

Índice

Presentación.....	7
--------------------------	----------

Dossier

Las nuevas multinacionales

editado por María Inés Barbero y Mario Cerutti

Introducción: Las nuevas multinacionales, entre la historia y la teoría María Inés Barbero.....	11
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Comportamiento reciente de grupos empresariales del norte de México (1985-2017) Mario Cerutti	31
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Multinacionais brasileiras: estratégias e trajetórias Armando Dalla Costa	85
-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------

Sin recetas. La internacionalización de multinacionales de software argentinas (2002-2014) Alejandro Artopoulos	135
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Dos grupos económicos às novas multinacionais em Portugal (1970-2010) José Amado Mendes.....	187
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Reseña

Llorca-Jaña, Manuel y Diego Barría Traverso. eds. 2017. <i>Empresarios y empresas en la historia de Chile: 1930-2015.</i> Santiago de Chile: Editorial Universitaria Araceli Almaraz	207
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------

Directrices para autores/as.....	215
-----------------------------------------	------------

Multinacionais brasileiras: estratégias e trajetórias

Armando Dalla Costa¹
Universidade Federal do Paraná, Brasil

Multinacionales brasileñas: estrategias y trayectorias

Resumen

El objetivo de este artículo es presentar las trayectorias y las estrategias de las empresas multinacionales brasileñas. En relación al análisis teórico, se parte de la idea de que existen ventajas comparativas desarrolladas por las propias empresas (Firms Specific Advantages – FSAs) y otras que son pertinentes a los países (Country Specific Advantages – CSAs). Combinadas, estas ventajas permitieron que un grupo de multinacionales brasileñas pudiese posicionarse en el mercado internacional. Para comprender mejor tanto las trayectorias como las estrategias, elegimos dos grupos de compañías. Uno de ellos basado en FSAs: Petrobras, Gerdau y Odebrecht, y el otro basado en CSAs: Vale, Friboi y Brasil Foods. Trabajamos con datos primarios de las empresas, al igual que con datos secundarios. La principal conclusión es que las multinacionales brasileñas más internacionalizadas supieron aprovechar tanto las ventajas ofrecidas por el país como desarrollar tecnologías, innovaciones, productos y procesos propios que las diferencian y les permiten operar con ventajas comparativas en el escenario global.

Palabras clave

Multinacionales brasileñas; estrategias; trayectorias, ventajas competitivas.

Resumo

O objetivo deste artigo é mostrar as trajetórias e as estratégias das multinacionais brasileiras. Em relação à análise teórica, partiu-se da ideia de que há vantagens comparativas desenvolvidas pelas próprias firmas (Firms Specific Advantages – FSAs) e outras que são pertinentes aos países (Country Specific Advantages – CSAs). Combinadas, estas vantagens

¹ ajdcosta@ufpr.br

permitiram que um grupo de multinacionais brasileiras pudesse se estabelecer no mercado internacional. Para melhor compreender tanto a trajetória como as estratégias, escolhemos dois grupos de companhias. Um primeiro, baseado em FSAs: Petrobras, Gerdau e Odebrecht e um outro, baseado em CSAs: Vale, Friboi e Brasil Foods. Trabalhamos com dados primários das empresas, assim como com dados secundários. A principal conclusão é que as multinacionais brasileiras mais internacionalizadas souberam se aproveitar tanto das vantagens oferecidas pelo país como desenvolveram tecnologias, inovações, produtos e processos próprios que as diferenciam e lhes permitem vantagens comparativas no cenário global.

Palavras Chave

Multinacionais brasileiras; estratégias; trajetórias; vantagens competitivas.

Brazilian Multinationals: strategies and paths

Abstract

The objective of this article is to show the trajectories and strategies of Brazilian multinationals. Regarding the theoretical analysis, it was based on the idea that there are comparative advantages developed by firms — Firms Specific Advantages (FSAs)— and others that are Country Specific Advantages (CSAs). Combined, these advantages allowed a group of Brazilian multinationals to establish themselves in the international market. To better understand both the trajectory and the strategies, we chose two groups of companies. A first, based on FSAs: Petrobras, Gerdau and Odebrecht and another, based on CSAs: Vale, Friboi and Brasil Foods. We work with primary business data, as well as secondary data. The main conclusion is that the more internationalized Brazilian multinationals have been able to take the advantages offered by the country and have developed technologies, innovations, products and processes that differentiate them and allow them to have comparative advantages in the global scenario.

Key-words

Brazilian multinationals; strategies; trajectories; competitive advantages.

1 Introdução

O processo de internacionalização de empresas é antigo e tem se intensificado, tanto por parte dos países tradicionais: Europa, Estados Unidos e Japão, como por firmas procedentes dos assim chamados “mercados emergentes”. Como consequência, “... todos os anos o mundo compra mais aviões da brasileira Embraer, geladeiras da fábrica chinesa Haier, telefones da HTC de Taiwan e gás da Gazprom da Rússia” (Agtael 2009). Há pensadores indicando o caminho das exportações e internacionalização das empresas como alternativa ao seu desenvolvimento, como Nogueira que afirma “... está cada vez mais claro que um caminho robusto para o crescimento econômico brasileiro encontra-se no campo da exportação e da expansão dos negócios internacionais” (Nogueira 2010, 127).

As multinacionais brasileiras avançaram a passos tímidos se comparadas ao processo de internacionalização de outros países emergentes, sobretudo a China. Apesar deste pequeno avanço o fato chama atenção a nível global, como ocorreu com o *Ranking Forbes Global 2000* da Revista Forbes, que lista os maiores negócios globais com base na média ponderada de receitas, lucros, ativos e valores de mercado das companhias. Das 2.000 listadas pela revista, 586 são norte-americanas, 249 são da China e 219 do Japão. O Brasil está presente no ranking com 19 negócios, liderados pelo Itaú.²

Há diversos autores que analisaram a trajetória da presença internacional das principais multinacionais verde-amarelas, dentre os quais podemos destacar Dalla Costa, Gelinski e Wichinewsky (2014); Oliveira e Paula (2006); Santos (2013); Almeida (2007); Macadar (2009); Tanure, Cyrino e Penido (2007); Aguilera et al. (2017), Hennart, Sheng e Carrera Jr. (2017).

Para entender teoricamente o processo de internacionalização das empresas já foram feitos muitos esforços, a começar pelo texto de Penrose (1956). As explicações para as tradicionais multinacionais de países europeus, norte-americanos e japonesas foram desenvolvidas, entre outros, por Dunning (1988, 1993); Hymer (1960); Johanson e Vahlne (1977); Vernon (1976).

² <http://exame.abril.com.br/negocios/as-19-empresas-brasileiras-entre-as-maiores-do-mundo-em-2016> Acesso em: 2 Mar. 2017.

As multinacionais originárias dos países emergentes também já mereceram a atenção de diversos pesquisadores, entre os quais destacamos os trabalhos de Goldstein (2009), Lall (1983), Guillén e García Canal (2009), Mathews (2006), Ramamurti e Singh (2009), Rasmussen e Madsen (2002), Rennie (1993), Dalla Costa et al. (2011), Barbero (2015).

Neste texto buscamos resgatar a trajetória e as estratégias das multinacionais brasileiras partindo da explicação teórica das vantagens específicas. Mencionamos as vantagens comparativas desenvolvidas pelas próprias firmas (Firm Specific Advantages – FSAs) e as vantagens que são pertinentes aos países, no caso, ao Brasil (Country Specific Advantages – CSAs). Os autores mencionados para compreender esta teoria foram Rugman (2009) e Lall (1992).

Este trabalho, além da introdução e conclusão, conta com outras três partes. A primeira discute as vantagens comparativas das firmas e dos países que contribuem para o processo de internacionalização das companhias. Depois faz uma apresentação geral sobre a situação atual das multinacionais brasileiras para, em seguida, deter-se nas trajetórias e nas estratégias das companhias nacionais presentes no mercado mundial.

2 Competências das firmas e dos ‘países emergentes’ para a internacionalização de suas empresas

Quando se tratava de entender o processo de internacionalização das empresas em relação à América Latina e ao Brasil, até a década de 1980, buscava-se compreender a vinda de multinacionais europeias, japonesas, norte-americanas... que se instalaram nesta parte do continente. Nos últimos anos, temos assistido ao fenômeno da formação de multilatinas que também passaram a ter uma atuação no cenário mundial. Levantamento feito pela consultoria *Boston Consulting Group* mostrou que em 2010 havia 115 multinacionais de origem latina, com receitas totais acima de 500 milhões de dólares cada. O Brasil liderava a lista, com 37 empresas, seguido por grupos do México e Argentina.³ Para analisar o fenômeno da

³ www.exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/104402/noticias/a-vez-das-multilatinas acesso em 15 ago. 2016. Existe uma extensa bibliografia analisando o papel das multilatinas. Entre este material destacamos os que seguem e que, nas bibliografias mencionadas nos respectivos textos, complementam as publicações a respeito: Andreff (2000); Bisang, Fuchs e Kosacoff (1992); Casanova (2010);

internacionalização das tradicionais empresas europeias, norteamericanas e japonesas, há uma série de estudos que foram feitos a partir de meados do século passado.⁴ Há tanto os autores clássicos que partem de experiências europeias, japonesas e norteamericanas, como outros que buscam encontrar novas teorias para um conjunto de firmas originárias nos países emergentes. Este texto não pretende revisar tais teorias. Para compreender a experiência das multinacionais brasileiras, destaca apenas dois aspectos: as Vantagens Específicas dos Países e as Vantagens Específicas das Firms.

Rugman, em texto recente revisa sua teoria inicial, destacando diversos aspectos que ainda permanecem válidos para explicar a internacionalização das empresas dos países emergentes, além de mencionar outros que se tornaram obsoletos. O autor ressalta que os dirigentes das multinacionais utilizam estratégias para otimizar a internacionalização aproveitando tanto as vantagens específicas dos países como as desenvolvidas pelas firmas: “[...] the Country Specific Advantages – CSAs represent the natural factor endowments of a nation. They are based on the key variables in its aggregate production function. For example, CSAs can consist of the quantity, quality, and cost of the major factor endowment, namely resources” (Rugman 2009, 51).

Além de tratar das vantagens específicas dos países, o autor fala sobre diversas outras competências próprias das empresas que as tornam eficientes ao disputar o mercado internacional e, que foram desenvolvidas pelas firmas ao longo de sua trajetória. Afirmar que: “[...] the Firm Specific Advantages – FSAs possessed by a firm are based ultimately on its internalization of an asset, such as production knowledge, managerial, or marketing capabilities over which the firm has proprietary control. FSAs are thus related to the firm’s ability to coordinate the use of the advantage in production, marketing, or the customization of services” (Rugman 2009, 51).

CEPAL (2006); Chudnovsky e López (1999); Cuervo-Cazurra (2007); Dalla Costa, Gelinsky e Wichinesky (2004); Dalla Costa et. al (2012); Ferreira Ribeiro e Pimentel (2012); Gonçalves (1992); Haberer e Kohan (2007); Kosacoff (1999); Martinez, Souza e Liu (2003); Santos (2012); Sposito e Santos (2012); Wells (1988); White, Campos e Ondarts (1977).

⁴ Mencionamos apenas alguns autores cujas obras, em suas referências, trazem uma extensa bibliografia a respeito. Ver, entre outros: Marinho (2013); Ramamurti e Singh (2010); Guillén e García Canal (2010); Goldstein (2009).

Lall faz uma análise semelhante, analisando capacidades tecnológicas no nível da firma (firm-level technological capabilities – FTC), bem como capacidades tecnológicas nacionais (national technological capabilities - NTC): “essas não são simplesmente a soma de milhares de capacidades individuais no nível da firma, que foram desenvolvidas isoladamente. Devido a externalidades e interligações, é provável que existam sinergias entre as FTCs” (Lall 1992). Em termos de país, o autor agrupou as capacidades em três categorias: investimento físico, capital humano e esforço tecnológico.

Baseados nesta discussão e, sabendo que existem diversas outras maneiras de analisar o processo de internacionalização, selecionamos dois grupos de firmas para verificar tanto as vantagens do país, como as desenvolvidas pelas próprias firmas. Destacamos, desde logo, que na maioria das vezes as multinacionais brasileiras contaram tanto com vantagens naturais, como desenvolveram habilidades internas que lhes permitem ser competitivas no cenário mundial.

Para entender as vantagens desenvolvidas pelas firmas escolhemos três grupos nacionais entre os maiores e mais internacionalizados: Petrobras, Gerdau e Odebrecht. Para entender como as vantagens do país ajudam no processo de atuação no mercado externo, escolhemos outras três empresas: Vale, Friboi e Brasil Foods.

A escolha recaiu sobre Petrobras, Gerdau e Odebrecht em função de sua ligação com o Estado. A Petrobras foi monopólio estatal no setor de petróleo e, apesar das mudanças na década de 1990 e da abertura de seu capital, continua tendo forte influência do Estado, que nomeia seu principal dirigente e detém parte significativa de suas ações. A Gerdau mantém relações com o Estado sobretudo em função da participação na compra de estatais no período das privatizações e ao participar como uma das firmas beneficiadas com financiamentos do BNDES no seu processo de internacionalização. A Odebrecht, há tempos estabeleceu uma relação muito próxima com os agentes públicos pelo fato de participar de licitações para grandes obras de infraestrutura. Seus dirigentes sempre tiveram uma proximidade com políticos de altos escalões e beneficiaram-se destas relações.⁵ Além deste aspecto, as três desenvolveram competências técnicas próprias que as diferenciam das demais multinacionais brasileiras,

⁵ Para uma literatura recente sobre o tema ver: Cabral (2017). Para uma análise histórica mais antiga, no período do governo militar, ver: Campos (2014).

sobretudo na área de pesquisa e inovação (Petrobras), gestão da produção (Gerdau) e gestão baseada em projetos (Odebrecht).

A escolha da Vale, Friboi e Brasil Foods baseou-se nas competências que o país desenvolveu e/ou dispunha em riquezas naturais. A Vale conta com um minério de ferro de melhor qualidade quando comparado com outros no mercado internacional, o que lhe permite usufruir das CSAs. As duas outras firmas, Friboi e Brasil Foods contam com uma matéria prima de alta qualidade e em grandes quantidades, tanto em milho como em soja para formulação de rações, o que gera uma alta qualidade das carnes bovinas, suínas e de aves. Estes fatores, somados a outras competências desenvolvidas internamente permitiram que as três se destacassem no cenário internacional.

Isto posto, é preciso mencionar que, nos últimos anos várias empresas brasileiras, quase todas as analisadas neste texto estiveram envolvidas com escândalos de corrupção e muitos de seus dirigentes precisaram responder (ou ainda respondem) na justiça, assim como membros do alto escalão dos últimos governos. A corrupção e/ou as relações espúrias entre altos dirigentes de companhias e altos dirigentes políticos, não são novidade nem no Brasil, nem nos demais países da América Latina e de outras partes do mundo. Só lembramos três autores, entre os quais Mercedes Cabrera que afirma: “The relationship between economics and politics, between businessmen and politicians, between economic interests and political power in capitalist societies was already a worry of the classical philosophers and in more recent times, historians, political experts and economists - of various theoretical schools or methodological currents – who have accumulated different ways to approach the topic” (Cabrera 2018). Por sua vez, O’Donnell (2015) menciona esta relação entre grandes empresários e políticos no caso argentino, por ocasião do sequestro dos irmãos Jorge e Juan Born, em 1974, análise que se estende até anos recentes. Por fim, Morgan (1984) trata de questão semelhante ao estudar a relação entre grandes empresas que dominam o mercado de grãos a nível mundial. O texto trata sobretudo dos Estados Unidos, mas envolve negociações internacionais, inclusive com a então socialista União Soviética. Como, no entanto, não é nosso objetivo tratar do assunto, apenas mencionamos os autores acima que trazem longa bibliografia e detalhes a respeito. Ao final da análise das firmas, serão mencionadas algumas atitudes e/ou consequências de seu envolvimento com a justiça.

Em relação aos dados, foram consultadas informações primárias nos relatórios de empresa, em alguns centros de memória, outros dados na internet e divulgados pela imprensa, assim como a uma ampla literatura existente a respeito das firmas.

Antes de analisar estes dois grupos de firmas, apresentamos as principais características e um panorama da situação das multinacionais brasileiras e os países para onde destinam a maior parte de seus recursos e de seus ‘expatriados’.

3 As multinacionais brasileiras e suas principais características

Ramamurti (2004) distingue dois grupos de multinacionais nos países emergentes. O primeiro surgiu durante o período de substituição de importações e consistiu, basicamente, em exportadores para países de baixa renda. O segundo inclui uma nova geração de multinacionais emergentes que floresceram no contexto da abertura dos mercados e da concorrência global.

Assim como nos demais países emergentes, o número de multinacionais brasileiras está aumentando. Embora não existam dados oficiais, segundo Fleury e Fleury (2012, 50) estimava-se, em 2009, a existência de mais de 80 multinacionais brasileiras atuando em todo mundo. Seis delas estavam listadas pela revista *Fortune* entre as 500 maiores empresas. O *Boston Consulting Group* (2009) listava 14 firmas brasileiras entre as 100 novas desafiantes globais.⁶ Para a *Ernst & Young* (2009), as grandes empresas brasileiras melhoraram sua posição no ranking das 300 maiores do mundo.⁷

Esta realidade, porém, reflete uma mudança recente pois, até o início dos anos 1990 havia uma percepção generalizada dos países desenvolvidos como origem, e dos mercados emergentes como hospedeiros das multinacionais e isto estava firmemente enraizado na realidade empírica (Dunning 1993).

Segundo Fleury & Fleury (2012, 143), naqueles anos a literatura caracterizava as empresas de países emergentes como: a) maduras e integradas que cresciam em mercados protegidos e não competitivos (Bart-

⁶ <http://exame.abril.com.br/negocios/as-19-empresas-brasileiras-entre-as-maiores-do-mundo-em-2016> Acesso em: 2 Mar. 2017.

⁷ https://www.ey.com/br/pt/issues/top_100_-_estudo_ey . Acesso em: 2 Mar. 2017

Tabela 1
Empresas brasileiras que exportam para o mercado mundial 2001 a 2016 (em US\$ FOB)

Valores	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Acima de 100 mil-hões de dólares	98	104	117	159	191	221	250	302	259	322	406	411	374	387	243	341
Entre 50 e 100 mil-hões de dólares	113	120	120	159	188	215	261	296	226	267	306	330	356	342	194	324
Entre 10 e 50 mil-hões de dólares	600	639	744	927	1.033	1.142	1.267	1.344	1.201	1.264	1.383	1.357	1.351	1.371	833	1.291
Entre 5 e 10 mil-hões de dólares	567	562	685	795	809	913	937	964	842	953	938	948	968	949	685	882
Entre 1 e 5 milhões de dólares	2.183	2.196	2.497	3.004	3.124	3.136	3.280	3.292	2.960	2.933	3.130	3.051	3.076	3.119	2.600	3.288
Até 1 milhão de dólares	16.670	17.209	17.739	19.315	18.371	20.480	17.545	16.825	16.938	16.175	15.782	15.379	15.683	16.145	15.757	19.409
TOTAL	20.231	20.830	21.902	24.359	23.716	26.107	23.540	23.023	22.426	21.914	21.945	21.476	21.808	22.313	20.312	25.535

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior do Brasil

Tabela 2
Países com maior presença de multinacionais brasileiras – 2016

Posição	País	Número de empresas
1	EUA	40
2	Argentina	31
3	Chile	25
4	Colômbia	23
5	China	22
6	México	21
7	Peru	20
8	Uruguai	19
9	Reino Unido	16
10	Paraguai	15
11	Alemanha	12
12	Espanha	12
13	França	12
14	Japão	12

Fonte: Ranking Fundação Dom Cabral (FDC) das multinacionais brasileiras 2016.

lett e Ghoshal 1998); b) baseadas em recursos naturais e que utilizavam mão de obra de baixo custo; c) desprovidas de capacidades tecnológicas (Dunning 1993); d) atrasadas em termos de capacidades gerenciais; e) inseridas em ambientes turbulentos (Khana e Palepu 1999).

De certa maneira, a internacionalização das empresas dos países emergentes pode ser um modo de mitigar a turbulência que elas enfrentam nos seus mercados domésticos. Além disso, estas multinacionais também colocam novas questões de pesquisa: a) as multinacionais de países emergentes teriam desenvolvido características distintas das multinacionais clássicas? Que fatores justificam sua crescente competitividade em mercados globais? Essas questões geram outras abordagens de pesquisa, capturando traços comuns dessas novas multinacionais (Mathews 2006; Cuervo-Cazurra 2007; Guillén e García-Canal 2009).

Se considerarmos as exportações como a “porta de entrada” no processo de internacionalização, veremos que o número de companhias

Tabela 3
Índice de Regionalidade dos IDE do Brasil – 2009

Empresa\Região	Total de países (total)	América Latina (em %)	América do Norte (em %)	Europa (em %)	África (em %)	Ásia (em %)	Oceania (em %)
Petrobras	26	38	8	12	19	19	4
Gerdau	14	71	14	7	0	7	0
Odebrecht	17	47	6	12	24	12	0
Vale	33	15	6	15	21	36	6
JBS-Friboi	7	43	14	14	0	14	14
BRF-Brasil Foods	20	50	14	29	0	7	0
Sub-Total		44	10,3	14,8	10,6	15,8	4
Banco do Brasil	23	43	4	30	4	17	0
Votorantim	21	19	10	29	24	14	5
Weg	20	25	5	40	0	25	5
Stefanini Solutions	16	50	13	25	6	6	0
Camargo Corrêa	14	71	7	7	14	0	0
Ibope	14	93	7	0	0	0	0
Marfrig	12	33	8	42	8	8	0
Randon	10	30	10	10	30	20	0
Totvs	10	80	0	10	10	0	0
Eletrobras	10	100	0	0	0	0	0
Tigre	9	89	11	0	0	0	0
Localiza	9	100	0	0	0	0	0
Natura	9	78	11	11	0	0	0
Marcopolo	7	43	0	0	29	29	0
Sabó	7	14	14	43	0	29	0
Escolas Fisk	6	50	17	0	17	17	0
Bematech	6	17	17	33	0	33	0
Metalfrío	5	20	20	20	0	40	0
Artecola	5	100	0	0	0	0	0
Ultrapar	5	60	20	20	0	0	0
Embraer	5	0	20	40	0	40	0
Ci&T Software	5	20	20	20	0	40	0
Suzano	5	20	20	40	0	20	0
Alusa	4	100	0	0	0	0	0

(continúa)

Tabela 3 (cont.)

Empresa\Região	Total de países (total)	América Latina (em %)	América do Norte (em %)	Europa (em %)	África (em %)	Ásia (em %)	Oceania (em %)
Lupatech	3	67	33	0	0	0	0
Polítec	3	67	33	0	0	0	0
Spoletto	3	33	0	67	0	0	0
Marisol	2	100	0	0	0	0	0
DHB	1	0	0	0	0	100	0
A.L.Logística	1	100	0	0	0	0	0
Tam	1	100	0	0	0	0	0
Cemig	1	100	0	0	0	0	0
Média 2009		52,95	9,18	16,89	5,43	14,66	0,89

Fonte: Pesquisa Fundação Dom Cabral 2010 sobre as transnacionais brasileiras.

brasileiras, considerando desde as pequenas firmas até as que exportam acima de US\$ 100 milhões, chega perto de 25 mil.⁸

De acordo com os dados da Fundação Dom Cabral, os Estados Unidos se mantêm como o país onde a maior parte das empresas respondentes está estabelecida. Observa-se, na Tabela 2 que, dos 14 países listados, 7 estão na América do Sul. Se os EUA, primeiro colocado, contam com 40 empresas, somando os 8 países latinoamericanos, temos a presença de 154 firmas. A China continua sendo a nação fora das Américas onde é maior a presença de multinacionais brasileiras, com 22.

Se observamos a internacionalização pelo índice de regionalidade da Fundação Dom Cabral, no entanto, a América Latina está perdendo relevância nos últimos anos, enquanto a América do Norte, Ásia e África estão se tornando mais importantes para o IDE brasileiro (Tabela 3).

Levando em consideração o período histórico do início do processo de internacionalização e, partindo da definição de multinacional como a de Rugman e Li (2007) que a entendem como uma empresa com vendas no exterior e alguma produção no exterior, sendo que a última ocorre numa subsidiária de propriedade integral, ou a de Hill (2008) para quem multina-

⁸ É necessário observar, entretanto, que a fonte não diferencia empresas “brasileiras” de filiais de multinacionais atuando no país e que também exportam. Os números, portanto, devem ser relativizados o que não invalida a existência de uma quantidade cada vez maior de firmas nacionais lançando-se no mercado externo.

Tabela 4
Multinacionais brasileiras: primeira operação no exterior –
1940-2009

Anos	1940-1949	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009
Empresas	1	0	1	7	17	22	32

Fonte: Fleury e Fleury. 2012, 198.

cional é qualquer negócio que tenha atividades produtivas em dois ou mais países, houve uma evolução significativa nas últimas décadas em relação à quantidade de empresas que iniciaram operações no exterior desde os anos 1940 ao início da primeira década do século XXI.

Observa-se que entre 1940 a 1980 apenas nove firmas lançaram-se ao mercado mundial. Pode-se afirmar, portanto, que o processo de expansão externa teve início efetivo a partir da década de 1980.

Analisando as principais companhias brasileiras atuando no mercado mundial percebe-se que há uma diversificação em relação aos setores de atuação, de tal forma que as multinacionais têm ampla gama de atividades, desde firmas estatais e outras privatizadas, abrangendo o agronegócio, tecnologias da informação e, ainda, algumas que nasceram *born globals*.

A tabela 5 destaca uma relação destas multinacionais e mostra as principais características e setores de atuação. Poderíamos elaborar uma lista maior, entretanto, as firmas mencionadas são suficientes para dar uma dimensão da diversidade dos setores das companhias nacionais envolvidas neste processo.

Por um lado, algumas multinacionais brasileiras incorporaram filiais de empresas estrangeiras, como foi o caso da Friboi e Brasil Foods que compraram a Swift, a Armour e a Wilson. Por outro lado, há setores da economia brasileira que estão completamente nas mãos de multinacionais. O Brasil é o maior produtor e exportador de café há mais de dois séculos, no entanto, não tem nenhuma grande empresa nacional atuando neste setor. O mesmo pode-se afirmar da indústria automobilística apenas para darmos outro exemplo de ausência de firmas nacionais (Dalla Costa, Gelinski Junior e Wichinevsky 2014).

Uma vez feita esta análise geral, o texto busca destacar dois grupos de companhias. O primeiro baseado em vantagens desenvolvidas pelas próprias firmas, enquanto o segundo se destaca a partir das vantagens do país.

4 Estratégias e trajetórias das multinacionais brasileiras

Para levarmos adiante a análise baseada na teoria proposta, selecionamos dois grupos de empresas envolvendo vantagens do país e vantagens desenvolvidas pelas firmas. Estas companhias foram escolhidas pelas suas características relacionadas com a teoria, sabendo que se poderiam formar listas com diversas outras. Em seguida serão discutidas suas trajetórias e estratégias.

4.1 Multinacionais brasileiras baseadas em FSAs: Petrobras, Gerdau, Odebrecht

a) Petrobras e o setor de derivados de petróleo

A Petrobras foi fundada por Getúlio Vargas, em 3 de outubro de 1953, através da Lei 2.004/53, com o nome de Petróleo Brasileiro S.A.⁹ A exploração e operações de produção, bem como outras atividades relacionadas com o petróleo, gás natural e demais derivados, com exceção da distribuição, foram monopólio da Petrobras de 1954 a 1997.

Um passo importante na história da companhia foi a criação do Centro de Investigação e Desenvolvimento (Cenap) para apoiar o processo de aprendizagem. Em 1966 o centro foi renomeado Cenpes e transferido para os fundos da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Até final dos anos 1960, o papel do Cenpes foi dirigido para a preparação do trabalho e resolução de problemas emergenciais.

Em seguida o Cenpes passou a desempenhar um papel fundamental na definição e sustentação das estratégias da empresa. Na década de 1960 quando a Petrobras decidiu instalar seu segundo pólo petroquímico, o Cenpes atuou como receptor da tecnologia desenvolvida pelas multinacionais de engenharia. Ao instalar o terceiro pólo, nos anos 1970 a Petrobras queria transferência de tecnologia, mas nenhuma multinacional aceitou a proposta. Para solucionar o problema, a firma contratou uma empresa francesa (Fleury 1989). Esta, trabalhando em parceria com o Cenpes desenvolveu e implantou o terceiro pólo petroquímico no Sul do Brasil. A parceria permitiu um aprendizado que depois foi fundamental para outras pesquisas.

⁹ Para detalhes a respeito da história da empresa ver, entre outros, Moura (2003) e Alveal (2008).

Tabela 5
Casos de multinacionais brasileiras destacadas no cenário global – 2012

Classificação	Caso(s)	Características mais relevantes
Multis estatais	Petrobras	Principal estatal brasileira. Forte presença internacional
Multinacionais privatizadas	Vale	Grande mineradora presente nos 5 continentes
	Embraer	Inovadora em aeronaves pequenas-médias, civis e militares
Agronegócio	JBS Friboi	Forte no setor de proteínas animais. Rápido crescimento
Recursos naturais	Votorantim	Tradicional grupo empresarial familiar. Diversificado
Siderurgia	Gerdau	Pioneira e uma das mais internacionalizadas
Petroquímica	Brasken	Liderança nacional. Inovadora
Bens de consumo	AmBev	Caso original de empreendedorismo. Líder mundial
Insumos para construção	Tigre	Exemplo de regionalização em tubos e conexões
Componentes e subsistemas	WEG	Grande fabricante de motores elétricos. Inovadora e presente em todo mercado mundial
Montadores de sistemas	Marcopolo	Um otimizador local (Ramamurti, 2009), operando nos 5 continentes
Bens de capital	Romi	A única multinacional na indústria de bens de capital
Engenharia	Odebrecht	Uma das top 20 do mundo. Fortes competências de gestão
Tecnologia da informação	Stefanini	Caso raro de internacionalização de produtor de software
	Totvs	Caso raro de internacionalização de produtor de hardware
Serviços	Ibope	Desenvolvendo serviços para a América Latina
<i>Born globals</i>	CI&T	<i>Born global</i> na indústria de informação
	Griuale	<i>Born global</i> em indústria de segurança

Fonte: adaptado de Fleury e Fleury. 2012, 230.

A década de 1980 significou avanços, sobretudo ao desenvolver tecnologia para descobrir e explorar petróleo *offshore*. Conforme depoimento de Décio Costa, gerente executivo para da Petrobras para o Cone Sul, “hoje a produção da Petrobras é, basicamente, fruto das descobertas de águas profundas na Bacia de Campos (RJ), que aconteceram de 1985 em diante. Naquele tempo, quem tinha plataformas de perfuração de petróleo no mar para 800 a 900 metros eram apenas companhias estrangeiras. Acho que no mundo havia 10 ou 12 plataformas dessas e teve uma época que quase todas estavam aqui no Brasil” (Dalla Costa, Pessali, Gonçalves 2013, 194).

Nos anos 1990 surgiram novos desafios, com a Lei 9.478, de 6 de agosto de 1997 que encerrou o monopólio. Além disso houve privatizações de diversas subsidiárias e a empresa negociou 40% de suas ações na Bolsa de Nova York. Entretanto, o governo brasileiro continuou mantendo 56% do capital votante (Dalla Costa et al. 2011, 47).

Na década de 2000 ficou mais explícita a ideia da Petrobras de se tornar uma empresa integrada de energia. Além da expansão das atividades petrolíferas, a estratégia também se voltou para a expansão da exploração de gás e, seletivamente, de fontes renováveis de energia, com destaque para o biodiesel.¹⁰

O início da exploração do petróleo *offshore*, na Bacia de Campos, foi fundamental para o aumento da produção. No começo da exploração em águas marítimas, a Petrobras chegava a uma produção de cerca de 100.000 baris/dia, em 1981, chegando a 220.000 em 1992. Daquele momento em diante melhorou a tecnologia de exploração e, em 2008, ultrapassou 1.600.000 baris/dia (Dalla Costa, Pessali e Gonçalves 2013).

Este aumento da produção *offshore* foi de grande valia, também, para que o país alcançasse a autosuficiência em petróleo e derivados. Analisando as importações e a produção interna de petróleo bruto, com o consumo, percebe-se que a curva do consumo aparente com a produção atingiu o mesmo nível no ano de 2006. A partir de então, o país tornou-se “autosuficiente em petróleo e derivados”, em boa medida, graças à tecnologia desenvolvida pela Petrobras que lhe permitiu acesso às reservas em águas profundas e ultra-profundas (Dalla Costa, Pessali e Gonçalves 2013, 194).

¹⁰ Petrobras, *Plano Estratégico Petrobras 2015*. 2005. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/portugues/ads/ads.Petrobras.html>.

Tabela 6
Petrobras no Continente Americano: Distribuição Espacial e Cronológica da Inserção 1972 – 2007.

País	Ano de início das atividades	Atividades
Colômbia	1972	Exploração de petróleo em águas rasas e profundas (a partir de 2004)
EUA	1987	Exploração, produção e comercialização de petróleo e derivados; exploração em águas profundas a partir de 2004
Argentina	1993	Exploração, produção e comercialização de petróleo, gás e derivados
Bolívia	1995	Exploração, produção e comercialização de gás e petróleo
Equador	1996	Exploração e produção de petróleo
Venezuela	2003	Exploração e produção de petróleo onshore e offshore
Perú	2003	Exploração e produção de petróleo e gás em terra
México	2003	Exploração e produção de gás natural; acordos de cooperação tecnológica para exploração de petróleo em águas profundas
Uruguai	2004	Comercialização de gás e derivados de petróleo
Chile	2005	Oficina comercial. A partir de 2007, aquisição de rede de postos de distribuição.
Paraguai	2006	Comercialização de combustíveis
Cuba	2008	Exploração de petróleo em águas profundas

Fonte: Dalla Costa, Pessali e Gonçalves. 2013, 202.

Dois fatores motivaram seu processo de internacionalização.¹¹ De um lado, o país não contava com reservas significativas em solo e, de ou-

¹¹ Esta parte que analisa as estratégias da Petrobras no cenário internacional está baseada, em boa medida, em Fleury e Fleury (2012, 232-239).

Tabela 7
Petrobras no Continente Africano: Distribuição Espacial e Cronologia de Inserção 1979 – 2007.

País	Ano de início das atividades	Atividades
Angola	1979	Exploração e produção de petróleo em águas rasas e profundas
Nigéria	1998	Exploração e produção de petróleo em águas profundas
Tanzânia	2004	Exploração e produção de petróleo em águas profundas
Líbia	2005	Exploração de gás e petróleo em águas rasas e profundas
Guínea Equatorial	2006	Exploração de petróleo em águas profundas
Moçambique	2006	Exploração de petróleo e gás natural; acordos para produção local de biocombustíveis
Senegal	2007	Exploração de petróleo

Fonte: Dalla Costa, Pessali e Gonçalves. 2013, 204.

tro, para compensar estes recursos escassos, era preciso “produzir petróleo em outros países”. Ao mesmo tempo, no plano interno, adotou uma estratégia de exploração e produção em alto-mar, de aumento da capacidade de refino, de terminais e de dutos para transporte.

No que se refere a sua atuação internacional, a Petrobras criou a Braspetro, que iniciou atividades em 1972 e depois passou a chamar-se Petrobras Internacional S.A. Suas atividades concentravam-se nos segmentos *upstream* (exploração e produção como prestação de serviços de engenharia e de perfuração de poços de petróleo) e, em menor medida, no *downstream* (refino, comercialização, transporte e logística).

As atividades externas da Braspetro começaram pela Colômbia, em 1972, com a aquisição da Tennecol. Em 1976 fez grande descoberta no Iraque: o campo de Majnoon, com reservas estimadas em 7 bilhões de barris. Em 1978 descobriu o campo de Nhrumr, também no Iraque. Os dois constituíam a maior descoberta mundial de petróleo nos anos 1970, com uma reserva de cerca de 30 bilhões de barris. Em 1979 a Pe-

Tabela 8
Petrobras na Eurasia: Distribuição Espacial e Cronologia de In-
serção 1979 – 2007.

País	Ano de início das atividades	Atividades
Reino Unido	1997	Representação comercial e financeira; acordos para futura comercialização de biocombustíveis
Japão	2000	Representação comercial e financeira; refinamento de petróleo desde novembro de 2007; venda de etanol a partir de 2008; acordo de cooperação tecnológica com a japonesa Jogmec desde 2005
Holanda	2001	Representação comercial e financeira. Oficina desativada posteriormente
China	2004	Representação comercial e financeira, acordos comerciais com Sinopec (estatal china de petróleo) para exploração de petróleo offshore na China e no Brasil
Iran	2004	Oficina de representação; execução de contrato de exploração de petróleo offshore
Turquia	2006	Exploração de petróleo em águas profundas
Paquistão	2007	Exploração de petróleo em águas profundas
India	2007	Exploração de petróleo e gás em águas profundas
Portugal	2007	Exploração de petróleo em águas profundas; acordos para futura comercialização de biocombustíveis
Noruega	2007	Cooperação em pesquisa e novas tecnologias

Fonte: Dalla Costa, Pessali e Gonçalves. 2013, 206.

trobras assinou, no Iraque, um acordo com o governo local e devolveu os campos mediante indenização e passou a atuar como prestadora de assistência técnica.

Após dar sequência a seu processo de internacionalização, na primeira década do século XXI a Petrobras encontrava-se fortemente instalada no

mercado mundial. Atuava em 12 países do continente americano em diferentes atividades tais como exploração, produção, comercialização (tabela 6).

Quadro semelhante pode ser visto analisando sua atuação no continente africano, onde estava presente em 7 países, também com atividades diversificadas (tabela 7).

Por fim, suas atividades na Eurasia acompanharam a mesma estratégia de diversificação e atuação, neste caso, com destaque também para a representação comercial (tabela 8).

Analisando as atividades de exploração e produção; refino e petroquímica; distribuição e comercialização; gás e energia e representação, a Petrobras estava presente em 37 países, no início da segunda década do século XXI (tabela 9).

Na implantação do segundo pólo petroquímico, nos anos 1960, feito de forma tripartite, a Petrobras avançou na cadeia de valor, via Petroquisa e Petrofértil, com produtos de primeira geração derivados de petróleo.

A intenção da empresa era estabelecer uma estratégia de competências, similar à do refino, para garantir a formação de conhecimentos locais e diminuir a dependência de firmas e instituições estrangeiras. Novamente o Cenpes foi o responsável pelas pesquisas.

Através da criação da Petrobras Distribuidora, em 1971, a companhia entrou no ramo de comercialização de produtos e derivados de petróleo, etanol e outros combustíveis. No final da primeira década do século XXI estava presente em diversos segmentos da indústria – automotivo, marítimo, ferroviário e aviação – e operava cerca de seis mil postos de serviço no mercado nacional.

Além disso, também atua no segmento de distribuição na Argentina, Bolívia e Chile. Para atuar nesse mercado a empresa teve de fazer mudanças nas formas de atendimento, com a implantação de lojas de conveniência adaptadas aos costumes locais.

Nos anos 1980, com a descoberta do pré-sal¹², a Petrobras utilizou tecnologia disponível a nível mundial que permitiu chegar até 120 metros de profundidade. A partir daí, através do Cenpes e inúmeras parcerias, desenvolveu tecnologia própria, ultrapassando os 500 metros em torno de 1990, quando recebeu o prêmio da *Offshore Technology Conference*. Em 1999 chegou a uma profundidade de 1.853 metros (Ortiz Neto e Dalla Costa 2007).

¹² Campo de petróleo localizado no oceano não longe das costas do Brasil.

Tabela 9
Petrobras: Atividades em 37 países – 2011.

Atividades	Países de atuação
Exploração / Produção	Brasil, Argentina, Uruguai, Bolívia, Peru, Venezuela, Colômbia, México, EUA, Portugal, Turquia, Líbia, Benin, Nigéria, Gabão, Angola, Namíbia, Tanzânia, Austrália, Nova Zelândia (Brasil + 19 países).
Refinamento / Petroquímica	Brasil, Argentina, EUA, Japão (Brasil + 3 países).
Distribuição / Comercialização	Brasil, Argentina, Uruguai, Paraguai, Chile, Colômbia, Curaçao, Holanda (Brasil + 7 países).
Gas / Energia	Brasil, Argentina, Uruguai, Bolívia (Brasil + 3 países).
Representação	EUA, Inglaterra, China, Singapur, Japão (5 países).

Fonte: Dalla Costa, Pessali e Gonçalves. 2013, 207.

Esta capacidade de desenvolvimento tecnológico beneficiou a empresa e trouxe vantagens na internacionalização, além de resultar em mais de 800 patentes. Atualmente, nas operações da África, Oriente Médio e Golfo do México, uma das vantagens da Petrobras é aproveitar sua competência e tecnologia, das quais ela é proprietária, como diferencial competitivo.

No início dos anos 1990, a privatização de subsidiárias e a abertura da economia nacional representaram momentos de instabilidade para a empresa. Em 1997 a Lei do Petróleo abriu as atividades da indústria petrolífera à iniciativa privada, acabando com o monopólio da Petrobras. Multinacionais como Shell, Exxon Mobil, Texaco e British Petroleum aumentaram sua atuação no Brasil, obrigando a Petrobras a se transformar, reestruturando-se e intensificando seu processo de internacionalização.

Se nos anos 1970 a atividade internacional da Petrobras estava voltada para a garantia de petróleo, na década de 1980, além de garantir o abastecimento, envolveu também a exportação de petróleo e derivados. A partir da privatização das subsidiárias houve expansão das atividades e criação da Área de Negócios Internacionais, com cinco gerências executivas: estratégia corporativa, suporte técnico aos negócios internacionais, desenvolvimento de negócios, Cone Sul e, por fim, a gerência de América, África e Eurásia.

No final da primeira década do século XXI a Petrobras estava presente em 27 países estrangeiros, de onde extraía cerca de 12% de sua receita total. Possuía mais de 7 mil funcionários em atividades diversificadas no exterior.

As reservas do pré-sal localizam-se em águas profundas, a mais de 5 mil metros abaixo da superfície do mar, sob uma camada de sal com 2 mil metros de espessura. O pré-sal possui petróleo leve e volumes recuperáveis estimados entre 5 e 8 bilhões de barris. Sua exploração representa um desafio tecnológico sem precedentes. O início da exploração aconteceu em 2009 e a tecnologia foi desenvolvida pelo CENPES, em parceria com instituições públicas e privadas, nacionais e internacionais.

Em 2008 a Petrobras Biocombustível foi criada para desenvolver projetos de produção e gestão de etanol e biodiesel. Em 2007 a Petrobras passou a abastecer o mercado asiático de etanol, objetivando reduzir a poluição ambiental.

No que se refere à participação da firma na questão da corrupção, a Petrobras da era pós-Lava Jato é uma empresa menor e cada dia mais preocupada em gerar resultados para seus acionistas, não tão voltada aos interesses do Governo, dono de um terço de capital social. Nos últimos três anos, os investimentos caíram para menos da metade, e o número de trabalhadores vinculados à companhia foi drasticamente reduzido. Boa parte de seus ativos está à venda, e a empresa procura sócios internacionais.¹³

b) Gerdau: pioneira e uma das mais internacionalizadas multinacionais brasileiras

Em 1884 o imigrante João Gerdau abriu um pequeno negócio comercial em Porto Alegre, no Sul do Brasil. Em 1901 ele e o filho, Hugo, adquiriram a fábrica de pregos Pontas de Paris e deram início ao fornecimento para o setor da construção civil (Lannes de Melo 2014).

A empresa foi mudando de dirigentes, mas sempre com membros da família. Em meados do século passado, mais precisamente em 1946, Curt Johannpeter, nascido na Alemanha, com carreira no Deutsch Bank, genro de Hugo Gerdau, assumiu a empresa e lhe imprimiu nova estratégia. Em 1947 passou a operar na Bolsa de Valores de Porto Alegre e, em

¹³ https://brasil.elpais.com/brasil/2017/08/04/economia/1501865060_627627.html Acesso em: 6 Fev. 2018.

Tabela 10
Gerdau Brasil - Ano de fundação e/ou aquisição e localização das empresas 1901-2010

Ano	Empresa	Localização	Processo
1901	Fábrica de pregos Ponta de Paris	Porto Alegre-RS	Aquisição
1948	Siderúrgica Riograndense	Porto Alegre-RS	Aquisição
1957	Usina Rio dos Sinos	Sapucaia do Sul-RS	Construção
1967	Ind. de Arames S. Judas Tadeu	São Paulo-SP	Aquisição
1969	Siderúrgica Açonorte	Recife-PE	Aquisição
1971	Cosigua	Santa Cruz-RJ	Joint Venture
1972	Siderúrgica Guaíra	Araucária-PR	Aquisição
1974	Comesa	Atalaia-AL	Aquisição
1981	Siderúrgica Cearense	Maracanú-CE	Construção
1985	Siderúrgica Hime	Nova Iguaçu-RJ	Aquisição
1986	Ind. Siderúrgia Paraense	Contagem-PA	Aquisição
1986	Cia. Brasileira de Ferro	Viana-ES	Aquisição
1989	Usiba	Salvador-BA	Aquisição
1991	Cosinor	Recife-PE	Aquisição
1992	Aços Finos Piratini	Charqueadas-RS	Aquisição
1994	Siderúrgica Pains	Divinópolis-MG	Aquisição
2001	Açominas	Ouro Branco-MG	Aquisição
2003	Comercial Gerdau Cachoeirinha	Cachoeirinha-RS	Construção
2003	Maranhão Gusa S.A.	Macabira-MA	Aquisição
2006	Gerdau São Paulo	Araçariguama-SP	Construção

Fonte: Dalla Costa. 2011, 72.

1948, a Gerdau comprou a Siderúrgica Riograndense, entrando no setor siderúrgico.

Para dar continuidade a sua atuação no mercado interno, a Gerdau inaugurou a Usina Rio dos Sinos em Sapucaia do Sul, a 25 quilômetros de Porto Alegre, em 1957 (Dalla Costa et al. 2011, 68). A partir da segunda metade do século XX a firma empreendeu uma série de

aquisições que possibilitaram sua presença em todo território nacional (tabela 10).

Um dos fatores que permitiram à empresa estar fortemente instalada no mercado nacional e internacional foi sua competência na gestão da produção.¹⁴ Esta competência desenvolveu-se a partir de duas direções. De um lado, o uso do sistema de *mini-mills*, que operam aciarias elétricas e têm sucata como principal matéria-prima. Isto permitiu que a escala ótima de operação seja pequena e que a usina possa trabalhar eficientemente abastecendo mercados locais ou regionais. Atualmente 90% da produção é feita em *mini-mills*. Mais de 10 milhões de toneladas de sucata são utilizadas a cada ano, o que posiciona a Gerdau como um dos principais recicladores das Américas.

O segundo ponto é a adoção do *Japanese Productive Model*. A partir de 1980 a Gerdau investiu nessa direção e, em 1991 foi uma das instituidoras do Prêmio Nacional de Qualidade. Em 1993 lançou o primeiro produto no país com marca e garantia de qualidade e venceu o Prêmio Nacional de Qualidade em 2002.

De acordo com seu *Relatório Anual* (2013, 12) a Gerdau conta, há mais de 10 anos, com o *Gerdau Business System (GBS)*, um sistema único de gestão que captura, consolida e difunde as melhores práticas da empresa em todos os seus processos. Com isso, todas as operações da Gerdau, localizadas em 14 países, trabalham de forma integrada e alinhada, possibilitando que a firma alcance níveis diferenciados de produtividade e qualidade.

Em 1993 a Gerdau comprou a siderúrgica Aços Finos Piratini em leilão de privatização, ingressando no segmento de aços especiais e atendendo a novos segmentos de mercado, como a indústria automotiva.

Em 1994 inaugurou o Banco Gerdau, para dar suporte financeiro aos clientes, fornecedores e prestadores de serviços. Em 1995 começou a reestruturação societária, que resultou em duas empresas: a Gerdau S.A. e a *holding* Metalúrgica Gerdau S.A. Em 1999 a Gerdau estreou na Bolsa de Valores de Nova York e intensificou o processo de internacionalização.

No seu processo de ida ao mercado mundial a Gerdau viu nos países da América Latina basicamente uma expansão de sua capacidade. Os investimentos na América do Norte, onde a construção é essencialmente

¹⁴ Esta parte que analisa as estratégias da Gerdau no cenário internacional está baseada, em boa medida, em Fleury e Fleury (2012, 261-265).

Tabela 11
Gerdau Internacional: Ano de fundação e/ou aquisição e localização das empresas 1980-2015

Ano	Empresa	Localização	Processo
1980	Siderúrgica Laisa	Montevideo-Uruguai	Aquisição
1989	Courtice steel Incorporation	Cambridge, ON-Canadá	Aquisição
1992	Siderúrgica Aza	Santiago-Chile	Aquisição
1992	Indaq	Santiago-Chile	Aquisição
1995	Manitoba rolling Mills	Selkirk-Canadá	Aquisição
1997	Sicuedad Oybtaba S.A.	Villa Mercedes-Argentina	Aquisição
1997	Sipar	Pérez-Argentina	Aquisição
1999	AmeriSteel	Estados Unidos	Aquisição
2001	Georgia Steel Mill	Cartersville, GA-EUA	Aquisição
2002	Co-Steel	Estados Unidos	Fusão
2004	Potter Form & Tie	Belvidere, IL-EUA	Aquisição
2004	North Star Steel	Estados Unidos	Aquisição
2004	Gate City Steel Inc	Indianápolis, IN-EUA	Aquisição
2004	Cargill Inc	Estados Unidos	Aquisição
2006	Callaway Building Products	Knoxville, TN-EUA	Aquisição
2006	Fargo Iron & Metal Co.	Fargo, ND-EUA	Aquisição
2006	Sheffield steel Corporation	Estados Unidos	Aquisição
2006	Empresa Siderúrgica del Peru	Peru	Aquisição
2006	Pacific Coast Steel	Estados Unidos	Joint Venture
2006	GSB Acero	Guipúzcoa-Espanha	Aquisição
2007	Siderúrgica Tultitlan	Cidade do México-México	Aquisição
2007	Industrias Nacionales INCA	República Dominicana	Joint Venture
2007	Valley Placers Inc.	Las Vegas, NV-EUA	Aquisição
2007	Kaylani Gerdau	Tadipatri-India	Joint Venture
2007	Sizuca	Venezuela	Aquisição
2007	Chaparral Steel	Estados Unidos	Aquisição
2008	Century Steel	Las Vegas, NV-EUA	Aquisição
2008	Corporación Centroam. del Acero	Guatemala e Honduras	Aquisição
2010	Tamco	Califórnia-EUA	Aquisição
2014	Usina Saint Paul	Minessota-EUA	Aquisição
2015	Gerdau Corsa	Ciudad Sahagun-México	Construção

Fonte: Dalla Costa et al. 2011, 77 e Gerdau. *Relatórios Anuais*, 2012 a 2015.

metálica, significou um *up-grading* nas suas competências. Seu processo de internacionalização ocorreu mais via compra de concorrentes que via *joint-ventures*.

Entre 1989 e 1992 a companhia adquiriu quatro produtores de aço: Courtice Steel (Canadá), Indac e Aza (Chile) e Inlasa (Uruguai). Com exceção da empresa canadense, de tamanho médio, todas as outras eram siderurgias de pequeno porte.

As compras seguiram-se de maneira acelerada. Em 1999 adquiriu sua primeira grande usina: Ameristeel, segunda maior produtora de vergalhões e terceira maior produtora de barras e perfis de aço dos USA. Sua capacidade instalada era 70% maior que as oito empresas adquiridas pela Gerdau no estrangeiro até aquele momento. Em 2005 comprou unidades na Argentina e Colômbia e, em 2006 deu seu primeiro passo para a produção de aço fora das Américas, ao comprar a fabricante de forjados na Espanha: Corporación Sidenor S.A. Com isso, a Gerdau entrou na cadeia automotiva global.

As aquisições seguintes voltaram-se novamente para os USA. Em 2006 comprou a Callaway Building Products no Tennessee e a Fargo Iron and Metal Companu, em Dakota do Norte. No entanto, a maior operação da Gerdão foi a compra, em 2007, da Chaparral Steel Company, segunda maior produtora de aços estruturais da América do Norte (Tabela 11).

A Gerdau chegou em meados da segunda década do século XXI com 58 unidades produtoras de aço e laminados; 151 unidades de transformação; 4 unidades de minério de ferro; 67 unidades de insumos e matérias primas; 157 unidades comerciais; 4 centrais geradoras de energia; 3 terminais portuários privativos (Gerdau, 2015, 3).

Em 2015 a Gerdau teve uma receita líquida de R\$ 43,6 bilhões, originária tanto do Brasil como do mercado internacional. O Brasil contribuiu com 29% (exceto usinas produtoras de aços especiais e operações de carvão metalúrgico e coque na Colômbia e de minério de ferro no Brasil); outros 39% vieram da América do Norte, incluindo operações de aços longos no Canadá, Estados Unidos e México; 12% da América do Sul, exceto Brasil e operações de carvão metalúrgico e coque na Colômbia; 20% de Aços Especiais, incluindo operações de aços especiais no Brasil, Estados Unidos, Espanha e Índia (Gerdau, 2015, 24).

Gerdau desenvolve seu próprio modelo internacional de negócios. O modelo de negócios da Gerdau implica atuação regional, com operações integradas verticalmente, desde a coleta e o processamento da sucata até

a distribuição dos produtos, em geral fabricados de acordo com projetos customizados para os clientes finais.

Outra característica é a aplicação, por região, do *Gerdau Business System*, documentodesenvolvido nos moldes do Toyota Production System. Além de transmitir a missão e valores da empresa, formaliza as melhores práticas administrativas e operacionais.

A estratégia de investimentos e a integração das operações estão a cargo do comitê de Estratégia e do Comitê de Excelência, que estimulam o intercâmbio de conhecimento entre as unidades. Este modelo permite à Gerdau comprar empresas de baixa produtividade, assumir as operações e, rapidamente, fazer os ajustes necessários para operar dentro dos padrões de excelência mundial.

c) Odebrecht e seu processo de internacionalização

O primeiro Odebrecht chegou ao Brasil em 1856. Tratava-se de um engenheiro formado pela Universidade de Greifswald, na Prússia, e deu origem a uma sequência de empresas familiares. A Odebrecht Engenharia foi fundada em 1944, a partir de uma empresa de construção, deixada pelo pai e quase falida. Os mestres construtores eram o maior patrimônio que o herdeiro recebeu.

Os alicerces da cultura da empresa têm como foco a criação de uma base de clientes cativos com uma estrutura descentralizada de organização e participação nos resultados. Os valores principais eram a confiança, cooperação, inovação, simplicidade e mentalidade de serviço. O responsável por um projeto tem poder de decisão e recursos para inovar em seus relacionamentos com os clientes, o que o caracteriza como “dono do negócio”.

No mercado internacional, a Odebrecht começou em 1980, no Peru, seguido por outros projetos na América Latina e Europa. Nos anos 1990 a Odebrecht entrou no mercado norte-americano, com foco nos estados do Sul: Flórida e Louisiana. A África também foi alvo, sobretudo nos países lusófonos. Nos anos 2000 iniciou suas operações no Oriente Médio, com escritório em Abu-Dhabi e no Norte da África (Lannes de Melo 2014).

Para Fleury e Fleury (2012, 282) as construtoras brasileiras se capacitaram para entrar e permanecer no mercado mundial em função de um problema com a construção da ponte Rio-Niterói. A empresa

encarregada pela obra era a M. Rothschild and Sons, que começou a construção em 1960. No entanto, dois anos depois abandonou o serviço que foi completado pela Camargo Corrêa, Mendes Junior e Rabelo. Esta exposição precoce ao financiamento internacional, a parceria e a gestão internacionais, levaram as firmas brasileiras de engenharia a desenvolver competências específicas na gestão de grandes projetos de infraestrutura. Foi exatamente esta experiência que depois levaram para o mercado mundial.

Nos anos 1990 a expansão internacional da Odebrecht gerou importantes lições. A firma aprendeu com seus erros estratégicos ao estabelecer negócios na Alemanha pós-reunificação. Naquele contexto, decidi emular as estratégias das tradicionais multinacionais para “ganhar o mercado”, em vez de focar em clientes específicos. Após a aquisição de três companhias alemãs, começou a participar de licitações públicas, nas quais não conseguiu se diferenciar diante dos clientes. Os resultados foram negativos, forçando a firma a deixar o mercado e, reforçaram a questão de que seu modelo de negócios seria sua vantagem competitiva.

Depois disso a empresa entendeu que não era suficiente se destacar perante seus clientes por projetos. Passou a configurar o serviço de engenharia como parte de projetos socioeconômicos de maior envergadura e se capacitou para desenvolvê-los e implementá-los.

O processo estratégico de aprendizagem, baseado em avaliação contínua, analisa as experiências de forma conjunta. Por exemplo: a partir da experiência alemã, ficou claro que o crescimento da Odebrecht dependeria de pessoas realmente integradas à sua cultura empresarial, seu principal ativo.

Nas últimas décadas a Odebrecht priorizou duas frentes: a) o desenvolvimento de comunidades de conhecimento e; b) a criação de programas de capacitação para todos os níveis hierárquicos e países, visando a transferência de conhecimento e experiência acumulados pelos líderes das três gerações da firma.

A Odebrecht chegou em 2015 com 276.224 trabalhadores, sendo 64% brasileiros e 36% estrangeiros.¹⁵ Teve uma receita bruta de R\$ 107.679 milhões (US\$ 45.751 milhões) e um lucro líquido de R\$ 498

¹⁵ Trabalham na Odebrecht operários de 76 nacionalidades. 107.714 brasileiros, seguidos por 14.992 mexicanos e trabalhadores de outros 74 países (Odebrecht 2015, 28).

milhões (US\$ 211 milhões). Esta receita foi proveniente: 49,3 Brasken; 30,8% Engenharia & Construção; 3,1% Odebrecht Agroindustrial; 3,1% Odebrecht Transporte; 2,8% Enseada Indústria Naval; 2,7% Odebrecht Óleo e Gás; 2,6% Odebrecht Ambiental; 2,1% Odebrecht Latinvest; 1,9% Odebrecht realizações Imobiliárias; 0,1% Odebrecht Defesa e Tecnologia; 1,5% Outros (Odebrecht 2015, 22).

Após o envolvimento com a Lava Jato,¹⁶ a holding vem encolhendo. Em seu auge, teve mais de 200 mil funcionários. Hoje possui menos de 80 mil. O número de subsidiárias, que chegou a 14, está atualmente em dez e tende a cair mais. A dívida já está em torno de R\$ 100 bilhões. É bem possível que a família tenha que aceitar a entrada de novos investidores para capitalizar o grupo (Cabral e Oliveira 2017, 337).

4.2 Multinacionais brasileiras baseadas em CSAs: Vale, Friboi, Brasil Foods

O Brasil, por ser um “país continental”, dispõe de amplos recursos naturais que, bem explorados por um grupo seletivo de empresas, lhes conferem ganhos comparativos em relação a outras concorrentes no mercado mundial, como veremos a seguir.

a) Vale e o setor mineral

A Vale teve um lucro líquido de R\$ 13,3 bilhões em 2016.¹⁷ Chegou a este resultado, após uma longa trajetória como empresa estatal, privatizada em 1997. Iniciou suas atividades em 1942 totalmente voltada para o mercado externo (Dalla Costa, 2011).

A constituição da Vale, no período da Segunda Guerra Mundial, tinha por objetivo abastecer de minério de ferro siderúrgicas localizadas

¹⁶ Marcelo Odebrecht, ex-presidente da empreiteira, foi condenado a 19 anos e 4 meses de prisão pelos crimes de lavagem de dinheiro, corrupção e organização criminosa. Está preso desde junho de 2015. Em dezembro de 2017 saiu da prisão e cumpre pena em casa, com tornozeleira eletrônica.

¹⁷ <https://economia.uol.com.br/ao-vivo/2017/02/23/direto-da-bolsa.htm#vale-lucra-r-133-bi-em-2016-apos-perder-r-442-bi-no-ano-anterior-20170223074000>
Acesso em: 23 Fev. De 2017.

no exterior. Tendo reservas de alta qualidade e uma ferrovia ligando-as ao porto de Vitória, completou sua primeira infraestrutura integrada em 1945.¹⁸

Em 1949 já era responsável por 80% das exportações brasileiras de minério de ferro. Em 1974 era a maior exportadora de minério de ferro do mundo, detentora de 16% de todo comércio mundial.

Em 1954 já havia mudado suas práticas comerciais no exterior, passando a fazer contatos diretos com as siderúrgicas, sem a intermediação dos traders. No início, os compradores mais importantes foram as usinas siderúrgicas americanas, mas em 1961 passaram a ser as alemãs. Já a partir de 1969 os japoneses tornaram-se os maiores clientes contribuindo, estes últimos, também para o modelo de gerenciamento da Vale. Acompanhando os modelos japoneses de produção, a companhia também se beneficiou e aplicou estas novas formas de gestão e de produção.

A mesma estrutura mina-ferrovia-porto foi desenvolvida pela Vale para explorar Carajás, a mais rica região mineral do mundo, onde a firma investiu cerca de US\$ 4,3 bilhões para implantar a infraestrutura.

A estratégia desenvolvida pela Vale é a excelência operacional, buscando diferenciar-se na qualidade, garantindo prazos de entrega, ofertando um produto de desempenho superior pelo preço equivalente ao dos concorrentes.

Os conceitos associados aos métodos japoneses de gestão orientam os processos da companhia há mais de 50 anos e, desde 1992, pratica o *Total Quality Control*. As certificações foram implantadas a partir de 1990 para atender a demanda da indústria automotiva. A Vale foi a primeira mineradora a implantar a certificação ambiental – ISO 14000 – em 1997.

Em 1965 a Vale criou seu Departamento de Desenvolvimento de Tecnologia e, no início da década de 1970, criou a Docegeo, subsidiária voltada para a pesquisa mineral de materiais não ferrosos. Com isso pode diversificar sua atuação operando, atualmente, com níquel, carvão, alumínio, potássio, cobre, manganês, ferroligas, caulim e siderurgia.

O Departamento de Desenvolvimento de Projetos Minerais tem como missão gerar novos projetos e negócios. É responsável por identificar novas áreas de exploração mineral, mantendo empreendimentos em 21 países da América do Norte, América Andina, África, Eurásia, Austrália e

¹⁸ Para um histórico detalhado da presença da Vale no mercado internacional ver, entre outros, Dalla Costa (2011, 85-100).

Brasil. A prospecção considera a fertilidade mineral, maturidade na produção mineral e os riscos gerenciáveis.

Para tanto, reúne competências em pesquisa geológica, processamento mineral, engenharia e economia mineral. Por ter sido longamente uma estatal, teve facilidades e apoio das universidades federais e estaduais, em especial da Universidade Federal de Ouro Preto, bem como de escolas técnicas, na preparação de seus funcionários e nos serviços tecnológicos.

Já em 1989 o plano estratégico da empresa apostava na internacionalização. O vencedor da privatização foi um consórcio liderado pela companhia Siderúrgica Nacional, que comprava minério da Vale e era sua concorrente em outras atividades. Atualmente, a composição acionária da Vale tem 33,3% da Valepar (Previ, Bradesco, Mitsui, BNDES, Opportunity), 61,3% no free float (39,2% de investidores brasileiros e 60,8% de estrangeiros), 5,4 outros.

A Vale e seus projetos internacionais de pesquisa. A Vale atua em duas frentes. Uma contempla o desafio de manter sua expansão na área siderúrgica. Desde 2003, sua participação no mercado mundial gira em torno dos 16% (a Rio Tinto tem cerca de 11%). As três maiores mineradoras mundiais – Vale, Rio Tinto e BHP Billiton – produzem, juntas, 35% de todo minério de ferro do mercado internacional.

A segunda frente é de médio e longo prazos e implica o fortalecimento de seu programa de pesquisa mineral. A Vale tem empreendimentos em 21 países e 154 projetos em diferentes fases e territórios. Na África, os investimentos estão localizados próximo à superfície, de extração mais fácil e menor risco. Em países de alto grau de maturidade, como Austrália, Canadá e Chile, a Vale aplica tecnologia de ponta para a descoberta de depósitos mais profundos, além de buscar parcerias com empresas que detêm os direitos minerais locais. De acordo com Oliveira e Paula (2006), a Vale possuía 13 *joint ventures* localizadas em países estrangeiros, sendo que três eram alianças de exploração mineral e 10 constituíam alianças para desenvolvimento de pesquisa mineral. Além dessas *joint ventures* a firma possuía mais 9 alianças localizadas no território nacional, todas em parceria com investidores estrangeiros. Sendo assim, pode-se destacar que 62% das alianças formadas eram internacionais, ou seja, alianças com investidores estrangeiros localizadas em países estrangeiros.

A Vale foca em projetos *greenfield*, posicionando a pesquisa no topo de suas necessidades. Com isso, sua expansão internacional vai ser direcionada a partir dos resultados da exploração por crescimento orgâni-

co. Como resultado, a Vale está mais internacionalizada em seus projetos de pesquisa mineral que em mineração. Tem 14 projetos fora do Brasil, 5 dos quais no setor de mineração e 9 na pesquisa mineral, ou seja, 64% de seus projetos no exterior estão em pesquisa mineral e não na produção de minérios.

Em relação à produção mineral propriamente dita, a Vale produz aço nos USA, pelotizados no Bahrein, ligas de ferro, na França, manganês na Bélgica, liga de ferro e manganês na Noruega. Também conta com programas de pesquisa na África do Sul, em Moçambique e em Angola, além de escritórios comerciais em Nova York, Bruxelas, Tóquio e Xangai.

b) JBS Friboi e a internacionalização do setor de proteínas animais

Em 2009, ao adquirir 64% da Pilgrim's Pride, com sede no Texas, a JBS Friboi tornou-se a maior empresa do mundo em proteína animal. Sua história começou quando José Batista Sobrinho abriu um açougue em Anápolis-GO, em 1953. A empresa teve um crescimento rápido para poder atender ao mercado local a partir da construção de Brasília. Em seguida adquiriu várias outras concorrentes nacionais em dificuldades financeiras. A incorporação de tais firmas permitiu-lhe desenvolver um know-how que a ajudaria depois, nas demais aquisições nacionais e internacionais. Entre 1993 e 2007 a Friboi adquiriu 16 plantas industriais no Brasil. Segundo Dalla Costa et al. (2011, 143) uma vez consolidada sua presença no mercado interno e aproveitando o bom momento para a interacionalização das empresas brasileiras, em 2005 a Friboi começou a adquirir abatedouros fora do país.

As aquisições recentes, tanto no Brasil como no exterior, consolidaram a Friboi como a maior empresa de proteínas animais no cenário mundial.

No estrangeiro, suas principais aquisições estão relacionadas na tabela 13.

Além de ter presença marcante no ramo de carnes e derivados, a família Batista também atua em outros negócios.¹⁹ Comandados por Joesley

¹⁹ Em Setembro de 2017 os irmãos Joesley e Wesley Batista foram presos em decorrência da operação Laja Jato que apura corrupção entre políticos e empresários. Como trata-se dos dois principais executivos, o grupo JBS passou a enfrentar dificuldades financeiras. Para contornar tais problemas os irmãos Batista

Tabela 12
Principais aquisições da Friboi no Brasil – 2009-2016

Ano	Empresa	Principais características
2009	Bertin	Uma das principais concorrentes nacionais no setor bovino
2012	Independência	4 unidades frigoríficas bovinas
2012	Frangosul (Doux)	Elevou em 15% sua capacidade mundial de abate de aves
2013	Seara	46 plantas industriais de aves e 20 centros de distribuição no Brasil. 52 mil funcionários
2011	Bertin	Bens de consumo, cosméticos e produtos de limpeza
2012	Tramonto	Aluguel por 5 anos das instalações. Morro Grande-SC
2012	Agroveneto	Abatedores de aves – Santa Catarina
2013	Massa Leve	Empresa de alimentos processados. São Paulo
2014	Ceu Azul Alimentos	1 processador de aves, 2 fábricas de ração, 3 incubatórios
2014	Tyson Foods	3 abatedores avícolas que a Tyson operava no Brasil
2014	Blafoods	Unidade industrial de abate de aves no Paraná
2014	Big Frango	Abatedouros de aves no Paraná
2016	Banco Original	Friboi lança banco de varejo 100% digital
2016	Alpargatas	Empresa do setor de calçados (Sandálias Havaianas)

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Friboi.

Batista e concentradas na holding J&F, estão atividades como a Eldorado Brasil (celulose), Vigor (lácteos), higiene e beleza (Flora), Banco Original (financeiro), Canal Rural (mídia), confinamento de gado nos Estados Unidos e Austrália (Oklahoma) e criação de gado (Floresta Agropecuária).²⁰

De acordo com Fleury & Fleury (2012, 256-257) podemos afirmar que a principal competência desenvolvida pela Friboi, para atuar no

venderam diversos negócios, avaliados em R\$ 24,4 bilhões, enquanto o valor de mercado das companhias que ainda pertencem à família está em cerca de R\$ 26,4 bilhões (www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1923296-irmaos-batista-venderam-quase-metade-da-jbs-para-salvar-imperio.shtml Acesso em: 01 Out. 2017).
²⁰ <http://www.istoedinheiro.com.br/blogs-e-colunas/post/20151123/qual-tamanho-imperio-familia-batista/7833> Acesso em: 08 Mar. 2017.

Tabela 13
Aquisições mais significativas da Friboi no mercado Internacional
– 2005-2015

Ano	Empresa	País	Principais características
2005	Swift-Armour	Argentina	A Swift exportava para 70 países. EUA maior comprador
2007	Inalca	Itália	Acesso a grandes multis de fast food e redes de varejo
2007	Swift	EUA Austrália	Abates bovinos nos principais países produtores: Brasil, Argentina, Estados Unidos, Austrália
2008	Tasman	Austrália	Fortalece presença nos EUA e Austrália
2008	Smithfield Beef	EUA	Fortalece presença nos EUA
2008	Five Rivers	EUA	Grande criadora de gado nos EUA
2009	Pilgrim's Pride	EUA	Uma das maiores processadoras de aves dos EUA
2010	Rockdale Beef	Austrália	Carnes bovinas processadas
2011	Rigamonti	Itália	Grande empresa de carnes
2012	XL Foods	Canadá	Expandir atividades na América do Norte
2014	Tyson Foods	México	3 unidades industriais, 10 centros de distribuição, 5.400 empregados. Líder de mercado de aves no México
2014	Primo Small Goods	Austrália	Alimentos de valor agregado: presunto, bacon, salame, pizza
2015	Moy Park	Irlanda do Norte	Unidade europeia de frangos e alimentos processados
2015	Cargill Suínos	EUA	2 indústrias processadoras de carnes, 5 fábricas de ração, 4 granjas de suínos

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Friboi.

mercado externo,²¹ foi a da gestão da cadeia de produção de bovinos para operar sob critérios de excelência operacional. Isso pode ser observado a

²¹ A geração de receitas da Friboi está assim distribuída: EUA (51%); Ásia (14%); Brasil (13%); Europa (5%); México (4%); Oceania (4%); África e Oriente Médio (3%); Outros (6%). (www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1923296-irmaos-batista-venderam-quase-metade-da-jbs-para-salvar-imperio.shtml Acesso em: 01 Out. 2017).

partir de duas práticas empresariais. A primeira diz respeito à gestão de fornecedores do grupo. A firma foi pioneira ao implementar uma ferramenta de gestão de qualidade nas fazendas de compra dos animais. Ela é denominada *Friboi Quality Farms* e visa preparar os pecuaristas para a Aliança Global para uma Agricultura Segura e Sustentável, documento que habilita o produto a entrar no mercado europeu.

A segunda vem da área de logística, na qual a Friboi desenvolveu um sistema de transporte que aumenta a produção e preserva a qualidade e a característica do produto durante sua distribuição.

Numa das entrevistas o *chief executive officer*, denominou o sistema de gestão de “*frog*”, significando “*from Goiás*”. Ao descrever a forma como a Friboi desenvolveu sua intervenção após a aquisição da Swift & Co, Bell e Ross fazem a seguinte análise: “A cultura da empresa prioriza a simplicidade, franqueza, ausência de politicagem interna e disputa entre egos. Nas operações, premia a eficiência, os ganhos de escala, a estrutura de custos enxuta, a qualidade e a operação tão próxima da plena capacidade quanto possível” (Bell e Ross 2008, 5).

A intervenção foi liderada por um dos filhos do fundador e descrita pelos autores como “de volta ao básico”: a reestruturação da gestão, com uma estrutura certa de incentivos, redução e de consciência de custos, melhorias operacionais e maior produtividade.

No caso da JBS, seus dois principais executivos, os irmãos Wesley e Joesley Batista foram presos preventivamente em setembro de 2016, por suposta prática do crime de *insider trading*, uso de informação privilegiada para lucrar no mercado financeiro.²² A partir de então, o cargo de CEO voltou a ser ocupado pelo fundador da firma, José Batista Sobrinho. Para evitar novas situações de envolvimento com a justiça, o grupo J&F está implementando um programa de “compliance” (conformidade com normas) em todas as suas empresas, a exemplo do que já fizeram companhias envolvidas na Operação Lava Jato como a Petrobras e a Odebrecht.²³

²² <http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/ministro-mantem-na-prisao-joesley-e-wesley-jbs/> Acesso em: 16 Fev. 2018.

²³ <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/monicabergamo/2018/01/1951547-jf-cria-setor-para-estimular-boas-praticas-apos-cair-na-lava-jato.shtml> Acesso em 19 Jan. 2018.

c) *BRF Brasil Foods no mercado brasileiro e internacional*

No dia 19 de maio de 2009, foi anunciada oficialmente a criação de uma das maiores empresas do ramo de alimentos do Brasil, denominada Brasil Foods S. A. - BRF, originada da fusão entre a Perdigão e Sadia (Dalla Costa e Souza Santos 2009).

Do ponto de vista estratégico esta união significou tanto uma defesa em relação à possibilidade de aquisição por parte de multinacionais, como a possibilidade de formar outro grupo nacional competitivo no cenário mundial. “A BRF significa que duas gigantes do setor se uniram para ter maior robustez frente às tentativas de compra por parte de empresas estrangeiras e no sentido de fortalecer a competitividade no mercado nacional e internacional” (Sadia 2009).

Para compreender a história desta firma é necessário voltar ao oeste catarinense de antes de meados do século XX, onde ambas iniciaram as próprias atividades. A Sadia foi fundada por Attilio Fontana em 7 de junho de 1944, na cidade de Concórdia, a partir da aquisição de um frigorífico denominado *S. A. Indústria e Comércio Concórdia*, posteriormente renomeado Sadia,²⁴ nome composto a partir das iniciais SA de “Sociedade Anônima” e das três últimas letras da palavra “ConcórDIA” e que virou marca registrada em 1947, tendo as famílias Fontana e Furlan à sua frente (Sadia 2009). A Perdigão foi fundada pelas famílias Brandalise e Ponzoni em 1934, na cidade de Videira, como *Ponzoni, Brandalise e Cia*²⁵, e permaneceu sob a administração da família Brandalise até setembro de 1994, quando o seu controle acionário foi vendido para um consórcio de fundos de pensão brasileiros (Perdigão 2008).

Antes da fusão ambas disputavam a liderança em vários segmentos alimentícios no mercado interno, eram grandes exportadoras e estavam entre as maiores companhias de alimentos do mundo (Dalla Costa, Petit e Bittencourt 2008). A Perdigão tinha sua sede em São Paulo, ocupava o terceiro lugar no ranking mundial de abate de aves e estava entre as dez maiores em abate de suínos, além de ser uma das principais empresas bra-

²⁴ Há uma extensa literatura sobre a história da Sadia e o contexto catarinense onde ela foi fundada. Entre os principais trabalhos mencionamos: Fontana (1980); Dalla Costa (1997); Mior (1992); Rizzi (1993); Teixeira (1994).

²⁵ Para o histórico da firma e o contexto em que foi fundada e se desenvolveu ver, entre outros, Brandalise (1982); Dalla Costa (1997), Tassara e Scarpin (1996).

Tabela 14
Comparativo dos dados Sadia e Perdigão - 2008 – (em Reais)

Dados	Sadia - 2008	Perdigão - 2008
Receita Líquida	10,7 bilhões	11,4 bilhões
Lucro e/ou Prejuízo	-2,5 bilhões	54 milhões
Exportação	5,6 bilhões	5,1 bilhões
Funcionários (N°)	60.580	59.008
Linha de produtos (N°)	700	2.500
Investimento	1,815 milhões	2,404 milhões
Faturamento líquido por funcionário (em mil R\$)	177	155,5
Plantas industriais (N°)	18	46
Fundação (ano)	1944 Concórdia-SC	1934 Videira-SC
Produtos e segmentos	Industrializados congelados, resfriados, massas prontas, margarinas e doces	Industrializados congelados de carne, lácteos, massas prontas e vegetais congelados

Fonte: Dalla Costa e Souza Santos. 2009, 164.

sileiras na captação de leite e produção de processados lácteos, massas e pizzas. No mercado interno a Perdigão operava marcas como Perdigão, Chester, Batavo, Elegê, Doriana, Becel e Turma da Mônica. No mercado externo, destacavam-se as marcas Perdix, Batavo, Fazenda, Borella e Confidence (Perdigão 2009).

A Sadia produzia e distribuía alimentos derivados de carnes suína, bovina, de frango e de peru, além de massas, margarinas e sobremesas, sendo líder brasileira em alimentos industrializados e a sexta maior exportadora do país em 2008. Detinha marcas como Qualy, Deline, Excelsior, Rezende e Miss Daisy (Sadia 2009). A tabela 14 resume e ajuda a fazer uma comparação entre as duas firmas.

Com a fusão entre a Perdigão e a Sadia, surgiu a BRF Brasil Foods, maior exportadora mundial de aves e a maior empresa global de proteínas em valor de mercado, além de ser uma das principais captadoras de leite e processadora de lácteos do Brasil (Sadia 2009). Companhia de escala internacional sediada em Itajaí (SC), possuía 60 unidades industriais no Brasil e outras três no exterior (Argentina, Inglaterra e Holanda), exportava seus produtos para mais de 110 países e detinha um portfólio superior a 3.000 itens, distribuídos entre os segmentos de carnes, lácteos, margarinas,

massas, pratos congelados, vegetais congelados, entre outros. Sua logística de distribuição contava com 36 centros de distribuição, abrangendo todo o território nacional, além de países da Europa, Ásia, África, Emirados Árabes, entre outros.

No mercado interno, que corresponde a 58% das vendas totais, mantém marcas como Perdigão, Sadia, Batavo, Elegê, Chester, Rezende, Confiança, Fiesta, Wilson, Miss Daisy, Qualy, Doriana e Becel e Turma da Mônica. No mercado internacional, responsável por 42% das vendas, tem como principais marcas Perdix, Sadia, Hilal, Halal, Batavo, Fazenda, Borella, Corcovado e Confidence.

As ações da BRF estão listadas na BM&FBOVESPA e na Bolsa de Nova York (NYSE). A BRF contava com mais de 100 mil funcionários, uma receita bruta de R\$ 24,4 bilhões, exportações anuais de R\$ 9,1 bilhões, parque industrial com 63 unidades de produção.

No mercado interno a BRF foi consolidando sua estrutura chegando, em 2012, a 33 centros de distribuição, 37 unidades industriais de carnes, soja e industrializados e 13 unidades industriais de produtos lácteos (BRF 2012, 13).

No cenário internacional, a BRF exportava, em 2009, para 31 países das Américas, 9 da Ásia, 34 da África, 34 da Europa, 14 do Oriente Médio e 17 da Eurásia, totalizando 139 países. Além disso contava com 24 escritórios no exterior, 3 na América do Sul, 3 na América Central, 17 na Europa, 2 no Oriente Médio e 3 na Ásia. Tinha 3 fábricas fora do Brasil: Argentina, Inglaterra e Holanda.

Em 2012, a firma deu ênfase ao plano de internacionalização, destacando-se o início da construção de uma fábrica em Abu Dahbi, que será concluída em 2013; a consolidação das aquisições na Argentina, com a incorporação de três companhias;²⁶ a compra da distribuidora Federal Foods no Oriente Médio; e o início das operações de distribuição na China, por meio da *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited (BRF 2012,16).

²⁶ As empresas da BRF na Argentina são: 1) *Avex*: Abate e venda de frangos inteiros e em partes; 2) *Dánica* Líder em margarinas, vice-líder em molhos, fábrica de massas e óleos de cozinha, tem duas fábricas e 22 centros de distribuição refrigerados; 3) *Levino Zaccardi* Exporta queijos para o Brasil, tem uma fábrica; 4) *Quickfood* Líder em hambúrguer com a marca Paty, tem quatro fábricas (BRF. *Relatório Anual* 2012, 32).

Tabela 15
Evolução dos principais indicadores da BRF 2005 a 2015 – (em R\$ Milhões)

Itens\Anos	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Receita bruta	5.873	6.106	7.789	13.161	24.426	22.681	25.706	28.517	30.521	29.007	32.197
Mercado interno	3.036	3.644	4.589	8.104	15.282	13.515	15.419	16.668	17.159	15.424	16.038
Mercado externo	2.837	2.461	3.199	5.057	9.144	9.166	10.287	11.849	13.362	13.582	16.159
Lucro líquido	361	117	321	54	228	804	1.367	813	1.062	2.225	3.111
Funcionários	35.556	39.048	44.752	59.006	129.504	113.614	118.859	113.560	109.426	104.400	105.733
Investimentos	280	637	857	2.404	4.716	1.052	1.936	2.481	2.000	1.500	2.500

Fonte: Elaboração própria a partir de BRF. Relatórios Anuais de 2009 a 2015.

O alicerce da internacionalização se baseia em quatro pontos (BRF 2012,17): marca, portfólio, avanço na distribuição e produção local. O planejamento em longo prazo mudará o perfil internacional da BRF e a projeta para atuar menos em commodities e mais em processados. Para isso, os movimentos estratégicos se baseiam em aquisições no mercado internacional de processadoras e distribuidores, construção de fábricas e desenvolvimento de produtos e campanhas de marketing para diferentes culturas e paladares, com a Sadia consolidando-se como marca premium.

De acordo com dados da firma (BRF 2009, 34), a inovação tecnológica permanente é uma das bases do crescimento sólido da BRF. A adoção de ferramentas e sistemas de tecnologia avançada faz parte de um processo corporativo, pelo qual as decisões sobre adequação das instalações são pensadas e implantadas em linha com a visão estratégica de expansão e crescimento sustentado da Companhia.

Em parceria com diversas universidades do país, o Centro de Tecnologia da BRF manteve a média de 100 trabalhos científicos por ano, desenvolvendo e antecipando soluções para as questões relacionadas ao mercado de sua atuação.

Reconhecida entre as cem empresas mais inovadoras do mundo, em ranking de 2012 da revista Forbes (BRF 2012, 44), a Companhia irá inaugurar um novo Centro de Inovação em 2013. Instalado em Jundiaí (SP), o centro reúne as atividades antes desenvolvidas nos centros de pesquisa de Videira (SC) e São Paulo (SP). A concentração em um único local trará sinergia às atividades de pesquisa e desenvolvimento, unindo uma equipe de 250 pessoas.

Inaugurado em julho de 2013, o BRF Innovation Center (BIC) em Jundiaí (Brasil), foi idealizado para ser uma das principais referências de inovação e desenvolvimento tecnológico no setor de alimentos. O complexo, que abriga a Diretoria de P&D e Qualidade da BRF, responsável pela pesquisa e desenvolvimento de produtos cárneos, massas, margarinas, vegetais e embalagem, bem como pelo Sistema da Qualidade, recebeu investimento de R\$ 106 milhões da Financiadora Nacional de Projetos (Finep). Com área de 12. 500m² emprega 180 pesquisadores e técnicos dedicados ao aprimoramento e desenvolvimento dos produtos da BRF.²⁷

²⁷ <https://www.brf-global.com/brasil/inovacao/centro-de-inovacao> Acesso em: 25 Fev. 2017.

Atualmente a BRF (BRF 2015, 81) possui 5 centros de P,D&I: 1 no Brasil (Jundiaí-SP); 1 na Argentina (Buenos Aires); 1 na Holanda (Dosterwolde); 1 nos Emirados Árabes (Abu Dhabi); 1 em Cingapura (Cingapura).

Em 2015 contava com 13 fábricas no mercado internacional: 6 na Argentina; 1 nos Emirados Árabes Unidos; 1 na Inglaterra; 1 na Holanda e; 4 na Tailândia (BRF 2015, 21).

Outra linha de atuação no mercado mundial da BRF é através da logística de distribuição. Em 2015 “constituímos uma joint venture com a *Invicta Food*, para distribuição de alimentos processados nos mercados do Reino unido, Irlanda e Escandinávia; e adquirimos a distribuidora de alimentos *Universal Meats*, que atua no segmento de *food service*, ambas do Reino Unido”. A mesma estratégia também foi adotada pela companhia em outras regiões. “Adquirimos a distribuição de congelados da *Qatar National Import and export*. Assim, passamos a controlar a distribuição em quase toda a região do Golfo”. Também “adquirimos a *Golden Foods Siam*, terceira maior exportadora de alimentos à base de frango cozido e de valor agregado da Tailândia” (BRF 2015, 65).

Considerações finais

O objetivo deste trabalho era analisar como um grupo de empresas brasileiras transformou-se em multinacionais aproveitando das FSAs e das CSAs. A principal conclusão é que as multinacionais originárias do Brasil aproveitaram tanto vantagens desenvolvidas internamente nas firmas, como vantagens do país. É o conjunto delas que permite sua competitividade no cenário mundial. Para esta análise foram selecionados dois conjuntos de empresas. Um mais voltado para as FSAs: Petrobras, Gerdau, Odebrecht e outro, baseado em CSAs: Vale, Friboi e Brasil Foods.

A **Petrobras** baseia sua competitividade internacional sobretudo em vantagens desenvolvidas através do Cenpes, em P,D&I. Seu grande trunfo é a tecnologia para explorar petróleo em águas profundas e ultra-profundas, que a companhia ‘vende’ ao estabelecer parceria com outros concorrentes internacionais.

Outro aspecto a destacar da atuação mundial da Petrobras é seu amplo espectro de atividades. A companhia atua na exploração e produção; refino e petroquímica; distribuição e comercialização; gás e energia e; representação. Contando as diversas atividades, a Petrobras estava presen-

te em 37 países, no início da segunda década do século XXI. Apesar de ter se reestruturado em função de questões ligadas à política e à Lava Jato, no que tange à sua internacionalização as alterações foram de pequena monta.

O modelo de negócios da **Gerdau** que lhe dá vantagens internacionais implica numa atuação regional, através de *mini-mills*, com operações integradas verticalmente, desde a coleta e o processamento da sucata até a distribuição dos produtos, em geral fabricados de acordo com projetos customizados para os clientes finais.

Outra característica é a aplicação, em cada região de atuação, do *Gerdau Business System*, documento desenvolvido nos moldes do *Toyota Production System*. Este sistema é aplicado em cada nova planta industrial que passa a atuar sob o comando do grupo Gerdau.

A **Odebrecht** conta, para sua atuação a nível mundial, com duas frentes: a) o desenvolvimento de comunidades de conhecimento. Este conhecimento acumulado nas diversas atividades e países, é repassado para os demais funcionários nas diferentes nações dos vários continentes e; b) a criação de programas de capacitação para todos os níveis hierárquicos e países. Além disso a firma privilegia a transferência de conhecimento e experiência acumulados pelos líderes das três gerações da firma. Após a operação Lava Jato, a firma vendeu e/ou encerrou alguns contratos no cenário mundial diminuindo, desta forma, sua atuação externa para atender as novas demandas de reestruturação no Brasil.

A **Vale** está mais internacionalizada em seus projetos de pesquisa mineral que em mineração. Tem 14 projetos fora do Brasil, 5 dos quais no setor de mineração e 9 na pesquisa mineral, ou seja, 64% de seus projetos no exterior estão em pesquisa mineral e não na produção de minérios. Portanto, uma de suas vantagens é proveniente dos resultados de suas próprias pesquisas.

A Vale se apropria também das vantagens de país, uma vez que explora a mina de Carajás, maior reserva de minério de ferro do mundo e com qualidade superior às demais. Com isso, a empresa pode ofertar uma matéria prima de melhor qualidade e por um preço menor que o das concorrentes.

A **Friboi**, além de contar com a qualidade e a quantidade de carnes produzidas no Brasil, tanto em bovinos, suínos e aves, conta com diversas outras competências para atuar no mercado mundial. Estabeleceu-se nos Estados Unidos, Austrália e Argentina, além do Brasil, o que lhe permitiu acesso aos recursos naturais e vantagens comparativas, uma vez que estes

quatro países estão entre os grandes produtores mundiais de carnes. O fato de estar presente nestas nações permite-lhe comercializar seus produtos nos EUA, Europa e demais mercados.

Após a operação Lava Jato, o grupo JBS vendeu alguns de seus ativos no cenário global, assim como no Brasil. No entanto, permanece como um dos maiores *players* em carnes e derivados entre as maiores companhias do planeta.

A **Brasil Foods** está presente no mercado mundial, exportando desde 1967. “Seus representantes percorriam os cinco continentes, vendendo 70 tipos de produtos a 40 países, assinando contratos em inglês, espanhol, francês, italiano, alemão, árabe, japonês e russo” (Teixeira 1994, 109). Recentemente implantou plantas industriais na Ásia e Europa. É, portanto, esta longa trajetória de experiência e conhecimento do mercado mundial que lhe dá as vantagens comparativas necessárias para conseguir cerca de metade do seu faturamento no mercado mundial.

O conjunto das multinacionais brasileiras ainda pode contar com duas outras vantagens desenvolvidas no país. A primeira é em relação à mão-de-obra especializada. O país montou um sistema de pós-graduação ainda nas décadas de 1960-70 e atualmente conta com 1.950 programas de pós-graduação, muitos com excelência internacional. Nestes programas estudam, de acordo com a CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (2016), 122.295 alunos. Dentre eles, 76.323 nos mestrados acadêmicos, 4.008 nos mestrados profissionais e outros 41.964 nos programas de doutorado.²⁸ Esta mão de obra especializada, tanto para a pesquisa fundamental como aplicada, assim como para os cargos de direção também contribui para a competitividade internacional das firmas brasileiras.

Outra instituição que contribui para estas (e outras) companhias é a EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, fundada em 1973. Em 2016, contava com 17 unidades centrais e 46 unidades descentralizadas, onde trabalhavam 9.713 pessoas. Os funcionários da Embrapa estavam assim distribuídos: 2.463 pesquisadores; 2.564 analistas; 1.715 técnicos e 2.989 assistentes de pesquisa.²⁹

²⁸ <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/180-estudantes-108009469/pos-graduacao-500454045/2583-sp-2021081601> Acesso em: 06 Mar. 2017.

²⁹ *EMBRAPA em números*, 2016. Disponível em: <https://embrapa.br/documentos>

Além das 46 Unidades Descentralizadas de Pesquisa, a rede da Embrapa é constituída por 18 Organizações Estaduais de Pesquisa Agropecuária, Universidades e Institutos de Pesquisa de âmbito federal ou estadual, empresas privadas e fundações. Completando esta rede nacional a Embrapa tem parcerias internacionais onde conta com 97 acordos bilaterais em 44 países, com 84 instituições e outros 5 acordos multilaterais.

Para termos uma ideia dos resultados das pesquisas,³⁰ basta analisar a evolução da área colhida, produção e produtividade de grãos (arroz, feijão, milho, soja e trigo) entre 1970 e 2016. A área colhida passou de 21,4 milhões de hectares para 56 milhões (variação de 161,5%); a produção passou de 27,3 milhões de toneladas para 204,8 milhões (variação de 669,3%); a produtividade passou de 1.276 kg/ha para 3.656 kg/ha (variação de 186,5%).

Referências

Agtael, Antoine Van. 2009. *O século dos mercados emergentes. Como uma nova geração de empresas de classe mundial está reestruturando as forças competitivas da economia global*. São Paulo: Cultrix.

Aguilera, Ruth, Luciano Ciravegna, Alvaro Cuervo-Cazurra e Maria Alejandra Gonzalez-Perez. 2017. “Multilatinas and the internationalization of Latin American Firms”. *Journal of World Business* 52, n.º 4: 447-460.

Almeida, André, ed. 2007. *Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Alveal, Carmen. 2008. “A Petrobras na economia global: desafios e oportunidades de uma estatal de trajetória singular”. En *Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil*, editado por Armando Dalla Costa, Adriana Sbicca Fernandes e Tamás Szmrecsányi, 59-78. São Paulo: Hucitec\ABPHE.

Andreff, Wladimir. 2000. *Multinacionais Globais*. Bauru: Edusc.

Barbero, María Inés. 2015. “A Long-term View on Business Groups in 19th and 20th Century Argentina”. En *The Historical Impact of Globalization in Argentina and Chile*, editado por Geoffrey Jones e Andrea Lluch, 6-44. Houndmills: Edward Elgar.

tos/1018093/Embrapa+em+Números/7624614b-ff8c-40c0-a87f-c9f00cd0a832
Acesso em: 06 Mar. 2017. s

³⁰ EMBRAPA em números, 2016, 63.

Bartlett, Christopher e Sumantra Ghoshal. 1998. *Managing across borders: the transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.

Bell, David e Catherine Ross. 2008. “JBS Swift & Co.”. Harvard Business School Case n° 509-021.

Bisang, Roberto, Mariana Fuchs y Bernardo Kosacoff. 1992. *Internacionalización y desarrollo industrial: inversiones externas directas de empresas industriales argentinas*. Buenos Aires: CEPAL. Documento de Trabajo n.º43

Brandalise, Saul. 1982. *Retrato de um homem*. Videira: Perdigão.

Brasil Foods (BRF). *Relatórios Anuais*. 2009-2015.

Cabral, Marcelo e Regiane Oliveira. 2017. *O Príncipe. Uma biografia não autorizada de Marcelo Odebrecht*. Bauru: Astral Cultural.

Cabrera, Mercedes. 2018. “Jesus de Polanco and the Prisa Group”. *Journal of Evolutionary Studies in Business* 3, n.º1: 247-280.

Campos, Pedro Henrique Pedreira. 2014. *Estranhas Catedrais: as empreiteiras brasileiras e a ditadura civil-militar, 1964-1988*. Niterói: Eduff.

Casanova, Lourdes. 2010. “Las multinacionales emergentes globales de Latinoamérica”. Em *Anuario Iberoamericano*, editado por Carlos Malamud et al., 35-47. Madrid: Editorial Pirámide.

Chudnovsky, Daniel y Andrés López. 1999. “Las empresas multinacionales de América Latina, Características, evolución y perspectivas”. Em *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, editado por Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff e Andrés López, 350-385. Buenos Aires: FCE

Comisión Económica para América Latina (CEPAL). 2006. *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: CEPAL

Costa, Décio. 2003. *Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras*. <http://memoria.petrobras.com.br/internauta/conteudo/ifrmDepoimentoCompleto.jsp>

Cuervo-Cazurra, Álvaro. 2007. “Liberalización económica y multilatinas”. *Globalization, competitiveness and governability*, 1, n.º1: 66-87

_____. 2007. “Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs”. *Journal of International Management*, n.º13: 258-277.

Dalla Costa, Armando. 1997. *L'Agro-Industrie Brésilienne Contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture*. Tese Doutorado. Université de Paris - Sorbonne Nouvelle.

_____. 2011. “A Vale e sua trajetória no mercado internacional”. Em *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Editado por Armando Dalla Costa, Junior Ruiz Garcia, Elson Souza Santos e Felipe Athia, 85-100. Curitiba: Juruá.

Dalla Costa, Armando, Pascal Petit e Maurício Bittencourt. 2008. “Innovations, technological economic development: An evolutionary view of the Brazilian poultry and its firms”. *Anais do III Research Workshop on Institutions and Organisations*. USP, IBMEC, FGV-SP, São Paulo, October, 13th to 14th.

Dalla Costa, Armando e Elson Souza Santos. 2009. “Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia”. *Economia & Tecnologia* 5, vol. 17: 165-176.

Dalla Costa, Armando, Junior Ruiz Garcia, Elson Souza Santos e Felipe Athia. 2011. *Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências*. Curitiba: Juruá.

Dalla Costa, Armando, Huáscar Pessali e Sandra Cristina Gonçalves. 2013. “Petróleo Brasileira S.A.: Uma empresa brasileira internacionalizada”. *Revista de Gestión Pública* II, n.º 1: 183-213.

Dalla Costa, Armando, Eduardo Gelinski Junior e Mariana Wichnevsky. 2014. “Multinationals from emerging countries: Internationalization of Brazilian companies between 1970 and 2013”. *Apuntes, Revista de Ciencias Sociales* XLI: 9-46.

Dunning, John H. 1988. *Explaining international production*. London: Unwind Hyman.

_____. 1993. *Multinational enterprises and the global economy*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.

_____. 2001. “The Eclectic (OLI) Paradigm of international production: past, present and future”. *Journal of the Economics of Business* 8, n.º2: 173-90.

EMBRAPA em números, 2016. Acesso em: 6 Mar. 2017 <https://embrapa.br/documentos/1018093/Embrapa+em+Números/7624614b-ff8c-40c0-a87f-c9f00cd0a832>

Ferreira Ribeiro, Fernanda e Joao Eduardo Pimentel. 2011. “Empresas Born Globals Brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica”. *Revista da PUCSP* 1, n.º 1: 1-24.

Ferreira Ribeiro, Fernanda Cecília. 2012. “Born Globals Brasileiras: O estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica”. Tese de doutorado. FEA/USP.

Fleury, Afonso. 1989. “The technological behaviour of Brazilian state-owned enterprises”. Em *The technological behavior of public enterprises in developing countries*, editado por Jeffrey James, 194-227. London: Routledge.

Fleury, Afonso e Maria Tereza Leme Fleury. 2012. *Multinacionais brasileiras: competências para a internacionalização*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

Fontana, Attilio. 1980. *História da minha vida*. Petrópolis: Vozes.

Fundação Dom Cabral, *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras*, 2011 a 2016. Nova Lima: FDC.

Gerdau, *Relatórios Anuais*. 2012 a 2015.

Goldstein, Andrea. 2009. *Multinational companies from emerging economies*. New York: Palgrave Macmillan.

Gonçalves, Reinaldo. 1992. *Empresas transnacionais e internacionalização da produção*. Petrópolis: Vozes.

Guillén Mauro y Esteban García-Canal. 2009. “The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies”. *Academy of Management Perspectives*: 23-35.

Haberer, Pablo e Adrian Kohan. 2007. “Building global champions in Latin America”. *The McKinsey Quarterly*, Special edition. Shaping a new agenda for Latin America: 1-9

Hennart, Jean-François, Hsia Hua Sheng e José Marcos Carrera Jr. 2017. “Openness, international champions, and the internationalization of Multilatinas”. *Journal of World Business*, 52, n.º 4: 518-532.

Hill, Charles W.L. 2008. *Global business today*. New York: McGraw-Hill. 5.ed.

Hymer, Stephen. 1960. *The international operations of the national firms: a study of direct foreign investment*. Cambridge: MIT Press.

Johanson, Jan e Jan-Erik Vahlne. 1977. “The internationalization of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment”. *Journal de International Business Studies* 8: 23-32.

Khanna, Tarun e Krishna Palepu. 1999. “The right way to restructure conglomerates in emerging markets”. *Harvard Business Review*, July-August: 125-134.

Kosacoff, Bernardo. 1999. “El caso argentino”. Em *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*, editado por Daniel Chudnovsky, Bernardo Kosacoff, e Andrés López, 67-164, Buenos Aires: FCE.

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

_____. 1992. “Technological capabilities and industrialization”. *World Development* 20, n.º 2, 1992: 165-186.

Lannes de Melo, José. 2014. “Grupo Gerdau: la construcción de un competidor global”, *Apuntes*: XLI: 141-169.

Macadar, Beky M. 2009. “A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo”. *Ensaio FEE* 30, n.º1: 7-34.

Marinho, Pedro Lopes. 2013. *Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias*. Curitiba: UFPR.

Martinez, Alonso, Ivan Souza e Francis Liu. 2003. “Multinationals vs. Multilatinas: Latina America’s great race”. *Strategy and Business*, n.º 32: 1-12.

Mathews, John. 2006. “Dragon multinationals: new players in 21st century globalization”. *Asia-Pacific Journal of Management*, n.º 23, 2006: 5-27.

Mior, Luiz C. 1992. “Empresas Agroalimentares, Produção Agrícola Familiar e Competitividade no Complexo Carnes de Santa Catarina”. Dissertação de mestrado. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro.

Morgan, Dan. 1984. *Los traficantes de granos, La historia secreta del pulpo mundial de los cereales: Cargill, Bunge, André, Continental y Louis Dreyfus*. Buenos Aires: Abril. Traducción de Floreal Mazía y Luis Coco, by *Merchants of Grain*, 1979.

Moura, Mariluce, ed. 2003. *Petrobras 50 anos*. Rio de Janeiro: Petrobras.

Nogueira, Arnaldo José F.M. 2010. “A perspectiva das relações de trabalho em processos de internacionalização”. En *Multinacionais brasileiras*, editado por Moacir Oliveira Junior, 127-149. Porto Alegre: Bookman.

Odebrecht. *Relatório Anual*. 2015.

O'Donnell, María. 2015. *Born*. Buenos Aires: Sudamericana.

Oliveira, Thais e Germano Paula. 2006. "Estratégia de internacionalização da Companhia Vale do Rio Doce". En *Workshop de internacionalização*. Rio de Janeiro: Coppead-UFRJ. Paper 20, 32 pp.

Ortiz Neto, José Benedito e Armando Dalla Costa. 2007. "A Petrobras e a exploração de petróleo offshore no Brasil: um approach evolucionário". *Revista Brasileira de Economia*, 6: 95-109.

Penrose, Edith. 1956. "Foreign Investment and the Growth of Firm". *Economic Journal* 66, n.º262: 220-235.

Perdigão, *Relatório Anual*, 2009.

Petrobras. *Plano Estratégico Petrobras 2015*. 2005. <http://www.petrobras.com.br/portugues/ads/ads.Petrobras.html>

_____. *Relatórios Anuais*, 2012 a 2015.

Ramamurti, Ravi e Jitendra Singh, eds. 2009. *Emerging multinationals in emerging markets*. New York: Cambridge University Press.

Ramamurti, Ravi. 2004. "Developing countries and MNEs: extending and enriching the research agenda". *Journal of International business Studies*, n.º 35: 277-283.

Rasmussen, Erik e Tage Madsen. 2002. "The born global concept". *Proceeding of the 28th EIBA Annual Conference. European International Business Academy*. Athens, Greece.

Rennie, Michael W. 1993. "Global Competitiveness: Born Global". *McKinsey Quarterly*, 4: 45-52.

Rizzi, Aldair. 1993. "Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar: o caso da indústria de frangos no Brasil". Tese de doutorado. Unicamp.

Rugman, Alan e Jing Li. 2007. "Will China's multinationals succeed globally or regionally?". *European Management Journal* 25: 333-343.

Rugman, Alan M. 2009. "Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies". En *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, editado por Ravi Ramamurti e Jitendra V. Singh, 42-63. New York: Cambridge University Press.

Sadia, *Relatório Anual*. 2009.

Santos, Leandro. 2012. "Estado, industrialização e os espaços de acumulação das multilaterais". Tese de Doutorado. Universidade Estadual Paulista.

Santos, Leonardo Bruno. 2013. *Estado e internacionalização das empresas multinacionais*. São Paulo: Cultura Acadêmica.

Sposito, Eliseu S. e Leandro Santos. 2012. *O capitalismo industrial e as multinacionais brasileiras*. São Paulo: Outras Expressões.

Tanure, Tania, Álvaro Cyrino e Erika Penido. 2007. *Trajatórias de empresas brasileiras em mercados internacionais*. Nova Lima: FDC.

Tassara, Helena e Alzira Scapin. 1996. *Perdigão uma trajetória para o futuro*. Videira: Empresa das Artes.

Teixeira, Francisco. 1994. *Sadia, 50 anos construindo uma história*. São Paulo: Prêmio Editorial Ltda.

Vernon, Raymond. 1976. "International Investment and International trade in the Product Cycle". *Quarterly Journal of Economics* 80: 190-207.

Wells, Christopher. 1988. "Brazilian multinationals". *Columbia Journal of World Business* 23, n.º 8: 13-23.

White, Eduardo, Jaime Campos e Guillermo Ondarts. 1977. "Las empresas conjuntas latinoamericanas". *Instituto para la integración de América Latina*, n.º 1: 1-26.

Fecha de recepción del artículo: 16 de noviembre de 2017.

Fecha de aceptación del artículo: 26 de enero de 2018.