

TÍTULO: Aplicação de Tipologias de Estratégias de Expansão Internacional em Economias Emergentes: classificação das vinte empresas brasileiras mais transnacionalizadas

ÁREA TEMÁTICA: Estratégia Internacional e Globalização

AUTORES

MARIA LAURA FERRANTY MAC LENNAN

ESPM

LAURA.MACLENNAN@ESPM.BR

MARIA LUIZA PICCIOLI

ESPM

marialuiza@mktsteps.com.br

PEDRO AUGUSTO GODEGUEZ

ESPM

pedrofaeco@gmail.com

VIVIANE YAMASAKI

ESPM

viviyamasaki@hotmail.com

RESUMO

Esse artigo tem como objetivo discutir a aplicação das tipologias de internacionalização das EMNEs (empresas multinacionais emergentes) propostas nas teorias no caso do mercado brasileiro. Para tanto, foram levantadas informações sobre as estratégias de internacionalização das 20 empresas brasileiras com maior índice de transnacionalidade, de acordo com a classificação realizada pela Fundação Dom Cabral, 2011. Por meio de pesquisa documental foram identificadas as características das multinacionais brasileiras permitindo classificação integrada entre as tipologias Trampolim e as estratégias genéricas de internacionalização. De acordo com a estratégia Trampolim, a internacionalização qualifica as EMNEs para a aquisição de recursos estratégicos e reduzir restrições institucionais e mercadológicas do país de origem. Já a escolha de uma das estratégias genéricas influencia no caminho de internacionalização das empresas a medida que as vantagens competitivas estão fundamentadas nas capacidades e ativos construídos em seus mercados de origem. Verificou-se a aplicabilidade das tipologias e na amostra observa-se a prevalência do perfil “aspirante” com relação à estratégia Trampolim. E com relação às estratégias genéricas verificou-se a aderência da amostra às diversas tipologias propostas.

ABSTRACT

This paper analyses the applicability on the Brazilian case of two typologies regarding the internationalization process of emerging market's enterprises. Using Fundação Dom Cabral 2011 ranking on companies with the higher transnationality index, information was gathered though documental research. This article constructs a systematic classification on Brazilian multinationals upon the springboard perspective and the generic internationalization strategies. Emerging market's enterprises use international expansion as a springboard to acquire strategic resources and reduce their institutional and market constraints at original

country. Assets and capabilities originated on home market are fundamental to the enterprise competitive advantage and influence the generic internationalization path the company will follow. Results show that the “world-stage aspirant” group prevailed on the Springboarding strategy typology. And regarding the generic internationalization strategy, the sample was distributed among all strategies.

PALAVRAS-CHAVE: estratégias de internacionalização, tipologias, empresas brasileiras.

1 – INTRODUÇÃO

Desde 1990, o ambiente político internacional e o ambiente tecnológico se modificaram intensamente com a criação da Organização Mundial do Comércio e a abertura dos mercados internos e externos, que neste período já não possuía a presença do comunismo. Mudanças como a desregulamentação e a privatização do setor de telecomunicações em vários países, somados aos avanços da computação e o surgimento da Internet, alteraram fortemente os limites da empresa e os custos de se fazer negócios além das fronteiras (Evans e Wurster, 2000).

Segundo Wright et al., (2005) as economias emergentes estão assumindo uma posição cada vez mais proeminente na economia mundial. Os dados de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) publicados pela *United Nation Conference on Trade and Development* (UNCTAD) apontam para a mesma direção, indicando o aumento de participação das economias emergentes no cenário global.

QUADRO 1: Recebimento de Investimento Direto, por Região e Economia, 1980-2010 - (%)

	1980	1990	2006	2007	2008	2009	2010
Mundo	100	100	100	100	100	100	100
Economias Desenvolvidas	86,1	83,0	66,6	68,7	56,7	50,8	48,4
Europa	39,5	50,4	43,2	45,5	30,5	34,0	23,7
América do Norte	42,0	27,0	20,3	19,2	21,3	13,3	20,2
Outras Economias Desenvolvidas	4,6	5,6	3,0	4,0	4,9	3,5	3,0
Economias em Desenvolvimento	13,8	16,9	29,7	26,8	36,6	42,9	46,1
África	0,7	1,4	3,9	3,5	5,2	5,3	4,4
América Latina	11,9	4,3	6,4	6,4	8,5	10,5	12,8
Ásia e Oceania	1,2	11,3	19,4	16,8	22,9	27,2	28,9
CEI	0,0	0,0	3,7	4,6	6,7	5,6	5,2

Fonte: Unctad – *World investment Report WIR (2011)*

Quando tratamos a respeito dos Investimentos Diretos globais, tradicionalmente observamos a predominância da participação dos países desenvolvidos. Como referência, nas décadas de 1980 e 1990, os países desenvolvidos eram responsáveis pelo recebimento de mais de 80% de toda a movimentação de entrada dos fluxos de Investimento Direto, enquanto os em desenvolvimento recebiam menos de 20%, como demonstra o quadro 1.

Fonte: Unctad – *World investment Report WIR (2011)*

Esta concentração dos fluxos globais de investimento direto nos países desenvolvidos passou a perder força. Podemos observar que ao longo do tempo os países em desenvolvimento aumentaram significativamente sua participação. No quadro 1, que retrata o recebimento destes investimentos, as economias em desenvolvimento partiram de uma participação de 13,8% em 1980, para mais de 50% em 2010.

Além desta tendência de desconcentração, a crise iniciada em 2008 contribuiu para a aceleração da mesma. Por terem sido o centro da crise, os países desenvolvidos sofreram em maior intensidade, do outro lado, com maior resiliência, os países em desenvolvimento consolidaram sua participação nos fluxos globais de investimento direto. Neste período, com a quebra ou o barateamento de ativos internacionais nas economias desenvolvidas, observou-se diversas oportunidades de negócios que culminaram em operações de fusões e aquisições, aumentando ainda mais a presença dos emergentes no cenário global. Todos estes fatores nutriram a terceirização e as tendências de *off-shoring*, ocasionando a desintegração vertical das empresas, e a redução das barreiras de entrada para EMNEs (Evans e Wurster, 2000).

Esta movimentação de desconcentração e ganhos de participação das economias emergentes é recente, assim como as tentativas de explicar como estes investimentos são feitos, onde são feitos, quais as dificuldades, motivações, estratégias. As teorias de estratégias internacionais, tradicionalmente acompanharam a concentração nos países desenvolvidos, no

entanto, neste novo cenário, é preciso lançar luzes sobre as características das empresas de mercados emergentes que atuam no exterior.

Ainda segundo Wright et al., (2005), esta mudança de cenário tem como motivo principal o rápido desenvolvimento da economia dos países em desenvolvimento associado às políticas governamentais que favorecem a liberalização econômica. As economias emergentes podem ser designadas a partir de alguns critérios como renda, baixa ou média, potencial de crescimento elevado e nível de industrialização baixo (Cavusgil et al., 2010). Khanna e Palepu, (2010, p. 6) por sua vez, apontam as economias emergentes como países que apresentam “vazio institucional”, ou seja, a carência de arenas transnacionais onde compradores e vendedores se integram de modo eficiente. Esses mercados são caracterizados por normas institucionais frágeis ao ser comparadas às de países desenvolvidos (Cuervo-Cazurra e Genc, 2008), mas tem relevância crescente na economia global em virtude de seu rápido crescimento econômico nos últimos anos (Khanna e Palepu, 2010).

Entretanto, com o recente processo de internacionalização dos países emergentes, novos estudos são necessários para buscar indícios de como as organizações irão operar nesse contexto, principalmente quando as regras institucionais não são claras (Khanna e Palepu, 2010, Peng, 2003, p. 283). Um ponto importante a salientar é que os mercados emergentes estão em diferentes estágios de desenvolvimento e possuem um comportamento heterogêneo com relação as suas instituições, aplicação dos seus recursos, cultura organizacional, gerando a necessidade de conhecimento em diferentes aspectos.

Diferenças entre os países emergentes podem ser facilmente identificadas. Desta forma, é preciso ter cautela com relação à generalização junto a economias emergentes e em desenvolvimento. A atuação do governo que, na maioria das vezes desempenha um papel importante na economia, oferecendo apoio ao desenvolvimento. E os ambientes institucionais de empresas normalmente são menos sofisticados, estimulando que as multinacionais desenvolvam suas próprias redes internacionais de negócios. E ainda existe a tendência das empresas de economias emergentes em operar em determinados setores da economia focando em obter custos competitivos. Segundo os autores as EMNEs não pertencem um grupo homogêneo, pois há diferenças nos países onde elas estão presentes, nas vantagens competitivas que exploram, nos mercados-alvo e nos caminhos de internacionalização por que cada uma optou. Por isso, a literatura expõe a dificuldade de se fazer generalizações sobre esse grupo tão diverso (Khanna e Palepu, 2010, Guillén e García-Canal, 2009, Ramamurti, 2009b, Ramamurti, 2009a). Mas, apesar das diferenças já citadas, as tipologias tentam aproximar as semelhanças entre as diversas estratégias de negócio dessas empresas.

O objetivo do presente trabalho é verificar como as tipologias propostas por Ramamurti (2009a) e Luo e Tung (2007) se adequam às empresas multinacionais brasileiras. Para o desenvolvimento dessa pesquisa, com base nas vinte maiores empresas brasileiras mais transnacionalizadas (FDC, 2011), posicionamos as firmas nas tipologias propostas pelos autores. Mesmo dada a diversidade de realidades e ambientes entre as EMNEs, é válida a tentativa de identificar fatores em comum por meio dessas classificações e testá-las nos diferentes contextos. Esse trabalho não havia sido feito ainda no caso brasileiro.

Para o cumprimento desses objetivos, discute-se a seguir as tipologias e os devidos embasamentos teóricos. Posteriormente o artigo descreve o contexto das empresas no Brasil, a amostra e a metodologia adotados, os resultados da pesquisa, conclusões, limitações e encaminhamentos futuros. A pesquisa é relevante na medida em que é a primeira classificação e verificação da aplicabilidade das tipologias das EMNEs de Ramamurti (2009a) e Luo e Tung (2007) em amostra de empresas nacionais.

2- REFERENCIAL TEÓRICO: ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS

Perspectiva Trampolim

Os autores Luo e Tung (2007), em seu artigo sobre expansão internacional de empresas de mercados emergentes apresentaram uma perspectiva, denominada perspectiva trampolim. Para os autores, as EMNEs qualificam a expansão internacional como um trampolim para aquisição de recursos estratégicos necessários para competir com concorrentes globais e evitar restrições institucionais e de mercado, relativas ao país de origem. Outros autores também apontam a busca de novas capacidades e vantagens como justificativa para a internacionalização das empresas de origem de economias emergentes (Guillén e García-Canal, 2009, Mathew, 2006) e essa busca por capacidades já foi demonstrada empiricamente no caso brasileiro (Borini et al., 2012).

O referido comportamento trampolim, na maioria das vezes, ocorre devido a pressões e motivações sofridas pelas EMNEs com relação à superação de desvantagens de entrada como “*late mover*” em economias globalizadas, a presença de concorrentes globais no país de origem, a necessidade de desenvolvimento tecnológico e, finalmente, a sua integração na economia global.

Luo e Tung (2007) definem as EMNEs como empresas internacionais que se originam a partir de mercados emergentes, possuem atividades em um ou mais países estrangeiros. Segundo os autores, essas empresas podem ser categorizadas em quatro grupos, com base em dois critérios sendo (i) “propriedade societária” - empresas privadas e empresas estatais, e (ii) nível de diversificação internacional envolvendo cobertura geográfica e IDE.

O segundo critério apontado pelos autores é o nível de diversificação internacional. Esse critério não está claramente delimitado por Luo e Tung (2007), portanto de modo a conceituar mais claramente se a diversificação internacional se dá de modo amplo ou restrito vale retomar a classificação proposta por Securato e Oliveira (1998). Nessa, para definir o Nível de Globalização Restrita, os blocos econômicos mundiais são divididos em Bloco Americano, Bloco Europeu e Bloco Asiático. O Bloco Mundial é composto pelos três blocos já citados.

A categorização da estratégia Trampolim permite o desenvolvimento de uma tipologia de EMNEs, conforme Figura 1:

Diversificação Internacional	Ampla	Estágio Mundo Aspirante	Agente Transnacional
	Estreita	Empresário Nicho	Especialista Comissionado
		Não Estatal	Estatal

Propriedade das Empresas

Figura 1: Tipologia das EMNEs

Fonte: Luo, Y. e Tung, R. (2007)

As EMNEs classificadas como “empresário de nicho” são empresas multinacionais de nicho, não estatais com cobertura geográfica e de produtos concentrada em mercados internacionais. Ao contrário das empresas estatais, esses empreendedores de mercados de nicho não recebem financiamento do governo, e não possuem uma rica experiência industrial.

Na maioria das vezes, estão concentrados em uma estreita linha de produtos e mercados para alavancar seus pontos fortes.

Ainda com base no critério diversificação internacional, estão as EMNEs “estágio aspirantes”, empresas multinacionais não estatais, relativamente diversificadas em seus produtos e cobertura geográfica no mercado internacional. Embora sem atingir a escala e o âmbito de internacionalização das grandes multinacionais de mercados avançados, empresas no estágio de aspirantes tornam-se uma importante força no cenário global, onde as vantagens em custo são críticas. Os aspirantes estão no segmento de produtos manufaturados de massa e em setores tecnologicamente maduros.

As EMNEs denominadas como “agente transnacional” são empresas multinacionais estatais com intenso investimento no exterior, porém continuam sujeitas a regras ou influências do governo local. Estes agentes operam geralmente em setores com importância estratégica no país. Na maioria das vezes, os governos são os maiores acionistas. Estas empresas estão se tornando globais para aproveitar as oportunidades disponíveis nos outros mercados e, desta forma, apoiar o desenvolvimento econômico do país de origem.

As EMNEs chamadas de “especialista comissionado” são empresas multinacionais estatais cujos investimentos estão concentrados em poucos mercados estrangeiros que alavancam as suas vantagens competitivas e, ao mesmo tempo, cumprem iniciativas do governo local. Estes especialistas tem foco em regiões específicas, e operam seus negócios ou produtos desempenhando um papel duplo: (i) colher os frutos de expansão internacional como um negócio legítimo, (ii) desenvolver seus negócios durante o período de mandato do governo, dentro da sua área de especialização.

O comportamento das EMNEs baseado na estratégia trampolim difere conforme a sua tipologia (Luo e Tung, 2007). As empresas estatais e não estatais possuem comportamento diferenciado com relação à: (i) tomada de risco, (ii) estratégia de investimento e (iii) relacionamento com as subsidiárias. As empresas não estatais possuem maior poder de decisão e menor influência do governo. Já as estatais contam com maior apoio institucional do governo, porém atuam com mais burocracia e influência de aspectos políticos.

Com relação à diversidade de internacionalização, as EMNEs tipo “estágio aspirantes” e tipo “agentes transnacionais” geram mais oportunidades de negócios e retornos mais elevados. Por outro lado correm maiores riscos dadas à abrangência de atuação e os elevados investimentos em diferentes mercados.

Ainda, segundo os autores Luo e Tung (2007), com base no comportamento trampolim das EMNEs é possível identificar dois motivos para a internacionalização que são a busca por ativos e a busca por oportunidades. A busca por ativos tem como motivação um possível reforço econômico ou a diminuição de uma desvantagem competitiva. Estes ativos podem estar relacionados a novas tecnologias, necessidade de *know how* e de capital humano, aquisição de marca, ampliação da base de consumidores, novos canais de distribuição e acesso à recursos naturais. Na Figura 2 é possível identificar o comportamento das EMNEs na busca por ativo, conforme sua tipologia.

Na perspectiva trampolim, a busca por oportunidades na internacionalização das EMNEs é representada por uma ampla relação de motivos como: (I) aproveitar oportunidades de nicho em mercados avançados que complementam suas forças estratégicas, (II) obter vantagens financeiras e não financeiras nos países de origem e nos países de destino, (III) crescer o tamanho da empresa e aumentar reputação, (IV) escapar de restrições institucionais e de mercado do país de origem, (V) ultrapassar barreiras comerciais em mercados desenvolvidos, (VI) aproveitar oportunidade em outros países em desenvolvimento para alavancar custo de produção (VII) aproveitar oportunidades em países de alta renda.

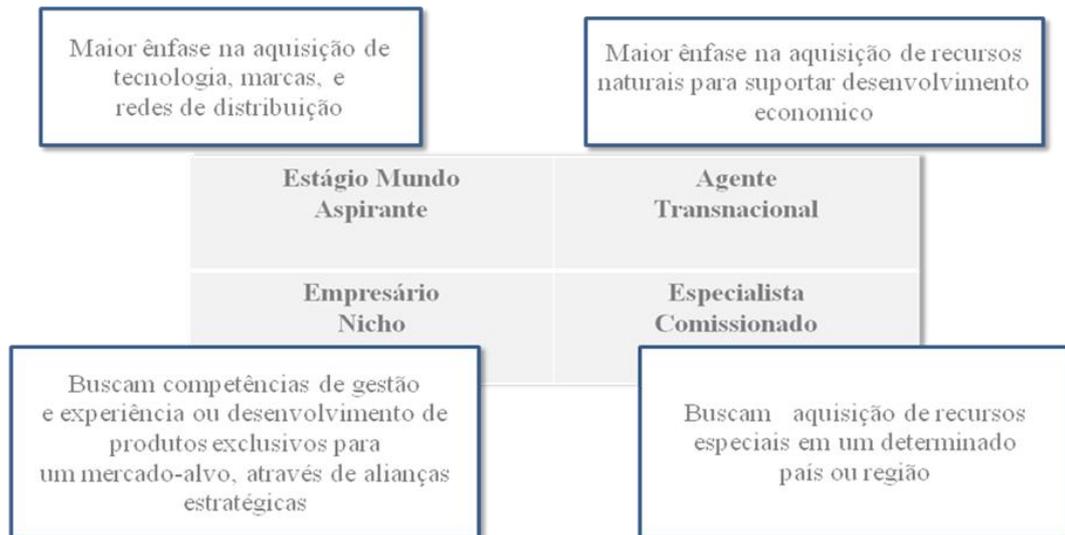


Figura 2: Tipologia das EMNEs e busca de ativos
Fonte: Autores (2012), baseado em Luo, Y. e Tung, R. (2007)

Estes motivos por busca de oportunidades também são mais ou menos intensos, conforme a tipologia das EMNEs apontados na Figura 3:

Em resumo, as EMNEs usam a expansão internacional como um trampolim para compensar as fraquezas competitivas no país de origem, superar a desvantagem como retardatário na sua internacionalização, contra-atacar concorrentes globais, remover as barreiras comerciais em mercados avançados, aliviar pressões e restrições do mercado doméstico, proteger tratamentos preferenciais de governos locais e explorar vantagem competitiva em países emergentes e em desenvolvimento.

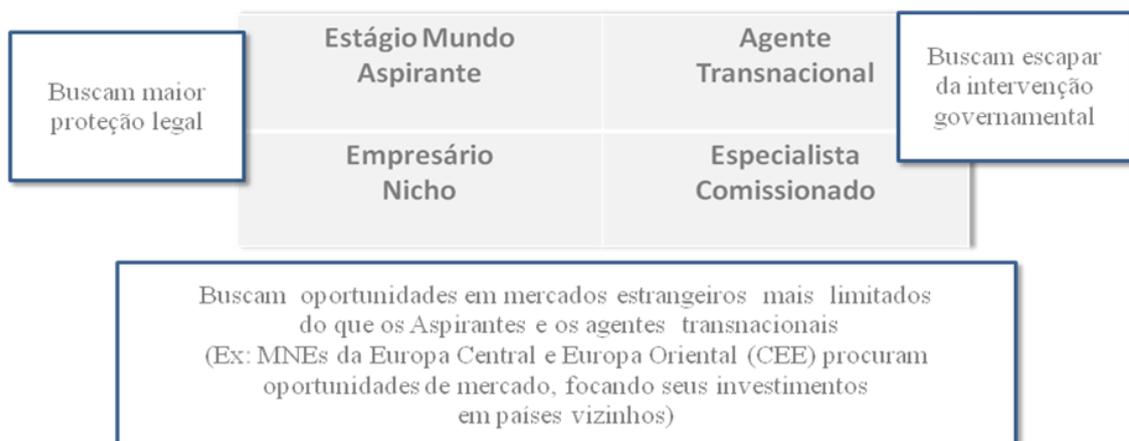


Figura 3: Tipologia das EMNEs e busca de oportunidades
Fonte: Autores (2012), baseado em Luo, Y. e Tung, R. (2007)

Estratégias genéricas de internacionalização

Uma empresa que opera no exterior enfrenta desvantagens em relação aos seus concorrentes locais por causa de suas responsabilidades como um uma entidade estrangeira, e devido aos custos de operação em mercados e culturas distantes (Hymer, 1960; Zaheer, 1995). Por isso, para ter sucesso no exterior, a empresa deve possuir vantagens específicas da firma, valiosas e inimitáveis. E aproveitar as vantagens específicas de cada país ou de seu país de

origem para buscar alavancar sua atuação no mercado estrangeiro por meio das estratégias genéricas de internacionalização das EMNEs de Ramamurti (2009a).

Rugman (2008) combina FSAs que são as vantagens específicas da empresa e CSAs, que são as vantagens específicas de cada país, em uma matriz que pode ser utilizada para analisar e explicar as vantagens competitivas de empresas que se internacionalizam. Sendo elas: vantagem específica do país, vantagem específica da empresa, produto adequado para o mercado emergente, acesso privilegiado para recursos e mercados, vantagem da adversidade e ativos intangíveis tradicionais.

A partir da variedade de CSAs e FSAs descritas por Rugman (2008), as EMNEs indicavam seguir uma das cinco estratégias de internacionalização genéricas propostas por Ramamurti (2009a). Cada uma dessas estratégias alavancaram diferentes CSAs e FSA, o que resultou em caminhos de internacionalização distintos. Estas cinco estratégias genéricas para a Internacionalização das empresas, tipificadas pelos autores são: (I) Integrador vertical de Recursos Naturais, (II) Otimizador local, (III) parceiro de baixo custo, (IV) Consolidador Global e (V) *Global First-Mover*.

As estratégias genéricas de internacionalização discutidas a seguir se aplicam a empresas em seus primeiros estágios de internacionalização, no qual suas vantagens competitivas estão fundamentas nas capacidades e ativos construídos em seus mercados de origem. E conforme essas se tornam mais internacionais, as suas vantagens competitivas são menos dependentes do seu país de origem.

O integrador de recursos naturais busca integração vertical em um país rico em recursos naturais e por um país com uma grande demanda local por estes recursos. Ou seja, a empresa pode ser originária de um país rico em recursos naturais ou pode estar presente em um grande mercado doméstico para explora-los. Apesar da tendência de desintegração vertical ocorrer em muitas indústrias, as empresas que exploram recursos naturais continuam a optar pela estratégia de integração vertical, ou seja, a empresa é detentora do processo que se inicia desde a extração dos recursos até a sua transformação, comercialização, distribuição e *marketing*. Essas indústrias geralmente são de propriedade pública ou possuem uma forte regulamentação estatal, que pode ser por parte do governo do país de origem ou no país de acolhimento. (Ramamurti, 2009a).

As vantagens das empresas que seguem a estratégia de otimizador local derivam da sua capacidade de aperfeiçoar seus produtos e seus processos produtivos para atender as diferentes condições do mercado doméstico, sendo seus FSAs os resultados dessa otimização. Incluem-se na estratégia dessas empresas a adaptação do design dos produtos que atenda a duas condições únicas dos mercados emergentes: (i) atender os consumidores de baixa renda dos países subdesenvolvido e (ii) suprir ou contornar as necessidades de infraestrutura dos países subdesenvolvimento que requerem produtos e serviços adaptados. E além de modificar os produtos para o mercado doméstico, as multinacionais cortam custos de produção ou aumentam a confiabilidade ou durabilidade dos mesmos em ambientes desafiadores, que normalmente estão presentes nos mercados em desenvolvimento.

A estratégia do parceiro de baixo custo visa utilizar a vantagem de mão de obra barata como trampolim para atender às necessidades de empresas sediadas em países ricos. Ou seja, são parceiros-fornecedores localizados em países de baixos salários que compõe a cadeia de valor descentralizada das empresas localizadas em países desenvolvidos, que possuem uma mão-de-obra cara. Essa estratégia foi especialmente forte na China e Índia, que têm grandes grupos de trabalhadores de baixa renda, qualificados e sem qualificação. Esta estratégia de arbitragem de salários é menos trabalhada em países de renda média e em desenvolvimento, como: no Brasil, México e Tailândia, e não existe em locais de alta renda, como Israel.

Já no caso da estratégia de consolidador global ou regional, essa trata de empresas que se consolidam na indústria. A empresa inicia suas atividades geralmente no mercado doméstico e

crece por meio de aquisições horizontais em mercados emergentes e futuramente aquisições em países desenvolvidos. Estas empresas crescem para ganhar escala. Muitas destas indústrias possuem produtos e processos globalmente padronizados, o que torna mais fácil para EMNEs se expandir internacionalmente. Como resultado, as empresas em economias emergentes agregaram novas capacidades, ao fazer *upgrade* da velha capacidade instalada das empresas maduras e dessa maneira crescendo em vendas e lucros. Na década de 2000, algumas dessas empresas, fizeram essas aquisições trans-fronteiriças, como por exemplo, a aquisição do setor de PC da IBM pela Lenovo e a aquisição feita pela Tata Steel da anglo-holandesa Corus.

O ultimo tipo de estratégia pelos autores é o *Global First-Mover*, que envolve uma empresa que: (i) opera em mercados emergentes na fronteira tecnológica global, ou (ii) é uma pioneira em uma nova indústria emergente, ao invés de ser um seguidor tardio em uma indústria madura.

3- METODOLOGIA

De modo a verificar a aplicação das tipologias de internacionalização das EMNEs propostas nas estratégias Trampolim (Luo e Tung, 2007) e Estratégias Genéricas de Internacionalização de EMNEs (Ramamurti, 2009a), foi desenvolvida matriz descrita na tabela 4.

Estratégias Genéricas de Internacionalização das Empresas de Mercados Emergentes				
Classificação Estratégias e Perfil das Empresas				
Recursos /Perfil	Nicho	Especialista Comissionado	Aspirante	Agente Transnacional
	Diversificação Estreita / Não Estatal	Diversificação Estreita / Estatal	Diversificação Ampla / Não Estatal	Diversificação Ampla / Estatal
Recursos Naturais				
Otimização Local				
Parcerias				
Consolidador				
First Mover				

Figura 4: Perfil das empresas, classificação estratégica e as estratégias genéricas de internacionalização das empresas.

Fonte: Autores (2012).

A tabela 4 consolida a teoria e embasa todo o desdobramento metodológico a seguir. O presente artigo se propõe a classificar as 20 maiores empresas brasileiras mais transnacionalizadas (FDC, 2011) de acordo com os critérios definidos na mesma. É importante ressaltar que tais estratégias são visões de tipos ideais, pois provavelmente nenhuma das firmas as segue em sua forma pura ou somente as características de uma única estratégia. Uma empresa pode adotar mais de uma estratégia genérica de internacionalização, e empresas de um mesmo setor, da mesma indústria podem adotar estratégias diferentes (Ramamurti, 2009a).

Classificação das empresas brasileiras

Como base do presente artigo utilizou-se a 6ª edição do *ranking* das transnacionais brasileiras, realizado pelo Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral

(FDC). Esse estudo apresenta o desempenho e os movimentos das empresas no mercado internacional em 2010. Participam do *ranking* empresas de capital majoritariamente brasileiro. As empresas listadas foram consideradas a partir dos valores dos grupos empresariais, e são considerados grupos e empresas não controlados por outros grupos.

O critério de internacionalização de empresas considerado pela FDC utilizado são empresas com presença física a partir de centros de distribuição, escritórios comerciais, linha de montagem ou unidade produtiva. Prestação de serviços e estudos de viabilidade com pessoal alocado em tempo integral no exterior também qualifica a empresa como internacionalizada. Não são consideradas empresas internacionalizadas as empresas que apenas exportam e/ou atuam somente através de representantes comerciais.

O Índice de Transnacionalidade usado para classificar as empresas agrega três indicadores empresariais, que compostos constituem o grau de internacionalização das empresas brasileiras: (i) receitas – receita bruta de subsidiárias no exterior/receitas totais, (ii) ativos - valor dos ativos no exterior/valor total dos ativos da empresa, e (iii) funcionários - número de funcionários no exterior/número de funcionários total (FDC, 2011).

Ranking 2011 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas			
Posição	Empresa	Setores Principais	Índice de Transnacionalidade
1	JBS-Friboi Alimentos	Alimentos	0,596
2	Stefanini IT Solutions	Tecnologia da Informação	0,469
3	Gerdaul	Siderurgia e Metalurgia	0,462
4	Ibope	Pesquisa de Mercado e Opinião	0,423
5	Marfrig	Alimentos	0,380
6	Metalfrio	Refrigeradores	0,337
7	Odebrecht	Construção	0,327
8	Suzano	Celulose e Papel	0,315
9	Sabó	Autopeças	0,311
10	Vale	Mineração	0,292
11	Magnesita	Produtos Refratários	0,288
12	Tigre	Material de Construção	0,263
13	Lupatech	Equipamentos e Peças	0,238
14	Artecola	Produtos Químicos	0,220
15	Votorantim	Cimento, Metalurgia, Celulose e Papel	0,205
16	Weg	Máquinas e Materiais Elétricos	0,199
17	Brasil Foods	Alimentos	0,195
18	Embraer	Aeronáutico	0,187
19	Ci&T Software	Tecnologia da Informação	0,158
20	Marcopolo	Veículos Automotores e Carrocerias	1,158

Tabela 1: *Ranking* das 20 Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas.

Fonte: FDC 2011

A partir das estratégias genéricas de internacionalização descritas por Ramamurti (2009a), desdobramos cada uma dessas cinco estratégias em três características predominantes em cada uma, com base na literatura. Nos mercados emergentes, onde prevalece a diversidade de setores e estratégias, buscaremos identificar a prevalência de uma estratégia sobre as demais. Como mencionado anteriormente, as generalizações não são fáceis de serem aplicadas, já que se trata de um grupo bastante heterogêneo (Ramamurti, 2009a), mesmo ao recortar somente empresas brasileiras. Os indicadores de cada uma das estratégias estão listados na tabela 2.

Estratégia genérica de internacionalização Características:	Empresas																				
	JBS - Friboi	Steenin TTSolutions	Gerdau	Iloipe	Martre	Metalfrio	Odebrecht	Suzano	Sabó	Vale	Magreza	Tigre	Lupatech	Arreola	Vorartim	Weg	Brasil Foods	Embrer	G&T Software	Marcopolo	
Integrador de Recursos Naturais																					
Competição por recursos naturais	1		1		1			1		1		1				1	1				1
Busca por mercados de exportação	1		1		1			1		1		1				1	1				1
Integração vertical			1				1		1		1		1								
Total	2	0	3	0	2	1	1	3	0	3	3	0	1	0	3	0	2	0	1	0	
Otimizador Local																					
Produtos e processos otimizados para atender a demanda local	1				1							1					1	1			1
Foco em consumidores de baixa renda					1												1	1			1
Baixo custo de produção	1				1									1							1
Total	2	0	0	0	3	2	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	3	0	0	3	
Parceiros de Baixo Custo																					
Excelência em processos		1				1		1		1		1		1		1				1	1
Parceiro-Fornecedor localizado em locais de mão de obra barata					1		1		1		1					1				1	1
Parceiro fornecedor de baixo custo fornece para outras Multinationais					1		1		1		1					1				1	1
Total	0	1	0	0	0	3	3	0	3	0	0	3	0	1	0	3	0	0	3	1	
Consolidador Global																					
Crescimento por meio de Fusões e/ou aquisições	1	1	1	1					1	1	1		1								
Produtos e processos relativamente padronizados	1			1	1	1			1	1	1	1	1	1	1						1
Busca ganho de escala / excelência operacional	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Total	3	2	2	3	2	2	1	1	2	3	3	2	3	2	2	2	0	0	0	2	
Global First Mover																					
Empresa pioneira																					1
Inovação global																					1
Cadeia de valor dispersa globalmente																					1
Total	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	

Tabela 2: Indicadores de estratégias genéricas de internacionalização - classificação.
Fonte: Autores (2012), inspirados em Ramamurti e Singh (2009), p. 126 e 410.

Esse trabalho segue a metodologia de pesquisa descritiva, com base em análise qualitativa de dados secundários (Collis, Hussey, 2006), dita pesquisa documental. Os dados foram coletados a partir de relatórios de empresas de rating (Standard & Poors), balanços patrimoniais e/ou dos domínios públicos (*sites*) das empresas listadas na tabela 1.

Para a elaboração da tabela 2, as empresas foram classificadas, com base na pesquisa documental, de acordo com os indicadores de estratégias genéricas de internacionalização. Esses foram desenvolvidos de acordo com os critérios de classificação descritos por Ramamurti (2009a). Definimos três indicadores para cada uma das cinco estratégias e atribuímos peso 1 a cada indicador verificado. Não foi utilizado método de diferenciação ou ponderação entre os indicadores, à medida que todos foram considerados de igual importância e representatividade na análise.

As empresas foram enquadradas em sua estratégia dominante ao alcançar 3 pontos em uma ou mais estratégias. A Magnetisa e a Vale foram dois casos de empresas classificadas com três pontos em duas estratégias genéricas de internacionalização. No caso da Magnetisa e da Vale os autores verificaram que a empresa adota tanto estratégia de Integrador de Recursos Naturais como Consolidador Global. No caso da Arteccla, a estratégia predominante identificada através dos dados secundários classificou a firma como consolidador global com apenas dois pontos, pois não se identificou na empresa a característica de crescimento por meio de fusões e/ou aquisições. Essa foi a única exceção ao enquadramento em alguma estratégia genérica de internacionalização.

Estratégia genérica de internacionalização	Empresas
Integrador de Recursos Naturais	Gerdau
Competição por recursos naturais	Susano
Busca por mercados de exportação	Vale*, Votorantim
Integração vertical	Magnetisa*
Otimizador Local	Mafrig
Produtos e processos otimizados para anteder a demanda local	Brasil Foods
Foco em consumidores de baixa renda	Marcopolo
Baixo custo de produção	
Parceiros de Baixo Custo	Metalrio
Excelência em processos	Odebrescht
Parceiro-Fornecedor localizado em locais de mão de obra barata	Sabó, Weg
Parceiro fornecedor de baixo custo fornece para outras Multinacionais	Tigre, Ci&T Software
Consolidador Global	JBS- Friboi
Crescimento por meio de Fusões e/ou aquisições	Ibope, Lupatech
Produtos e processos relativamente padronizados	Vale*, Arteccla**
Busca ganho de escala / excelência operacional	Magnetisa*
Global First Mover	Stefanini TI Solutions
Empresa pioneira	Embraer
Inovação global	
Cadeia de valor dispersa globalmente	
* empresa apresenta 3 pontos em duas estratégias genéricas de internacionalização	
** empresa com 2 pontos	

Tabela 3: Indicadores de estratégias genéricas de internacionalização.

Fonte: Autores (2012), inspirados em Ramamurti e Singh (2009), p. 126 e 410.

A incidência de empresas com dois pontos em uma estratégia genérica não predominante não pode ser considerada rara, indicio que ratifica a ideia de que apesar de haver estratégia predominante, frequentemente as empresas adotam elementos presentes em outras abordagens. A estratégia “integrador de recursos naturais”, por exemplo, obteve três empresas com pontuação 2 (JBS-Friboi, Marfrig e Brasil Foods). A tabela 3 consolida os resultados nas cinco estratégias genéricas de internacionalização apresentadas por Ramamurti (2009a).

Luo e Tung (2007) classificam as firmas em dois critérios. O primeiro qualifica a característica societária – se se trata de empresa privada ou de empresa estatal. Na presente pesquisa todas as 20 maiores empresas brasileiras mais transnacionalizadas (FDC, 2011) são privadas, de acordo com as informações provenientes das mesmas, levantadas na pesquisa. O segundo critério dos autores é o nível de diversificação internacional que envolve o nível de cobertura geográfica e IDE.

Como critério de classificação de nível de diversificação internacional em estreita ou ampla de Luo e Tung (2007) foi resgatado o critério de Securato e Oliveira (1998) de divisão em blocos econômicos ao determinar o Nível de Globalização Restrita (NGR). Os autores determinam três blocos econômicos com base no volume do comércio internacional (exportações), montante negociado em bolsa de valores e produto interno bruto. Os blocos econômicos são Bloco Americano, Bloco Europeu e Bloco Asiático. Esses consideram Bloco Mundial composto pelos países componentes dos blocos Americano, Asiático e Europeu. Portanto o nível de globalização internacional é considerado amplo à medida que a empresa atua no Bloco Mundial. Caso contrário, a empresa foi classificada na tabela 4 segundo o critério do nível de diversificação internacional como estreita.

Classificação da Estratégia e Perfil das Empresas				
Recursos /Perfil	Nicho	Aspirante	Especialista Comissionado	Agente Transnacional
	Diversificação Estreita / Não Estatal	Diversificação Ampla / Não Estatal	Diversificação Estreita / Estatal	Diversificação Ampla / Estatal
Empresa	Ibope, Metalfrio, Tigre, Artecola,	JBS - Friboi, Stefanini TI Solutions, Gerdau, Mafrig, Odebrecht, Suzano, Sabó, Vale, Magnesita, Lupatech, Votorantim, Weg, Brasil Foods, Embraer, Ci&T, Marcopolo.	Não se aplica	Não se aplica

Tabela 4: Classificação da estratégia e perfil das empresas

Fonte: Autores (2012).

Conforme já foi pontuado e exemplificado na tabela 4, na amostra escolhida não há caso de empresa de característica societária estatal. As estratégias “especialista comissionado” e “agente transnacional” não serão mais abordadas de agora em diante, pois as mesmas não possuem nenhuma empresa com esta classificação.

4. RESULTADOS

De modo a consolidar a estratégia trampolim proposta por Luo e Tung (2007) com as tipologias sugeridas por Ramamurti (2009a), a tabela 5 organiza as empresas da amostra de modo a combinar as preposições dos dois trabalhos citados

Com base na metodologia aqui proposta verificamos ao selecionar as 20 maiores empresas brasileiras mais transnacionalizadas (FDC, 2011), que essa amostra é composta por empresas privadas, há predomínio de diversificação ampla (presença nos blocos Americanos, Europeu e Asiático, ou seja, atuação no bloco Mundial), ou seja, empresas aspirantes. A maior parte da amostra já superou os estágios iniciais do processo de internacionalização ao consolidar operações no bloco mundial.

Sobre as estratégias genéricas de internacionalização das EMNEs identificamos presença nacional em todas as estratégias abordadas pelos autores. De acordo com a tipologia de Ramamurti (2009a), nas 20 maiores empresas da FDC verificou-se distribuição em todas as estratégias. Entretanto, ao analisar por estratégia é possível apontar que nesse grupo as empresas Aspirantes são empresas em estágio mais avançado no processo de internacionalização. O que explica a diversificação em vários setores da economia e a importância da iniciativa privada no contexto brasileiro em particular.

Classificação da Estratégia e Perfil das Empresas		
Recursos /Perfil	Nicho Diversificação Estreita / Não Estatal	Aspirante Diversificação Ampla / Não Estatal
Integrador de Recursos Naturais		Votorantin, Gerdau, Suzano, Vale*, Magnesita*
Otimizador Local		Mafrig, Brasil Foods, Marcopolo
Parceiros de Baixo Custo	Metalfrio, Tigre	Odebrescht, Sabó, Weg, Ci&T Software
Consolidador Global	Ibope, Artecola	JBS - Friboi, Vale*, Magnetisa*, Lupatech
Global First Mover		Stefanini TI Solutions, Embraer
* empresa apresenta 3 pontos em duas estratégias genéricas de internacionalização		
** empresa com 2 pontos		

Tabela 5: Indicadores de estratégias genéricas de internacionalização x classificação da estratégia e perfil das empresas

Fonte: Autores (2012).

4. CONCLUSÕES

Segundo Ramamurti (2009a), entre outros autores, as EMNEs são diversas, pois há diferenças nos países onde estão presentes, nas indústrias em que atuam, nas vantagens competitivas que exploram, nos mercados-alvo e nos caminhos de internacionalização que cada uma das empresas optou. Por isso, o autor expõe a dificuldade de se fazer generalizações

sobre EMNEs, tanto no sentido de como elas são diferentes das empresas multinacionais que surgiram antes, ou porque se trata de um grupo heterogêneo. Essas diferenças podem ser explicadas, conforme mencionado anteriormente, por fatores históricos, institucionais, culturais, econômicos e pela diversidade de acesso aos recursos naturais em cada país.

Os autores Luo e Tung (2007), afirmam que com base no comportamento trampolim das EMNEs é possível identificar quais os motivos para a internacionalização que são a busca por ativos e a busca por oportunidades. A motivação da busca por ativos é um possível reforço econômico ou a diminuição de uma desvantagem competitiva. Estes ativos podem estar relacionados a novas tecnologias, necessidade de *know how* e de capital humano, aquisição de marca, ampliação da base de consumidores, novos canais de distribuição e acesso à recursos naturais. Não foi possível, por meio da amostra escolhida com base na classificação proposta pelos autores, identificar as motivações para internacionalização por meio dessa tipologia. Por essa razão a tipologia dos autores atinge parcialmente os objetivos propostos pelos seus autores no presente estudo.

Entretanto, foi possível identificar que das 20 empresas brasileiras com mais transnacionalizadas 16 se encontram na classificação Aspirantes, isto é, sua estratégia de internacionalização é diversificada e não são empresas públicas.

Ao classificar a amostra das 20 maiores empresas brasileiras em uma ou mais das cinco estratégias de internacionalização genéricas propostas por Ramamurti (2009a), percebeu-se que as empresas apresentam grande diversidade de estratégias e não observou-se predominância por setor econômico ou mercado externo. Estas cinco estratégias genéricas para a Internacionalização das empresas, tipificadas pelo autor são: (I) Integrador vertical de Recursos Naturais, (II) Otimizador local, (III) parceiro de baixo custo, (IV) Consolidador Global e (V) *Global First-Mover*. Todas as estratégias da tipologia proposta por Ramamurti (2009a) possuem pelo menos duas empresas nacionais da amostra classificadas.

Luo e Tung (2007), por sua vez, dão grande ênfase à estrutura societária da empresa (estatal ou de capital privado). Diferentemente dos casos russo e, indiano (McCarthy et al., 2009, Ramamurti e Singh, 2009) onde a internacionalização das empresas estatais é muito representativa, no caso brasileiro todas as 20 maiores empresas da amostra possuem composição acionária composta por capital privado.

Mesmo dada a variabilidade de realidades e ambientes entre as EMNEs, é válida a tentativa de identificar fatores em comum por meio de tipologias e testá-las nos diferentes contextos. Esse trabalho não havia sido feito ainda no caso brasileiro, sendo esta a primeira análise sistemática do gênero. Portanto a tipologia proposta por Ramamurti (2009a) se mostra mais aderente à realidade das empresas brasileiras na amostra utilizada, comparada à classificação proposta por Luo e Tung (2007).

5. LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

Para concluir este estudo é importante enfatizar aspectos para pesquisas futuras sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras. Na presente pesquisa a classificação das empresas foi feita pelos autores. Para maior confiabilidade na classificação, pode-se utilizar uma pesquisa prévia com especialistas com objetivo de validar as informações coletadas, metodologia Delphi ou entrevistas com pares a fim de conferir maior acuracidade ao trabalho. Adicionalmente a ampliação da amostra para as 46 empresas brasileiras mais transnacionalizadas da FDC (2011) poderia enriquecer o estudo.

Finalmente o processo de internacionalização das EMNEs e em especial das empresas brasileiras ainda é pouco estudado. Há oportunidades de desenvolver o mesmo estudo de modo sistemático em amostra do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) de modo a comparar os resultados e melhor compreender o impacto das diversas realidades nacionais na definição de estratégias de EMNEs de países emergentes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- BORINI, F. M., OLIVEIRA, M. M., SILVEIRA, F. F., CONGER, R., O. The Reverse Transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. *European Management Journal*, 2012.
- CAVUSGIL, S. T., KNIGHT, G., RESENBERGER, J. R., *Negócios Internacionais*. Editora Pearson, Prentice Hall, 2010
- COLLIS, J.; HUSSEY, R.; *Pesquisa em Administração*, Porto Alegre, Bookman, 2006
- CUERVO-CAZURRA, A e GENC, M., Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*. 39(6):957-979, 2008.
- EVANS, P., WURSTER, T. *Blow to bits: how the new economics of information transform strategy*. Boston : Harvard Business School Press, 2000.
- FLEURY, A., FLEURY, M. T., *Brazilian Multinationals: Surfing the waves of internationalization in: Emerging Multinationals in Emerging Markets* Edited by Ramamurti, R., e Singh, J. V., 2009.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. O Ranking das Transnacionais Brasileiras em 2011. Disponível em: http://www.fdc.org.br/pt/sobre_fdc/Paginas/rankings.aspx. Acesso em: 14/06/2012.
- GAMMELTOFT, P., BARNARD, H. E. M., *Journal of International Management*, 2010.
- GUILLÉN, M. F., GARCIA-CANAL, E., The American Model of the Multinational Firm and the New Multinationals from Emerging Economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2): 23-35, 2009.
- HYMER, S. H. *The international operations of national firms*. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.
- KHANNA, T.; PALEPU, K., *Vencendo em mercados emergentes: um roteiro para estratégia e execução*, Elsevier Editora Ltda, 2010.
- LUO, Y; TUNG. R., *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pp. 481 – 498, 2007
- MCCARTHY, D., PUFFER, S., VIKHANSKI, O.; *Russian Multinationals: Natural resource champions in: Emerging Multinationals in Emerging Markets* Edited by Ramamurti, R., e Singh, J. V., 2009.
- MATHEWS, J. A. (2006). “Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization,” *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 23, No. 1, pp. 5–27.
- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. *Internacionalização das Empresas Brasileiras*, 2009. Disponível em: http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1260377495.pdf

PENG, Mike W. Institutional transitions and strategic choices. *Academy of Management Review*, v. 28, n. 2, p. 275-290, 2003

RAMAMURTI, R.; What have you learned about emerging-market MNEs? in: *Emerging Multinationals in Emerging Markets* Edited by Ramamurti, R., e Singh, J. V., 2009 (a).

RAMAMURTI, R.; Why study emerging-market multinationals? in: *Emerging Multinationals in Emerging Markets* Edited by Ramamurti, R., e Singh, J. V., 2009 (b).

RAMAMURTI, R e SINGH, J.; Indian Multinationals: Generic internationalization strategies in: *Emerging Multinationals in Emerging Markets* Edited by Ramamurti, R., e Singh, J. V., 2009.

RUGMAN, A. M.; Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies in: *Emerging Multinationals in Emerging Markets* Edited by Ramamurti, R., e Singh, J. V., 2009.

SECURATO, J.R. e OLIVEIRA, E.F., Medindo o Grau de Globalização da Economia - 1990/1998, São Paulo, III SEMEAD, 1998.

UNCTAD. Relatório Anual, 2011. Disponível em: <http://www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2068>. Acesso em: 21/05/2012.

VALE COLUMBIA CENTER ON SUSTAINABLE INTERNATIONAL INVESTMENT. Emerging Market Global Players Project, 2010. Disponível em: <http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/EMGP-Brazil-Report-2010-final.pdf>

WRIGHT, M., FILATOTCHEV, I., HOSKISSON, R. E. e PENG, M. W., Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of Management Studies*, 42: 1–33, 2005.

ZAHEER, S., Overcoming the Liability of Foreignness, *The Academy of Management Journal* Vol. 38, No. 2 (Apr., 1995), pp. 341-363, 1995.