A EXPANSÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS EM MERCADOS MAIS DISTANTES

THE EXPANSION OF THE BRAZILIAN COMPANIES IN MORE DISTANT MARKETS

Fernanda Bérgamo Calderari[1]

Giuliana Aparecida Santini Pigatto[2]

Fernando Ferrari Putti[3]

RESUMO

Desde a década de 1990 a expansão de empresas brasileiras através da internacionalização têm se tornado evidente, mas foi principalmente na última década que os fluxos de saída de investimento direto ganharam maior importância. O objetivo principal desta pesquisa foi analisar a internacionalização das dez empresas brasileiras mais internacionalizadas em mercados da Europa e América do Norte. De modo específico buscou-se correlacionar os anos de entrada das empresas no exterior e nas regiões em estudo; o tempo de existência das mesmas quando entraram no mercado externo e as regiões de entrada ou a estratégia utilizada, em uma abordagem quantitativa; além disso, buscou-se verificar as estratégias utilizadas e as áreas de atuações das organizações nas regiões em estudo, através de abordagem qualitativa. Os resultados das empresas estudadas foram analisados por meio de medidas descritivas, concluindo-se que a internacionalização de um modo gradual não tem se aplicado aos processos de todas as organizações estudadas.

Palavras-chave: Internacionalização. Mercados desenvolvidos. Empresas brasileiras.

ABSTRACT

Since the 1990's the expansion of Brazilian companies through internationalization have become evident, but it was mainly in the last decade that the outflow of direct investment started to get greater importance. The main objective of this research was analyzing the internationalization process of the ten most internationalized Brazilian companies in the markets Europe's and North America. In a specific way it was tried to correlate the years that the companies started their business in the foreign countries and in the studying regions; their lifetime when they started their business in the foreign countries and the strategies used for it; their lifetime when they started their business in the foreign countries and the actuation area of the companies in the studying region, through qualitative approach. The results were analyzed through descriptive methods, concluding that the internationalization, considering a gradual way, hasn't been applied to the process of all the studied companies.

Key-words: Internationalization. Developed markets. Brazilian companies.

[1] Graduada em Administração pela Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho

[2] Profa. Dra. de Administração da Unesp Tupã e também docente do Programa de Pós-graduação em Agronegócio e Desenvolvimento

[3] Prof. Dr. de Engenharia de Biossistemas da Unesp Tupã

INTRODUÇÃO

O crescimento da globalização e as reformas econômicas nos países emergentes nas décadas de 1980 e 1990 possibilitaram a ascensão das economias em desenvolvimento e suas respectivas empresas, passando essas firmas a serem identificadas pela literatura como multinacionais de terceiro mundo, empresas retardatárias, multinacionais não convencionais, multinacionais emergentes e até mesmo, desafiadoras (GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009). A participação dessas multinacionais emergentes no mercado internacional representou parte significativa do aumento do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) mundial, marcando a segunda onda desses investimentos provenientes de países em desenvolvimento (SINGH, 2012; GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009).

O processo de internacionalização de uma organização pode ser compreendido como o movimento de expansão da economia através do envolvimento para fora de seu país de origem, visando maior vantagem competitiva através de maior alcance geográfico.

De acordo com Johanson e Vahlne (1977; 2006), os quais contribuíram com o desenvolvimento do Modelo de Uppsala na década de 1970, o processo de internacionalização tende a ocorrer gradualmente, com um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo, com base no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento, no qual as organizações tendem a considerar aspectos relacionados à distância psíquica. Esta se assemelha à distância física, que é definida por Johanson e Vahlne (1977) como os fatores que interferem no fluxo de informações entre os mercados, como as diferenças entre prática nos negócios, desenvolvimento industrial, diferenças econômicas, entre outros também, que podem ser considerados como maiores obstáculos para as empresas se expandirem internacionalmente.

Sob essa ótica, Cuervo-Cazurra (2008) afirma que a maioria das empresas se expande de forma incremental, iniciando a internacionalização por países onde enfrentam menos desafios, visto que são países mais próximos em termos de distância psíquica ao país de origem e elas podem utilizar do conhecimento que já possuem para atuar lá.

Porém, os fundamentos desse modelo foram sucedidos pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que afirma que o processo de internacionalização é descontínuo e as firmas não se expandem para o exterior somente por meio de uma série de investimentos graduais e incrementais. As atividades de expansão internacional são limitadas pelo tempo que a empresa leva para superar as desvantagens de informação e na velocidade em que a mesma pode gerir o aumento de suas atividades (HEMAIS; HILAL, 2002).

O processo de internacionalização de uma empresa pode ocorrer através de diversas estratégias, podendo-se citar as exportações que, segundo Lu e Beamish (2001) seria o primeiro passo para a penetração em um mercado internacional, para posteriores expansões de atuação, até o alcance de licenciamento, franquia e o IDE. Este, que ocorre quando as empresas investem ou adquirem fábricas, equipamentos ou outros ativos fora de seu país de origem (KEEGAN, 2005), pode ser considerada a estratégia que mais rapidamente proporciona o acesso aos novos mercados, porém, traz consigo importantes custos e algumas dificuldades, como lidar com culturas corporativas diferentes e também culturas sociais e práticas potencialmente diferentes (HITT; IRELAND e HOSKISSON, 2008).

No Brasil, tanto as estratégias de exportação, como as de investimento brasileiro direto (IBD) foram crescentes, principalmente devido à abertura da economia ao mercado externo (redução de protecionismo), plano de estabilização de inflação e da moeda, e criação do Mercosul. As exportações passaram de um montante de US$ 43,8 bilhões média/ano no período 1990-2000 para o montante de US$ 160,7 bilhões média/ano no período 2001-2015 (ainda considerando-se um recuo nos anos de 2014 e 2015 devido à conjuntura econômica do país). O IBD passou de um montante de US$ 1 bilhão (média/ano no primeiro período) para o montante de US$ 12,2 bilhões (média/ano no segundo período) (BACEN, 2013; BACEN, 2016).

Segundo Parente et al. (2013), a liberalização do comércio e a redução do papel do Estado na economia brasileira, nas décadas de 1980 e 1990, motivaram as empresas a reconsiderarem suas entradas no mercado internacional, o que levou muitas das empresas que lideravam o mercado doméstico (juntamente com algumas empresas de capital estrangeiro), a expandirem externamente, não somente por meio da exportação, como pelo investimento direto, por exemplo. Até os anos de 2003/2004, o crescente fluxo de investimentos diretos das empresas brasileiras esteve concentrado na América do Sul, segundo Sousa (2012), principalmente no segmento de bens industriais processados e de serviços. Entretanto, a partir de 2004, em um novo contexto macroeconômico doméstico e internacional, os fluxos de saída de investimento direto passaram a ganhar maior importância, seguindo a tendência observada também em outros países emergentes, sobretudo asiáticos. E esse movimento passou a incluir a disputa, pelas empresas brasileiras, da liderança global em suas áreas de atuação, bem como uma maior abrangência do processo em termos de empresas e setores, e mudanças em estratégias, motivações e condicionantes do processo de internacionalização produtiva (HIRATUKA e SARTI, 2011).

A maior participação dos IBDs em mercados mais desenvolvidos e distantes geograficamente, como América do Norte e Europa também são verificados pelos estudos de Ramsey et al. (2010) e Cretoui et al. (2011). A maior quantidade de países com diversidade cultural e mercados consumidores - que levam as empresas brasileiras a vislumbrarem diversas opções de atuação nesses mercados - são as principais razões pelo aumento de participação nessas regiões, segundo Cretoui et al. (2011).

Diante do exposto, o objetivo deste trabalho[1] é o de analisar o processo de internacionalização das empresas brasileiras em mercados da Europa e América do Norte, sob a ótica da distância psíquica. De modo específico busca-se avaliar: a) correlação entre os anos de entrada das empresas no exterior e nas regiões objeto de estudo; o tempo de existência das mesmas quando da entrada no mercado externo e as regiões de entrada, e o tempo de existência das mesmas quando da entrada no mercado externo, e a estratégia utilizada, utilizando-se de uma abordagem quantitativa; b) as áreas de atuações das organizações no mercado interno e nas regiões em estudo, e as estratégias utilizadas, por meio de uma abordagem qualitativa.

Para tal este artigo encontra-se organizado em cinco seções, no qual primeiramente apresenta-se uma introdução ao tema do trabalho; a seção dois traz o embasamento teórico utilizado acerca da relação entre internacionalização e distância psíquica; na seção três encontra-se a descrição da metodologia utilizada no decorrer da pesquisa; seguido pela seção quatro, que discute as análises e resultados observados e conclui-se o trabalho na seção cinco. Desse modo, este artigo vem contribuir com as evidências de maior expansão das empresas brasileiras em mercados internacionais mais desenvolvidos, auxiliando para a possível adoção de políticas públicas e setoriais de estímulo aos negócios.

A internacionalização sob o contexto da distância psíquica

Com o desenvolvimento de diversos setores da economia, a competitividade no ambiente mundial aumentou em grande medida, o que impulsionou o processo de internacionalização em diversos territórios. O fenômeno da internacionalização começou a ser melhor explorado na Universidade de Uppsala, nas obras de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975), Johanson e Vahlne (1977), dentre outras obras.

Segundo Johanson e Vahlne (2009), de acordo com a literatura econômica internacional produzida até meados de 1970, as empresas escolhiam ou deveriam escolher seu modo de entrada em um mercado a partir da análise dos custos envolvidos nesse processo e os riscos

decorrentes das características daquele mercado, além de considerar os recursos disponíveis pela empresa. Entretanto, através de estudos empíricos realizados pela Universidade de Uppsala, por volta da década de 1970, observou-se que havia ainda características inerentes ao processo de internacionalização de empresas a serem identificadas.

A Universidade de Uppsala teve como objeto de estudo as empresas suecas, desenvolvendo-se um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e formas de entrada quando iniciavam o processo de internacionalização, apontando que as mesmas expandiam suas operações em pequenos passos. Em decorrência da falta de conhecimento em outros mercados, as empresas da época optavam por não expandir suas operações em mercados muito distantes (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM-PAUL, 1975).

Johanson e Vahlne (1977) notaram que as empresas suecas da época ampliavam suas operações na mesma proporção em que ganhavam experiências em mercados internacionais mais próximos. As empresas iniciavam esse processo gradativo de internacionalização por meio das exportações, que seria um meio de reduzir custos e conhecer o tipo e tamanho do mercado em que estaria atuando, visando futuros investimentos.

Decorrente desses estudos, surgiu então o Modelo de Uppsala, que passou a analisar os negócios internacionais a partir do enfoque da Teoria Comportamental Organizacional, baseando-se no desenvolvimento da firma individual, na aquisição gradual, na integração e no uso do conhecimento sobre operações e mercados estrangeiros (MADEIRA, 2009). Conhecimento esse que, para Johanson e Vahlne (1992), pode ser adquirido principalmente por meio da experiência de interação com outros atores nos mercados estrangeiros. De acordo com Johanson e Vahlne (2009), esse modelo verificou que o processo de internacionalização das empresas iniciava-se em mercados estrangeiros que estavam menos distantes dos seus países de origem, em termos de distância psíquica, sendo que o comportamento das empresas em suas participações no mercado internacional teria relação com o processo de aprendizagem, que pode ser entendido como a internacionalização de forma gradual, onde as decisões em termos de distância psíquica ocorrem de maneira incremental, de acordo com o conhecimento adquirido pela empresa na sua própria atuação externa.

Segundo Johanson e Vahlne (1977), esse desenvolvimento de maneira gradual ocorria devido à falta de conhecimento sobre o mercado internacional. A partir do desenvolvimento gradual e do ganho de conhecimento em um país que se assemelhasse mais ao seu de origem, do ponto de vista da distância psíquica e através de uma estratégia de internacionalização que não lhe oferecesse muitos riscos, é que a empresa estaria disposta a comprometer mais seus

recursos em mercados estrangeiros, iniciando os IDE's. Seguindo essa ordem de atuação proposta pelo Modelo de Uppsala, de acordo com Sousa (2012), as empresas, geralmente, iniciam no mercado externo exportando através de um agente, sendo que passado certo tempo, estabelecem subsidiárias de vendas e em alguns casos, passam a produzir nos países receptores.

Cyrino, Barcellos e Tanure (2010) acreditam que a incerteza de expandir as operações externamente pode ser justificada pelo problema da distância psíquica, que inclui fatores como cultura, língua, educação, administração, desenvolvimento econômico e industrial, e distância geográfica, o que tende a influenciar na seleção do mercado de internacionalização das multinacionais.

A distância psíquica, já exposta anteriormente, se assemelha à distância física, e é definida por Johanson e Vahlne (1977) como os fatores que interferem no fluxo de informações entre os mercados, como a diferenças entre prática nos negócios, desenvolvimento industrial, diferenças econômicas, entre outros também, que podem ser considerados como maiores obstáculos para as empresas se expandirem internacionalmente.

Segundo França et al. (2011), também fatores, além das questões operacionais, começam a ser analisados, como: governança cooperativa, mercado de capitais, perspectiva multicultural, dimensão global (produtos, serviços, suprimento e marca), responsabilidade social, tecnologia da informação e gestão de risco (negócio, câmbio, mercados). Esses autores apontam ainda que quanto mais diferentes fossem esses fatores do país de origem da firma, maior resistência elas apresentavam em adentrá-los, pois como afirmam Johanson e Vahlne (2009), quanto maior a distância psíquica, maior a responsabilidade ao assumir os riscos decorrentes desse processo.

Entretanto, o modelo de Uppsala foi criticado, pois, de acordo com Hadjikhani e Johanson (2002), esse modelo apresentava uma visão estreita sobre o processo de aprendizagem que limitava explicar certas formas de internacionalização, apenas formulando algumas proposições. Muitos estudiosos afirmavam que o modelo de Uppsala não considerava o fato de que várias empresas não levavam em consideração o pressuposto de distância psíquica na hora de se internacionalizarem, sem que ocorresse rigorosamente a ordem apresentada pelo modelo, visto que muitas empresas se inseriam no mercado externo já via IDE, sem passar pelas etapas anteriores do processo (SOUSA, 2012).

De acordo com Sousa (2012), como resposta a essas críticas e revisão do modelo de Uppsala, Johanson e Vahlne (1977, 1990) refinaram o conhecimento desenvolvido pela teoria de Uppsala e constataram que o modelo proposto não era o mais adequado para esclarecer a atuação das

empresas altamente internacionalizadas, visto que em alguns setores outros elementos competitivos, e não só a distância psíquica influenciava de maneira mais ampla o processo de internacionalização.

Os fundamentos do Modelo de Uppsala foram sucedidos pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que abordava as principais controvérsias do antigo modelo e geraram novas linhas de pesquisa. Essas linhas de investigação passaram a estudar o processo de internacionalização não somente como um fenômeno econômico, mas inclusive sob a ótica do comportamento organizacional, focando as análises nas *networks*, que é a relação formada entre firmas e mercados industriais (HEMAIS; HILAL, 2002; MADEIRA, 2009; SOUSA, 2012).

Conforme os pesquisadores desse novo pensamento, a empresa internacional é definida como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem, apresentando uma estrutura ampla e complexa de recursos, competências e influências, sendo que aquelas que atuam em setores altamente internacionalizados têm o poder de escolher estratégias de entrada no mercado internacional diferentes daquelas percebidas pelo Modelo de Uppsala, mas isto só seria viável para aquelas que possuíssem no novo mercado, uma rede de relacionamento, isto é, as *networks*. Por meio delas, as empresas buscam adquirir conhecimento para a atuação no mercado, sendo a interação entre os atores, a principal estrutura de formação das redes (HEMAIS; HILAL, 2002).

Metodologia

Este trabalho foi fundamentado em uma pesquisa qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa, segundo Marconi e Lakatos (2004), preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes e tendências de comportamento, enquanto a pesquisa quantitativa, para Marconi e Lakatos (2011), é aquela que evidencia a quantificação dos ingredientes, e não em aspectos semânticos de texto, voltando-se para informações numéricas.

Inicialmente foi desenvolvida uma revisão bibliográfica em torno do tema de Internacionalização, como a Internacionalização sob o contexto da distância psíquica. Em posterior momento a pesquisa assumiu caráter descritivo documental, visando a descrição e análise de documentos/ informações das empresas. O procedimento metodológico utilizado

para se alcançar o número de empresas e, consequentemente, seus documentos e informações a serem avaliados foram:

i) análise dos rankings da Fundação Dom Cabral (FDC), elaborado em conjunto com o Columbia Program on International Investment (CPII), da Columbia University, de Nova York, para os anos de 2007/2006 a 2011/2010[2]. O índice de internacionalização calculado por essa instituição segue a metodologia definida pela Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), e apresenta três componentes das operações no exterior: número de empregos, valor de ativos e total de receitas, sendo calculados a partir da média aritmética simples das participações percentuais. Vale destacar que esse ranking também apresenta um índice de regionalidade para cada organização, distribuído entre as regiões (Américas do Sul, Central e do Norte, Europa, Ásia, África e Oceania), de acordo com o número de países em que a empresa atua;

ii) unindo-se as informações dos rankings FDC dos anos de 2007/ base 2006 a 2011/ base 2010 foi elaborada uma listagem única de empresas que apresentavam índices de regionalidade para as regiões da Europa e América do Norte, foco deste trabalho, alcançando-se o número total de 68 companhias;

iii) posteriormente foram avaliadas quais dessas empresas divulgam seus Relatórios Anuais de Administração (aquelas que possuem capital aberto e/ ou divulgam seus Relatórios de Administração), chegando-se a uma listagem de aproximadamente 32 empresas; em seguida foram avaliadas quantas mantiveram ou aumentaram suas participações nas regiões da Europa e América do Norte (avaliando-se os índices de internacionalização de cada companhia nos anos de 2007/2006 a 2011/2010), alcançando-se o número de 23;

iv) para o alcance da amostra foi utilizado o critério de seleção, a partir dessas 23 empresas, das 10 empresas de maior índice de regionalidade para as regiões da Europa e América do Norte (período 2007/2006 a 2011/2010). As empresas selecionadas foram (em ordem decrescente de participação nesses mercados): Votorantim, Metalfrio, Suzano, Weg, Ultrapar, Marfrig, Bematech, Lupatech, Embraer e Banco do Brasil.

De modo complementar também foram buscados artigos científicos (em bases de dados eletrônicas, nacional e internacional) sobre essas empresas e suas estratégias nessas regiões, de modo a aprofundar e/ ou corroborar as informações dos relatórios anuais (em termos de

segmento de atuação nos mercados interno e externo, anos de entrada nos mercados externos, estratégias utilizadas e outras). Sendo assim, foi realizada a descrição e a análise das dez empresas, de modo qualitativo. O período de análise dos relatórios esteve condicionado ao início das estratégias de internacionalização das empresas nesses mercados (foco de análise), estando a maior parte do período vinculado a 2007 a 2012[3]. Os dados financeiros relacionados aos negócios de internacionalização também foram analisados com base no período de 2007 a 2012; avaliação necessária para se identificar o segmento de maior importância econômica para os mercados de estudo, no caso de grupos com vários negócios.

A fim de verificar relação entre os dados coletados no estudo foi realizada correlação das seguintes variáveis: os anos de entrada das empresas no exterior e nas regiões objeto de estudo; o tempo de existência das mesmas quando da entrada no mercado externo e as regiões de entrada[4], e o tempo de existência das mesmas quando da entrada no mercado externo e a estratégia utilizada. Para isso foi utilizado o método quantitativo, sendo realizada a correlação de Pearson, em um nível de significância de 0,05, conforme a equação abaixo:

$$r = \left(\frac{\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{[\sum_{i=1}^{n}(x_i - \bar{x})^2][\sum_{i=1}^{n}(y_i - \bar{y})^2]}\right.$$

Na análise do coeficiente de regressão, quanto mais próximo de um estiver o valor de r, mais apropriado é o ajuste do modelo.

Análise e discussão dos resultados

Análise de correlação para as variáveis estabelecidas

Buscando-se avaliar a importância dos mercados externos, sejam os mais próximos ou não, em termos de distância psíquica, às organizações estudadas, foram realizadas três correlações de Pearson, conforme evidenciado no quadro 1.

Quadro 1 – Resultados da análise de correlação

Variáveis correlacionadas	Valor de r	p valor
Ano de entrada na América do Norte ou Europa X ano de entrada no exterior	0,876	0,00088810

Tempo que a empresa levou para entrar no exterior desde sua fundação X região de entrada no mercado externo	Não significativo	-
Tempo que a empresa levou para entrar no exterior desde sua fundação x Estratégia de internacionalização utilizada	Não significativo	-

Fonte: Elaborado pelos autores

Primeiramente procurou-se estabelecer a relação entre o ano de entrada nas regiões da América do Norte ou Europa e o ano de entrada da empresa no exterior (de modo geral), pois a partir dessa análise seria possível identificar, como apontado por Johanson e Vahlne (1977; 2009), se as empresas realmente ampliam suas operações internacionais de modo gradual e tendem a entrar inicialmente em mercados que lhe exigem menos experiência e, posteriormente, entrariam em mercados de maior distância psíquica, como América do Norte e Europa.

Para esta correlação, como identificado no quadro 1, obteve-se valor de 0,876 e p valor maior que 0.005, indicando que há significância na relação, ou seja, correlação positiva. Esse resultado indica que o ano de entrada na América do Norte ou Europa e o ano de entrada no exterior das empresas brasileiras em análise possui correlação, ou seja, ao entrar no exterior, já houve uma forte tendência pela organização em atuar em mercados desenvolvidos. Isso demonstra que a teoria proposta pelo Modelo de Uppsala não é totalmente corroborada nesta amostra das empresas estudadas, pois 40% das empresas não estabeleceram um processo de internacionalização por mercados mais próximos, mas sim, se internacionalizaram diretamente em mercados desenvolvidos; outros 20% das empresas da amostra se internacionalizaram, em segundo momento, em mercados desenvolvidos, mas com reduzido intervalo de tempo em relação ao ano de entrada em mercados em desenvolvimento.

Guillen e Garcia-Canal (2009) afirmam que no caso das multinacionais de países em desenvolvimento, por terem se internacionalizado tardiamente, além de enfrentarem a participação em um mercado desconhecido essas empresas ainda tiveram que lidar com a desvantagem competitiva, com isso Cuervo-Cazurra (2008) notou que a maioria das empresas passou a se expandir de forma incremental, iniciando a internacionalização por países onde enfrentam menos desafios, visto que são países mais próximos em termos de distância psíquica ao país de origem e elas podem utilizar do conhecimento que já possuem para atuar lá. De acordo com Cuervo-Cazurra (2008), apenas após terem se estabilizado em mercados de menor

distância psíquica é que elas se expandem para países que representem maior dificuldade, por estar mais distante fisicamente de seu país de origem.

Porém para as empresas estudadas nota-se que esse processo nem sempre ocorre deste modo, pois algumas delas já escolheram entrar no mercado externo em mercados mais desenvolvidos, não levando em conta a maior distância psíquica e a falta de conhecimento acumulado em países de menor distância psíquica.

Também se buscou avaliar a relação existente entre o tempo que a empresa levou para entrar no mercado externo, desde sua criação, e a região de entrada, como forma de se verificar se a experiência obtida na atuação do mercado interno tem importância na escolha do tipo de mercado (região) que a mesma escolheu para iniciar o processo de internacionalização.

A partir da relação estabelecida, notou-se que não há correlação significativa entre as duas variáveis analisadas, indicando que o tempo de experiência no mercado interno não influenciou na expectativa de atuação para América do Norte e Europa, podendo empresas que levaram mais tempo para se internacionalizarem, mesmo com bom tempo de experiência, iniciarem por mercados de menor distância psíquica ou empresas que levaram menor tempo para entrar no mercado externo já iniciarem suas atividades internacionais em mercados de maior distância psíquica. Como exemplo pode-se citar a organização Votorantim, que levou 71 anos para expandir-se internacionalmente e escolheu o país de entrada Bolívia, país de menor distância psíquica, como mercado de entrada; em contrapartida, a Bematech, com o tempo de existência de apenas 11 anos, atuando no mercado interno, inicialmente entrou na América do Norte, região de maior distância psíquica e que exige mais conhecimento acumulado, segundo Johanson e Vahlne (1977).

Essa análise permite afirmar que a experiência obtida dentro do próprio país não influencia a escolha da região de entrada no mercado externo, podendo essa escolha ser influenciada por outras variáveis. Ainda considerando o tempo de experiência da empresa no mercado interno até a sua expansão internacional, correlacionou-se essa variável com a estratégia de entrada escolhida pela organização para a primeira expansão, objetivando-se identificar se empresas com maior tempo de mercado interno, devido à experiência interna, optariam por estratégias mais agressivas e arriscadas, como o IDE, e se empresas com menor experiência no mercado interno escolheriam estratégias de menor risco, como as exportações.

A correlação não é significativa, indicando que a experiência da organização no mercado interno não tem influência sobre a sua escolha de estratégia de internacionalização. Como exemplo pode-se citar a empresa Suzano, que levou 51 para arriscar-se no mercado

externo e optou pela estratégia de exportação, que de acordo com Versiani (2006) e Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) exige baixo comprometimento de recursos e é menos arriscada. Já a empresa Lupatech levou 12 anos desde sua fundação para expandir-se internacionalmente e inicialmente já optou por adquirir participações acionárias de empresas estrangeiras, o que pode ser considerada uma estratégia de maior risco financeiro.

Análise das empresas investigadas: áreas, países de atuação e estratégias utilizadas

O quadro 1 sintetiza as informações do processo de internacionalização das empresas avaliadas (de modo geral) e, inclusive, para os mercados da América do Norte e Europa.

Empresa/ Info.	Ano de Criação	Setor de atuação	Ano de entrada no exterior	País ou região de entrada	Forma de entrada	Ano de entrada na A. Norte ou Europa	Estratégia adotada na A. do Norte ou Europa
Votorantim	1918	Metais e mineração, cimentos, siderurgia, celulose, suco de laranja, energia e finanças (VOTORANTIM, 2012)	1989 (COLANTUONO; PINHO, 2012)	Bolívia (COLANTUONO; PINHO, 2012)	Associação (COLANTUONO ; PINHO, 2012)	2001 (ALMEIDA, 2007)	Aquisição; Compra de participações acionárias (ALMEIDA, 2007; SANTOS, 2008; VOTORANTIM, 2012).
Metalfrio	1960	Fabricação e comercialização de geladeiras e similares (METALFRIO, 2012a)	2006 (METALFRIO, 2008)	Dinamarca e EUA (METALFRIO, 2008)	Aquisição de máquinas e ativos (METALFRIO, 2008)	2006 (METALFRIO, 2008)	Aquisição (METALFRIO, 2012b; METALFRIO, 2008)
Weg	1961	Equipamentos eletrônicos industriais, para geração de energia, motor para uso doméstico e tintas e vernizes (WEG, 2012)	1970 (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009)	Paraguai, Uruguai, Equador e Bolívia (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009)	Exportações (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009)	2000 (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009)	Escritório comercial (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009)
Suzano	1924	Papel e Celulose (SUZANO, 2012)	1975 (FAGUNDES, 2012)	Europa (FAGUNDES, 2012)	Exportações (FAGUNDES, 2012)	1975 (FAGUNDES, 2012)	Subsidiária e Aquisição (SUZANO, 2007)
Ultrapar	1937	Distribuição de combustíveis, varejo farmacêutico, armazenamento de graneis líquidos e materiais químicos (ULTRAPAR, 2014a)	2003 (ULTRAPAR, 2014b)	México (ULTRAPAR, 2014b)	Aquisição (ULTRAPAR, 2014b)	2003 (ULTRAPAR, 2014b)	Aquisição e escritório comercial (ULTRAPAR,

							2011; ULTRAPAR, 2012)
Marfrig	1986	Alimentos a base de carne bovina, ovina, suína, aves e peixes e setores de *food service* e varejo (MARFRIG, 2014)	2001 (PIGATTO; SANTINI, 2009)	[5]	Exportações (PIGATTO; SANTINI, 2009)	2008 (PIGATTO; SANTINI, 2009)	Aquisição (PIGATTO; SANTINI, 2009)
Bematech	1990	Tecnologia para setor hoteleiro e varejo (BEMATECH, 2012)	2001 (BEMATECH, 2012)	EUA (BEMATECH, 2012)	Exportações (BEMATECH, 2012)	2001 (BEMATECH, 2012)	Escritório Comercial e Distribuidores (BEMATECH, 2012)
Lupatech	1980	Equipamentos e serviços para os setores de petróleo, gás e válvulas industriais (LUPATECH, 2010)	1992 (LUPATECH, 2012)	Argentina (LUPATECH, 2012)	Participação acionária (LUPATECH, 2012)	2002 (LUPATECH, 2012)	Aquisição (LUPATECH, 2012)
Embraer	1969	Aviação (EMBRAER, 2012)	1974 (EMBRAER, 2009)	Uruguai (EMBRAER, 2009)	Exportações (EMBRAER, 2009)	1979 (EMBRAER, 2009)	Exportações, joint-venture, aquisição e subsidiária (EMBRAER, 2007; EMBRAER, 2009; EMBRAER, 2012).
Banco do Brasil	1808	Atendimento aos negócios financeiros (BANCO DO BRASIL, 2012a)	1941 (BANCO DO BRASIL, 2012a)	Paraguai (BANCO DO BRASIL, 2012a)	Fundação de Agência (BANCO DO BRASIL, 2012a)	Período II G.M. (BANCO DO BRASIL, 2012a)	Aquisição (BANCO DO BRASIL, 2010 a 2012b).

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos relatórios anuais (2007 a 2012) e informações do site das empresas analisadas (até 2014), e artigos científicos complementares.

As companhias brasileiras estudadas buscaram atuar em mercados externos primeiramente por meio de exportações, independentemente do país (50% da amostra estudada), porém, logo passaram a conquistar participações nas empresas de países da América do Norte e Europa, para então obterem participação total de concorrentes.

A partir da análise do Quadro 2, de modo geral, percebe-se que com o passar do tempo, quando já consolidadas no mercado internacional, passaram a optar por estratégias como a implantação de subsidiárias e aquisição de empresas consolidadas localmente, comprometendo maiores recursos financeiros e alta exigência de conhecimento sobre o mercado em que iriam se inserir. Assim, nos anos analisados, nenhuma delas tem dado ênfase a novos mercados somente pelas exportações, na continuidade do processo de internacionalização.

É importante ressaltar que a estratégia de exportação não foi aplicada somente em países mais próximos, em termos de distância psíquica, pois das cinco organizações que iniciaram por exportações, somente duas iniciaram pela América Latina. Foi o caso da organização Weg, a qual utilizou a estratégia de exportação para países de menor distância psíquica (como Paraguai, Uruguai, Equador e Bolívia) e adquiriu experiência suficiente para posteriormente atuar em países de longa distância, e também da Embraer, que iniciou exportando jatos para o Uruguai, porém, logo em sequência esta passou a atuar em mercados mais desenvolvidos.

No caso das empresas Votorantim e Lupatech, observa-se ainda que apesar das mesmas não terem iniciado seus processos de internacionalização por meio de exportação, ambas buscaram inserção no mercado externo em países de menor distância psíquica através de estratégias que também exigem menor aporte de recursos financeiros e trazem menores riscos, como associação e participação acionárias, respectivamente. Estratégias como essas são modos de entrada vantajosos por envolverem o compartilhamento de riscos e a possibilidade de combinar diferentes forças da cadeia de valor.

Já no caso das organizações Suzano e Bematech, ambas iniciaram com um processo de exportação mais abrangente, arriscando-se em países de maior distância psíquica; a primeira, exportando para a Europa, e a segunda, realizando exportações para os Estados Unidos.

Dos casos estudados, pôde-se notar ainda, estratégias mais ofensivas, como a de aquisição ou abertura de filiais em países de maior distância psíquica, como foi o caso da Ultrapar e da Metalfrio. As vantagens acarretadas por essas estratégias estão principalmente relacionadas à maior autonomia e domínio do negócio no exterior.

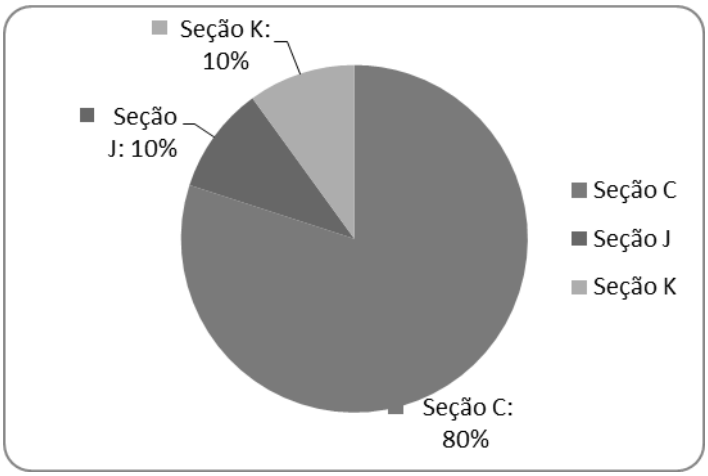
Desse modo, percebe-se que 40% das empresas analisadas tiveram sua entrada no exterior na América do Norte ou Europa, sendo que 50% dessas iniciaram a atuação por meio de exportações e 50% por meio de IDE.

Com essa observação é possível corroborar que a revisão no Modelo de Uppsala proposta pela Escola Nórdica justifica-se pelo fato deste modelo não se aplicar a todos os casos, pois se identifica que algumas empresas brasileiras não se internacionalizaram para mercados de maior distância psíquica de modo gradual, ou seja, de acordo com as etapas propostas pelo modelo originário, nem tampouco optaram por iniciar seu processo de internacionalização apenas por meio de exportações. Desse modo, confirma-se que a entrada no mercado externo pode ocorrer de modo mais 'ofensivo' e não só por meio de investimentos graduais, visto que, mesmo sendo pequena, há uma parcela das empresas estudadas (20%) que optaram por entrar no exterior já via IDE.

Em relação aos segmentos de atuação nesses países, levando-se em consideração a estrutura da CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas)[6], a qual é dividida em seções, pode-se verificar que as empresas analisadas estão envolvidas em diversos setores, contudo, a seção que aglutina grande parte das organizações foco de estudo é a de Indústria de Transformação (seção "C"). A Votorantim, como possui diferentes segmentos por trabalhar com negócios distintos pode ser classificada como uma indústria de transformação, extrativa e para comércio. Os setores que as empresas Metalfrio (fabricação de refrigeradores), Suzano (papel e celulose), Weg (equipamentos eletrônicos), Lupatech (fabricação de produtos voltados aos mercados de petróleo e gás), Marfrig (alimentos a base de carnes), Ultrapar (especificamente no caso da Oxiteno, de maior vertente internacionalizante no grupo, voltada à fabricação de produtos/ especialidades químicas) e Embraer (fabricação de aeronaves) atuam, pode ser caracterizado, segundo o IBGE, como indústria de transformação.
A Bematech, por trabalhar com o setor da tecnologia é classificada na seção "J" da estrutura CNAE, a de informação e comunicação, prestando serviços de tecnologias de informação. O Banco do Brasil é classificado na seção "K", relacionado às atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados.

A seguir pode-se observar a figura 1 de como estão distribuídas (em porcentagem) as empresas analisadas segundo a estrutura da CNAE.

Figura 1- Distribuição em porcentagem das empresas analisadas segundo a estrutura da CNAE



Fonte: Elaboração dos autores.

Esses resultados vêm ao encontro do estudo de Sousa (2012), ou seja, de que no processo de internacionalização, de fato, a concentração tem passado do setor primário para o industrial (Seção C), enquanto que para o setor de serviços (Seção J e K) esse processo tem sido recente, visto que apenas 20% das empresas analisadas nesta pesquisa pertencem a esse setor, e 80% ao setor industrial, especificamente no de transformação.

Em suma, levando-se em conta que dos casos estudados neste trabalho as regiões da América do Norte e Europa foram relevantes, pode-se inferir que mais importante/ preponderante do que a distância psíquica, fatores como a localização de empresas concorrentes para aquisição (consequentemente, aquisição/ apropriação de matérias-primas específicas) e dos clientes para a geração de consumo é que tiveram o papel principal no caso das organizações avaliadas. Além disso, quanto ao negócio que elas passam a atuar no exterior, nota-se que a maioria atua no mesmo ramo que de atuação no Brasil, porém, muitas vezes, opta-se por focar uma de suas atividades específicas, podendo-se inferir, pela complexidade que consiste em realizar todos os seus negócios internacionalmente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do estudo realizado pode-se considerar que as empresas brasileiras com maior índice de regionalidade para América do Norte e Europa atuam em setores industriais de transformação e tendem a atuar na mesma área de sua origem no exterior, muitas vezes, escolhendo negócios específicos, devido à complexidade em atuar no mercado externo.

Já quanto ao processo de internacionalização das mesmas, notou-se que o Modelo de Uppsala não é totalmente corroborado na análise das empresas estudadas, visto que 60% das empresas ou se internacionalizaram diretamente em mercados desenvolvidos ou entraram nesses mercados após pouco tempo de experiência internacional em mercados em desenvolvimento. Além disso, constatou-se que o tempo de experiência no mercado interno não influenciou na expectativa de atuação para a América do Norte e Europa, podendo uma empresa com mais experiência no mercado interno ter escolhido se internacionalizar em mercado desenvolvido ou não. Também se verificou que o tempo de experiência no mercado interno não exerceu influencia na escolha da primeira estratégia de internacionalização, podendo a firma iniciar por estratégias de maior risco e que exigem maior comprometimento de recurso, como o IDE, apesar da pouca experiência no mercado interno, como a Lupatech, ou ainda empresas com longos anos de experiência nacional, internacionalizar-se por estratégias de menor risco, como a Suzano, que entrou por exportações.

Porém, percebe-se ainda que nos anos analisados, nenhuma delas atingiu novos mercados somente por exportações no desenvolvimento do processo de internacionalização que já haviam iniciado, indicando que mesmo não seguindo as etapas propostas pelo Modelo de Uppsala, com um processo de internacionalização já consolidado, elas tendem a se arriscar em suas expansões em estratégias mais ofensivas que lhes tragam maior autonomia, apesar dos riscos. Notou-se ainda que todas as empresas internacionalizadas a partir dos anos 2000 (Ultrapar, Metalfrio e Bematech) iniciaram seu processo já em mercados mais desenvolvidos, indicando que o modelo conhecido de processo de internacionalização iniciado em mercados de menor distância psíquica tem se alterado nos últimos anos e as empresas dos países em desenvolvimento tem se arriscado mais em busca da disputa por liderança global na área em que atuam em países mais desenvolvidos, como América do Norte e Europa.

NOTAS

1. Este artigo é resultado de um projeto de pesquisa financiado pela Fundação de Amparo a Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo n.2013/19293-8, desenvolvido no período 2013/2014.
2. Vale destacar que o ranking 2012/ base 2011 não apresenta o índice de regionalidade, motivo pelo qual não foi utilizado nesse procedimento metodológico.
3. Como a pesquisa foi desenvolvida nos anos de 2013 e início de 2015, os dados disponibilizados em relatórios anuais das empresas eram de até o ano de 2012, motivo pelo qual se usou esse limite. Informações sobre histórico ou algumas estratégias que constavam nos sites das empresas puderam ser atualizadas até o ano de 2014.

4. Para o cálculo dessa correlação considerou-se nove empresas, uma vez que não foi possível identificar qual país ou região de entrada da empresa Marfrig no mercado externo.
5. Informação não disponível em Relatórios Anuais da Marfrig e artigos científicos complementares.
6. Fonte: http://www.cnae.ibge.gov.br/

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. A importância do investimento direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In: ALMEIDA, A. (Org.). Internacionalização de Empresas Brasileiras. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Série histórica do balanço de pagamentos. 2013.<Disponível em: http://www.bcb.gov.br/?SERIEBALPAG>. Acesso em jan. 2013.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Série histórica do balanço de pagamentos. 2016.<Disponível em: http://www.bcb.gov.br/?SERIEBALPAG>. Acesso em jan. 2016.

BANCO DO BRASIL, Histórico 2012a. Disponível em: <http://www.bb.com.br/portalbb/page3,136,3527,0,0,1,8.bb?codigoMenu=204&codigoNoticia=691> Acesso em: jul 2014

BANCO DO BRASIL, Relatório anual 2010. Disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2010/port/index.htm> Acesso em: jul 2014

BANCO DO BRASIL, Relatório anual 2011. Disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2011/port/config.htm#> Acesso em: jul 2014

BANCO DO BRASIL, Relatório anual 2012b. Disponível em: <http://www45.bb.com.br/docs/ri/ra2012/port/ra/index.htm#.U8iOR_ldUuw> Acesso em: jul 2014

BEMATECH, Relatório anual 2012. Disponível em: <http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=F001EF57-5D2E-4D76-91C7-94D30FC89476 >Acesso em: fev de 2014.

COLANTUONO, A.F.;PINHO, M. Internacionalização de Empresas Produtoras de Cimento: Análise da Votorantim Cimentos. In: Congreso Latino americano de Historia Económica, 3, 2012, San Carlos de Bariloche. Anais...San Carlos de Bariloche: 2012. p.34.

CRETOIU, S. L.; BARAKAT, L.; XIMENES, M.; ALVIM, F. M.; NEVES, I. Ranking das transnacionais brasileiras 2011: crescimento e gestão sustentável no exterior. Fundação Dom Cabral. Publicações. Relatórios de pesquisa. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/RelatoriosDePesquisas.aspx>. Acesso em jan. 2013.

CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas. Journal of International Management, n. 14, p. 138-154, 2008.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P.; TANURE, B. International trajectories of Brazilian companies: empirical contribution to the debate on the importance of distance. International Journal of Emerging Markets, v. 5, n. 3/4, 2010.

EMBRAER, Relatório anual de 2007. Disponível em: < http://www1.embraer.com.br/relatorios_anuais/relatorio_2007/portugues/> Acesso em: jun de 2014

EMBRAER, Relatório anual de 2012. Disponível em: < http://ri.embraer.com.br/Download.aspx?Arquivo=NK16QWRUDUVHv25ax7Jhlg==> Acesso em: jun de 2014

EMBRAER.Bandeirante. Informativo Embraer para o Brasil e exterior: ano 40, n.736, 2009. Disponível em: <http://www1.embraer.com.br/institucional/download/Revista_Arquivo_PDF/Bandeirante_Magazine_736.pdf> Acesso em: jun de 2014

FAGUNDES, M.B.B.; VIANA, C.C.O.; SAUER, L.; FIGUEIREDO, J.C. As Estratégias De Internacionalização Da Indústria Brasileira De Papel E Celulose Sob A Ótica Do Paradigma Eclético: Estudo De Caso Da Empresa Suzano Papel E Celulose. Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 205-233, set./dez. 2012.

FLORIANI, D.E.; BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, São Paulo, v.11, n.4, p.367-382, 2009.

FRANÇA FILHO, G.G. de; TEIXEIRA, L.A.A.; SILVA, J.T.M.; REIS NETO, M.T. A internacionalização nas pequenas empresas brasileiras: a influência da distância psíquica. Revista da Micro e Pequena Empresa, v.5, n.1, p.3-19, jan.-abr. 2011.

GUILEN, M. F.; GARCÍA-CANAL, E. The American model of multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies. Academy of Management Perspectives. 2009.

HADJIKHANI, A.; JOHANSON, J. Special issue on the internationalization process of the firm. International Business Review, p. 253-255, 2002.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacional. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

HIRATUKA, C.; SARTI, F. Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente. Texto para discussão 1610. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Administração Estratégica. Trad. Eliane Kanner, Maria Emilia Guttilla e All Tasks. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JOHANSON, J; WIEDERSCHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. Journal of Management Studies, v. 12, n. 3, p. 305-322, 1975.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. Journal of International Business Studies, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The mechanisms of internationalization. International Marketing Review, v. 7, n. 4, p. 11-24, 1990.

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

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. Journal of International Business Studies, v. 40, p. 1411-1143, 2009

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. Management International Review, v. 46, p. 165-178, 2006.

JOHANSON, J; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. The Journal of Management Studies, p. 305-322, 1975.

KEEGAN, W. J. Marketing global. Tradução Adriano de Jorge, Maurício de Andrade.7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. Strategic Management Journal, v. 22, p. 565-586, 2001.

LUPATECH, Apresentação 2010. Disponível em: < http://www.lupatech.com.br/lupatech/apresentacao/> Acesso em: jun 2014.

LUPATECH, Histórico 2012. Disponível em: < http://lupatech.infoinvest.com.br/static/ptb/historico.asp?language=ptb> Acesso em: jun 2014.

MADEIRA, A.B. Internacionalização de varejo: um estudo com empresas brasileiras por meio de análise de conteúdo. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2009, 233 p.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia científica. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARFRIG, Relatório anual 2012. Disponível em: <http://ri.marfrig.com.br/RAO/2012/port/ferramentas/download/Marfrig_RA12.pdf> Acesso em: abr 2014.

MARFRIG, Histórico 2014. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/empresa/empresa.asp> Acesso em: abr 2014.

METALFRIO, Aquisições e joint-ventures 2012b. Disponível em: <http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=29573&conta=28> Acesso em: fev 2014.

METALFRIO, Histórico 2012a. Disponível em: <http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=19789#2> Acesso em: fev 2014.

METALFRIO, Relatório anual 2008. Disponível em:<http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/arquivos/MetalFrio_DFP_2008_portu.pdf> Acesso em: fev de 2014.

PARENTE, R.C.; CYRINO, A.B; SPOHR, N.; VASCONCELOS, F.C. de. Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. Business Horizons, v.56, n. 4, jul./aug. p.453-463, 2013.

PIGATTO, G.; SANTINI, G. Internacionalização das empresas frigoríficas. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre, 2009. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/13/832.pdf> Acesso em: abr 2014.

RAMSEY, J.; BARAKAT, L.; CRUZ, L.; CRETOIU, S. L. Ranking das transnacionais brasileiras 2010: repensando as estratégias globais. Fundação Dom Cabral. Publicações. Relatórios de pesquisa. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/RelatoriosDePesquisas.aspx.> Acesso em jan. 2013.

SANTOS, L. B. Reestruturação, internacionalização e novos territórios de acumulação do grupo Votorantim. 2008. 281 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente. 2008.

SINGH, D., Emerging economies and multinational corporations: An institutional approach to subsidiary management. International Journal of Emerging Markets, v.7, n.4, p. 397-410, 2012.

SOUSA, A. T. L. M. O investimento direto externo de empresas brasileiras na América do Sul. Marília: UNESP, 2012, 205 p. Dissertação (mestrado). Programa de Pós-graduação em Ciências Sociais. Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2012.

SUZANO, Relatório anual de 2007. Disponível em: <http://v4.suzano.infoinvest.com.br/ptb/100/relatorio_sustentabilidade_2006.pdf> Acesso em: fev de 2014

SUZANO, Relatório anual de 2012. Disponível em: <http://v4.suzano.infoinvest.com.br/ptb/4567/RELATRIODESUSTENTABILIDADE2012.pdf> Acesso em: fev de 2014.

ULTRAPAR, Relatório anual de 2011. Disponível em: <http://www.ultra.com.br/Ultra/relatorio/2011/br/pdf/Ultrapar%20RA%202012.pdf> Acesso em: fev de 2014

ULTRAPAR, Estratégias 2014b. Disponível em: <http://www.ultra.com.br/Ultra/Show.aspx?id_canal=cRE64woDmA8CLwzqUlObhw==> Acesso em: mar 2014.

ULTRAPAR, Histórico 2014a. Disponível em: <https://www.ultra.com.br/Ultra/Show.aspx?id_canal=Apyy9MEmW7SC9DzBebnXuQ== > Acesso em: mar 2014.

ULTRAPAR, Relatório anual de 2012. Disponível em: <http://www.ultra.com.br/arq/126/arq_126_12363.pdf> Acesso em: fev de 2014

VERSIANI, A. F. O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: casos na indústria calçadista brasileira. São Paulo, 2006. 306p. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP.

VOTORANTIM. Relatório Anual 2012. Disponível em: < http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Vot_RA2012.pdf >Acesso em: fev de 2014.

WEG. Relatório anual 2012. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2013/05/Annual_Report_Portuguese_2012.pdf >Acesso em: fev 2014