno. Porém, isto não nos impede de tentar empreender esforços analíticos no sentido de desenvolver uma interpretação abrangente desse fenômeno.

Cabe, neste ponto, a recomendação de que sejam realizados novos estudos que ultrapassem os estudos de caso, e uma maior presença de trabalhos com enfoque econômico, que não se limitem aos aspectos microeconômicos, pois acredita-se que a economia pode oferecer importantes contribuições a esse tema.

REFERÊNCIAS

- AGRALE. *Site oficial da empresa (sobre a Agrale)*. Disponível em: <www.agrale.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2013.
- AGUIAR, Josiane. **A internacionalização da agroindústria brasileira: o caso da Friboi**. 2008. Monografia (apresentada ao Departamento de Economia) - UFPR, Curitiba, 2008.
- AMORIM, Paulo Henrique. **JBS - Friboi: o Brasil já é a maior potência do mundo em carne bovina (16 de setembro de 2009)**. Disponível em: <<http://www.paulohenriqueamorim.com.br/?p=18394>>. Acesso em: 9 dez. 2012.
- ANDERSEN, P. H.; BLENKER, P.; CHRISTENSEN, P. R. Generic Routes to Subcontractors' Internationalization. In: BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. (Eds.). **The Nature of the International Firm**. Copenhagen: Copenhagen Business School Press, 1997.
- ANDERSSON, S. The internationalization of the firms an entrepreneurial perspective. **International Studies of Management & Organization**. v.30, n.1, p.63-92, 2000.
- ANDREFF, W. **Multinacionais Globais**. Bauru: EDUSC, 2000.
- ARTECOLA. *Site oficial da empresa (institucional e empresas)*. Disponível em: <www.empresasartecola.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2013.
- ATHIA, F.; DALLA COSTA, A. A Gerdau e a internacionalização da indústria brasileira de aço. In: DALLA COSTA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: teorias e experiências**. Curitiba: Juruá, p.65-83, 2011.
- AXINN, C.; MATTHYSSENS, P. Viewpoint: limits of internationalization theories in an unlimited world. **International Marketing Review**, MCB University Press, v.19, n.5, p.436-49, 2002.
- BARBOSA, F. **A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso**. 2004. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, PUC-RJ. Rio de Janeiro, 2004.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras brasileiras no exterior. In: ROCHA, A. (Org.). **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, p.29-76, 2003.
- BNDES. Relatório anual, 2009.
- BRF-BRASILFOODS. *Site oficial da empresa (a empresa)*. Disponível em: <www.brasilfoods.com>. Acesso em: 25 abr. 2013.
- BUCKLEY, P. J. The Limits of explanation: testing the internalization theory. **Journal of International Business Studies**, v.19, n.2, p.181-93, 1988.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. C. A Theory of International Operations (1979). In: BUCKLEY P. J.; GHOURI, P. N. **The internationalization of the firm**. London: Academic Press, 1993.

CAETANO, R. O Bote do Tigre. **Isto é Dinheiro online**. Disponível em: <www.istoedinheiro.com.br/noticias>. Acesso em: 22 abr. 2013.

CAMARGO CORRÊA. *Site oficial da empresa (grupo)*. Disponível em: <www.camargocorrea.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2013.

CANTWELL, J.; TOLENTINO, E. **Technological accumulation and third world multinationals**. University of Reading, 1990.

CARLSON, S. **How Foreign is Foreign Trade**: a problem in international business research. Uppsala: Uppsala University Press, 1975.

CARVALHO, G. da S. **A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira**: o caso da Sabó Ltda. 2004. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Administração e Finanças UERJ, Rio de Janeiro, 2004.

CEPAL - COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. **Foreign Investment in Latin America and Caribbean**. 2009, 2010, 2011.

CHEN, H. M.; CHEN, T. J. Network linkage and location choice in foreign direct investment. **Journal of International Business Studies**, v.29, n.3, p.445-468, 1998.

CHESNAIS, F. **A mundialização do capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A strategic approach to internationalization: a traditional versus a "born global" approach. **Journal of International Marketing**, v.12, n.1, p.57-81, 2004.

CHETTY, S.; CAMPBELL-HUNT, C. A Strategic Approach to Internationalization: a traditional versus a "born global" approach. **Journal of International Marketing**, v.12, n.1, p.57-81, 2004.

CHUDNOVSKY, D.; LÓPEZ, A. A third wave of FDI from developing countries: latin America TNCs in the 1990. **Transnational Corporations**, v.9, n.2, p.31-73, 2000.

CI&T. *Site oficial da empresa (quem somos)*. Disponível em: <www.cit.com.br>. Acesso em: 26 abr. 2013.

COASE, R. H. The Nature of the Firm: origins (1937). In: WILLIAMSON, O, E.; WINTER, S. G. (Ed.). **The nature of the firm**: origins, evolution and development. Oxford: Oxford University Press, p.34-47, 1993.

CUERVO, A.; VILLALONGA, B. Explaining the Variance in the Performance Effects of Privatization. **Academy of Management Review**. v.25, p.581-590, 2000.

DALLA COSTA, A. JBS-FRIBOI, BRF-BRASIL-FOODS e MARFRIG: a internacionalização das empresas alimentares brasileiras no início do século XXI. In: **Anais do VII Workshop Empresa, Empresário e Sociedade**. Florianópolis, 2010.

DALLA COSTA, A. A Vale e sua trajetória no mercado internacional. In: DALLA COSTA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Teoria e experiências. Curitiba: Juruá, 2011. p.85-110.

DALLA COSTA, A.; SOUZA-SANTOS, E. Brasilfoods: a fusão entre Perdigão e Sadia. **Boletim Economia e Tecnologia**, Curitiba: UFPR. Ano 5, v.17, p.165-176, 2009. Disponível em: <<http://www.economiae-tecnologia.ufpr.br>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

DELIOS, A.; BEAMISH, P. Survival and Profitability: the roles of experience and intangible assets in foreign subsidiary performance. **Academy of Management Journal**. v.44, n.5, p.1.028-1.038, 2001.

DIB, L. A.; CARNEIRO, J. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. In: **Anais do XXX ANPAD**, Salvador-BA, 2006.

DIB, L. A. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno *Born Global***: estudo do setor de software no Brasil. 2008. Tese (doutorado), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

DOMINGUINHOS, P.; SIMÕES, V. C. **Portuguese Born Globals**: an exploratory stude. Paris: XXVII EIBA, 2001.

DUNNING, J. H. **The international allocation of economic activity**. London: Macmillan, p.395-418, 1977.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P.; WIJKMAN, P. M. (Editors). **The international allocation of economic activity**: proceedings of a nobel symposium. London: Macmillan, 1977.

DUNNING, J. H. **Explaining international production**. London: Unwind Hyman, 1988.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. England: Addison-Wesley Publishing Company, 1993.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a personal perspective. In: PITELES, Christos N.; SUGDEN, Roger. **The nature of the transnational firm**. London: Routledge, 1991.

DUNNING, J. H.; NARULA, R. The Investment Path Revisited: some emerging issues. In: DUNNING, J. H.; NARULA, J. DUNNING, J. H.; NARULA, J. **Foreign direct investment and governments**: catalysts for economic restructuring. London: Routledge, 1996.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity. **International Business Review**, v.9, n.1, 2000.

DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of international production: past, present and future. **Journal of the Economics of Business**, v.8, n.2, p.173-90, 2001.

DWECK, Denise. A vitória dos empresários. **Exame**, São Paulo: Abril, ano 38, n.9, p.30-32, maio, 2004.

EMBRAER. **Site oficial da empresa** (EMBRAER em números). Disponível em: <www.embraer.com.br>. Acesso em: 26 abr. 2013.

EVANGELISTA, F. Qualitative insights into the international view venture creation process. **Journal of International Entrepreneurship**. v.3, p.179-198, 2005.

FAGUNDES, M. B. B.; VIANA, C. C. O.; SAUER, L. FIQUEIREDO, J. C. As estratégias da indústria brasileira de papel e celulose sob a ótica do Paradigma Eclético de Dunning: estudo de caso da empresa Suzano Papel e Celulose. **Revista Ibero-Americana de Estratégias**. São Paulo: v.11, n.3, p.205-233, 2012.

FERRAREZE, N. E. **Internacionalização na indústria química**: o caso do grupo artecola. 2011 Monografia (apresentada ao Departamento de Administração) - Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, RS, 2011.

FLEURY, A.; FLEURY, Maria T. L. Estratégias competitivas e competências essenciais: perspectiva para a internacionalização da indústria no Brasil. *Gestão & Produção*. v.10, n.2, p.129-144, 2003.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking das Transnacionais Brasileiras*. **Relatórios: 2011, 2012**.

GALLINA, R.; FLEURY, A.; BULBA, E. A. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do Setor de Autopeças. In: XI LATINO - IBEROAMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA. **Anais...** Salvador: p.32-47, 2005.

GABRIELSSON, M.; SASI, V.; DARLING, J. Finance Strategic of rapidly-growing Finnish SMEs: born international and born global. **European Business Review**, v.16, n.6, p.50-65, 2004.

GERDAU. *Site oficial da empresa* (sobre a Gerdau). Disponível em: <www.gerdau.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2013.

GODINHO, Rogério. **O filho da crise**. São Paulo: Matrix, 2011.

GOLDSTEIN, Andrea. EMBRAER: de Campeon Nacional a Jugador Global. **Revista da CEPAL**, n.77, ago. 2002.

GOLDSTEIN, A. **Multinational companies from emerging economies**. New York: Palgrave Macmillan, 2007.

GOMES-CASSARES, B. Group versus group: how alliance *networks* compete. **Harvard Business Review**, July-August, 1994.

GUILLÉN, M.; GARCÍA-CANAL, E. The american model of the multinational firm and the "new" multinational from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, v.3, n.2, p.23-35, 2009.

HERMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. Teorias, paradigmas e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HERMAIS, Carlos A. (Org.). **O desafio de mercados externos**: teoria e prática na internacionalização da firma. Coleção Estudos COPPEAD. Rio de Janeiro: Mauad, 2004. v.1.

HYMER, S. La grande corporation multinational. **Revue Economique**, v.9, n.6, 1968.

HYMER, S. **The international operations of the national firms**: a study of direct foreign investment. Cambridge, Ma: MIT PRESS, 1960.

HYMER, S. **Empresas multinacionais**: a internacionalização do capital. Rio de Janeiro: Graal, 1983.

IBOPE. *Site oficial da empresa (o IBOPE)*. Disponível em: <www.ibope.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2013.

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. *Site oficial do Instituto*. Disponível em: <www.ipm.org.br>. Acesso em: 28 abr. 2013.

JBS-Friboi. *Site oficial (quem somos e relações com os investidores)*. Disponível em: <www.jbs-friboi.com.br>. Acesso em: 6 abr. 2013.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal de International Business Studies**, v.8, p.23-32, 1977.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. Internationalization in industrial systems: a network approach. In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). **Strategies in foreign competition**. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Management of foreign market entry. **Scandinavian International Business Review**, v.1, n.3, p.9-27, 1992.

JONES, Geoffrey. **Multinationals and global capitalism**. Oxford: Oxford University Press, 2005.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S. Innovation, Organizational Capabilities and the Born Global Firm. **Journal of International Business Studies**, 35, p.124-142, 2004.

KUHN, T. S. **A estrutura da revolução científica**. São Paulo: Perspectiva, 1991.

LALL, Sanjaya. **The new multinationals**: the spread of third world enterprise. New York: John Wiley & Sons, 1983.

LECRAW, D. Direct Investment by firm from less developed countries. **Oxford Economic Papers**, v.29, p.445-457, 1993.

LI, P. P. Toward an integrated theory of multinational evolution: the implications from the asian MNEs as latercomers. **Asia Pacific Journal of Management**, v.22, n.2, p.217-242, 2003.

MAECENES, L. H. **Estratégias de internacionalização**: investimentos diretos externos de multinacionais brasileiras. 2009. (Dissertação de Mestrado) - Escola de Administração de Empresas - FGV, 2009.

MAGNESITA. *Site oficial da empresa (quem somos e onde estamos)* Disponível em: <www.magnesita.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2013.

MARCOPOLO. *Site oficial da empresa (Marcopolo S. A.)*. Disponível em: <www.marcopolo.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2013.

MARFRIG. *Site oficial da empresa (grupo Marfrig)*. Disponível em: <www.marfrig.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2013.

MARX, K. **O Capital**. São Paulo: Nova Cultura, 1985. (Coleção Os Economistas). volumes I, II e III.

MATTHEWS, J. A. Dragon Multinationals: news player in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, v.23, p.5-27, 2006a.

MATTHEWS, J. A. Response to Professors Dunning and Narula. **Asia Pacific Journal of Management**, v.23, p.153-155, 2006b.

McDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. New Venture Internationalization, Strategic Change, and Performance: a follow-up studies. **Journal of Business Venturing**, 11/1, p.23-40, 1996.

McDOUGALL, P. P.; OVIATT, B. M. International Entrepreneurship: the intersection of two research paths. **Academy of Management Journal**, v.43, n.5, p.902-906, 2000.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, v.13, n.2, p.99-118, 1992.

MELO DIAS, A. C. A.; CAPUTO, A. C.; MARQUES, P. H. de M. Motivações e impactos da internacionalização de empresas: um estudo de múltiplos casos na indústria brasileira. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n.38, p.139-180, 2012.

METALFRIO. *Site oficial da empresa*. Disponível em: <www.Metalfrío.com.br>. (empresa). Acesso em: 18 abr. 2013.

MILER, D. Configurations Revisited. **Strategic Management Journal**, v.17, n.7, p.105-112, 1969.

MILER, D. The Internationalization of Entrepreneurship. **Journal of International Business Studies**, v.36, n.1, p.2-8, 2005.

MOEN, O.; SERVAIS, P. Born Global or gradual global? Examining the export behavior of small and medium-sized enterprise. **Journal of International Marketing**, v.10, n.3, p.49-72, 2002.

NAMOUR R. De olho no mundo. **ISTO É Dinheiro/online**. Acesso em: 3 nov. 2012.

NORDSTRÖM, K.; VAHLNE, J. Is the Globe Shrinking? Psychic distance and the establishment of Swedish Sales subsidiaries during the last 100 years. **International Trade and Finance Association's Annual Conference**, Texas: Proceeding, p.242-259, 1992.

ODEBRECHT, E. A. Odebrecht: internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n.1, p.76-79, 1992.

ODEBRECHT. *Site oficial da empresa (organização Odebrecht)*. Disponível em: <www.odebrecht.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2013.

PENROSE, E. Foreign Investment and the Growth of Firm. **Economic Journal**, v.66, n.262, p.220-235, 1956.

PENROSE, E. The Growth of the Firm: a case study of de Hercules Powder Company. **Business History Review**, XXXIV (1), p.1-23, 1960.

PENROSE, Edith. **The growth of the firms: middle east oil and the essay**. London: Frank Cass, 1971.

PENROSE, Edith. History, the Social Sciences and Economic Teory, with Spcecial Reference to Multinational Interprise. In: TEICHOVA, Alice (Ed.). **Historical studies in international corporate business**. Cambridge: Cambridge University Press. 1989, p.7-13.

PENROSE, E. Growth of the Firm and Networking. **International Encyclopedia of Business and Management**. London: Routledge, 1996. V.2.

PENROSE, E. **Prefácio à terceira edição da "teoria do crescimento da firma"**. Campinas: Editora da UNICAMP, 2007.

PENROSE, E. **Teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da UNICAMP, 2007.

RAMAMURTI, R.; SINGH, J. Indian Multinationals: generic internationalization strategies. In: RAMAMURT, R.; SINGH, J. (Editors.). **Emerging multinationals in emerging market**. Oxford University Press, 2009.

RANGEL, F. C.; SILVEIRA, M. A. P.; TAKATA, E. H. Análise do processo de internacionalização de uma empresa cimenteira brasileira com base em teorias selecionadas. In: IX SEMEAD, **Anais...** São Paulo, 2008.

RASMUSSEM, E.; MADSEN, T. The born global concept. Proceeding of the 28th EIBA Annual Conference. **European International Business Academy**. Athens, Greece, 2002.

RENNIE, M. Global Competitiveness: *Born Global*. **Mickinsey Quarterly**, 4, p.45-52, 1993.

RIALP, A.; RIALP, J. Faster and more successfull exporters: an exploratory study of Born Global firm from the resource based view. **Journal of Euro-Marketing**, v.16, n.1/2, p.71-86, 2007.

RIBEIRO, F. F.; PIMENTEL, R. J. E. Empresas *Born Globals* Brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. **Revista da PUC-SP**, v.1, n. 1, 2011.

RICARDO, D. **Princípios de política econômica e taxaço (1817)**. São Paulo: Abril, 1983. (Os economistas).

ROCHA, A. A. Concorrentes tentam "bloquear" brasileira. **Valor Econômico**. São Paulo, p.B12, 3 de jun. 2008.

RUGMAN, A. M. Regional Strategy and the Demise of Globalization. **Journal of International Management**, v.9, p.409-417, 2003.

SABÓ. *Site* oficial da empresa (grupo Sabó). Disponível em: <www.sabo.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2013.

SANTIJO, J. La emergencia de la multilatinas. **Revista da CEPAL**, n.95, p.7-30, 2007.

SANTOS, J. G. C. dos; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M. Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. In: XXVII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **Anais...** Salvador, 2012.

SANTOS, L. B. A indústria de cimento no Brasil: origens, consolidação e internacionalização. **Revista Sociedade e Natureza (online)**, Uberlândia, MG, v.23, n.1, 2011.

SANTOS, M. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. São Paulo: Hucitec, 1996.

SANTOS, M. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. São Paulo: Record, 2000.

SANTOS, M. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico internacional**. São Paulo: Hucitec, 2004.

SHARMA, D.; BLOMSTERMO, A. The Internationalization process of Born Global: a network view. **International Business Review**, v.12, p.739-753, 2003.

SILVA, Ozires. **Nas asas da educação: a trajetória da EMBRAER**. Rio de Janeiro. Campus, 2008.

STEFANINI IT SOLUTIONS. *Site* oficial da empresa (histórico, localidade e serviços). Disponível em: <www.Stefanini IT Solutions.com.br>. Acesso em: 8 abr. 2013.

STEFANINI, A. M. S. Entrevista (13 de outubro de 2012). Entrevistador: João Doria. Entrevista cedida ao Programa Show Business.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. *Site* oficial da empresa (quem somos - trajetória da Suzano) Disponível em: <www.suzano.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2013.

TEECE, D. J. Reflections on the Hymer Thesis and the Multinational Enterprise. **International Business Review**, v.15, n.2, p.124-39, 2006.

TEIXEIRA, C. H. **A identificação de competências organizacionais brasileiras no processo de internacionalização e inserção global de empresas.** 2007. (Dissertação de Mestrado) - FEA-USP, São Paulo, 2007.

THAI, M. T. T.; CHONG, L. C. Born-global: the case of four Vietnamese SMEs. **Journal of International Intrepreneurship**, v.6, n.2, p.27-100, 2008.

TIGRE. *Site oficial da empresa (história).* Disponível em: <www.tigre.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2013.

UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development). World Investment Report. 2006, 2008, 2010.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Economic Distance: model and empirical investigation. In: HÖRNELL, E.; VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Exports and foreign establishments.** Stockholm: Almqvist & Wiksell, 1973.

VALE. *Site oficial da empresa (sobre a Vale).* Disponível em: <www.vale.com>. Acesso em: 23 abr. 2013.

VARMA, R. The global start ups from Indian IT: **VII AIB - India international conference on global economic crisis:** challengers end opportunities. New Delhi, 2009.

VERNON, Raymond. International Investment and International trade in the Product Cycle. Harvard Graduate of Business Administration. **Quarterly Journal of Economics**, p.190-207, 1966.

VERNON, Raymond. The product cycle hypothesis in a new international environment. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, v.41, 1979.

WEBER, M. O objetivo do conhecimento nas Ciências Socais. In: COHN, G. (Org.). **Max Weber:** sociologia. São Paulo: Ática, 2003.

WEG. *Site oficial da empresa (sobre a WEG).* Disponível em: <www.weg.net/br>. Acesso em: 23 abr. 2013

WELLS, L. T. Multinationals and the Developing Countries. **Journal of International Business Studies**, v.29, n.1, p.101-114, 1998.

WHITELOCK, J. V. Theories of Internationalization and the their Impact on Market Entry. **The American Economic Review**, MCB Universaty Press, v.19, n.4. p.342-347, 2002.

ZEBINDEN, W. S.; OLIVA, F. L.; GASPAR, M. A. A internacionalização da empresa Noberto Odebrecht. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v.8, n.1, p.87-106, 2007.

ANEXO DO TERCEIRO CAPÍTULO

FORMULÁRIOS

Empresa: JBS - FRIBOI

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por recursos - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual de internacionalização - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s): - Integração vertical de recursos naturais - Consolidador global
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1953 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 2005 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 86% Abrangência de mercado: 16 países - 5 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

AGUIAR, Josiane. **A internacionalização da agroindústria brasileira**: o caso da Friboi. 2008. (Monografia apresentada ao Departamento de Economia). Curitiba: UFPR, 2008.

AMORIM, Paulo Henrique. **JBS - Friboi**: o Brasil já é a maior potência do mundo em carne bovina (16 de setembro de 2009). Disponível em: <<http://www.paulohenriqueamorim.com.br/?p=18394>>. Acesso em: 9 dez. 2012.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das transnacionais brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012.**

JBS-Friboi. *Site* oficial (quem somos e relações com os investidores). Disponível em: <www.jbs-friboi.com.br>. Acesso em: 6 abr. 2013.

Empresa: GERDAU

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por recursos - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual de internacionalização - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s): - Integração vertical de recursos naturais - Consolidador global
<i>Born Globals</i>	Data de fundação da empresa: 1901 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 1980 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 60% Abrangência de mercado: 19 países - três continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

ATHIA, F.; DALLA COSTA, A. A Gerdau e a internacionalização da indústria brasileira de aço. In: DALLA COSTA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: teorias e experiências**. Curitiba: Juruá, p.65-83, 2011.

BARBOSA, F. **A internacionalização do Grupo Gerdau: um estudo de caso**. 2004. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração, PUC-RJ. Rio de Janeiro, 2004.

DWECK, Denise. A vitória dos empresários. **Exame**, São Paulo: Abril, ano 38, n.9, p.30-32, maio de 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios**: 2011, 2012.

GERDAU. *Site* oficial da empresa (sobre a Gerdau). Disponível em: <www.gerdau.com.br>. Acesso em: 10 abr. 2013.

Empresa: STEFANINI IT SOLUTIONS

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: Fatores não observados
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas - redes
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Parceiro de baixo custo
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1987 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 2001 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 36% Abrangência de mercado: 26 países - 3 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios**: 2011, 2012.

GODINHO, Rogério. **O filho da crise**. São Paulo: Matrix, 2011.

STEFANINI, A. M. S. Entrevista (13 de outubro de 2012). Entrevistador: João Dória. Entrevista cedida ao Programa Show Business.

STEFANINI IT SOLUTIONS. *Site* oficial da empresa (histórico, localidade e serviços). Disponível em: <www.Stefanini IT Solutions.com.br>. Acesso em: 10 abril de 2013.

Empresa: METALFRIO

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por recursos - Procura por mercado - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual de internacionalização
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Integração vertical de recursos naturais - Otimizador local
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1960 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 2007 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 43% Abrangência de mercado: 3 países - 3 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012.**

MELO DIAS, A. C. A.; CAPUTO, A. C.; MARQUES, P. H. de M. Motivações e impactos da internacionalização de empresas: um estudo de múltiplos casos na indústria brasileira. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n.38, 2012.

METALFRIO. *Site* oficial da empresa (empresa). Disponível em: <www.Metalfrío.com.br>. Acesso em: 18 abr. 2013.

Empresa: MARFRIG

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por recursos - Procura por mercados - Procura por eficiência
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: - Internacionalização acelerada - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Integração vertical de recursos naturais - Consolidador global
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 2000 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 2006 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 43% Abrangência de mercado: 21 países - 2 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012.**

MARFRIG. *Site* oficial da empresa (grupo Marfrig). Disponível em: <www.marfrig.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2013.

MELO DIAS, A. C. A.; CAPUTO, A. C.; MARQUES, P. H. de M. Motivações e impactos da internacionalização de empresas: um estudo de múltiplos casos na indústria brasileira. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n.38, p.139-180, 2012.

DALA COSTA, A. JBS-FRIBOI, BRF-BRASIL-FOODS e MARFRIG: a internacionalização das empresas alimentares brasileiras no início do século XXI. In: VII WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIO E SOCIEDADE. **Anais...** Florianópolis: 2010.

Empresa: IBOPE

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por mercado
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Otimizador local
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1942 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: Informação não verificada Parcela do faturamento proveniente do exterior: 26% Abrangência de mercado: 13 países - 1 continente

FONTE DAS INFORMAÇÕES:

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012.**

IBOPE. *Site* oficial da empresa (o IBOPE). Disponível em: <www.ibope.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2013.

INSTITUTO PAULO MONTENEGRO. *Site* oficial do Instituto. Disponível em: <www.ipm.org.br>. Acesso em: 28 abr. 2013.

Empresa: ODEBRECHT¹⁷

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por mercados
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual de internacionalização - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Otimizador local
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1944 Internacionalização após a fundação da empresa: 1979 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 39,6% Abrangência de mercado: 25 países - 4 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012.**

ODEBRECHT, E. A. Odebrecht: internacionalização de empresas brasileiras. **Revista de Administração**. São Paulo: v.27, n.1, p.76-79, 1992.

ODEBRECHT. *Site* oficial da empresa (organização Odebrecht). Disponível em: <www.odebrecht.com.br>. Acesso em: 20 abr. 2013.

ZEBINDEN, W. S.; OLIVA, F. L.; GASPAR, M. A. A internacionalização da empresa Noberto Odebrecht. **Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR**, v.8, n.1, p.87-106, 2007.

¹⁷ Empresa exclusivamente prestadora de serviços

Empresa: SABÓ

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por recursos - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual de internacionalização - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Parceiro de baixo custo
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1939 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 1992 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 42% Abrangência de mercado: 9 países - três continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

CARVALHO, G. da S. **A influência da internacionalização sobre o controle gerencial de uma empresa brasileira: o caso da Sabó LTDA.** 2004. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Administração e Finanças UERJ, Rio de Janeiro: 2004.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking das Transnacionais Brasileiras. Relatórios: 2011, 2012.*

GALLINA, R.; FLEURY, A.; BULBA, E. A. O processo de internacionalização de uma empresa brasileira do Setor de Autopeças. In: XI LATINO - IBEROAMERICANO DE GESTÃO TECNOLÓGICA. *Anais...* Salvador, p.32-47, 2005.

SABÓ. *Site oficial da empresa (grupo Sabó).* Disponível em: <www.sabó.com.br>. Acesso em: 21 abr. 2013.

Empresa: MAGNESITA

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por mercado - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: Fatores não encontrados
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Otimizador local
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1939 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: data não encontrada Parcela do faturamento proveniente do exterior: 53% Abrangência de mercado: 5 países - 5 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking das Transnacionais Brasileiras. Relatórios: 2011, 2012.*

MAGNESITA. *Site oficial da empresa (quem somos e onde estamos).* Disponível em: <www.magnesita.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2013.

SANTOS, J. G. C. DOS.; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M. Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. In: XXVII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. *Anais...* Salvador: 2012.

Empresa: TIGRE

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: <ul style="list-style-type: none"> - Procura por recursos - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: <ul style="list-style-type: none"> - Processo gradual de internacionalização - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) <ul style="list-style-type: none"> - Otimizador local - Consolidador global
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1941 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 1977 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 21% Abrangência de mercado: 11 países - 1 continente

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

CAETANO, R. O bote da Tigre. **Isto é Dinheiro online**. Disponível em: <www.istoedinheiro.com.br/noticias>. Acesso em: 22 abr. 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012**.

SANTOS, J. G. C. dos; VASCONCELOS, A. C.; DE LUCA, M. M. M. Perfil da inovação e da internacionalização de empresas transnacionais. In: XXVII SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA. **Anais ...** Salvador: 2012.

TIGRE. *Site* oficial da empresa (história). Disponível em: <www.tigre.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2013.

Empresa: SUZANO PAPEL E CELULOSE

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: <ul style="list-style-type: none"> - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: <ul style="list-style-type: none"> - Processo gradual de internacionalização
Paradigma LLL	Características observadas: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) <ul style="list-style-type: none"> - Integração vertical de recursos naturais - Otimizador local - Consolidador global
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1924 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 2006 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 69,7% Abrangência de mercado: 5 países - 3 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

FAGUNDES, M. B. B.; VIANA, C. C. O.; SAUER, L. FIQUEIREDO, J. C. As estratégias da indústria brasileira de papel e celulose sob a ótica do paradigma eclético de Dunning: estudo de caso da empresa Suzano Papel e Celulose. **Revista Ibero-Americana de Estratégias**, São Paulo: v.11, n.3, p.205-233, 2012.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012**.

SUZANO PAPEL E CELULOSE. *Site* oficial da empresa (quem somos - trajetória da Suzano). Disponível em: <www.suzano.com.br>. Acesso em: 22 abr. 2013.

Empresa: VALE

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por recursos - Procura por mercados - Procura por eficiência
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Integração vertical de recursos naturais - Consolidador global
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1943 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 1995 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 83% Abrangência de mercado: 28 países - 5 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

DALLA COSTA, A. A Vale no novo contexto da internacionalização das empresas brasileiras. In: DALLA COSTA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Teoria e experiências. Curitiba: Juruá, 2011, p.85-110.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking das Transnacionais Brasileiras*. **Relatórios: 2011, 2012**.

VALE. *Site oficial da empresa (sobre a Vale)*. Disponível em: <www.vale.com>. Acesso em: 23 abr. 2013.

Empresa: WEG

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por mercados - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual de internacionalização
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - <i>First-mover</i> global
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1961 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 1991 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 37,5% Abrangência de mercado: 21 países - 4 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking das Transnacionais Brasileiras*. **Relatórios: 2011, 2012**.

MELO DIAS, A. C. A.; CAPUTO, A. C.; MARQUES, P. H. de M. Motivações e impactos da internacionalização de empresas: um estudo de múltiplos casos na indústria brasileira. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, n.38, p.139-180, 2012.

WEG. *Site oficial da empresa (sobre a WEG)*. Disponível em: <www.weg.net/br.> Acesso em: 23 abr. 2013.

Empresa: BRF - BRASIL FOODS

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por mercados - Procura por eficiência
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: Fatores não observados
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Otimizador local
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 2009 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: a internacionalização produtiva da empresa antecedeu sua criação (fusão entre a Sadia e a Perdigão) Parcela do faturamento proveniente do exterior: 32,6% Abrangência de mercado: 20 países - 3 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

BRF-BRASILFOODS. *Site* oficial da empresa (a empresa). Disponível em: <www.brasilfoods.com>. Acesso em: 25 abr. 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012.**

DALLA COSTA, A.; SOUZA-SANTOS, E. Brasilfoods: a fusão entre Perdigão e Sadia. *Boletim Economia e Tecnologia*. Curitiba: UFPR. Ano 5, v.17, p.165-176, 2009. Disponível em: <http://www.economiae tecnologia.ufpr.br>. Acesso em: 25 abr. 2013.

DALLA COSTA, A. JBS-FRIBOI, BRF- BRASIL-FOODS e MARFRIG: a internacionalização das empresas alimentares brasileiras no início do século XXI. In: VII WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIO E SOCIEDADE. **Anais ...** Florianópolis, 2010.

Empresa: Ci&T

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por mercado
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Fatores não observados
Paradigma LLL	Características observadas: - Internacionalização acelerada - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas - redes
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Parceiro de Baixo Custo
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1995 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 2005 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 40% Abrangência de mercado: 5 países - 3 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

CI&T. *Site* oficial da empresa (quem somos). Disponível em: <www.cit.com.br>. Acesso em: 26 abr. 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012.**

RIBEIRO, F. F.; PIMENTEL, R. J. E. Empresas *Born Globals* Brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. **Revista da PUC –SP**, São Paulo, v.1, n.1, 2011.

Empresa: ARTECOLA

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: <ul style="list-style-type: none"> - Procura por recursos - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: <ul style="list-style-type: none"> - Processo gradual de internacionalização - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) <ul style="list-style-type: none"> - Otimizador local
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1948 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 2012 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 20,8% Abrangência de mercado: 5 países - 1 continente

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

ARTECOLA. *Site* oficial da empresa (institucional e empresas). Disponível em: <www.empresasartecola.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2013.

FERRAREZE, N. E. **Internacionalização na indústria química: o caso do grupo Artecota**. 2011. Monografia (Departamento de Administração) – Universidade FEEVALE, Novo Hamburgo, 2011.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012**.

Empresa: EMBRAER

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: <ul style="list-style-type: none"> - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: <ul style="list-style-type: none"> - Processo gradual de internacionalização
Paradigma LLL	Características observadas: <ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas - redes
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) <ul style="list-style-type: none"> <i>First-mover</i> global
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1969 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 1979 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 87% Abrangência de mercado: 3 países - 5 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

EMBRAER. *Site* oficial da empresa (EMBRAER em números). Disponível em: <www.embraer.com.br>. Acesso em: 26 abr. 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012**.

GOLDSTEIN, Andrea. EMBRAER: de Campeon Nacional a Jogador Global. **Revista da CEPAL**, n.77, ago. 2002.

SILVA, Ozires. **Nas asas da educação**: a trajetória da EMBRAER. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

Empresa: CAMARGO CORRÊA

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por recursos - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual de internacionalização - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Otimizador local
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1909 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 1995 Parcela do faturamento proveniente do exterior? ⁽¹⁾ Abrangência de mercado: 17 países - 3 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

CAMARGO CORRÊA. *Site oficial da empresa (grupo)*. Disponível em: <www.camargocorrea.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2013.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking das Transnacionais Brasileiras*. **Relatórios: 2011, 2012**.

RANGEL, F.C.; SILVEIRA, M. A. P.; TAKATA, E. H. Análise do processo de internacionalização de uma empresa cimenteira brasileira com base em teorias selecionadas. In: IX SEMEAD. **Anais...** São Paulo: 2008.

SANTOS, L. B. A indústria de cimento no Brasil: origens, consolidação e internacionalização. **Revista Sociedade e Natureza (online)**, Uberlândia, MG, v.23, n.1, 2011.

(1) Existem dois valores para este item nas fontes das informações.

Empresa: MARCOPOLO

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por recursos - Procura por mercados - Procura por eficiência - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual de internacionalização - Distância psíquica
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Otimizador local
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1949 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 1990 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 18% Abrangência de mercado: 20 países - 3 continentes

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking das Transnacionais Brasileiras*. **Relatórios: 2011, 2012**.

MAECENES, L. H. **Estratégias de internacionalização**: investimentos diretos externos de multinacionais brasileiras. Escola de Administração de Empresas. 2009. Dissertação (mestrado) – FGV, 2009.

MARCOPOLO. *Site oficial da empresa (Marcopolo S. A.)*. Disponível em: <www.marcopolo.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2013.

Empresa: AGRALE

Paradigma Eclético de Dunning	Motivos observados para internacionalizar: - Procura por mercados - Procura por ativos estratégicos
Modelo Uppsala	Fatores observados que atuam no decorrer do processo de internacionalização: - Processo gradual de internacionalização
Paradigma LLL	Características observadas: - Capacidade de inovação e estratégias organizacionais - Vínculos interfirmas
Vantagens competitivas	Tipo(s) de estratégia genérica adotado(s) - Otimizador local
<i>Born Global</i>	Data de fundação da empresa: 1962 Internacionalização produtiva após a fundação da empresa: 2008 Parcela do faturamento proveniente do exterior: 13,8% Abrangência de mercado: 1 país - 1 continente

FONTES DAS INFORMAÇÕES:

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking* das Transnacionais Brasileiras. **Relatórios: 2011, 2012.**

AGRALE. *Site* oficial da empresa (sobre a Agrale). Disponível em: <www.agrale.com.br>. Acesso em: 28 abr. 2013.