

# **estudo do impacto da internacionalização na performance de empresas transnacionais brasileiras**

**MÁRCIO RIBEIRO DA FONSECA**  
ESPM  
marciof@espm.br

**Título:** Estudo do impacto da internacionalização na performance de empresas transnacionais brasileiras.

**Resumo:** Este trabalho tem como objetivo aprofundar o conhecimento sobre o impacto da internacionalização na performance de empresas transnacionais brasileiras, que se torna relevante pela crescente presença de empresas brasileiras em outros mercados e o aumento da competitividade dos mercados globais. O estudo foi estruturado em uma pesquisa de dados secundários apoiada em levantamento bibliográfico sobre teorias de internacionalização de empresas. As empresas estudadas serão as empresas presentes no ranking das transnacionais brasileiras da Fundação Dom Cabral 2011. Os resultados poderão servir como referência para estudos mais amplos sobre o processo de internacionalização de empresas brasileiras e para investigar com profundidade o impacto da transnacionalização na performance.

**Palavras-Chave:** internacionalização; transnacionais brasileiras; subsidiárias brasileiras.

## **Introdução**

A internacionalização é uma estratégia para as empresas brasileiras que buscam padrões elevados de competitividade e aumento de sua performance. Com a abertura comercial e o aumento da concorrência no cenário interno, a ampliação dos horizontes das empresas brasileiras é importante mesmo para aquelas que, num primeiro momento, pareciam confortáveis em atuar apenas no mercado doméstico. Apesar do desafio que gera, a interdependência econômica também são criadas oportunidades para as empresas nacionais que podem tirar proveito das possibilidades decorrentes do processo de globalização.

O processo de internacionalização de uma empresa brasileira começa a se desenrolar quando esta decide iniciar suas atividades em outro país, o que pode acontecer via controle total de ativos pela empresa entrante, ou por meio de operações de joint-ventures com empresas sediadas no país onde pretende ingressar.

A seguir apresenta-se a fundamentação teórica, onde são abordadas teorias de internacionalização, que são a base para entendimento do processo de abertura de subsidiárias em outros países, e a seleção da amostra das empresas do ranking de Empresas Transnacionais Brasileiras 2011, da Fundação Dom Cabral (FDC) que servirá de base para a coleta de dados, seguida de análises documentais qualitativas nas edições de Maiores e Melhores da Revista Exame, nos relatórios sociais publicados pelas empresas selecionadas e entrevistas com gestores responsáveis pela internacionalização das empresas selecionadas.

As considerações finais ocupam-se da revisão da proposta de pesquisa e principais achados científicos, suas possíveis contribuições, e também aponta as eventuais limitações do estudo e novos caminhos de pesquisa em relação ao tema.

## **Revisão Teórica**

As empresas brasileiras, segundo Rocha e Christensen (2002), se deparam com vários obstáculos quando o objetivo é a internacionalização. Além de questões relativas à tecnologia, qualidade do produto, mão de obra, transportes e distância física dos mercados, boa parte das empresas enfrenta a insuficiência de recursos financeiros, baixa competitividade de preços, barreiras institucionais (com legislação complexa, falta de acordos e procedimentos demasiadamente burocráticos) e falta de orientação para o mercado externo.

Para muitas empresas brasileiras, focar no mercado doméstico parece em muitos casos já ser suficiente, o que contribui para diminuir as aspirações para a expansão internacional. O mercado interno é bastante expressivo se comparado com mercados de outros países com menor população. Entretanto, olhar para o exterior como fonte de novas oportunidades é algo que precisa ser estimulado para que as empresas brasileiras se tornem mais competitivas no que diz respeito aos processos, produtos e serviços oferecidos ao mercado.

De acordo com Carvalho (2005), o escopo de internacionalização se aplica às seguintes modalidades:

- 1) Constituição de ativos no exterior, como a construção ou a compra de uma fábrica (ampliação da produção ou diversificação de negócios e riscos);
- 2) Estratégia de fusão ou aquisição da empresa brasileira, associando-se ou incorporando as concorrentes no exterior;
- 3) Estabelecimento de representação comercial ou filial de distribuição de produtos no exterior (ampliar mercados, fixar marca, prestar assistência técnica);
- 4) Esforços de organizar e ampliar a estrutura de exportação ou importação (planejamento comercial e logístico).

Os primeiros estudos sobre internacionalização do Brasil, realizados pela Fundação Dom Cabral na década de 1980, compreendiam como internacionalização somente as ações que pressupunham a presença física da empresa no exterior. Esses pesquisadores não consideravam as vantagens diferenciais das empresas internacionalizadas sobre seus competidores como o descrito por Dunning (1980) e nem o processo de internacionalização como um todo como descrevem Johanson e Vahlne (1977).

Desenvolvido por Dunning (1980), o Paradigma eclético reuniu contribuições de diversas teorias da abordagem econômica. O autor defende que para uma firma iniciar sua produção internacional, deve possuir algumas vantagens diferenciais sobre seus competidores. O autor procura explicar o movimento de internacionalização a partir de três grupos de vantagens que influenciam na decisão de produzir no exterior: propriedade, localização e internalização:

- 1) Vantagens de propriedade: Específicas da firma. Podem ser vantagens tangíveis, como a tecnologia, que pode ser comercializada; ou intangíveis, como: a capacidade de gerar tecnologia, as competências organizacionais, a capacidade de empreendedorismo da firma, a experiência em produzir no exterior, entre outros;
- 2) Vantagens de localização: Relacionadas ao mercado que recebe o investimento, com a vantagem de facilitar a obtenção de benefícios econômicos existentes em locais diferentes, como: menores custos de produção, mão de obra barata, capital, matérias-primas e outros insumos, proximidade dos clientes reduzindo o custo transporte; e
- 3) Vantagens da internalização: Caracteriza-se pela maior conveniência para a firma transferir ativos utilizando sua própria estrutura e hierarquia, do que utilizar-se de agentes externos.

Segundo Dunning (1988), a abordagem que propõe a existência de ganhos de internalização a empresa transnacional pode ser vista como uma exportadora de serviços incorporados em seus ativos específicos, sendo suas subsidiárias/filiais as importadoras desses serviços. Nesse esquema, a constituição de filiais evita custos de transação e garante os benefícios derivados da condução das atividades intrafirma.

Para Johanson e Vahlne (1977), o processo de internacionalização ocorre de forma gradual iniciando sem atividades regulares de exportação, depois via agentes independentes, posteriormente estabelecendo-se uma subsidiária de vendas no país destino e eventualmente iniciando-se a produção no país exterior. A dinâmica desse processo de internacionalização é propiciada de modo incremental, à medida que as barreiras psicológicas são superadas com ganhos de conhecimento e comprometimento.

Segundo Bartlett; Ghoshal, 1992, transnacional é uma empresa que, atuando em mercados de mais de uma nação, busca competitividade global, flexibilidade multinacional e aprendizado mundial, de modo a auferir o lucro esperado por seus investidores. Para isto, a empresa transnacional usa “a receptividade local como ferramenta para obter flexibilidade nas operações internacionais”.

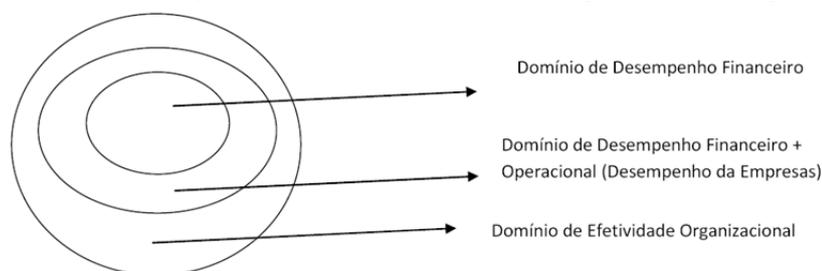
Diversos artigos e trabalhos acadêmicos têm sido publicados abordando a o desempenho internacional das empresas explorando o tema sob a ótica de métricas diferentes de desempenho. Shoham (1998) apresentou como resultado da sua pesquisa que o desempenho poderia ser caracterizado por três dimensões principais: a) receitas de exportação, b) lucratividade e c) crescimento. As receitas de exportação poderiam ser apresentadas pelo conjunto de intensidade de exportação (receitas de exportação e receitas totais), montante absoluto de receitas de exportação e parcela de mercado. Já a lucratividade poderia ser caracterizada por retorno sobre vendas, retorno sobre os ativos e participação da exportação nos lucros totais. E crescimento incorporaria tanto mudanças nas receitas de exportação quanto mudanças na lucratividade ao longo do tempo.

Para Gomes e Ramaswamy (1999), as empresas ao expandirem suas operações para mercados menos familiares, os efeitos de complexidade ambiental e organizacional começam a emergir e levam a escaladas em custos administrativos das operações internacionais. Em dado momento, o custo marginal da expansão internacional excederá os benefícios marginais, comprometendo a performance da firma. A relação entre internacionalização e performance seria, portanto, uma curva do tipo “U” invertido.

Para Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) as empresas podem ser empurradas ou atraídas pelos novos mercados encontrando na internacionalização uma forma de prover crescimento para seus resultados ou utilizando-se de fatores operacionais externos obter vantagem competitiva em relação a seus concorrentes.

Boshoff e Mels (1995) sugerem que o objetivo de medir o desempenho está associado à maximização dos recursos investidos, propósito de qualquer organização, seja ela fundação, governo, privada com ou sem fins lucrativos. Porém, não há um consenso sobre uma metodologia de mensuração do desempenho das empresas. Venkatraman e Ramanujam (1987) entendem que o desempenho pode ser classificado em três níveis distintos. A figura 1 apresenta os domínios de medição do desempenho.

**Figura 1: O domínio do desempenho da Empresa.**



**Fonte: VENKATRAMAN E RAMANUJAM (1986)**

Conforme esse esquema, o domínio interno deve ser analisado à luz de indicadores estritamente financeiros. No entanto, Venkatraman e Ramanujam (1987) classificam a análise da performance financeira em duas dimensões distintas: crescimento e rentabilidade. Acrescentam ainda que ambas as dimensões podem ser mensuradas por diversos índices comumente utilizados por acadêmicos e executivos.

Nessa pesquisa, dados secundários foram analisados para responder ao seguinte questionamento: **A internacionalização tem impacto na performance de empresas transnacionais brasileiras?**

Dessa forma, observa-se como plausível a aplicação de mais de uma perspectiva de análise do processo de internacionalização de empresas transnacionais brasileiras e de mensuração do desempenho, de acordo com as abordagens estratégicas da organização em questão. A metodologia empregada neste estudo será apresentada a seguir.

## Metodologia

A metodologia para este estudo será a análise qualitativa fenomenológica de dados secundários a partir de levantamento documental das empresas presentes no Ranking das Transnacionais Brasileiras da Fundação Dom Cabral (FDC) presentes na lista Maiores e Melhores da Revista Exame, seguida de análise comparativa com os relatórios sociais GRI.

A 6ª edição do Ranking das Transnacionais Brasileiras, publicado anualmente pela Fundação Dom Cabral, apresenta o desempenho das empresas no mercado internacional em 2010 e as perspectivas de continuidade do processo de internacionalização levando em consideração a sustentabilidade nas operações globais e a gestão no exterior por parte das transnacionais brasileiras.

Esse ranking adota o chamado Índice de Transnacionalidade que considera o percentual de negócios de cada empresa no exterior, calculado pela média de ativos, número de funcionários e vendas no exterior conforme demonstra a Tabela 1:

**Tabela 1: Ranking 2011 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas - por índice**

Posição	Empresa	Setores Principais	Índice de Transnacionalidade	Receita	Ativos	Funcionários
1	JBS-Friboi	Alimentos	0,596	0,774	0,398	0,617
2	Stefanini IT	Tecnologia da Informação	0,469	0,361	0,677	0,370
3	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	0,462	0,353	0,580	0,453
4	Ibope	Pesquisa de Mercado e Opinião	0,423	0,260	0,486	0,522
5	Marfrig	Alimentos	0,380	0,392	0,377	0,372
6	Metalfrio	Refrigeradores	0,337	0,197	0,319	0,494
7	Odebrecht	Construção	0,327	0,367	0,258	0,356
8	Suzano	Celulose e Papel	0,315	0,770	0,131	0,043
9	Sabó	Autopeças	0,311	0,367	0,205	0,360
10	Vale	Mineração	0,292	0,233	0,435	0,209
11	Magnesita	Produtos Refratários	0,288	0,449	0,234	0,181
12	Tigre	Material de Construção	0,263	0,197	0,374	0,220
13	Lupatech	Equipamentos e Peças	0,238	0,255	0,179	0,279
14	Artecola	Produtos Químicos	0,220	0,208	0,246	0,206
15	Votorantim	Cimento, Metalurgia e Celulose	0,205	0,269	0,214	0,131
16	Weg	Máquinas e Materiais Elétricos	0,199	0,266	0,175	0,156
17	Brasil Foods	Alimentos	0,195	0,326	0,254	0,005
18	Embraer	Aeronáutico	0,187	0,144	0,357	0,059
19	Ci&T Software	Tecnologia da Informação	0,158	0,245	0,158	0,072
20	Marcopolo	Veículos Automotores e Carrocerias	0,158	0,145	0,119	0,209
21	Camargo Corrêa	Construção, Cimentos, Têxteis e Calçados	0,157	0,131	0,171	0,170
22	Tam	Transporte Aéreo	0,131	0,329	0,000	0,064
23	Agrale	Veículos Automotores	0,129	0,138	0,207	0,043
24	ALL	Logística	0,116	0,052	0,019	0,276
25	Natura	Cosméticos e Higiene Pessoal	0,097	0,048	0,024	0,217
26	Azaléia	Calçados	0,093	0,074	0,110	0,095
27	Petrobras	Petróleo e Gás Natural	0,083	0,093	0,057	0,098
28	BRQ IT Services	Tecnologia da Informação	0,080	0,101	0,100	0,040
29	Cia Providência	Higiênicos e Descartáveis	0,061	0,000	0,101	0,082
30	Alusa	Energia Elétrica	0,053	0,045	0,024	0,090
31	Andrade Gutierrez	Construção	0,047	0,112	0,027	0,000
32	Minerva	Alimentos	0,044	0,052	0,017	0,063
33	Bematech	Tecnologia da Informação	0,041	0,074	0,000	0,049
34	Ultrapar	Produtos Químicos e Distribuição de Combustíveis	0,030	0,006	0,035	0,050
35	DHB	Autopeças	0,030	0,070	0,017	0,003
36	Eliane	Material de Construção e Decoração	0,028	0,050	0,027	0,007

37	Gol	Transporte Aéreo	0,028	0,059	0,000	0,024
38	Politec	Tecnologia da Informação	0,020	0,034	0,019	0,008
39	Randon	Veículos Automotores e Autopeças	0,015	0,011	0,006	0,029
40	Seculus	Construção e Relógios	0,005	0,010	0,000	0,006
41	Tegma	Logística	0,004	0,001	0,002	0,010
42	Altus	Tecnologia da Informação	0,004	0,000	0,000	0,013
43	Oi	Telecomunicações	0,002	0,001	0,004	0,002
44	Cemig	Energia Elétrica	0,001	0,001	0,002	0,001
45	M.Dias Branco	Alimentos	0,000	0,000	0,000	0,000
46	Eletrobras	Energia Elétrica	0,000	0,000	0,000	0,000

**Fonte: Ranking 2011 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas, Fundação Dom Cabral, p. 9**

Como podemos observar na Tabela 1 no Ranking 2011 foram classificadas 46 empresas brasileiras por meio dos três indicadores utilizados, a partir dos quais é calculado um índice que reflete a proporção do exterior sobre o total. Posteriormente, calcula-se a média dos três índices para compor o índice denominado de transnacionalidade de cada empresa.

A multidimensionalidade do índice é adequada também para realizar comparações entre grupos de setores distintos, uma vez que cada setor demanda formas de inserção no exterior diferentes. Por exemplo, em geral, empresas de serviços possuem grande quantidade de funcionários do exterior, mas baixo índice de ativos. Por outro lado, empresas manufatureiras podem auferir elevadas receitas no exterior, sem necessariamente ter enormes quantidades de funcionários. Sendo assim, a utilização dos três indicadores equilibra as diversas formas de internacionalização e valoriza as atuações globais de empresas de todos os setores.

Para Creswell (2007), os levantamentos incluem estudos de seção cruzada com o objetivo de efetuar inferências a partir de uma amostra da população. Segundo Pinsonneault & Kraemer (1993), a unidade de análise pode ser um indivíduo, nesse caso coincidindo com o respondente, mas também um grupo, um setor da organização ou a própria organização, entre outras. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis.

A matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos autobiográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc. Contudo os dados advindos dessas diversificadas fontes chegam ao investigador em estado bruto, necessitando, então ser processados para, dessa maneira, facilitar o trabalho de compreensão, interpretação e inferência a que aspira a análise de conteúdo.

A análise de conteúdo, em sua vertente qualitativa, parte de uma série de pressupostos, os quais, no exame de um texto, servem de suporte para captar seu sentido simbólico. Este sentido nem sempre é manifesto e o seu significado não é único. Poderá ser enfocado em função de diferentes perspectivas. Por isso, um texto contém muitos significados e, conforme colocam Olabuenaga e Ispizúa (1989, p.185):

(a) o sentido que o autor pretende expressar pode coincidir com o sentido percebido pelo leitor do mesmo; (b) o sentido do texto poderá ser diferente de acordo com cada leitor; (c) um mesmo autor poderá emitir uma mensagem, sendo que diferentes leitores poderão captá-la com sentidos diferentes; (d) um texto pode expressar um sentido do qual o próprio autor não esteja consciente.

Para o desenvolvimento da análise de conteúdo, aplicou-se a técnica descrita por Bardin (1986), sob a designação de análise temática ou categórica, que consiste na decomposição de textos em unidades e depois classificação por reagrupamento. Prevê três etapas de execução: (1) análise prévia, que consiste na organização do material,

operacionalização e sistematização, escolha dos documentos, formulação de hipóteses, objetivos e elaboração de indicadores e leitura flutuante; (2) análise exploratória, que consiste em codificações e classificações, caracterizando-se por ser uma fase longa e fastidiosa e exigindo o trabalho de uma equipe, na qual seus membros atuam como juízes do trabalho de codificação e classificação temática; (3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação, que consiste na tabulação e aplicação de técnicas descritivas de análise.

Será feita uma análise documental qualitativa do ranking de Melhores e Maiores da Revista Exame, publicação voltada para economia e negócios da Editora Abril, que analisa as demonstrações financeiras enviadas pelas empresas em 18 setores da economia brasileira de modo a classificar as concorrentes em cada setor e identificar a de melhor desempenho ponderado nesse conjunto de indicadores. A metodologia de cálculo consiste em atribuir pontos pelo desempenho relativo em cada indicador - 10 para o primeiro lugar, 9 para o segundo, e assim sucessivamente até o décimo, que fica com 1 ponto. Os pontos, por sua vez, são multiplicados por um peso atribuído a cada indicador. Adicionalmente, a empresa pode receber um bônus de pontos por ter figurado em outros guias publicados pela EXAME. Os indicadores de desempenho e seus respectivos pesos são os seguintes:

(a) Peso 10: Crescimento das vendas; (b) Peso 15: Investimento (no imobilizado); (c) Peso 15: Liderança de mercado; (d) Peso 20: Liquidez corrente; (e) Peso 25: Rentabilidade do patrimônio; (f) Peso 15: Riqueza criada por empregado; (g) Bônus: Além da pontuação nos indicadores de desempenho, recebem 50 pontos cada uma das 20 empresas-modelo da última edição do Guia EXAME de Sustentabilidade; outros 50 pontos são dados a cada uma das dez primeiras listadas no último Guia EXAME — As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar; e 25 pontos para cada uma das demais destacadas. As empresas que não publicam ou não enviam demonstrações contábeis não fazem jus a esse bônus.

A Tabela 2 apresenta as maiores empresas privadas e estatais com controle brasileiro presentes no Ranking de Transnacionalidade FDC e por ordem de posição no ranking e faturamento bruto em milhões de reais. As empresas estatais de controle estrangeiro foram suprimidas da tabela. Como foco do estudo foram selecionadas as empresas com faturamento superior a um bilhão de reais.

**Tabela 2: Ranking de Maiores Empresas por Vendas em 2010**

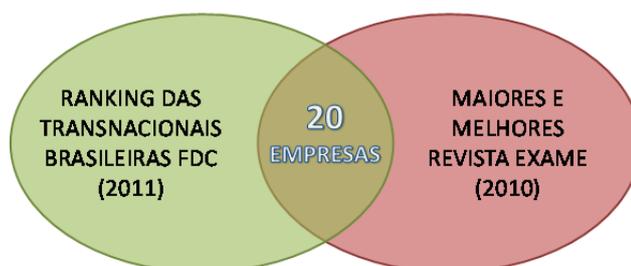
Posição	Nome	Sector	Tipo	Controle	Indicador
1	Petrobras	Energia	Estatal	Brasileiro	126.339,8
3	Vale	Mineração	Privada	Brasileiro	32.660,3
30	Jbs Brasil	Bens de Consumo	Privada	Brasileiro	7.975,5
36	Tam	Transporte	Privada	Brasileiro	7.142,9
37	Cemig Distribuição	Energia	Estatal	Brasileiro	6.836,8
41	Gerdau Aços Longos	Siderurgia e Metalurgia	Privada	Brasileiro	6.014,5
52	Embraer	Autoindústria	Privada	Brasileiro	5.066,4
60	Gol	Transporte	Privada	Brasileiro	4.508,7
63	Natura	Bens de Consumo	Privada	Brasileiro	4.004,3
78	Camargo Corrêa	Indústria da Construção	Privada	Brasileiro	3.246,1
87	Suzano	Papel e Celulose	Privada	Brasileiro	2.990,2
93	Andrade Gutierrez	Indústria da Construção	Privada	Brasileiro	2.768,3
103	Weg Equipamentos	Bens de Capital	Privada	Brasileiro	2.599,2
105	Marfrig	Produção Agropecuária	Privada	Brasileiro	2.576,5
194	Marcopolo	Autoindústria	Privada	Brasileiro	1.519,5
217	Oi	Telecomunicações	Privada	Brasileiro	1.372,4
224	Votorantim Cimentos	Indústria da Construção	Privada	Brasileiro	1.324,8
235	Eletrobrás	Energia	Estatal	Brasileiro	1.259,8
238	Randon	Autoindústria	Privada	Brasileiro	1.247,5
262	Tigre	Indústria da Construção	Privada	Brasileiro	1.151,0

Fonte: Exame Maiores e Melhores. São Paulo: Editora Abril, Julho, 2011

Entre as vinte empresas transnacionais brasileiras apresentadas na Tabela 2 estão três empresas estatais do setor de energia e dezessete de controle privado de diversos setores. As comparações entre os índices, posição em cada um deles e eventuais intersecções serão demonstradas na próxima sessão deste estudo.

A seleção da amostra considerou a presença simultânea no Ranking de Transnacionalidade FDC e na lista de Maiores e Melhores da Revista como demonstra a Figura 2.

**Figura 2: Intersecção entre o Ranking FDC 2011 e Maiores e Melhores Exame 2010.**



Fonte: o autor

A Figura 1 apresenta a intersecção entre o Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011 FDC com 46 empresas e a lista das 500 Maiores e Melhores da Revista Exame 2010. A intersecção revela que apenas 20 empresas estão presentes nas duas listas.

**Tabela 3: Empresas do Ranking de Transnacionalidade FDC 2011 entre as Maiores e Melhores Exame 2010**

Posição FDC	Empresa	Setores Principais	Índice de Transnacionalidade	Posição Exame	Vendas totais
1	JBS-Friboi	Alimentos	0,596	30	7.975,50
3	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	0,462	41	6.014,50
5	Marfrig	Alimentos	0,38	105	2.576,50
7	Odebrecht	Construção	0,327	70	3.773,00
8	Suzano	Celulose e Papel	0,315	87	2.990,20
10	Vale	Mineração	0,292	3	32.660,30
11	Magnesita	Produtos Refratários	0,288	305	1.004,50
12	Tigre	Material de Construção	0,263	262	1.151,00
15	Votorantim	Cimento, Metalurgia e Celulose	0,205	166	1.743,30
16	Weg	Máquinas e Materiais Elétricos	0,199	103	2.599,20
17	Brasil Foods	Alimentos	0,195	32	7.736,60
18	Embraer	Aeronáutico	0,187	52	5.066,40
20	Marcopolo	Veículos Automotores e Carrocerias	0,158	194	1.519,50
21	Camargo Corrêa	Construção, Cimentos, Têxteis e Calçados	0,157	78	3.246,10
22	Tam	Transporte Aéreo	0,131	36	7.142,90
25	Natura	Cosméticos e Higiene Pessoal	0,097	63	4.004,30
31	Andrade Gutierrez	Construção	0,047	93	2.768,30
32	Minerva	Alimentos	0,044	134	2.075,10
37	Gol	Transporte Aéreo	0,028	60	5.066,40
39	Randon	Veículos Automotores e Autopeças	0,015	238	1.247,50

Fonte: adaptado do Ranking FDC e Maiores e Melhores Exame.

Na Tabela 3 foram destacadas as empresas JBS-Friboi, Gerdau, Marfrig, Odebrecht, Suzano, Vale, Magnesita, Tigre, Votorantim, Weg, Brasil Foods, Embraer, Marcopolo, Camargo Corrêa, Tam, Natura, Andrade Gutierrez, Minerva, Gol e Randon por ordem no Ranking FDC, seguida da descrição do setor de atuação, índice de transnacionalidade, posição na Maiores e Melhores Exame o valor de vendas totais em milhões de reais.

Na etapa seguinte deste estudo serão apresentados os resultados e análises por meio da comparação dos dados das empresas selecionadas.

A GRI Global Reporting Initiative é uma organização não governamental internacional com sede em Amsterdã, na Holanda, cuja missão é desenvolver e disseminar globalmente diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade utilizados voluntariamente por empresas de todo o mundo que desejam dar informação sobre os aspectos econômicos, ambientais e sociais de suas atividades, produtos e serviços (GRI, 2008). De acordo com o Instituto Ethos, (2008) a GRI é o único modelo aceito mundialmente. Desde seu início, em 1997, a GRI tem focado suas atividades no desenvolvimento de padrão de relatórios que aborde os aspectos relacionados à sustentabilidade econômica, social e ambiental das organizações e que sejam rotineiros e passíveis de comparação como os relatórios financeiros.

Para assegurar alto grau de qualidade técnica, credibilidade e relevância, a Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade da GRI é desenvolvida e continuamente melhorada por meio de um intenso engajamento multistakeholder que envolve organizações relatoras e especialistas que, juntos, desenvolvem e revisam o conteúdo da Estrutura de Relatórios (GRI, 2008).

As questões e as informações presentes nos relatórios são selecionadas, compiladas e comunicadas de uma forma consistente, e apresentadas de forma a permitir às partes interessadas o recurso ao relatório para analisar mudanças no desempenho da organização, ao longo do tempo, assim como análises relativas a outras organizações (GRI 2000).

A comparabilidade é a base para a avaliação do desempenho. As partes interessadas que utilizam o relatório devem conseguir comparar as informações sobre o desempenho econômico, ambiental e social com os anteriores desempenhos e objetivos da organização, e, na medida do possível, com o desempenho de outras organizações (GRI 2000).

Serão analisados nos relatórios de sustentabilidade das empresas, tanto os aspectos qualitativos quanto quantitativos das informações presentes nos mesmos. As informações contidas nos relatórios se subdividem em: informações sobre o perfil da empresa, informações sobre sua forma de gestão e os indicadores de desempenho. Os indicadores são apresentados da seguinte forma: indicadores de desempenho econômico (EC), desempenho ambiental (EN), desempenho social (LA), de direitos humanos (HR), sociedade (SO) e de responsabilidade pelo produto (PR). Para atender aos objetivos propostos nesta pesquisa, serão analisados apenas os indicadores de desempenho econômico (EC).

A composição dos indicadores de desempenho da GRI é estruturada a partir de indicadores essenciais e indicadores complementares. Os indicadores essenciais foram desenvolvidos através de processos da GRI que envolvem as várias partes interessadas, com o objetivo de identificar os indicadores com aplicação generalizada e que se presumem relevantes para a maioria das organizações. As organizações devem elaborar os seus relatórios com base nos indicadores essenciais, a não ser que sejam considerados não relevantes de acordo com os princípios da GRI para a elaboração de relatórios.

A terceira modalidade de análise qualitativa será a entrevista que, segundo Godoi e Mattos (2006, p. 304), são três as principais:

- 1) Entrevista conversacional livre em torno de um tema, caracterizada pelo surgimento das perguntas nos contextos e no curso naturais à interação, sem que haja uma previsão de perguntas nem de reações a elas;
- 2) Entrevista padronizada aberta, caracterizada pelo emprego de uma lista de perguntas ordenadas e redigidas por igual para todos os entrevistados, porém de resposta aberta;
- 3) Entrevista baseada em roteiro, caracterizada pela preparação desse roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

Neste estudo, será utilizada a terceira modalidade, ou seja, as entrevistas realizadas com os gestores das empresas a serem estudadas terão por ponto de partida um roteiro.

O método de comunicação utilizado é o semiestruturado e não disfarçado, uma abordagem que se caracteriza por estarem os propósitos do estudo claros aos seus respondentes, sem uma estruturação predefinida das perguntas e das respostas. Sellitz et al. (1975, p. 294-5) explicam que, para alguns problemas de pesquisa é adequada uma abordagem flexível nas entrevistas: não são preestabelecidas nem as perguntas exatas feitas pelo entrevistados nem as respostas que o entrevista pode apresentar. Os autores explicam que esse tipo de entrevista atinge seu objetivo quando as respostas do entrevistado são espontâneas e não forçadas, mas específicas e concretas, e não difusas e gerais.

O roteiro será dividido em quatro partes: (a) motivações para a internacionalização; (b) processo de internacionalização; (c) impacto da internacionalização na performance; (d) indicadores de performance utilizados pela empresa.

### **Análises e Resultados**

A análise de resultados tem como objetivo responder a pergunta “**A internacionalização tem impacto na performance de empresas transnacionais brasileiras?**” por meio da comparação da evolução da performance da empresas selecionadas realizando comparações entre a posição no Ranking FDC e na Maiores e Melhores Exame entre os anos 2008 a 2010, performance do setor de atuação de cada empresa da amostra, seguida da análise do Relatório Social GRI de cada um dos casos da população e de entrevistas com os gestores responsáveis pela internacionalização por meio de roteiro semiestruturado.

A primeira análise realizada é a evolução das vendas totais publicada na lista Maiores e Melhores Exame comparada com as vendas no exterior do Ranking FDC entre os anos de 2008 e 2010 conforme apresenta a tabela 4 a seguir. Para efeito de estudo foram desconsideradas as empresas JBS-Friboi, Marfrig, Suzano, Magnesita, Weg, Brasil Foods, Tam, Minerva, Gol e Votorantim pelo fato de não estarem presentes nas edições anteriores do Ranking FDC, Maiores e Melhores Exame ou devido a fusões ou aquisições.

**Tabela 4: Evolução das vendas totais e no exterior**

	Vendas totais Maiores e Melhores Exame *			Vendas no Exterior Ranking FDC *		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
<b>Andrade Gutierrez</b>	2.559	2.711	2.768	154	91	121
<b>Camargo Corrêa</b>	3.075	3.412	3.246	499	177	175
<b>Embraer</b>	<b>7.384</b>	<b>6.058</b>	<b>5.066</b>	150	96	145
<b>Gerdau</b>	<b>8.313</b>	<b>5.775</b>	<b>6.015</b>	544	577	482
<b>Marcopolo</b>	1.312	1.098	1.520	237	199	120
<b>Natura</b>	3.149	3.506	4.004	<b>44</b>	<b>59</b>	<b>65</b>
<b>Odebrecht</b>	3.367	3.430	3.773	692	315	456
<b>Randon</b>	1.126	806	1.248	15	17	9
<b>Tigre</b>	1.153	1.049	1.151	<b>162</b>	<b>205</b>	<b>197</b>
<b>Vale</b>	23.703	17.681	32.660	494	392	329

\* Valores em milhões de reais.

Fonte: adaptado do Ranking FDC e Maiores e Melhores Exame.

De acordo com os dados apresentados na tabela 4, das 10 empresas analisadas todas apresentam evolução nas vendas totais entre os anos de 2008 e 2010 segundo a lista Maiores e Melhores Exame, com exceção da Embraer e Gerdau que apresentaram redução nas vendas. Porém, de acordo com a evolução no total de vendas no exterior do Ranking FDC entre os mesmos anos as únicas empresas que apresentaram evolução de crescimento no período foram a Natura com aumento de 50% (44 para 65 milhões) e a Tigre com aumento de 21,6% (162 para 197 milhões), as demais empresas reduziram as vendas obtidas nos mercados externos. De acordo com Shoham (1998), uma das métricas de avaliar o desempenho obtido

por meio da internacionalização seriam as receitas de exportação apresentadas pelo conjunto de intensidade de exportação (receitas de exportação e receitas totais), montante absoluto de receitas de exportação e parcela de mercado.

A segunda análise realizada é a evolução da posição na lista Maiores e Melhores Exame versus a posição no Ranking FDC entre os anos de 2008 e 2010 conforme a tabela 5 a seguir. O objetivo desta comparação é correlacionar a subida na lista Exame que considera as vendas totais com a subida de posições no Ranking FDC que tem como parâmetro o Índice de Transnacionalidade (média entre as vendas, ativos e funcionários no exterior).

**Tabela 5: Evolução da posição Maiores e Melhores versus Ranking FDC**

	Maiores e Melhores Exame			Ranking FDC		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Andrade Gutierrez	108	87	93	19	26	27
Camargo Corrêa	90	70	78	1	15	13
Embraer	38	39	52	10	13	21
Gerdau	<b>30</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Marcopolo	219	244	194	13	12	15
Natura	86	68	63	20	21	22
Odebrecht	76	69	70	2	6	5
Randon	258	333	238	28	31	35
Tigre	<b>252</b>	<b>258</b>	<b>262</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>9</b>
Vale	3	4	3	5	4	7

Fonte: adaptado do Ranking FDC e Maiores e Melhores Exame.

De acordo com os dados apresentados na tabela 5, das 11 empresas analisadas apenas a Gerdau e Tigre apresentaram queda de posições, de 31 para 41 e de 252 para 262, respectivamente, na lista de Maiores e Melhores Exame entre os anos de 2008 e 2010. Movimento que foi inverso no Ranking FDC em que apenas essas duas empresas subiram posições no período de 2008 a 2010, as demais caíram de posições com destaque para Camargo Corrêa, primeira do Ranking FDC em 2008 e 13ª em 2010. Segundo os autores Boshoff e Mels (1995), o objetivo de medir o desempenho está associado à maximização dos recursos investidos, propósito de qualquer organização, seja ela fundação, governo, privada com ou sem fins lucrativos. Essa teoria é compatível com evolução na lista Maiores e Melhores Exame que considera o desempenho financeiro e as vendas como critério de seleção e pontuação das empresas.

A terceira análise realizada é a evolução da participação da exportação nas vendas Maiores e Melhores Exame versus Índice de Transnacionalidade Ranking FDC nos anos de 2008 e 2010 conforme a tabela 6 a seguir. O objetivo desta comparação é correlacionar a variação do percentual de exportações da lista Maiores e Melhores Exame com o Índice de Transnacionalidade do Ranking FDC.

**Tabela 6: Evolução da participação da exportação nas vendas Maiores e Melhores Exame versus Índice de Transnacionalidade Ranking FDC**

	Maiores e Melhores Exame			Ranking FDC		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Andrade Gutierrez	28,9	9,9%	6,3%	0,098	0,041	0,051
Camargo Corrêa	2,9%	7,3%	2,0%	0,585	0,177	0,177
Embraer	97,6%	90,1%	88,0%	0,150	0,203	0,109
Gerdau	7,8%	5,9%	4,7%	0,544	0,570	0,495
Marcopolo	27,2%	20,9%	16,6%	0,237	0,207	0,164
Natura	-*	-	-	0,093	0,125	0,105
Odebrecht	26,5%	20,4%	5,1%	0,571	0,357	0,379
Randon	15,2%	9,7%	8,2%	<b>0,014</b>	<b>0,018</b>	<b>0,015</b>
Tigre	2,7%	2,2%	1,9%	<b>0,162</b>	<b>0,296</b>	<b>0,286</b>
Vale	<b>72,3%</b>	<b>79,1%</b>	<b>81,2%</b>	0,383	0,385	0,342

Fonte: adaptado do Ranking FDC e Maiores e Melhores Exame.

\* o dados da Natura não estão disponíveis para consulta desses percentuais.

De acordo com os dados apresentados na tabela 6, das 11 empresas analisadas apenas a Vale apresentou aumento do percentual de exportações no ano de 2010 em comparação com o ano de 2008 com destaque negativo para a grande redução da Odebrecht do percentual de exportação de 26,5% em 2008 para 5,1% no ano de 2010. No caso do índice de transnacionalidade do Ranking FDC, apenas Randon, Tigre e Vale apresentaram aumento do índice, sendo que a Randon obteve aumento discreto de 0,014 em 2008 para 0,015 em 2010. Chama atenção o caso da Vale que teve aumento do percentual de participação nas vendas de 72,3% em 2008 para 81,2%, mas obteve redução no índice de transnacionalidade de 0,383 em 2008 para 0,342 em 2010.

A tabela 7 a seguir compara a evolução do número de funcionários Maiores e Melhores Exame versus Índice de Transnacionalidade Ranking FDC.

**Tabela 7: Evolução do número de funcionários Maiores e Melhores Exame versus Índice de Transnacionalidade Ranking FDC**

	Maiores e Melhores Exame			Ranking FDC		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Andrade Gutierrez	11.644	12.828	10.022	0,180	0,000	0,000
Camargo Corrêa	<b>26.151</b>	<b>21.645</b>	<b>27.075</b>	0,592	0,192	0,211
Embraer	20.608	15.952	16.133	0,117	0,123	0,053
Gerdau	11.232	9.773	*	0,485	0,500	0,460
Marcopolo	<b>6.685</b>	<b>7.040</b>	<b>8.457</b>	<b>0,241</b>	<b>0,259</b>	<b>0,293</b>
Natura	1.558	1.419	1.410	<b>0,189</b>	<b>0,230</b>	<b>0,230</b>
Odebrecht	<b>81.991</b>	<b>70.808</b>	<b>92.128</b>	<b>0,470</b>	<b>0,561</b>	<b>0,486</b>
Randon	<b>3.924</b>	<b>3.471</b>	<b>4.335</b>	<b>0,018</b>	<b>0,027</b>	<b>0,030</b>
Tigre	<b>2.840</b>	<b>2.958</b>	<b>3.342</b>	<b>0,182</b>	<b>0,227</b>	<b>0,234</b>
Vale	<b>37.887</b>	<b>40.101</b>	<b>41.111</b>	0,251	0,247	0,240

Fonte: adaptado do Ranking FDC e Maiores e Melhores Exame.

De acordo com os dados apresentados na tabela 7, das 11 empresas analisadas seis empresas apresentaram aumento do número total de funcionários segundo a lista de Maiores e Melhores Exame no período de 2008, são elas Camargo Corrêa, Marcopolo, Odebrecht, Randon, Tigre e Vale (destacadas em negrito). No entanto, apenas quatro dessas empresas apresentaram evolução no Ranking FDC no mesmo período e que considera o “número de funcionários no exterior/número de funcionários total”. A Natura apresentou redução no número total de funcionários, mas ao mesmo tempo crescimento no Ranking FDC. Segundo Berk; Demarzo (2009), o crescimento de uma empresa pode ser medido por meio de indicadores que fornecem a evolução de certos fatores dentro de um período de tempo determinado, entre esses fatores destaca-se o crescimento do número de funcionários.

A análise dos indicadores GRI é descrita na seção de indicadores de desempenho, capítulo específico no qual as empresas que adotam esse modelo devem descrever de forma detalhada, e propõe três clusters – econômico, ambiental e social, como demonstrado na tabela 8 a seguir:

**Tabela 8: Indicadores de desempenho GRI**

Indicadores de Desempenho	Indicadores Centrais	Indicadores Adicionais	Total
Econômico	10	3	<b>13</b>
Ambiental	16	19	<b>35</b>
Social	24	25	<b>49</b>
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>47</b>	<b>97</b>

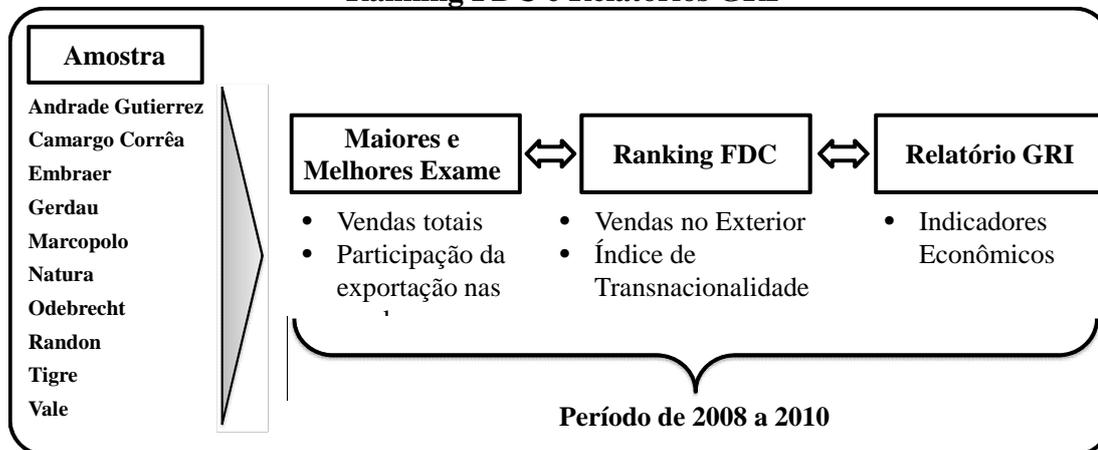
Fonte: GRI, 2006.

A tabela 8 demonstra os indicadores de desempenho GRI compostos por indicadores de ordem econômica, ambiental, social, para os quais há uma atribuição de peso e divisões denominadas indicadores centrais e adicionais. Devido ao enfoque deste estudo apenas o indicador de desempenho será considerado neste estudo. Segundo Moneva et. Al. (2006) a

informação econômica é fornecida para ilustrar as relações econômicas e os impactos diretos e indiretos que a companhia tem com os stakeholders e a comunidade dentro da qual opera.

A seguir, a figura 2 apresenta como os dados serão cruzados entre a lista Maiores e Melhores Exame, Ranking FDC e Relatórios GRI das empresas selecionadas na amostra.

**Figura 2: Cruzamento de indicadores Maiores e Melhores, Ranking FDC e Relatórios GRI**



Fonte: adaptado pelo autor.

A figura 2 demonstra como os indicadores de vendas totais e participação da exportação nas vendas obtidos na publicação Maiores e Melhores Exame; as vendas no exterior e índice de transnacionalidade do ranking FDC dos anos de 2008 a 2010, comparados anteriormente serão comparados os indicadores econômicos dos relatórios GRI da amostra de empresas selecionadas. É importante destacar que o enfoque não serão os aspectos de sustentabilidade, mas os de dimensão econômica referentes aos impactos da organização sobre as condições econômicas das suas partes interessadas e sobre os sistemas econômicos a nível local, nacional e global. Esses indicadores ilustram:

- O fluxo de capital entre as diferentes partes interessadas;
- Os principais impactos econômicos da organização sobre toda a sociedade.

O desempenho financeiro é fundamental para compreender uma organização e a sua própria sustentabilidade. No entanto, esta informação é habitualmente disponibilizada nas demonstrações financeiras. A informação que raramente surge nos relatórios, apesar de ser frequentemente desejada pelos seus utilizadores, é a contribuição da organização para a sustentabilidade de um sistema econômico alargado.

Os indicadores de Desempenho Econômico são apresentados por 9 indicadores estruturados para apresentar informações sobre:

- Desempenho econômico da organização:** Apresentam o valor econômico direto gerado e distribuído, os riscos de oportunidade, planos de benefícios oferecidos aos funcionários, e disponibiliza informações a cerca do apoio significativo recebido do governo, quando houver.
- Presença no mercado:** Retrata as políticas e práticas que abrangem os fornecedores e comunidades impactadas pelas atividades da empresa, procedimentos para contratação local e proporção dos cargos de gestão, como também relação entre o salário mais baixo e o salário mínimo pagos aos empregados.
- Impactos econômicos indiretos:** Dispõe sobre o desenvolvimento dos impactos em infraestrutura em gênero, como também a descrição dos impactos significativos econômicos provocados e sua extensão.

O resultado das análises entre os dados obtidos do Ranking FDC, Maiores e Melhores Exame e Relatório GRI entre os anos de 2008 a 2010 não pôde responder inteiramente a pergunta “A internacionalização tem impacto na performance de empresas

**transnacionais brasileiras?”**. O que foi constatado é que das empresas transnacionais brasileiras analisadas, as que possuem alto percentual de receitas obtidas com as exportações, tais como Embraer e Vale com 88% e 81%, respectivamente, tendem a receber maior impacto com as eventuais oscilações dos mercados externos.

Outro fator a ser considerado é que as empresas analisadas nesse estudo passam a dar mais enfoque ao mercado doméstico para manter o seu crescimento nos casos em que ocorre queda das vendas nos mercados estrangeiros. A queda nas exportações pode ocorrer por diversos fatores tais como a variação cambial e crises financeiras como a que ocorreu em 2008 com a quebra do Banco Lehman Brothers.

*“A crise internacional que eclodiu em setembro de 2008 arrastou-se pelo ano de 2009 também pelo Brasil e trouxe, dentre outros efeitos, duas implicações que interagem: queda no volume de comércio exterior e retração na atividade industrial. Entre os setores em que a queda da produção industrial foi influenciada fortemente pela retração nas exportações destacam-se os produtos de minerais não metálicos (87,8%), instrumentos ópticos e médico-hospitalares (63,3%), couro e calçados (59,7%), veículos (48,6%), têxteis (40,6%) e o setor de máquinas e equipamentos cuja queda nas exportações representou 39,3% de toda redução na produção.”* (FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo)

A pujança da economia brasileira impulsionada pelo consumo interno demonstra ser uma barreira para o aumento da internacionalização das transnacionais brasileiras, no entanto, é um fator de equilíbrio nos casos em ocorre a queda da demanda ocasionada por uma crise internacional.

Algumas sugestões para aprofundar ainda mais o conhecimento sobre o impacto da internacionalização na performance de empresas transnacionais brasileiras ficam para estudos futuros como a correção dos dados apresentados com o Global Reporting Initiative (GRI) para que seja possível, por exemplo, comparar as informações sobre o desempenho econômico, ambiental e social com desempenhos anteriores e objetivos da organização. Outro caminho a ser percorrido seria a seleção de empresas de um mesmo setor analisadas em intervalo maior de tempo.

### **Considerações finais**

Este trabalho apresentou um estudo preliminar sobre a internacionalização de empresas, com especial foco no impacto da internacionalização na performance das empresas brasileiras. É possível verificar que embora haja uma ampla literatura sobre a internacionalização de empresas brasileiras, mas essa literatura ainda falha em explicar adequadamente o impacto direto na competitividade e performance dessas empresas. No caso brasileiro, uma preocupação é explicar a correção entre a internacionalização entre os setores e sua evolução ao longo do tempo desde os movimentos iniciais de atuação em mercados exteriores.

As métricas de avaliação de performance na internacionalização de empresas propostas por Shoham (1998) apontam que o desempenho poderia ser caracterizado por três dimensões principais: a) receitas de exportação, b) lucratividade e c) crescimento. Entretanto, não leva em consideração as denominadas Competências Internacionais como fator de ponderação. Camisón e Villar-López (2010), consideram que o aumento do grau de internacionalização possibilita à empresa o desenvolvimento de novas competências que permitem melhorar o seu desempenho numa espécie de retroalimentação.

Outras questões relacionadas ao desempenho financeiro, estratégias de internacionalização e formas de atuação poderão ser confirmadas por meio da pesquisa qualitativa a partir de questionário semiestruturado com os gestores responsáveis pela internacionalização das empresas analisadas. Para Triviños (1987, p. 146) a entrevista semiestruturada tem como característica questionamentos básicos que são apoiados em teorias e hipóteses que se relacionam ao tema da pesquisa. Os questionamentos dariam frutos a novas

hipóteses surgidas a partir das respostas dos informantes. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador.

As limitações desse estudo, como a análise de empresas com atuação em setores diferentes e de porte diferentes abrem caminho para o aprofundamento em futuras pesquisas e análises. Análises relacionadas à terceirização de atividades e até mesmo a própria dispersão geográfica e seleção dos países de atuação no exterior poderiam ser investigados para identificar eventuais distorções nas análises apresentadas. Outro estudo que pode ser realizado é o da abordagem estratégica que trata do planejamento e estrutura da multinacional e o conhecimento gerado no processo de internacionalização. Esse seria um benefício intangível obtido na busca e atuação em novos mercados: a conquista de vantagens competitivas frente aos concorrentes. Porter (1989, p. 145) propôs essa abordagem, onde a prosperidade é criada e não herdada, sua competitividade dependerá da capacidade de inovação e modernização de seus setores industriais. Esta capacidade de inovação se tornará uma vantagem, a partir do momento que as pressões e desafios locais empurrarem as firmas na busca de melhorias, entre elas a busca de novos mercados.

### **Referências**

- BARDIN, L. *L'Analyse de contenu*. Paris: Presses Universitaires de France, 1986.
- BARTLETT, C.A. e GHOSHAL, S. *Gerenciando empresas no Exterior. A solução transnacional*. São Paulo, Makron Books, 1992.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S.; BIRKINSHAW, J. *Transnational Management – text, cases and reading cross-border management*. Boston: McGrawHill, 2004.
- BERK, J.; DEMARZO, P. *Finanças Empresariais*. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BOSHOFF, C.; MELS, G. A causal model to evaluate the relationships among supervision, role stress, organizational commitment and internal service quality. *European Journal of Marketing*, v. 29, n.2, p 23-42, 1995.
- CAMISÓN, C., & VILLAR-LÓPEZ, A. (2010). Effect of SME's international experience on foreign intensity and economic performance. *Journal of Small Business Management*, 28(2), 116-151.
- CARVALHO, André Costa. *A Empresa Transnacional Brasileira: Porque e Como Ela se Internacionaliza*. Revista Fórum de Líderes Empresariais, Ano VIII, número 13, 2005.
- CRESWELL, John W. *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* / Jonh W. Creswell; trad. Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DUNNING, J. H. 1988. The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19:1-31
- EXAME MAIORES E MELHORES. São Paulo: Editora Abril, Julho, 2011.
- Johanson, J. and Vahlne, J.-E. The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. Vol. 8, n.1, pp 23-32, 1977.
- FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo. <http://www.fiesp.com.br/> (acesso em 15/06/2012)
- GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L.. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. *Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- GOMES, L.; RAMASWAMY, K. An empirical examination of the form of the relationship between multinationality and performance. *Journal of International Business Studies*, v. 30, n. 1, p. 173-188, 1999.
- GRI - GLOBAL REPORTING INITIATIVE: Disponível em: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org) (Acesso em 07/06/2012).
- MONEVA, J; ARCHEL, J. *GRI and the camouflaging of corporate unsustainability*, 2006.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa. Bilbao, Universidad de deusto, 1989.

PINSONNEAULT, A. e KRAEMER, K. L. Survey Research in Management Information Systems: An Assesment. Journal of MIS, v. 10, n. 2, p. 75-105, 1993.

PORTER, M. E. A vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: 5° ed. Campus, 1989.

RANKING DAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS 2011 - Crescimento e gestão sustentável no exterior, Fundação Dom Cabral, 2011.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. H. Como as empresas brasileiras exportam: revisão dos estudos sobre exportação (1978-1990). A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

SELLTIZ, C. ET al. Métodos de pesquisa nas relações sociais. São Paulo: EPU, 1975.

SHOHAM, A. Export performance: a conceptualization and empirical assessment. Journal of International Marketing, n. 63, p. 59-81, 1998.

TRIVIÑOS, A. N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. Academy of Management Review, v. 11, n.4, p.801-814, 1986.