

GUILHERME AUGUSTO ALMEIDA

CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA FIRMA NO MERCADO INTERNO E A
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: O CASO DA
BEMATECH

Artigo apresentado à disciplina de Trabalho de fim de curso como requisito parcial à conclusão do Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof.º Dr. Armando João Dalla Costa

CURITIBA
2011

TERMO DE APROVAÇÃO

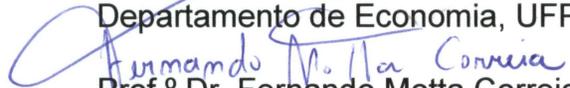
GUILHERME AUGUSTO ALMEIDA

CRESCIMENTO E DESENVOLVIMENTO DA FIRMA NO MERCADO INTERNO E A
INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS: O CASO DA
BEMATECH

Artigo aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:


Prof.º Dr. Armando João Dalla Costa
Departamento de Economia, UFPR


Prof.º Dr. Fernando Motta Correia
Departamento de Economia, UFPR


Prof.º Dr. José Guilherme Silva Vieira
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 21 de dezembro de 2011.

RESUMO

A Bematech, que se auto-define como empresa de tecnologia para o comércio, está presente em dezessete países e possui quatro centros de excelência em P&D: Brasil; China; Taiwan e EUA. A empresa encerrou o ano de 2010 contando com 1.144 colaboradores, com uma receita líquida de R\$ 326,42 milhões e um lucro líquido de R\$ 34,3 milhões. O artigo tem por objetivo traçar sua trajetória, desde seu surgimento, fruto da combinação de duas dissertações de mestrado, até a liderança do mercado nacional, aquisições e inserção internacional. Com aquisições no mercado interno e externo, investimentos constantes em P&D e foco no pequeno e médio varejo, a empresa estampa seu objetivo: “Ser a maior empresa do mundo em solução para pontos de venda até 2015”. A reconstituição da história desta empresa baseou-se em dados secundários da firma, confrontados com a teoria da internacionalização de empresas. A principal conclusão do trabalho é que seu processo de internacionalização priorizou exportações via representantes independentes, subsidiárias de vendas e, em menor número, aquisições de empresas no mercado interno e externo.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 ELEMENTOS TEÓRICOS: INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	7
3 SURGIMENTO E TRAJETÓRIA	9
3.1 NASCIMENTO E INÍCIO DE OPERAÇÃO.....	9
3.2 DA EXTERNALIDADE À LIDERANÇA	11
4 RUMO A INTERNACIONALIZAÇÃO DE FATO	12
4.1 INTEGRAÇÃO NO MERCADO NACIONAL	13
4.2 INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL.....	15
5 CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

Presente em quatro continentes, a Bematech apresenta uma trajetória singular desde sua criação até a liderança do mercado nacional e sua inserção no mercado internacional. Em seu processo de internacionalização verifica-se forte presença de exportações via representantes independentes, subsidiárias de vendas e, em menor número, aquisições de empresas no mercado interno e externo, porém, não há como deixar de lado fatos que contribuíram (e ainda contribuem) para o crescimento e maturação da empresa: investimento em pesquisa e desenvolvimento (doravante P&D) e a abertura de capital em 2007, quando captou em seu IPO R\$ 270 milhões (BEMATECH, 2007; P. 19).

A Bematech, líder do segmento de automação bancária, que se auto-define como empresa de tecnologia para o comércio, está presente em dezessete países e possui quatro centros de excelência em P&D: Brasil; China; Taiwan e EUA. A empresa encerrou o ano de 2010 contando com 1.144 colaboradores, com uma receita líquida de R\$ 326,42 milhões e um lucro líquido de R\$ 34,3 milhões (BEMATECH, 2010; PS. 3;30)

Pode-se afirmar que a Bematech é um caso aonde o aumento de comprometimento com o mercado internacional vem aumentando gradualmente, respeitando quase em sua plenitude o “padrão” sugerido por Johanson & Wiedersheim-Paul (1999). É uma empresa que se internacionalizou na medida em que o mercado nacional já não era suficiente frente aos objetivos da companhia.

O artigo objetiva uma análise geral da história da empresa e seu processo de internacionalização. Discutir as inovações e o papel da P&D, assuntos sem dúvida importantes já discutidos com propriedade em outros trabalhos¹, é matéria para artigo subsequente dada a limitada quantidade de páginas. O artigo contará, também, com curta, porém sólida, revisão teórica, que priorizará aspectos da empresa que podem ter sido determinantes e/ou, ainda, identificar alguns elementos teóricos que ajudem a explicar sua trajetória de internacionalização. Iniciar-se-á com uma suficiente revisão teórica, em seguida será apresentado o histórico da empresa,

¹ A título de exemplo, ver: “Brasil Inovador” (FINEP) Disponível em <http://www.finep.gov.br/dcom/brasilinovador.pdf>; “Estrutura e Internacionalização: o caso da BEMATECH S/A” (Aguiar, C.; Moura, G) disponível em http://www.aedb.br/seget/artigos06/966_Artigo%20Estrutura%20e%20Internacionalizacao%20SEGET.pdf. Ambos acessos em: 30 set. 2011

seção subsequente seu processo de internacionalização será visto, depois será confrontado com a teoria que maior poder explicativo tem sobre o caso.

2 ELEMENTOS TEÓRICOS: INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

Como o processo de internacionalização de empresas é tão individual quanto o seu surgimento e história é possível, no máximo, verificar trajetórias parecidas ou com elementos semelhantes, mesmo que representem firmas do mesmo segmento de mercado. Muito individual e heterogênea, a caminhada rumo ao investimento direto no exterior dificulta a criação de uma teoria que cubra satisfatoriamente todos os aspectos envolvidos no processo, ou, de acordo com Alem e Cavalcanti (2007, p. 260): “a grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas bastante diferenciadas, não permite que haja uma teoria geral sobre o processo”. Ou ainda, por Vernon (1966, p.198), um dos pioneiros da teorização da inversão internacional e autor da teoria do Ciclo do Produto, “em uma área tão complexa e ‘imperfeita’ como o comércio e investimento internacionais, não se deveria antecipar que qualquer hipótese teria mais que um poder explicativo limitado”².

Vindo de autores e centros de pesquisa³, entretanto, já há entendimento teórico cristalizado bastante relevante na tentativa de explicar este fenômeno, que tem se intensificado nos países desenvolvidos a partir do final do século XIX e, nos emergentes, a partir da segunda metade do século XX. As abordagens teóricas que

² No original: “In an area as complex and ‘imperfect’ as international trade and investment, however, one ought not anticipate that any hypothesis will have more than a limited explanatory power.” (p.198)

³ No Brasil existem a Fundação Dom Cabral, centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, criada em 1976 a partir do Centro de Extensão da PUC-MG. Em 1993, associada a um grupo de empresas, criou o projeto “Internacionalização de Empresas Brasileiras” e, no final de 2003, lançou o programa Global Players, reunindo empresas brasileiras com experiência e perspectivas de atuação em mercados globais. Na sequência, criou o Núcleo de Negócios Internacionais que intensificou os estudos e pesquisas sobre o tema (<http://www.domcabral.org.br>). Outro grupo de excelência em pesquisa e produção na área é o Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas ligado ao COPPEAD, da UFRJ, que iniciou suas atividades em 1977 com o Grupo de Pesquisa em Gerência de Exportação (<http://www.nupin.coppead.ufrj.br>). Merecem destaque ainda o GINEBRA – Gestão Empresarial para Internacionalização das Empresas Brasileiras, ligado à Universidade de São Paulo que, entre 2006 e 2010 publicou 7 livros, orientou 15 dissertações de mestrado e 23 teses de doutorado e a SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica, que iniciou suas atividades no Rio de Janeiro, em 1994 e publica mensalmente o Boletim Sobeet. No cenário internacional destacam-se a Academy of International Business e a European International Business Academy.

serão consideradas são, principalmente, as que têm maior poder explicativo, explanada a experiência da empresa em questão, a Bematech.

Por Dunning (1988), é condição fundamental para a companhia que busca a inserção internacional ter algum tipo de vantagem em relação aos seus competidores. Para a realização do investimento direto no exterior de fato, em primeiro lugar, deve haver interesse econômico, porém, só agirá realmente se de fato essa for considerada a melhor decisão a ser tomada. As ditas “vantagens de propriedade” englobam vantagens relacionadas a ativos tangíveis, mas também a intangíveis, tais como: tecnologia, marcas e patentes (neste caso, empresas que investem em P&D). É o conjunto de vantagens que a firma tem sobre seus concorrentes, portanto, que permite que ela busque e alcance um espaço no mercado externo, podendo aproveitar vantagens de localização, arranjo institucional, preço/capacitação da mão-de-obra e mercado potencial do(s) país(es) “escolhido”.

São quatro os elementos que, de acordo com Dunning (1988), impulsionam as empresas à internacionalização: a) busca de recursos naturais e vantagens comparativas; b) maior facilidade de comercialização; c) acesso a novos mercados (desde que considerados potenciais); d) ganhos de eficiência.

O modelo tradicional da Escola de Uppsala surgiu na década de 1970, como resultado do interesse dos pesquisadores da universidade sueca pelo processo de internacionalização das firmas suecas. Segundo Hemais e Hilal (2002), o modelo pressupõe que a internacionalização da firma é consequência de seu crescimento, uma vez que se chega a um ponto em que o mercado doméstico está saturado ou simplesmente não oferece mais oportunidades lucrativas.

Quando a intenção é abordar os Investimentos Diretos no Estrangeiro, temos como representantes da Escola Johanson & Wiedersheim-Paul (1999), que sugerem que as firmas buscam se internacionalizar de forma gradual e contínua, aumentando cada vez mais seu comprometimento com o mercado externo. Uma sucessão assimilada, não definida como um padrão (devido o perfil particular de cada caso), mas como elementar seria: i) não existência da atividade exportadora; ii) a exportação começa a ser feita via representantes comerciais; iii) as vendas ocorrem via subsidiárias da própria firma; iv) inicia-se a produção em plantas instaladas no exterior. Esta interpretação clássica sofre críticas e revisões continuamente, mas, apesar de não contemplar exatamente a dimensão atual (muito mais veloz e muitas vezes com sobreposição etapas), ela serve como referencial analítico para início de

discussão. Já nesta seção pode-se adiantar que o modelo de Uppsala tem alto poder explicativo no caso da empresa estudada.

Para Dalla Costa e Pessali (2007, p. 5, citando CARNEIRO et al., 2005), tentar responder as perguntas assinaladas garante um melhor direcionamento em busca do entendimento do processo de inserção internacional da Bematech: por que (as firmas decidem ingressar no mercado internacional); o que ou quais? (são os tipos de ativos e/ou atividades transferidos para o mercado internacional); quando? (momento considerado adequado para se internacionalizar); onde? (referente à localização das atividades no exterior) e como? (que modelo utilizar para buscar inserção no mercado internacional).

3 SURGIMENTO E TRAJETÓRIA

3.1 NASCIMENTO E INÍCIO DE OPERAÇÃO

A companhia foi fundada em 1990, pelos engenheiros Marcel Malczewski e Wolney Betiol, e tem em sua origem a proposta de especialização no mercado de impressoras matriciais. Fruto de duas dissertações de mestrado, a ainda Bematec começou sua trajetória como o primeiro projeto aceito pela recém-fundada Incubadora Tecnológica de Curitiba (Intec), que pertence ao Instituto de Tecnologia do Paraná (Tecpar). Quando de seu início, o foco era a produção de impressoras para a Telex⁴ e um projeto para a produção de mini-impressoras, depois de várias negativas do setor público para financiamento, os empresários partiram para a procura na iniciativa privada onde levantaram cerca de US\$ 150 mil com empresários. (BEMATECH, 2007; P. 19). Detalhe relevante é que a Companhia se tornou, com o supracitado financiamento privado, uma Sociedade Anônima (S/A) – a Bematech Indústria e Comércio de Equipamentos Eletrônicos S/A – antes de começar a produzir de fato.

⁴ Malczewski: “Na mesma época, nascia a incubadora da Tecpar, que tinha como proposta oferecer infra-estrutura para funcionamento de empresas, mas nós teríamos de pagar por isso. Procuramos a Tecpar, que entrou em contato com a Telex, a qual já não ia bem. A empresa comprometeu-se a comprar parte da nossa produção e a Tecpar então “bancou a gente”. No final de 1989, o nosso projeto foi o primeiro a ser incubado no Paraná, e com ele trabalhamos por pouco mais de dois anos. Nesse tempo, desenvolvemos dois produtos, uma telex e a mini-impressora (...)” – FAE. Bematech conquista mercado internacional. **FAE Business**, Curitiba, n. 12, p. 9, – set. 2005.

Começou sua produção em 1992, mas logo em seguida foi preciso uma mudança de foco, uma vez que o telex não se concretizou como um negócio viável e interessante como prometera. A mudança de foco foi necessária para que a empresa conseguisse manter sua trajetória de crescimento, e a nova direção que a empresa tomou foi rumo à automação bancária. Com esta tendência verificada de mercado e com o início da produção das mini-impressoras, a empresa tornou-se a primeira brasileira a “fabricar mini-impressoras em larga-escala e a primeira a fornecer Blocos Impressores integrados para terminais de auto-atendimento.”⁵

A venda propriamente dita dos produtos Bematech começou em 1993, quando a empresa fechou um contrato de vendas de mini-impressoras para automação bancária (rede de auto-atendimento) com a Hewlett-Packard (HP), depois ainda vieram a IBM e a Unisys. Com clientes de vulto e um regime de produção OEM (Original Equipment Manufacturer) onde os produtos levavam a marca dos clientes da Bematech, a empresa alcançou em meados dos anos 1990 a dianteira do mercado de mini-impressoras do Brasil. O faturamento da empresa passou a crescer⁶ juntamente com o mercado, e sua estratégia de produção e vendas iam bem até 1995, quando passaram a encontrar obstáculos para continuar crescendo, dada a dificuldade para conseguir financiamentos. (BEMATECH, 2007; P. 19) Pela informação fornecida, não fica claro nem consistente o porquê desta dificuldade, uma vez que durante este período foi verificada um movimento positivo de demanda por conta da estabilização pós-implantação do Plano Real, como segue:

Além disso, a perda da receita inflacionária pelo sistema financeiro forçou a busca de outras receitas, levando ao crescimento das operações de crédito. (...) As empresas também ampliaram os investimentos pela maior certeza em relação ao futuro, pelo próprio crescimento da demanda e pela maior disponibilidade de crédito. Assim, tanto o aumento do consumo, como do investimento, pressionaram a demanda. (GREMAUD; VASCONCELLOS; TONETO, 2007, p. 454)

Relevando esta falta de rigor metodológico por parte da empresa, de forma alguma negando sua importância, mas simplesmente porque não é o objeto deste

⁵ Histórico. Disponível em: <http://www.bematech.com.br/historia.html> Acesso em 3 set. 2011

⁶ Baseado nos relatórios anuais na parte de histórico, uma vez que estes, com as demonstrações de resultados, passaram a ser disponíveis apenas a partir de 2007. Problema metodológico recorrente, a dificuldade encontrada para encontrar dados e fontes é discutida no texto **História e historiografia empresarial: acesso e utilização de arquivos e fontes** (DALLA COSTA, 2005) Disponível em: <http://www.empresas.ufpr.br/historia.pdf>

estudo, neste estágio a empresa passa por sua segunda guinada de foco: a prioridade passou a ser o desenvolvimento e produção de impressoras para o varejo, visando sua automação comercial. Como se tratava de um canal de vendas muito mais pulverizado e com obstáculos mais complexos, como implantação de um canal de distribuição eficaz e de uma rede de assistência técnica, a Bematech precisou se valer de um aporte de capital, disponibilizado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social no montante de R\$ 2 milhões, para financiar seus investimentos. Há importância em definir algumas facetas da empresa para que o entendimento não fique prejudicado, portanto para esclarecer, sua estrutura de negócios está baseada, na maior parte em (BEMATECH, 2007):

- soluções: comercialização de pacotes de soluções de automação comercial envolvendo *hardware*, *software* e serviços de automação de forma integrada;
- *hardware*: projeto, desenvolvimento, fabricação e comercialização de uma ampla linha de equipamentos para automação comercial;
- *software*: projeto, desenvolvimento, comercialização e implantação de *software* de automação comercial com a marca GMO, tanto para frente de loja como para retaguarda (*back-office*);
- serviços: prestação de serviços de implantação, suporte técnico e manutenção de equipamentos de informática, em campo ou em laboratório, e gestão de redes de assistência técnica;

3.2 DA EXTERNALIDADE À LIDERANÇA

Uma externalidade que virou oportunidade para a empresa foi o fato que o Governo Federal, através da Lei Complementar (LC) 053-97 ECF⁷ passou a obrigar o uso de equipamento emissor de cupom fiscal. Com o canal de distribuição e rede de assistência técnica já estabelecidos e com a marca relativamente conhecida no mercado, uma vez que seus produtos já eram oferecidos ao varejo desde 1996, a LC virou oportunidade e, após dois anos de relativa estabilidade (1995 e 1996),

⁷ Disponível em: <http://www.fazenda.df.gov.br/aplicacoeslegislacao/legislacao/TelaSaidaDocumentocfm?txtNumero=53&txtAno=1997&txtTipo=4&txtParte=>. Acesso em: 30 out. 2011.

representa um ponto de inflexão no faturamento da empresa, que dobrou em 1998 e 1999. (BEMATECH, 2007; p. 19)

Em 2000 a empresa alcançou seu maior faturamento até então: R\$63 milhões. Seu portfólio à época contava já com a linha completa de *hardware* que consistia em impressora, terminais e leitor de código de barras. Já como líder do mercado, compradora de outras empresas e ciente de sua estratégia para continuar liderando o segmento com o chamado “pacote completo” que inclui *software*, *hardware* e serviços para os clientes, a empresa tem em 2007 um capítulo importante de sua trajetória: a abertura de capital⁸.

O início da reformulação do estatuto comercial e da estrutura relacionada aos acionistas, lembrando que desde o início dos anos 1990 já era uma S/A, deu-se ainda no ano 2000, porém, o Initial Public Offering (IPO) só foi de fato realizado em abril de 2007, quando captou a soma de R\$270 milhões⁹ e passou a fazer parte do mercado aberto no Novo Mercado Bovespa. Atualmente, a empresa é líder do mercado de impressoras fiscais e leitores com 51,5% e 40%, respectivamente, de *market share* (BEMATECH, 2010; P. 4).

4 RUMO A INTERNACIONALIZAÇÃO DE FATO

Apesar de já comentado, é necessário reafirmar que, quando trata-se da trajetória de internacionalização de empresas, cada caso é particular, ainda que os objetos de estudo sejam do mesmo setor. Para facilitar o entendimento, esta seção será dividida em duas partes. Na primeira será discutida a integração da empresa no mercado nacional (desde 2006, oito empresas foram compradas pela companhia) e, em segundo lugar, nem por isso menos importante, será discutida a inserção da empresa no mercado internacional. A segunda discussão será dividida em dois momentos: o primeiro trará a trajetória de internacionalização e o segundo contará com a abordagem teórica confrontada com a experiência da Bematech, a empresa estudada.

⁸ Histórico. Disponível em: <http://www.bematech.com.br/historia.html> Acesso em 3 set. 2011

⁹ Idem.

Esta divisão dar-se-á pura e simplesmente porque são processos que apesar de distintos, ocorreram concomitantemente e, portanto, não rara é a confusão quando se discute inserção interna e externa numa mesma seção.

4.1 INTEGRAÇÃO NO MERCADO NACIONAL

A Bematech, apesar de relativamente nova (21 anos), ela já possui certa experiência – vide TABELA 1 - em integração com outras empresas no mercado nacional, seja comprando-as ou firmando eventual parceria estratégica.

TABELA 1 - A BEMATECH NO MERCADO INTERNO

ANO	EMPRESA	PAÍS	SEGMENTO	STATUS
2002	Yanco	Brasil	Caixas registradoras	Direito de comercialização
2006	GSR7	Brasil	Prestação de serviços	Controle acionário
2006	Gemco	Brasil	<i>Softwares</i>	Aquisição
2006	C&S	Brasil	<i>Softwares</i>	Controle acionário
2008	Rentech	Brasil	<i>Softwares</i>	Aquisição
2008	W2M	Brasil	Aplicativos	Controle acionário
2008	Snack Control	Brasil	<i>Softwares</i>	Aquisição
2008	Teknisa	Brasil	<i>Softwares</i>	Parceria
2008	CMNet	Brasil	<i>Softwares</i>	Assume controle
2008	MisterChef	Brasil	<i>Softwares</i>	Aquisição

Fonte: Histórico - Bematech¹⁰, 2011.

Nota: Elaboração do autor a partir dos dados disponíveis.

Até o acordo ser firmado com a Yanco, ela era nada mais do que uma concorrente, porém, com o acordo, a Bematech passou a produzir em sua filial em Manaus os produtos do portfólio Yanco: caixas registradoras (predominantemente); impressoras fiscais e periféricos. A parceria visava, portanto, deixar a linha de produtos para automação Bematech mais diversificada.

Quanto à compra da prestadora de serviços de assistência de informática, a GSR7, à época foi algo surpreendente, uma vez que a prestadora possuía apenas dois anos de mercado, porém, oferecia suporte nacional e números de empresa já madura no mercado. Com faturamento na casa de R\$ 35 milhões, clientes de vulto

¹⁰ Idem.

como IBM, Scopus e Cobra Tecnologia e um alcance para suporte em cerca de 4 mil municípios ela, segundo a reportagem “Bematech compra três empresas” (BEMATECH, 2006), representava algo importante para a companhia em estudo: mais uma peça do quebra-cabeça para poder oferecer uma solução completa de automação para seus clientes.

Com 26 anos no mercado, clientes de relevo e faturamento na casa dos R\$ 30 milhões, a GEMCO, negociante de *softwares* de gestão comercial, enquanto que a C&S era especialista em produção de *softwares* de automação de farmácias, gerou grande expectativa com esta operação. Porém, foi uma operação considerada como falha, uma vez que a empresa comprada não cumpriu os prazos prometidos para os clientes e acabou não recebendo a segunda parcela de dinheiro (R\$20 milhões), dado que esta estava condicionada a certo desempenho mínimo que a empresa deveria atingir durante o ano seguinte¹¹.

A paulista Rentech teve seus produtos somados aos produtos já integrados da Gemco e da C&S, reafirmando a preocupação com o segmento de *software* e o foco no *one-stop-shop*, onde a idéia é vender uma solução completa para o cliente. (BEMATECH, 2008) No segmento de alimentos e serviços e ainda evidenciando o foco no portfólio de *softwares*, foram adquiridas as Snack Control e a MisterChef (prioriza micro e pequenos restaurantes), grandes *players* do varejo de alimentação. Ainda no mesmo segmento, foi firmada uma parceria com a empresa Teknisa, onde a idéia era que as companhias utilizassem ambos os canais de venda mutuamente, estabelecendo complementaridades entre seus produtos. Tratando-se novamente de *softwares*, mas explorando outro segmento considerado por ela promissor, a Bematech assumiu o controle acionário da empresa CMNet, que possuía grande significância no segmento de *softwares* para a rede hoteleira. (BEMATECH, 2008)

Visualizando a TABELA 1 e o que foi percorrido acerca das numerosas aquisições e diminutas parcerias, é plausível afirmar que a empresa realmente possui um foco grande na estratégia *on-stop-shop* e na diversificação do segmento de *softwares*. Intencionalmente ou não, é lugar comum afirmar que este tipo de atitude é bastante favorável a consolidação da firma no mercado. A integração

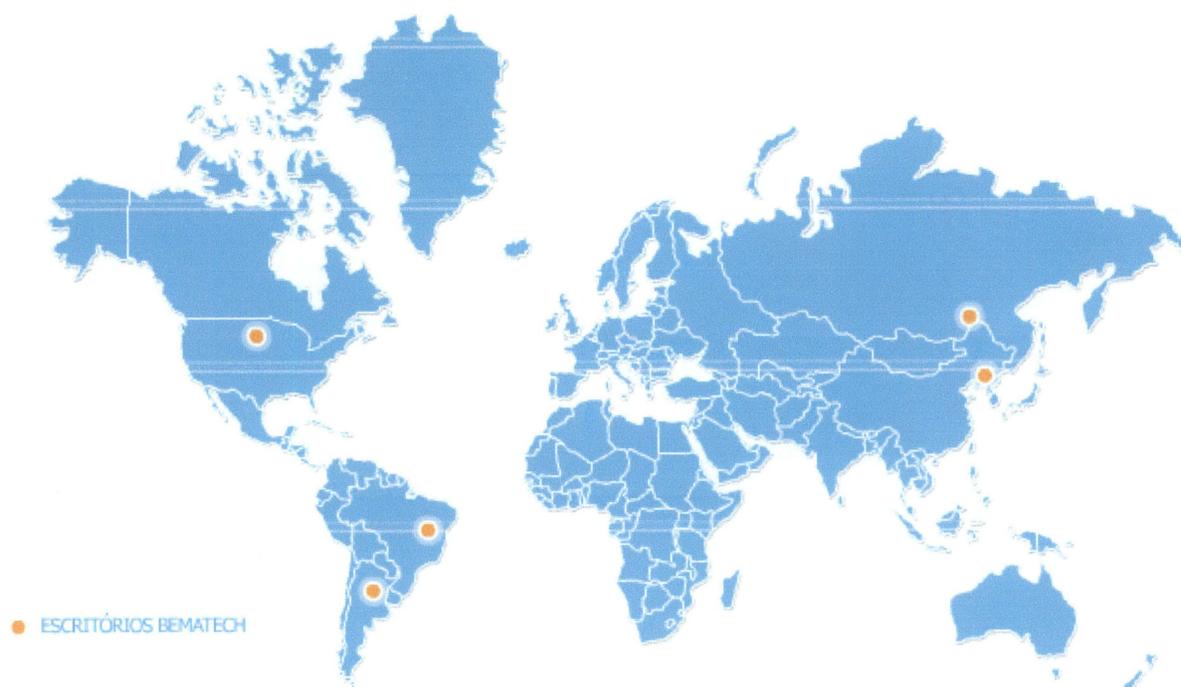
¹¹ REUTERS. Bematech anuncia 5ª aquisição em um ano. **Info**, 31 jul 2008. Seção Info Plantão Disponível em: <http://info.abril.com.br/aberto/infonews/072008/24072008-28.shl> Acesso em: 20 out 2011

dessas empresas foi quase toda realizada até 2009, o que significa colocar que as políticas de regimento interno, de uma forma geral, já foram absorvidas pelas outras empresas.

4.2 INSERÇÃO NO MERCADO INTERNACIONAL

A Bematech encontra-se no mercado internacional através de quatro subsidiárias nos países que seguem: Estados Unidos da América; Taiwan; Argentina e Alemanha (FIGURA 1). Há também distribuidores independentes em vários países. Todas as subsidiárias, com exceção de Taiwan, possuem como foco prospectar e realizar vendas nos respectivos países. O escritório comercial da empresa localizado em Taiwan tem como objetivo prospectar fabricantes (fornecedores) de módulos e peças para serem enviadas ao Brasil para a integração nos produtos fabricados na planta com sede em São José dos Pinhais – Paraná. Além disso, as quatro subsidiárias também são focadas em *procurement* e no acompanhamento das tendências de mercado de automação comercial para o varejo. (GOBARA, 2008; PS. 68-69)

FIGURA 1 OPERAÇÕES DA BEMATECH



Fonte: Bematech¹², 2011.

Na tabela que virá a seguir (TABELA 2), a entrevista foi concedida ao então mestrando Caio Gobara (2008) pelo Gerente de Marketing de Produto para o Mercado Internacional. Não por acaso ela foi escolhida para ilustrar o trabalho, uma vez que ela possui informações riquíssimas e nos permite observar um panorama geral do processo de internacionalização da empresa.

TABELA 2 - A BEMATECH NO MERCADO EXTERNO

Quando	Onde	Como	Evidências motivacionais (Por que)	Produto/Serviço/ Tecnologia (O que)
2001	EUA	- Exportação via representante independente	“[...]a gente já tinha um plano da gente começar a buscar novos negócios fora do Brasil por que o mercado de automação comercial no Brasil já estava começando, já estava bem maduro e estava começando a mostrar sinais de estabilização e então para a empresa continuar crescendo a empresa tinha que começar a expandir o território e a isso se juntou essa oportunidade em Atlanta, no Estado da Geórgia”.	- impressoras para esses quiosques de automação de <i>gaming</i> que eram ainda com tecnologia matricial; - <i>hardware</i> . - Solução completa.
2004		- Subsidiária de venda	“um distribuidor veio procurar a empresa propondo uma nova linha de produtos alegando que tinha efetivamente um business ao redor de produtos similares ao que a gente já fazia”. “A mudança de exportação via representante independente para subsidiária de vendas foi mais como uma evolução mesmo, tanto é que a gente continuou trabalhando com esse distribuidor quase que exclusivamente durante mais dois anos ainda. Só que a gente queria ter o nosso escritório, o nosso depósito dentro dos EUA, para	

¹² Disponível <http://www.bematech.com.br/localizacao.html> Acesso em: 26 out. 2011.

			armazenar produtos, receber clientes, então foi importante a gente evoluir nesse sentido, mas continuamos com esse distribuidor por mais algum tempo exclusivamente. Depois aumentamos o leque de distribuidores e parceiros e isso foi na verdade em 2006 que a gente cancelou o contrato com esse primeiro distribuidor, daí a gente trabalhou com outros”.	
2001 e 2006	Uruguai	- Exportação via representante independente	“começou em 2001 a ter venda efetivamente só que depois ficou parado quase em estado vegetativo durante uns 4 anos e agora a gente retomou desde o ano passado, i.e., 2006” Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.	- <i>hardware</i> . - Solução completa
2002	Venezuela	- Exportação via representante independente	A empresa fez parceria com um distribuidor na Venezuela, que ajudou inclusive a homologar um produto fiscal dentro do solo venezuelano, em 2002/2003. A empresa vem fornecendo esse produto e desenvolvendo novos produtos. “Então a linha que a gente está abastecendo esse cliente já é bem maior do que simplesmente um produto de impressora fiscal, a gente está com a solução completa em termos de hardware, mas é um distribuidor”. Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.	- começou com impressora fiscal e evoluiu para a solução completa em <i>hardware</i> .
2004	Inglaterra	- Exportação via representante independente	Visava a entrada no mercado Europeu e a busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.	- <i>hardware</i>
2005	Argentina	- Exportação via representante	“existe mercado na Argentina sim, se não existisse a gente não ia pra lá, obviamente. Agora, a gente tem um história com o nosso parceiro que virou depois o vice-presidente da nossa empresa, que já é de uns 4 anos mais ou menos, e a 2 anos atrás então por	- <i>hardware</i> . - Solução completa.

2006	Argentina	<p>independente</p> <p>- Subsidiária de venda.</p>	<p>isso o escritório é na Argentina mesmo. Então existe um mercado, mas para entrar no mercado argentino é muito complicado. Aí tem uma barreira muito grande. Cultural [...] Para abastecer a Argentina sem ser argentino é muito complicado”.</p> <p>“a América Latina é um mercado que está começando, que está ainda na primeira onda, acabando a primeira onda de automação mesmo [...]”.</p> <p>Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.</p> <p>“Na Argentina, a principal motivação foi a percepção de um mercado em crescimento porque existe mercado na Argentina sim, se não existisse a gente não ia pra lá, obviamente. Agora, a gente tem um história com o nosso parceiro que virou depois o vice-presidente da nossa empresa, que já é de uns 4 anos mais ou menos, e a 2 anos atrás então por isso o escritório é na Argentina mesmo. Então existe um mercado, mas para entrar no mercado argentino é muito complicado. Aí tem uma barreira muito grande. Cultural. MUITO grande. E a Argentina não é um bom ponto de partida para abastecer os outros países da América Latina”</p>	
2005	Chile	- Exportação via representante independente	<p>“a América Latina é um mercado que está começando, que está ainda na primeira onda, acabando a primeira onda de automação mesmo [...]”.</p> <p>Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.</p>	<p>- hardware.</p> <p>- Solução completa.</p>
2005	Portugal	- Exportação via representante independente	Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.	- hardware
2005	Israel	- Exportação via	Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.	- hardware

		representante independente		
2006	México	- Exportação via representante independente	“a América Latina é um mercado que está começando, que está ainda na primeira onda, acabando a primeira onda de automação mesmo [...]”. Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2006	Paraguai	- Exportação via representante independente	“a América Latina é um mercado que está começando, que está ainda na primeira onda, acabando a primeira onda de automação mesmo [...]”. Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2006	Colômbia	- Exportação via representante independente	“a América Latina é um mercado que está começando, que está ainda na primeira onda, acabando a primeira onda de automação mesmo [...]”. Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2006	Bolívia	- Exportação via representante independente	“a América Latina é um mercado que está começando, que está ainda na primeira onda, acabando a primeira onda de automação mesmo [...]”. Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo.	- <i>hardware</i> . - Solução completa.
2006	Espanha	- Exportação via representante independente	Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo. “[...] você entra em Portugal já conhece a Espanha [...]”	- <i>hardware</i> .
2006	França	- Exportação via representante independente	Busca de novos mercados para a empresa continuar crescendo. “a gente conheceu os franceses que têm ligação com Portugal, tem muita gente que trabalha na França que hoje é de Portugal [...] A empresa é conduzida e é gerenciada por portugueses dentro da França. Então a gente também tomou conhecimento desse pessoal através de Portugal”.	- <i>hardware</i> .
2007	Alemanha	Subsidiária de vendas.	“[...] a gente descobriu através do distribuidor da Inglaterra, que também atendia a França e a Alemanha, que existe um mercado efetivamente na Alemanha, um mercado de reposição	- <i>hardware</i> .

			<p>mas um mercado forte e uma tendência para que a presença na Alemanha ela ajude a penetrar na Europa do Leste”. “[...] o produto alemão ele é reconhecido mundialmente como produto muito bom mas ter uma operação na Alemanha te qualifica, te dá mais credibilidade para você entrar nesses mercados”.</p>	
2007	Taiwan	Subsidiária de vendas.	<p>“em Taiwan a empresa começou as atividades com o objetivo de importar peças e insumos mais baratos para o Brasil e, a partir de 2007, a empresa transformou essa subsidiária de vendas também”. “[...] a gente evoluiu para justamente para começar a criar uma receita com esse escritório, então como é que esse escritório se paga, todo mundo fala assim , bom, mas ele se paga porque a gente já consegue comprar insumos mais baratos através desse escritório, então eu estou reduzindo meu custo, o custo total da empresa para produzir os produtos. Então ele já está se pagando. Agora, o que eu posso fazer mais disso? Eu posso vender os meus produtos”. “Então começou a se explorar mercados tanto interno de Taiwan como mercados asiáticos nas proximidades, é fazer essa prospecção de quais os mercados que a gente poderia estar atendendo com os nossos produtos”.</p>	<p>- <i>hardware</i>. - Solução completa</p>

Fonte: GOBARA, 2008

Nota: O autor deste trabalho fez atualizações e ajustes.

No ano de 2007, a empresa fechou um acordo comercial¹³ com a Teraoka Seiko Company Limited, visando aumento de alcance de mercado, a Bematech passa a ser distribuidor único das balanças como tecnologia da japonesa no Brasil, utilizando um regime de *co-branding* (Bematech by Digi) por um prazo inicial de 10 anos. Em 2008, a Companhia em estudo adquiriu uma empresa norte-americana de desenvolvimento de soluções e programas em automação, a Logic Controls. Esta,

¹³ BEMATECH. Bematech fecha acordo comercial exclusivo com a japonesa Teraoka. **Paraná**, Curitiba, 16 out. 2007. Disponível em: http://www.acionista.com.br/home/bematech/161007_fecha_acordo.pdf
Acesso em 30 nov. 2011

juntos as também adquiridas na época Snack Control e MisterChef permitiu que a Bematech passasse a oferecer uma solução completa para clientes do segmento de *hospitality*, que não engloba nada mais do que restaurantes, bares e hotéis.

Percebe-se que a experiência internacional da empresa é numerosa e se deu de forma bastante coesa e coerente. Coesa por repetir recorrentemente os meios de entrada, pelo menos na maioria dos casos, e coerente porque as justificativas para as perguntas, apontadas como fundamentais no referencial teórico por Dalla Costa e Pessali, são pra lá de razoáveis. Com exceção apenas da forma de entrada na Alemanha e em Taiwan, quando a Bematech implantou subsidiárias fora do Brasil, já haviam estado nestes países-objetivo os representantes independentes da empresa, por período longo (EUA – cinco anos entre a entrada do representante e a implantação da subsidiária) e ou curto (Argentina – um ano de diferença).

A Escola de Uppsala pressupõe que a inserção externa é consequência natural, uma vez que as empresas precisam (e querem) se manter crescendo. As palavras do Gerente entrevistado (TABELA 2) só reafirmam esta posição, quando comenta acerca dos EUA, em dois momentos: no primeiro comentário ele coloca que o mercado brasileiro já mostrava certa estabilidade, portanto a empresa decidiu revender para fora do país e; no segundo momento, ele infere que a transformação para subsidiária de vendas foi como uma evolução de certa forma.

Tomando por base as supracitadas proposições dos autores Johanson e Wiedersheim-Paul com relação ao encadeamento “natural” rumo ao investimento direto no estrangeiro, no caso da Bematech é possível verificar um aumento contínuo dos níveis de comprometimento com o mercado externo. Recapitulando, a não-existência de atividade exportadora era uma realidade, então, primeiramente mandaram e estabeleceram representantes independentes e, em seguida instalaram subsidiárias, quando conveniente. Como supracitado, cada uma com seu foco. Teoricamente, as decisões de investimento vêm acompanhadas de incertezas, e segundo a descrição do modelo da escola sueca feita por Hemais e Hilal (2002), a compra de uma empresa já estabelecida no mercado exterior traz menos incerteza do que o simples e puro investimento em uma nova planta. Isso se dá por conta da assimetria de informações sobre o arranjo institucional do país “escolhido”, sobre o mercado consumidor e, entre outros, os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro. Problema este que foi evitado, uma vez que a empresa

passa a impressão de que só tomou a decisão de aumentar o grau de comprometimento quando considerado realmente vantajoso.

As supracitadas motivações à internacionalização de Dunning (1988) geram um ferramental útil para situar a experiência de internacionalização da empresa. As motivações propostas por Dunning (1988) que têm maior poder explicativo sobre o caso, são estas: c) acesso a novos mercados (desde que considerados potenciais); d) ganhos de eficiência. Com relação ao acesso a novos mercados, quase que auto-explicativa, é justificativa dada para estes países: Uruguai; Venezuela; Inglaterra; Argentina; Chile; Portugal; Israel; México; Paraguai; Colômbia; Bolívia; Espanha; França. Mesmo quando não é a principal motivação esta é uma das poucas faces da teoria de internacionalização que se aplica a quase todos os casos, quando outra motivação é mais importante, normalmente a busca por novo mercado vem em segundo lugar, representando talvez até um “critério de desempate”, uma vez que sempre será mais vantajoso e lucrativo unir o “útil ao agradável”, combinando tantas motivações quanto o possível.

Qualquer empresa do mundo quer ganhos de eficiência, simplesmente porque isso significa menos despesa ou menos tempo gasto, que, invariavelmente, significará mais dinheiro em caixa, seja por ganhar mais, seja por gastar menos. Ter uma subsidiária implantada em boa parte do globo (Ásia, Américas e Europa) dá uma alavancagem muito grande no alcance global da empresa, podendo ser pela facilidade logística, simplesmente pelo fortalecimento da marca ou ainda, como no caso de Taiwan e China (via Logic Controls) para estar mais próxima das maiores oportunidades de barganha e novos negócios com preços diferenciados do restante do mundo.

A única ressalva que fica contra a idéia de encadeamento progressivo de operações no estrangeiro, de aumento do comprometimento com o externo, seria com relação às bases na Alemanha e Taiwan, que não passaram pela fase de representante independente e foi diretamente utilizada uma subsidiária. Porém, pode-se atribuir o fato da experiência internacional anterior como fator gerador de confiança para um salto deste tipo, com relação à Alemanha o fato da empresa já estar instalada na Europa há algum tempo. Com relação a Taiwan, além da experiência internacional anterior, pesa o fato de que a empresa foi com objetivos diferenciados para lá, lembrando que objetivava estar presente no país, futuro exportador de insumos mais baratos para ela, mas somente em um segundo

momento, pensou-se em ter uma subsidiária para que gerasse receita também. Outro fator que pode explicar esta fuga de padrão de encadeamento progressivo, no caso da Alemanha, é o conceito de distância psíquica da Escola de Uppsala. Este diz respeito ao fato que, por exemplo, se a empresa estuda a entrada em dois países que estão a mesma distância geográfica da matriz e estes possuem arranjos institucionais, regime político ou idiomas completamente diferentes, pode ser que a empresa identifique o que possui o perfil mais parecido (ou o menos distante possível) com o da matriz e esta localidade acaba se tornando menos distante psiquicamente do que a outra. O fato de já estar instalada em vários países na Europa, mesmo que com representantes independentes, à luz deste conceito, a Alemanha se tornaria menos distante do que se fosse uma primeira empreitada na Europa, portanto, é razoável afirmar que o fato de já estar presente na Europa facilitou o processo decisório de implantação de uma subsidiária na Alemanha.

5 CONCLUSÃO

Novamente faz-se necessário pontuar a dificuldade para obtenção de dados junto às empresas e a falta de rigor metodológico no que diz respeito a algumas informações presentes em relatórios gerais. Longe de almejar uma utópica verdade acerca da real situação e sentimento da empresa, porém, percebe-se uma tendência de “endeusamento”, seja de números, seja de trajetória.

De fato a Bematech possui uma trajetória bastante interessante e já possui resultados expressivos apesar da pouca idade. Registrou em 2010 um lucro líquido de R\$ 34,3 milhões, com alta de 22,4% em relação ao ano anterior¹⁴. Dona de uma trajetória bastante interessante e consistente, encaixando-se quase que perfeitamente à algumas teorias discutidas neste trabalho, por conta de seu progressivo comprometimento com o exterior, ela foi em sentido contrário da Vale (DALLA COSTA, 2009) que “nasceu voltada ao mercado externo” e da AmBev (DALLA COSTA; ALMEIDA, 2011) “que nasceu internacionalizada”.

¹⁴ BEMATECH. Resultado representa evolução de 22,4% sobre o lucro líquido de 2009. **Paraná**, Curitiba, 29 mar. 2011. Disponível em: <http://www.bematech.com.br/pressrelease-29-03-2011+resultado+representa+evolucao+de+22,4+sobre+o+lucro+liquido+de+2009.html> acesso em 13 nov. 2011

A trajetória da empresa é marcada pelo significativo número de aquisições de empresas, nem sempre bem-sucedidas (caso da Gemco) e, também, por eventuais parcerias firmadas (TABELA 1). Processo que, dado o histórico da empresa, relatórios anuais e o estampado objetivo de “Ser a maior empresa do mundo em solução para pontos de venda até 2015” não tende a parar.

A teoria dos estágios de internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1999) se aplica com elevado poder explicativo ao caso (com exceção, da implantação das subsidiárias na Alemanha e em Taiwan), uma vez que a empresa possui uma predominância de operações no exterior através de representantes independentes, o que é colocado pelos autores da teoria como primeira parte do “encadeamento natural”. É necessário pontuar que junto ao fato da empresa ser nova, seu processo de internacionalização começou a mais ou menos 10 anos, sua atividade no mercado internacional é, portanto recente, ou seja, pode ser que não demore muito para a empresa continuar se colocando cada vez mais ao exterior e talvez apresentando comportamento mais agressivo em seu nível de comprometimento com o mercado internacional.

Como colocado, um episódio não planejado e deveras significativo ocorreu na segunda metade da década de 1990, a Lei Complementar, que versa sobre a obrigatoriedade da emissão do cupom fiscal, representa um ponto de inflexão na história da empresa. Não por uma mudança de rumo, mas sim por uma oportunidade única para quem já estava presente no segmento de automação. De certa forma a empresa estava “no lugar certo, na hora certa”;

São quatro os elementos que, de acordo com Dunning (1988), impulsionam as empresas à internacionalização: a) busca de recursos naturais e vantagens comparativas; b) maior facilidade de comercialização; c) acesso a novos mercados (desde que considerados potenciais); d) ganhos de eficiência. Para a Bematech, a busca por recursos naturais não se faz significativa o suficiente para impelir uma operação de internacionalização, já a busca por vantagens comparativas justifica a inserção da empresa na Ásia (em um estágio inicial) buscando, pura e simplesmente, insumos mais baratos. Quanto à segunda motivação, a facilidade de comercialização é diretamente relacionada à questão logística, ou seja, espera-se que a medida que ela se insira no mercado externo, torne-se mais compensatório ter plantas e subsidiárias no exterior do que simplesmente agir como exportador direto. O acesso aos novos mercados se deu, sobretudo, via canal de representantes

independentes e, em menor número, parcerias e aquisições. Os ganhos de eficiência se dão através dos investimentos em parcerias, P&D e busca incessante por novas oportunidades.

As perguntas por que (as firmas decidem ingressar no mercado internacional); o que ou quais? (são os tipos de ativos e/ou atividades transferidos para o mercado internacional); quando? (momento considerado adequado para se internacionalizar); onde? (referente à localização das atividades no exterior) e como? (que modelo utilizar para buscar inserção no mercado internacional). Propostas no referencial teórico por Dalla Costa e Pessali (2007), revelaram-se de real aplicação prática, vide a Tabela 2.

Porém, como vem acontecendo recorrentemente em estudos deste tipo, as teorias são explicativas somente em parte, incorrendo quase que invariavelmente em uma conclusão parecida com uma “colcha de retalhos”, onde aproveita-se das teorias o que há de aplicável a cada caso. Ainda que seja um arcabouço teórico já sólido e reconhecido, fica a questão se existe de fato uma teoria, enquanto paradigma, de internacionalização de empresas.

Por fim, a Bematech não é um caso corriqueiro justamente por se aderir tão bem (ainda que não perfeitamente) a uma das teorias de internacionalização, no que diz respeito ao padrão das outras multinacionais brasileiras. Em seu caso, ainda há bastante espaço para maior crescimento e internacionalização, uma vez que é segmento relativamente novo e bastante dinâmico. É uma questão interessante para estudos posteriores: analisar a estrutura da trajetória de investimentos do ponto de vista estratégico da empresa.

REFERÊNCIAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. “O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões”, in: ALMEIDA, André (org.).

Internacionalização de empresas brasileiras. Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 259-282, 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL – (Afrac). **Bematech compra três empresas**, 2006. Disponível em <http://www.frac.com.br/si/site/1019> Acesso em 30 nov. 2011

BEMATECH. Bematech compra o controle da CMNet, empresa líder em software para hotéis. **Paraná**, Curitiba, 22 dez. 2008. Disponível em: <http://www.bematech.com.br/pressrelease-22-12-2008++bematech+compra+o+controle+da+cmnet,+empresa+lider+em+software+para+hoteis+.html> Acesso em 16 nov. 2011

BEMATECH. Bematech compra snack control e amplia portfólio de soluções. **Paraná**, Curitiba, 12 mai. 2008. Disponível em: <http://www.bematech.com.br/pressrelease-12-05-2008+bematech+compra+snack+control+e+amplia++portfolio+de+solucoes.html> Acesso em 17 nov. 2011

BEMATECH. Bematech fecha aquisição com a paulista Rentech. **Paraná**, Curitiba, 14 jan.2008. Disponível em: <http://www.bematech.com.br/noticia-2008-01-14-bematech+fecha+aquisicao+com+a+paulista+rentech.html> Acesso em 15 nov. 2011

BEMATECH. Bematech fecha aquisição com a paulista Rentech. **Paraná**, Curitiba, 14 jan.2008. Disponível em: <http://www.bematech.com.br/noticia-2008-01-14-bematech+fecha+aquisicao+com+a+paulista+rentech.html> Acesso em 15 nov. 2011

BEMATECH. Compra da MisterChef consolida posição em software para restaurantes. **Paraná**, Curitiba, 24 jul. 2008. Disponível em <http://www.bematech.com.br/pressrelease-24-07-2008+compra+da+misterchef+consolida+posicao+em+software+para+restaurantes.html> Acesso em 16 nov. 2011

BEMATECH. **Prospecto Definitivo da Oferta Pública de Distribuição Primária e Secundária de Ações Ordinárias de Emissão da Bematech**, 2007. Disponível em: <http://www.itaubba.com.br/arquivos/portugues/pdf/prospectos/Oferta%20de%20A%C3%A7%C3%B5es%20da%20Bematech%20Ind%C3%BAstria%20de%20Equipamentos%20Elétr%C3%B4nicos%20S.A.%20-%20Prospecto%20Definitivo.pdf> Acesso em 24 nov 2011

BEMATECH. **Relatório anual 2007**. Curitiba, 2008. Disponível em: <<http://www.bematech.com.br/ri/>>. Acesso em: 10 out. 2011.

BEMATECH. **Relatório anual 2010**.. Curitiba, 2011. Disponível em: <<http://www.bematech.com.br/ri/>>. Acesso em: 10 out. 2011.

BEMATECH. Bematech e Teknisa firmam parceria para atuar na América Latina. **Paraná**, Curitiba, 24 abr. 2008. Disponível em: <http://www.bematech.com.br/pressrelease-24-04-2008+bematech+e+teknisa+firmam+parceria+para+atuar+na+america+latina.html> Acesso em 16 nov. 2011

CARNEIRO, J.M.T.; DIB, L.A.; HEMAIS, C.A. **Five main issues on the internationalization of firms**: a comparative review of the literature. V Workshop em Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005.

DALLA COSTA, A.; ALMEIDA, G.A. **Brahma e Antarctica criam AmBev, unem-se à Interbrew e intensificam sua internacionalização**. IX Congresso Brasileiro de História Econômica - 10ª Conferência Internacional de História de Empresas. Curitiba, 7 a 9 de setembro 2011

DALLA COSTA, A. J. **La VALE dans le nouveau contexte d'internationalisation des entreprises brésiliennes**. Entreprises et Histoire. Paris: Editions Eska, n. 54, avril 2009, p. 86-106.

DALLA COSTA, A.; PESSALI, H. **A experiência de internacionalização da Petrobras**. VII Congresso Brasileiro de História Econômica e VIII Conferência Internacional de História de Empresas. Aracaju, 5 a 7 de setembro de 2007.

DUNNING, J.H. **Explaining international production**. Londres: Unwin Hyman, 1988.

GOBARA, C. **Inovação e trajetória de internacionalização**: um estudo de caso em uma empresa industrial do Paraná. 129 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2008.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*. In: BUCKLEY, P. J.; GHAURI, P.N. **The Internationalization of the Firm**. UK: International Thomson Business Press, 1999.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, Oxford, v. 80, n. 2, p. 190-207, May 1966.