



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**O PAPEL DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL
BRASILEIRA**

DOUTORADO

Graciella Martignago

**Florianópolis
2014**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Graciella Martignago

**O PAPEL DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL
BRASILEIRA**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do título de Doutora em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sílvio Antônio Ferraz Cário.

Área de Concentração: Organizações, Sociedade e Desenvolvimento.

Linha de Pesquisa: Produção e Desenvolvimento.

Florianópolis
2014

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.**

Martignago, Graciella

O papel do conhecimento no processo de internacionalização de uma multinacional brasileira / Graciella Martignago ; orientador, Silvio Antônio Ferraz Cário - Florianópolis, SC, 2014.
377p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

Inclui referências

1. Administração. 2. Internacionalização emergentes. 3. Conhecimento. 4. Capacidade de absorção. I. Cário, Silvio Antônio Ferraz. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

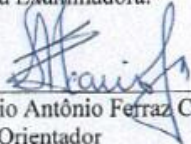
O PAPEL DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE
INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA

Esta tese foi julgada adequada para obtenção do título de doutora em administração e
aprovada pelo Programa de Pós-graduação em Administração.

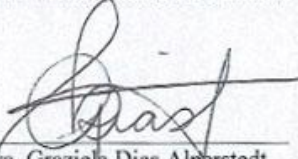
Florianópolis, 18 de novembro de 2014.

Prof. Dr. Marcus Vinícius Andrade de Lima
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

Banca Examinadora:



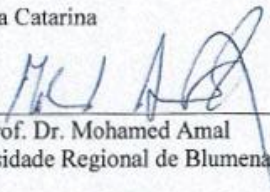
Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cário
Orientador
Universidade Federal de Santa Catarina



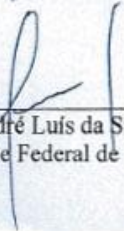
Profa Dra. Graziela Dias Alperstedt
Co-orientadora
Universidade do Estado de Santa Catarina



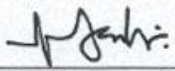
Prof. Dr. Célio Hiratuka
Universidade Estadual de Campinas



Prof. Dr. Mohamed Amal
Universidade Regional de Blumenau



Prof. Dr. André Luís da Silva Leite
Universidade Federal de Santa Catarina



Prof. Dr. Fernando Seabra
Universidade Federal de Santa Catarina

Aos meus queridos pais, sempre
um exemplo a ser seguido.
Para os meus amores Rodrigo,
Maria Fernanda,
Henrique e Guilherme, minhas
alegrias.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em especial, ao meu orientador, Prof. Sílvio A. F. Cário pelo apoio, considerações, indagações e estímulo constante, que me fizeram avançar;

À Prof. Graziela Dias Alperstedt, que com muita sensibilidade e experiência, percebia as dificuldades e apontava caminhos para o desenvolvimento. Foi grande entusiasta e incentivadora;

Aos Srs. Luiz Vilar de Carvalho e Fábio Ermírio de Moraes, pela confiança, atenção e disponibilidade. Foi o compartilhamento da rica experiência de ambos que essa tese se tornou possível. Agradeço o privilégio que me foi concedido de ter relatado a história da internacionalização de uma das maiores empresas de cimento do mundo;

Ao Sr. Alfredo Villares e Sra Célia Maria Christofolini Piconpelas informações sobre o grupo Votorantim;

Aos executivos, Sr. Paulo Nascentes da Silva, Sr. André Araújo Hofmeister e Sr. Fábio Krzyzanowski, construtores da internacionalização de empresas brasileiras, agradeço pela rica análise e descrição deste importante processo;

Ao Prof. Everton Cancellier, pela contribuição teórica;

Aos Profs. Célio Hiratuka, Mohamed Amal, Fernando Seabra e André L. S. Leite, pela participação na banca examinadora;

À minha família, pelo suporte, compreensão e incentivo constantes, sem os quais eu não teria conseguido.

RESUMO

As multinacionais dos países emergentes ganharam expressão nos diversos continentes, sobretudo a partir dos anos Noventa. Firms da periferia passaram a se mover rapidamente para tirar vantagens de oportunidades criadas pelos mercados internacionais e pelos padrões globais de desenvolvimento industrial. As multinacionais brasileiras se inserem neste contexto que impôs uma série de desafios. Compreender como estas empresas têm se posicionado frente ao dinâmico mercado internacional e se tornaram competidores globais relevantes a partir de países emergentes requer a análise do papel do conhecimento no processo de internacionalização, dado que o conhecimento é um recurso essencial para a internacionalização. Qual o papel exercido pelo conhecimento para que uma multinacional emergente se torne uma consolidadora global no seu segmento de atuação é a pergunta que norteia esta pesquisa. A partir de uma abordagem evolucionária de expansão internacional e aprendizagem da firma, que pressupõe que as multinacionais emergentes são capazes de alcançar e sustentar sua posição competitiva global mesmo face aos limitados recursos da firma e das vantagens específicas do país, tem-se como objetivo explicar o papel do conhecimento no processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira que se tornou uma consolidadora global. Realizou-se uma pesquisa qualitativa, indutiva, descritiva e longitudinal a partir de um estudo de caso. A unidade analisada foi a Votorantim Cimentos, maior empresa da indústria de cimentos do Brasil, umas das principais multinacionais brasileiras e membro do grupo das dez principais cimenteiras do mundo. Os dados coletados foram de fontes primárias e secundárias. Foi realizada uma triangulação das entrevistas com as fontes secundárias de dados para manter a integridade da análise. Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas não estruturadas e semi-estruturadas e documentos. Os dados foram codificados e desenvolveu-se tabelas analíticas para se navegar através dos dados como o auxílio do software NVivo. Os resultados apontaram que o processo de internacionalização da Votorantim Cimentos ocorreu para explorar vantagens de propriedade específicas da firma, buscar mercados e recursos, mas também distribuir o risco da concentração de atividades em um único mercado e como forma de responder às mudanças institucionais do país de origem. Deu-se de forma não acelerada e tardia em relação aos principais competidores internacionais como resultado da influência do modelo mental dos tomadores de

decisão que influenciaram no reconhecimento do valor do conhecimento sobre o processo de internacionalização. Apareceram evidências do papel das crises para as mudanças organizacionais, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo. A internacionalização ocorreu a partir de capacidades e recursos que foram desenvolvidos ao longo do crescimento da firma no mercado interno e de experiência com exportações, mas não foram suficientes para operar internacionalmente via investimento direto externo, o que fez com que a empresa tivesse que desenvolver capacidades específicas à internacionalização, tanto antes quanto ao longo de sua atuação no mercado externo. Para isto, empreendeu uma série de iniciativas com o objetivo de ampliar sua capacidade de absorção de conhecimento sobre internacionalização. Foram adquiridos conhecimentos de fontes internas e fontes externas, com influência de *gate keepers* e *boundary spanners* que culminaram no desenvolvimento de novas rotinas que se mantêm em transformação ao longo do processo de internacionalização. O trabalho contribuiu não somente em explicar como as capacidades surgiram no processo de internacionalização, mas também em mostrar como a expansão externa gerou novas fontes de conhecimento e portanto, demonstrou que a internacionalização é um processo de aprendizagem. O estudo do caso da Votorantim mostra que a explicação teórica dos processos de internacionalização requer a compreensão do contexto mais imediato (setor) e do contexto mais amplo (país de origem) para o desenvolvimento teórico sobre as empresas multinacionais.

Palavras-chave: Internacionalização Emergentes. Conhecimento. Capacidade de Absorção.

ABSTRACT

Multinationals from emerging countries gained expression in the various continents, especially since the nineties. Firms from the periphery began to move quickly to take advantage of opportunities created by international markets and the global patterns of industrial development. Brazilian multinationals fit into this context that imposed a series of challenges. Understanding how these companies have positioned themselves against the dynamic international market and become important global players from emerging countries requires the analysis of the role of knowledge in the internationalization process, given that knowledge is an essential resource for internationalization. What is the role of knowledge for an emerging multinational company to become a global consolidator is the question that guides this research. From an evolutionary approach to learning and international expansion of the firm, which assumes that emerging multinationals are able to achieve and sustain its global competitive position even in the face of limited resources of the firm and the specific advantages of the country has aimed to explain the role of knowledge in the process of internationalization of a Brazilian multinational company that has become a global consolidator. We conducted a qualitative, inductive, descriptive and longitudinal research from a case study. The unit was analyzed Votorantim Cement, the largest cement industry in Brazil and one of the leading Brazilian multinationals. Data were collected from primary and secondary sources. A triangulation of interviews with secondary sources of data was performed to maintain the integrity of the analysis. Primary data were collected through unstructured and semi-structured interviews and documents. Data were coded and developed analytical tables to navigate through the data to the aid of NVivo software. The results showed that the process of internationalization of Votorantim Cements was to explore benefits of specific property of the firm, look for markets and resources, but also spread the risk of concentration of activities in a single market and a way to respond to institutional changes in the country of origin. Yield is not accelerated and delayed relative to the main international competitors as a result of the influence of the mental model of decision makers that influence the recognition of the value of knowledge about the process of internationalization form. Showed evidence of the role of crisis for the organizational changes, both in the domestic environment and the external environment. The internationalization occurred from

capabilities and features that have been developed over the growth of the firm in the domestic market and export experience, but not enough to operate internationally through foreign direct investment, which meant that the company had to develop capabilities specific to internationalization, both before and during their performance in foreign markets. For this, he undertook a number of initiatives aiming to expand its capacity for absorbing knowledge about internationalization. Knowledge from internal sources and external sources, to influence the gate keepers and boundary spanners that culminated in the development of new routines that keep changing throughout the internationalization process were acquired. The work has contributed not only to explain how the capabilities emerged in the internationalization process, but also to show how external expansion generated new sources of knowledge and thus demonstrate that internationalization is a learning process. The case study shows that the Votorantim theoretical explanation of the internationalization processes requires understanding the more immediate context (industry) and the broader context (country of origin) to the theoretical development of multinational companies.

Keywords: Emerging Internationalization. Knowledge. Absorption Capacity.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Matriz “ <i>Firm-Specific Advantages/Country-Specific Advantages</i> ”	57
Figura 2.2 - Modelo de capacidade de absorção de Zahra e George (2002)	74
Figura 2.3 - Modelo de capacidade de absorção de Lane et al (2006)..	75
Figura 2.4 - Modelo de Todorova e Durisin (2007) de capacidade de absorção.....	76
Figura 2.5 - <i>Framework</i> do papel do conhecimento no processo de internacionalização.....	94
Figura 3.1 - Fluxo de investimento direto emitido, 1970 a 2012, em US\$ milhões.....	98
Figura 3.2 - Participação no fluxo de IDE emitido no mundo, 1970 e 2012.....	99
Figura 3.3 - Participação (%) das regiões no total do fluxo de IDE emitido pelos países em desenvolvimento – 1980 a 2010.....	108
Figura 3.4 - Tipologia de Multinacionais emergentes de Lu e Tung (2007).....	116
Figura 3.5 - Estoque de Investimento Direto Externo Emitido – Brasil, México, Chile, Argentina – 1980-2012, em US\$ bilhões.....	134
Figura 3.6 - Estoque de Investimento Direto Externo Emitido – Brasil, México, Chile, Argentina – 1980 a 2012, em participação sobre o total da América Latina.....	135
Figura 3.7 - Estoque do investimento direto brasileiro, distribuição por setor, 2007 a 2012.....	142
Figura 3.8 - Estoque do investimento externo brasileiro, distribuição por atividades da indústria de transformação (% do total do IDE da Ind. Transformação), em 2012.....	143
Figura 5.1 - Produção de cimento no Mundo, 1993-2013 (milhões de toneladas).....	176
Figura 5.2 - Evolução da Produção Mundial de Cimento, 2001-2012. Base 2001=100.....	176
Figura 5.3 - Produção Mundial de Cimento por Região e principais países, 2013.....	180
Figura 5.4 - Preço do Cimento no mundo, 2011 (índice 100 = preço do cimento na Ásia-Pacífico).....	180
Figura 5.5- Retorno (%) sobre o capital investido (ROCE), 2011.....	181

Figura 5.6 - Custos Operacionais da produção de cimento, por região, 2011 (índice 100 = custos operacionais na Ásia-Pacífico).....	181
Figura 5.7 - Consumo de Cimento no Mundo. Principais mercados (com exceção da China), 2004-2010, em milhões de toneladas.....	183
Figura 5.8 - Maiores produtores de cimento do mundo, capacidade instalada em Mton/ano, 2013.....	188
Figura 5.9 - Produção de Cimento no Brasil, 1970 a 2012 (milhões de toneladas).....	218
Figura 5.10 - Consumo Aparente de Cimento no Brasil e Consumo per capita brasileiro e mundial, 1970-2011 (em milhões de toneladas).....	220
Figura 5.11 - Emissões específicas de CO2 por tonelada de cimento, Brasil e regiões selecionadas, 1990, 2000, 2005, 2010, 2011, em (kg/t).....	221
Figura 5.12 - Capacidade Instalada de Cimento no Brasil (milhões de toneladas) e número de fábricas, 2006-2020.....	225
Figura 5.13 - Exportação de Cimento do Brasil, 2001-2012, em mil toneladas.....	226
Figura 5.14 - Preços do Cimento, em 2010, em US\$ FOB, sem imposto.....	227
Figura 5.15- Unidades da Votorantim Industrial, 2013.....	250
Figura 5.16- Receita líquida da Votorantim Industrial (R\$ bi) e participação (%) das áreas de negócios no total do faturamento, 2010 a 2013.....	252
Figura 5.17 - Evolução do Volume de Vendas da Votorantim Cimentos (em Kt), por unidades de negócios, 2010 a 2013.....	253
Figura 6.1 - Framework da influência do conhecimento no processo de internacionalização da Votorantim.....	319

LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1- Paradigma de desenvolvimento dos anos 70 e 80.....	46
Quadro 2.2 - Meios e Fins do Novo Paradigma de Desenvolvimento...	47
Quadro 2.3 - Modelo de Desenvolvimento de Dunning.....	48
Quadro 2.4 - Incorporação dos “ <i>institutionalassets</i> ” no Paradigma Eclético.....	50
Quadro 2.5 - Determinantes do IDE no país hospedeiro.....	53
Quadro 2.6 - A interrelação entre estratégia e capacidades dinâmicas..	70
Quadro 2.7 - Elementos da <i>framework</i> de capacidades.....	71
Quadro 2.8 - A internacionalização de empresas- principais contribuições conceituais.....	95
Quadro 3.1 - Origem e destino do IDE mundial.....	102
Quadro 3.2 - O “ <i>investment development path</i> ” revisado*.....	113
Quadro 3.3 - Comparação das EMNs tradicionais e as novas EMNs.....	120
Quadro 3.4 - Motivos para a internacionalização das multinacionais emergentes.....	123
Quadro 3.5 - Ativos intangíveis das Novas Multinacionais.....	126
Quadro 3.6 - Distribuição do estoque de IDE Brasileiro por faixas de valor –por investidor, 2010-2012, em US\$ milhões.....	137
Quadro 3.7 - Estoque de Investimento Direto Brasileiro, distribuição por país, 2010 a 2012, em US\$ milhões.....	139
Quadro 3.8 - Estoque de Investimento Direto Brasileiro, distribuição intensidade tecnológica das atividades da indústria de transformação , 2007 a 2012, em US\$ milhões.....	145
Quadro 3.9 - Empresas Brasileiras na lista da Fortune Global 500 e posição no ranking, 2005, 2008, 2011, 2013, 2014.....	146
Quadro 3.10 - Ranking das Empresas Transnacionais Brasileiras – 2012.....	148
Quadro 3.11- Ranking de Internacionalização de Franquias Brasileiras – 2012.....	149
Quadro 3.12 - Empresas brasileiras mais internacionalizadas, 2009-2010.....	149
Quadro 3.13 - Fatores que influenciaram a decisão de internacionalização das multinacionais brasileiras.....	152
Quadro 4.1 - Principais categorias norteadoras da pesquisa e autores de referência.....	162
Quadro 5.1- Processo de internacionalização da indústria de cimentos, principais produtores mundiais.....	212

Quadro 5.2 - Atuação internacional das maiores empresas produtoras de cimento do mundo.....	215
Quadro 5.3- Períodos Estratégicos e Eventos Críticos do Grupo Votorantim.....	228
Quadro 5.4 - Expansão de atividades da Votorantim Cimentos – Anos 30 a Anos 90.....	232
Quadro 5.5- VCNA – Votorantim Cement North America, principais localizações em 2013.....	245
Quadro 5.6- Expansão Atividades da Votorantim Cimentos no Brasil Anos 2000-2012.....	247
Quadro 5.7- Votorantim Industrial e capacidade produtiva das unidades industriais em 2013.....	251
Quadro 6.1 - Capacidades desenvolvidas no país de origem pela Votorantim Cimentos.....	264
Quadro 6.2 - Características do Processo de Internacionalização da Votorantim Cimentos.....	320

LISTA DE TABELAS

Tabela 3.1 - Taxa de crescimento médio anual dos fluxos de IDE emitido por diversas economias, no período 2010 a 2012.....	100
Tabela 3.2 - Estoque de IDE emitido no mundo, por grupo de países, 1980, 1990, 2000, 2010 e 2012, em US\$ bilhões.....	101
Tabela 3.3 - Estoque de IDE emitido por países em desenvolvimento, nos anos 1980, 1990, 2000, 2010 e 2012, em US\$ bilhões.....	103
Tabela 3.4 - Participação (%) do Estoque de IDE emitido no PNB, 1980 a 2011.....	111
Tabela 3.5 - Número empresas multinacionais, por país e ano, na lista das 500 maiores empresas do mundo*, 2005, 2008, 2011.....	112
Tabela 5.1 - Principais países produtores de Cimento*, 2001-2013, em milhões de toneladas.....	178
Tabela 5.2 - Número de empresas produtoras por país, número de fábricas por país e capacidade instalada por país, em 2012.....	184
Tabela 5.3 - Principais países exportadores e importadores de cimento, em 2010, em milhões de toneladas.....	185
Tabela 5.4 - Número de registros de patentes dos maiores produtores de cimento do mundo, 2014.....	187
Tabela 5.5 - Vendas das empresas Lafarge e Holcim, por regiões (participação %), em 2013.....	193
Tabela 5.6 - Vendas e números de empregados da HeidelbergCement, 2013.....	194
Tabela 5.7 - As 10 maiores Transnacionais não financeiras de países em desenvolvimento e economias em transição, classificadas por ativos no exterior, em 2011 (US\$ milhões e número de empregados).....	200
Tabela 5.8 - Maiores empresas de cimento do mundo sem considerar as empresas chinesas, em 2013.....	201
Tabela 5.9 - Consumo Aparente Total e consumo per Capita de Cimento no Brasil, 2000 a 2012.....	219
Tabela 5.10 - Produção Brasileira de Cimento por Empresas, em 2011 (mil toneladas).....	223

LISTA DE ABREVIATURAS

ABCP – Associação Brasileira de Cimento Portland
ASEAN – Associação de Nações do Sudeste Asiático
BCB – Banco Central do Brasil
BCG – Boston Consulting Group
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BRICS – Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul
CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CEO – Chief Executive Officer
CNBM – China National Building Material Company
CRH – CRH plc
EMN – Empresas Multinacionais
ERP - Enterprise Resource Planning
F&A – Fusão e aquisição
FMI – Fundo Monetário Internacional
IDE – Investimento Direto Externo
IDI - Inward direct investment;
IDP – Investment Development Path
IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial
MNE – Multinacionais emergentes
M&A - Mergers and acquisitions
Nafta – North American Free Trade Agreement
NICs – Newly industrialized countries
NOI - Net outward investment
OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico
ODI - outward direct investment;
OLI - *Ownership, Location, Internalization*
ONGs – Organizações não governamentais
PNB – Produto Nacional Bruto
PIB – Produto Interno Bruto
RBV - *resource-based view*

SAP – SAP SE – empresa de software

SNIC – Sindicato Nacional da Indústria do Cimento

SOBBET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e Globalização Econômica

TCT - Teoria dos custos de transação

VC – Votorantim Cimentos

VCEAA – Votorantim Cement Europe, Africa, Asia

VCNA – Votorantim Cement North America

VCPS - Votorantim Cements Production System

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	23
1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA	23
1.2 OBJETIVOS	29
1.2.1 Objetivo geral	29
1.2.2 Objetivos específicos	29
1.3 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA	29
1.4. RELEVÂNCIA DO ESTUDO	30
1.5 ESTRUTURA DA TESE	34
2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS	35
2.1 A EMPRESA MULTINACIONAL	35
2.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS AO ESTUDO DA FIRMA INTERNACIONAL	38
2.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	59
3 MULTINACIONAIS EMERGENTES: UM NOVO FENÔMENO	97
3.1 O INVESTIMENTO DIRETO EXTERNO DAS FIRMAS EMERGENTES	97
3.1.1 Primeira onda de internacionalização	101
3.1.2 Segunda onda de internacionalização	106
3.1.3 Terceira onda de internacionalização	109
3.2 AS MULTINACIONAIS EMERGENTES	114
3.3 AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS	131
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA	157
4.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA	157
4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA	162
4.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS	165
5 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA INDÚSTRIA DE CIMENTO E A TRAJETÓRIA DA VOTORANTIM	171
5.1 A INDÚSTRIA DE CIMENTO	171
5.2 A INDÚSTRIA DE CIMENTO NO MUNDO	175
5.3 OS PRINCIPAIS COMPETIDORES MUNDIAIS	188
5.4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CIMENTO NO MUNDO	202
5.5 A INDÚSTRIA DE CIMENTO NO BRASIL	218
5.6 HISTÓRICO DA VOTORANTIM CIMENTOS	227
5.6.1 Décadas de 30 e 40 – crescimento de um conglomerado industrial	230
5.6.2 Anos 50 a 70: a liderança no mercado de cimento	233

5.6.3 Anos 80: redução do ritmo de crescimento do mercado interno leva à internacionalização, mas a diversificação continua.....	236
5.6.4 Anos 90: Reestruturação	238
5.6.5 Anos 2000: nova geração assume o comando do grupo e inicia a internacionalização da produção.....	241
6 O PAPEL DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA VOTORANTIM CIMENTOS.....	255
6.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA VOTORANTIM CIMENTOS	255
6.2 O CONHECIMENTO PRÉVIO – O PAPEL DA <i>PATH DEPENDENCE</i>	258
6.3 O INÍCIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A BUSCA POR NOVO CONHECIMENTO	280
6.4 A INTEGRAÇÃO DO NOVO CONHECIMENTO E A AÇÃO COMO UMA FONTE DE NOVO CONHECIMENTO	302
7 CONCLUSÃO	325
REFERÊNCIAS	331
Anexo 1 - As 100 maiores transnacionais não financeiras, classificadas por ativos no exterior, 2002, (milhões de dólares e número de empregados).....	365
Anexo 2 - As 100 maiores transnacionais não financeiras de economias em desenvolvimento e em transição, classificadas por ativos externos, 2011 ^a (milhões de dólares e números de empregados).....	371

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo visa contextualizar o tema de tese, apresentando elementos que conduzem a problemática em estudo. A partir dessa discussão, definem-se os objetivos gerais e específicos, procede-se à delimitação do estudo e ainda apresentam-se argumentos que justificam a realização da pesquisa, ressaltando sua relevância. Também se apresenta a estrutura geral dentro do qual todo o trabalho é desenvolvido.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A participação dos países em desenvolvimento nos fluxos globais de investimento direto externo (IDE) tornou-se relevante a partir dos primeiros anos da década de noventa e ganhou maior expressão nos anos seguintes.

Países periféricos, polos de atração de investimentos devido aos grandes mercados com potencial de crescimento e com processos de internacionalização voltados para dentro, passaram a ser emissores de IDE.

Desta forma, as multinacionais dos países emergentes (MNE) ganharam expressão nos diversos continentes. Firms da periferia passaram a se mover rapidamente para tirar vantagens de oportunidades criadas pelos mercados internacionais e pelos padrões globais de desenvolvimento industrial (MATHEWS, 2006; RAMAMURTI, 2012).

Fenômeno que chegou a causar surpresa (GOLDSTEIN, 2007; 2009), a expansão internacional de empresas de mercados emergentes tornou-se uma característica nova e dinâmica na paisagem global de investimentos (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009).

Há 20 anos, seria difícil imaginar que o Tata Group, de Mumbai, seria o maior empregador industrial do setor privado no Reino Unido; ou que as empresas mexicanas CEMEX e Bimbo se tornariam líderes nos Estados Unidos, na produção de cimento e de pão, respectivamente; ou que a chinesa Lenovo estaria cabeça a cabeça com a Hewlett-Packard como maior vendedora mundial de computadores pessoais (COOPER; REMES, 2013).

Enquanto em 1995 o estoque de IDE emitido por países em desenvolvimento e economias em transição era de US\$ 325 bilhões, em 2005 este tipo de investimento chegou a US\$ 1,4 trilhões, mais que dobrou em 2010 (US\$ 3,5 trilhões) e em 2013 saltou para, aproximadamente, US\$ 5 trilhões e foi acompanhado por um expressivo

crescimento do número de empresas multinacionais (UNCTAD, 2006, 2014).

Em 2013, o fluxo de IDE emitido por países em desenvolvimento alcançou um recorde. As empresas dessas regiões aumentaram ainda mais a aquisição de empresas de países desenvolvidos. De acordo com a UNCTAD (2014), as economias em desenvolvimento e em transição responderam por 39% do fluxo de IDE emitido no ano de 2013. No início dos anos 2000, esses investimentos representavam somente 12%. A Ásia tornou-se a região com maior participação, fortemente influenciada pela Rússia e China; a América Latina ficou em segunda posição. As multinacionais dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) apareceram e aprofundaram o movimento de internacionalização das economias em desenvolvimento.

As multinacionais emergentes surgiram de diversos setores da economia, como a indústria de extração de petróleo, de cimento, a automobilística, de computadores e telefones celulares, além das atividades do setor de serviços, como bancos, telecomunicações e administração portuária (KUMAR, 2007; CHILD; RODRIGUES, 2010; UNCTAD, 1996).

Com a ascensão destes novos “players” econômicos globais de diferentes culturas, tamanhos, setores econômicos, a arena econômica mundial tornou-se mais incerta, volátil e complexa (DUNNING; ZHANG, 2008).

O crescimento da participação das MNEs na emissão de IDE passou a representar o aspecto mais dinâmico da integração econômica dos países emergentes com a economia mundial, além de promover o aprofundamento das relações de comércio e da atração de investimentos diretos para esses países (KUMAR, 2007). Empresas indianas, chinesas, russas, latino-americanas, dentre outras, passaram a considerar o IDE como um aspecto importante de suas estratégias corporativas.

Em 2013, seis economias em desenvolvimento estiveram entre as 20 maiores emissoras de IDE do mundo. (China, Rússia, Hong Kong, Coreia, Cingapura e Taiwan) (UNCTAD, 2014). Estes investimentos atingiram valores recordes. O IDE inter-regional entre países em desenvolvimento tem crescido rapidamente, ao mesmo tempo em que declina a entrada de IDE nos países desenvolvidos (UNCTAD, 2011).

De acordo com a UNCTAD (2011), o dinamismo dos mercados emergentes contrasta com o ritmo moderado da emissão de investimentos dos países desenvolvidos, sobretudo dos europeus que sofrem com as consequências da crise econômica de 2008.

Observa-se, portanto, que embora o alcance dos investimentos das MNEs seja menos global do que os investimentos dos países desenvolvidos (RUGMAN, 2008b), a amplitude e o aprofundamento desse processo se contínuo, especialmente à luz das altas taxas de crescimento em algumas partes dos países em desenvolvimento. Este crescimento quantitativo pode levar a mudanças qualitativas, com implicações para as relações econômicas internacionais (UNCTAD, 2006; RAMAMURTI, 2009).

Os estudos sobre as MNEs, as “*latecomers ou latemovers*”, iniciaram nos anos oitenta (LALL, 1983; WELLS, 1983; MATHEWS e CHO, 1999; WILKINS 2010). Com a maior relevância destes investimentos para a economia mundial, a partir dos anos 2000 houve um rápido crescimento da literatura a respeito desse fenômeno.

Diversas revistas internacionais dedicaram edições especiais sobre este assunto¹, e grande parte delas tem focado questões sobre a criação de capacidades e o questionamento “se”, e “como” o processo de internacionalização das MNEs difere do processo de internacionalização das multinacionais tradicionais dos países desenvolvidos (MATHEWS, 2006; LUO, TUNG, 2007; CUERVO-CAZURRA, 2012; GUILLÉN, GARCIA-CANAL, 2009; BECKER-RITTERSPACH, GERT BRUCHE, 2012; DUNNING et al, 2008; DURNEV, 2010; RAMAMURTI, 2009, 2012). Ainda se sabe muito pouco sobre o processo de internacionalização das emergentes (CUERVO-CAZURRA, GENC, 2008; MADHOK, KEYHANI, 2012).

A heterogeneidade das firmas multinacionais e as profundas mudanças no contexto macroeconômico estão impedindo que se faça generalizações sobre como são as MNEs em relação às multinacionais de países desenvolvidos (RAMAMURTI, 2009). O aparecimento das multinacionais emergentes está desafiando as teorias clássicas da firma internacional que tentam explicar por que o empreendimento multinacional realmente existe.

Ainda existem muitas perguntas sem respostas e este se constitui em um tema que merece maior investigação da academia (CHILD, RODRIGUES, 2005; RAMAMURTI, 2009; WELLS, 2009; WILKINS, 2010; PENG, PARENTE, 2012; CUERVO-CAZURRA, 2008), sobretudo para a academia brasileira, que se depara com um fenômeno

¹Journal of International Business Studies (2007), Journal of International Management (2007, 2010), International Journal of Technology and Globalization (2008), Industrial and Corporate Change (2009), International Journal of Emerging Markets (2010).

ainda em desenvolvimento e que se desconhece suas consequências para o país e para as empresas envolvidas.

O Brasil, historicamente, constituiu-se como um país de industrialização tardia (MELLO, 2009) e a economia brasileira tornou-se um campo para a exportação de capitais dos países capitalistas maduros, ao criar oportunidades de inversão do capital estrangeiro (LESSA, 1975; AMSDEN, 2009) e formou-se aqui uma estrutura específica que articulou a grande empresa estrangeira, a empresa privada nacional e a empresa pública (DRAIBE, 1985).

Neste processo histórico, caracterizado pela substituição de importações, de industrialização tardia e de internacionalização para dentro, as empresas brasileiras cresceram, na maior parte, sem ativos especializados com base em conhecimento, em um amplo mercado, diversificadas em indústrias tecnologicamente não relacionadas e, muitas, com fortes relações com o governo (AMSDEN, 2009).

Com dificuldades para justapor uma administração assalariada com a propriedade familiar, as empresas privadas de muitos países emergentes desenvolveram-se com limitado acesso a fundos de capital, com políticas conservadoras em relação a iniciativas arriscadas, com baixa exposição no mercado internacional (AMSDEN, 2009; CASANOVA, 2009). Portanto, as dificuldades para o desenvolvimento de competências que possibilitassem estender as suas operações, vertical ou horizontalmente, para o exterior, fizeram com que as empresas brasileiras ficassem restritas ao mercado interno (DANIELS, KRUG, TREVINO, 2007; CASANOVA, 2009).

A menor integração com a economia global fez com que muitas empresas de mercados emergentes desenvolvessem processos de diversificação, enquanto as de economias mais desenvolvidas enfatizavam as competências essenciais e o enfoque (KHANNA; PALEPU, 2000, 2006; KHANNA; YAFEH, 2007).

As multinacionais brasileiras fazem parte deste grupo de “*late globalizers*”, o que impôs uma série de desafios a estas empresas, como combater a competição no mercado doméstico, estar atualizada tecnologicamente e ter as melhores práticas, além de expandir-se internacionalmente. As firmas que superaram estes desafios fizeram isto transformando seu status de “*latemover*” em uma rede de vantagens, não somente em outras economias emergentes, mas também em países desenvolvidos.

Compreender como estas empresas têm se posicionado frente ao dinâmico mercado internacional e se tornaram competidores globais relevantes a partir de países emergentes requer a análise do papel do

conhecimento no processo de internacionalização destas empresas, dado que o conhecimento é um recurso essencial para a internacionalização (JOHANSON; VALHNE, 1977; CASILLAS et al, 2009; PETERSEN et al, 2008; TEECE, 2007; 2014). Qual o papel exercido pelo conhecimento para que uma multinacional emergente se torne uma consolidadora global (RAMAMURTI; SINGH, 2009) no seu segmento de atuação é a pergunta que norteia esta pesquisa.

As empresas que escolheram a internacionalização tiveram a necessidade de aprender a operar em um contexto cultural e institucional diferente, que demandou adaptação dos mapas mentais, das estruturas e dos processos organizacionais e as empresas tiveram que obter conhecimento sobre como conduzir o processo de internacionalização, o que é uma tarefa complexa (JOHANSON; VALHNE, 1977; BAKERMA; NADOLSKA, 2003; CASILLAS et al, 2009; VERMEULEN; BARKEMA, 2002).

A partir de uma abordagem evolucionária de expansão internacional e aprendizagem da firma, que pressupõe que as multinacionais emergentes são capazes de alcançar e sustentar sua posição competitiva global mesmo face aos limitados recursos da firma e das vantagens específicas do país (LESSARD; LUCEA, 2009), tem-se como objetivo explicar o papel do conhecimento no processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira que se tornou uma consolidadora global (RAMAMURTI; SINGH, 2009).

A decisão de operar no mercado internacional requer que a empresa aprenda, adquira e absorva conhecimentos para a consecução desta estratégia. Se, e com que extensão, novos conhecimentos são integrados às capacidades geradas ao longo do processo de desenvolvimento histórico da empresa, é que determinará se a multinacional emergente se encontrará em uma melhor posição em relação às suas concorrentes (CASILLAS et al, 2009).

Para o desenvolvimento deste processo de aprendizagem, as empresas partem das capacidades atuais e geram novas capacidades baseadas no desenvolvimento das atividades internacionais; portanto, o processo de internacionalização é uma dinâmica de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades. Novos conhecimentos são absorvidos, compartilhados e construídos com o tempo através das rotinas organizacionais (NELSON; WINTER, 1982; COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O processo de internacionalização inicia antes da primeira ação no exterior, quando há o reconhecimento de que o mercado internacional é uma fonte de oportunidades para crescimento e aumento

de rentabilidade, e desenvolve-se na medida em que a empresa busca e adquire novos conhecimentos e os absorve, formando novas rotinas e procedimentos (CASSILAS et al, 2009).

Mas este processo não ocorre dissociado de um contexto externo e interno da empresa, e, portanto, é dependente de um caminho, de uma história desenvolvida pela organização ao longo dos anos, o que torna relevante a realização do resgate histórico da empresa no seu mercado de origem.

Esta pesquisa terá como objeto de estudo de caso a empresa Votorantim Cimentos, participante de um dos maiores conglomerados do Brasil, líder no seu segmento de atuação e um dos maiores players do mundo do mercado em que atua, com 54 milhões de toneladas de cimento produzido ao ano e mais de 39 mil empregados.

O processo de internacionalização da Votorantim constitui-se um caso revelador, não só pela sua relevância para a economia brasileira e mundial, mas pelas características inerentes ao seu processo de internacionalização: concorrente de empresas multinacionais tradicionais no mercado de origem, perdeu posição no mercado mundial em relação a concorrentes de outros países em desenvolvimento, e entrou no mercado externo como uma *late mover*. Como ocorre este processo e como empresas como a Votorantim aprendem a atuar em novos mercados externos a partir dos conhecimentos adquiridos no mercado de origem, é uma das grandes lacunas nos debates em negócios internacionais.

Estudar o papel do conhecimento para a internacionalização tem grande relevância para as empresas de países emergentes e para a academia de negócios internacionais, que buscam explicações teóricas para este fenômeno novo. Mas, sobretudo, para as empresas brasileiras, que nasceram em um dos países mais fechados do mundo, que, apesar de estar entre as dez principais economias do globo, participa com menos de 1,5% do comércio mundial e com 1% do IDE emitido no mundo (UNCTAD, 2013).

Este tema ganha maior importância pela contemporaneidade, originalidade e pela geração de conhecimento partilhado com outras companhias do país que almejam expandir suas atividades para o exterior. É o estudo do processo que produzirá conhecimento sobre o “como fazer”, tão crucial para a prática dos gestores (PETTIGREW, 2012). E, em um país em desenvolvimento, que pretende ampliar a inserção internacional das suas empresas, ainda pouco expostas à competição global (COUTINHO et al, 2008), esse tema é fundamental também para os formadores de políticas públicas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Compreender o papel do conhecimento no processo de internacionalização de uma multinacional brasileira que se tornou um consolidador global no seu setor de atuação.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Caracterizar a natureza do investimento direto externo no contexto econômico mundial;
- b) Descrever o processo de internacionalização da empresa;
- c) Identificar a existência de conhecimento prévio empresarial relevante para a internacionalização;
- d) Verificara busca realizada pela empresa por novos conhecimentos para a internacionalização;
- e) Descrever como os novos conhecimentos foram absorvidos para a criação de novas rotinas para a internacionalização.

1.3 PRESSUPOSTOS DA PESQUISA

Esta pesquisa terá a empresa como unidade básica de análise. Parte do pressuposto de que as empresas constituem-se como sistemas abertos, em permanente coevolução, em um processo iterativo entre ambiente e organização no desenvolvimento de suas estratégias (CHANDLER, 1962; CHILD, 1972; NELSON; WINTER, 1982). O ambiente, neste caso, age como restrição às decisões gerenciais, mas existe um espaço de decisão no qual é possível os atores organizacionais determinarem as estratégias que definirão os rumos da organização.

Entende-se a internacionalização como um processo estratégico (MELIN, 1992; OLIVEIRA et al, 2010). E, como tal, deve ser analisado a partir de uma abordagem contextualista e processual, como propõe Pettigrew (1987). Serão, portanto, examinadas as relações e interdependências entre os níveis organizacionais pertencentes ao contexto interno e externo da organização, a partir de uma sequência de ações e eventos de maneira histórica.

As decisões são tomadas dentro de um contexto político interno, e os atores organizacionais, ao definirem a realidade de acordo com seus antecedentes, valores, modelos mentais, podem perceber o mesmo fenômeno de forma diferenciada, o que caracteriza a heterogeneidade

das empresas (CHILD; SMITH, 1987; NADKARNI, 2011). Logo, não somente as condições objetivas são importantes para o estudo das estratégias empresariais, mas, também, a percepção dos atores sociais que criam a arena cognitiva (CHILD; SMITH, 1987).

Trazer o contexto mais explicitamente, em pelo menos três aspectos - contexto do país de origem, da indústria e do contexto macro internacional - tem sido indicado para o estudo da MNE. As relações entre as vantagens específicas do país e as da firma parecem ser mais complexas do que reconhecem as teorias de negócios internacionais e sugere-se um aprofundamento desta relação (RAMAMURTI, 2009).

O contexto macro internacional, os fatores ao nível de país e as características específicas da firma têm que ser consideradas para explicar por que algumas firmas, e não outras, são capazes de operar e prosperar em países estrangeiros. As multinacionais emergentes apresentam grande diversidade, dependendo do país e do setor (LESSARD; LUCEA, 2009).

E, para internacionalizar, as empresas necessitam desenvolver capacidades e obter recursos (PENROSE 1959; BARNEY, 1991). Entender o processo de internacionalização exige, portanto, a compreensão de como as firmas renovam suas competências em resposta às alterações do ambiente competitivo. A internacionalização implica uma reconfiguração de atividades, ou uma incorporação de novos recursos e, especialmente, novas rotinas e processos. Portanto, a noção “geração de conhecimento” torna-se relevante para a adaptação das empresas a um novo ambiente, ao mesmo tempo em que se constitui como um processo único.

Reconhece-se que as condições locais idiossincráticas dos mercados emergentes constituem fontes iniciais de vantagem competitiva internacional e que o desenvolvimento de novas capacidades durante o processo de internacionalização são cruciais para a sustentabilidade da empresa multinacional, e que esses dois grupos de capacidades, tanto as geradas no país de origem quanto as derivadas das operações internacionais, necessitam ser continuamente avaliadas, adaptadas, integradas e difundidas através da organização (LESSARD; LUCEA, 2009).

1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O tema internacionalização de empresas tem ganhado destaque na literatura acadêmica, assim como em publicações direcionadas a executivos. As razões consistem-se no incremento dos investimentos

diretos externos realizados por empresas de economias emergentes que cresceram, sobretudo, na última década. De acordo com a UNCTAD (2010), a ascensão das economias emergentes reflete-se nos padrões internacionais de produção. Enquanto em 1992, menos de 10% das multinacionais eram de países em desenvolvimento, em 2008 essas economias responderam por 28% das 82.000 empresas transnacionais no mundo, dois pontos percentuais a mais que em 2006 (UNCTAD, 2010).

Mesmo com a crise econômica internacional de 2009, que gerou queda na emissão de IDE e interrompeu um período de cinco anos de crescimento do IDE emitido pelos emergentes, estes caíram menos do que o IDE realizado pelos países desenvolvidos. A participação do IDE realizado pelos países emergentes no total mundial é bem menor do que a participação dos países desenvolvidos, mas cresce de forma acelerada (UNCTAD, 2010).

O IDE realizado pela América Latina e o Caribe saiu de uma média anual de US\$ 15 bilhões, no período 1991-2000, para US\$ 48 bilhões ao ano no período 2003-2009. Um número crescente de multinacionais latino-americanas, sobretudo brasileiras e mexicanas, passou a realizar investimentos produtivos fora das fronteiras dos países e foi em direção, principalmente, das economias desenvolvidas (UNCTAD, 2010).

Como observa Ramamurti (2009), o IDE de uma economia emergente deve ser estudado não pela grande participação no fluxo total de IDE global, o que estas economias não possuem, mas porque as empresas emissoras de IDE a partir de economias emergentes estão gerando efeitos perturbadores na indústria global. O crescimento da CEMEX, Embraer, HUAWEI e TCS (Tata Consultancy Services) constituem exemplos disto.

Tanto para a academia, quanto para os gestores, quanto para os formuladores de políticas públicas, este é um tema novo e desafiante. Para os gestores, as culturas diferentes, os mercados com diferentes perfis, as normas e os regulamentos de cada país, a necessidade de gerenciar resultados globais e locais, têm sido uma tarefa árdua. Transferir vantagens competitivas para outros países, fazer adaptações quando necessárias e criar vantagens competitivas dependem do uso adequado de estratégias e modelos organizacionais (VERMEULEN; BARKEMA, 2002).

Além disso, os empregadores possuem responsabilidades não apenas com acionistas e empregados, mas também com os cidadãos nas comunidades em que estão localizados. Corporações ávidas para buscar oportunidades internacionais têm que dirigir o olhar para o impacto de

curto e longo prazo de sua presença em um mundo mais amplo, onde as partes interessadas são diversas, distribuídas globalmente (GOLDSTEIN, 2008).

Ao mesmo tempo em que a estratégia impõe estes desafios, o contexto no qual as empresas dos países emergentes estão sediadas têm em seu passado vantagens e desvantagens específicas que diferem dos países desenvolvidos (NARULA, NGUYEN, 2011; NARULA, SANTANGELO, 2011).

Internacionalizar, a partir do Brasil, um país que se industrializou graças, principalmente, à reserva de mercado, significa romper com uma série de paradigmas enraizados nas empresas e na cultura de seus colaboradores. Essa transformação significa que os dirigentes e os colaboradores dessas empresas precisam ao mesmo tempo aprender a desaprender aquilo que não tem mais validade e aprender a agir neste novo cenário (VASCONCELLOS, 2008, p.vii). O estudo de casos de empresas que já enfrentaram desafios semelhantes pode contribuir com estas tarefas.

Da perspectiva de desenvolvimento socioeconômico, é importante entender os motivos que distinguem as empresas multinacionais dos países em desenvolvimento, e as possíveis implicações para os países de origem e os países hospedeiros (UNCTAD, 2006).

Sob a ótica das empresas brasileiras, no atual processo de competição globalizada, garantir uma posição importante no segmento de atuação da firma implica em assumir uma posição relevante dentro da cadeia de valor dos produtos. Na maior parte das vezes, este movimento precisa ser acompanhado do aumento da escala empresarial e do grau de internacionalização dos atores principais dentro dos sistemas produtivos (SARTI; HIRATUKA, 2011).

Como lembram Ricupero e Mello Barreto (2007), no caso de determinados setores no qual é mais aguçada a competição internacional, a escolha não é entre investir ou não no exterior. A questão passa a ser consolidador ou consolidado, isto é, comprar ou ser adquirido por investidores externos. Contentar-se com o mercado interno pode ser uma escolha que implicará em perda deste mercado, como o que ocorreu com diversas cadeias varejistas, sobretudo supermercados brasileiros adquiridos por estrangeiros como Carrefour, Wal-Mart, Casino.

O entendimento das implicações deste processo para as firmas locais contribui para o desenvolvimento de condições institucionais que o impulsionam, sobretudo, no contexto da política do estado brasileiro

que buscou incentivar a internacionalização de empresas por reconhecer esta política como geradora de maior produtividade e competitividade.

A internacionalização de empresas se afigura como algo inevitável, merecendo exame objetivo e sem preconceito tanto do ponto de vista mundial, quanto do Brasil em particular (...). A situação particular da internacionalização de empresas brasileiras representa um capítulo específico do mais amplo fenômeno da internacionalização de empresas no plano mundial, que alcança atualmente envergadura sem paralelos no passado (RICUPERO, MELLO BARRETO, 2007, p.10).

Este estudo das multinacionais de países da América Latina, inclusive brasileiras, tem recebido uma menor atenção em relação às pesquisas que enfocam as multinacionais asiáticas ou dos países conhecidos como economias em transição que se localizam no Leste Europeu (CUERVO-CAZURRA, 2008).

Elahee e Vaidya (2001) revisaram os artigos do JIBS – *Journal of International Business Studies* e *Management International Review* e comprovaram que menos de 6% do total de artigos menciona a América Latina. Portanto, a atenção que os estudos acadêmicos estão dispensando às empresas latino-americanas não corresponde à importância econômica e demográfica destes países, assim como não se destaca o fato de as “multilatinas” estarem se tornando líderes em suas indústrias como é o caso da Vale em mineração, da CEMEX em cimentos ou da Embraer em aeronaves. Além da pequena ênfase neste importante fenômeno emergente poucos estudos têm discutido o processo de internacionalização destas multinacionais (CUERVO-CAZURRA, 2008).

Esta pesquisa limita-se a analisar o processo de internacionalização de firma selecionada de uma determinada economia a partir da forma mais avançada de internacionalização, o investimento direto externo, com ênfase no papel do conhecimento para o processo de internacionalização. O estudo realiza uma análise em profundidade do papel do conhecimento para o processo de internacionalização da Votorantim Cimentos, dado que o fenômeno em estudo é novo e ainda pouco explorado.

A Votorantim Cimentos é uma empresa de, aproximadamente, 40.000 empregados, líder no mercado de cimento do Brasil e um dos maiores players do mundo. Participante de um conglomerado composto

por indústrias de base, a história da empresa confunde-se com a história industrial do país. De propriedade familiar, capital fechado, seu processo de internacionalização foi pouco investigado, principalmente sob a perspectiva dos participantes diretos, os tomadores de decisão para a internacionalização, procedimento adotado nesta pesquisa.

Este estudo atende duas grandes tendências em termos de pesquisas em internacionalização: o crescente interesse em ‘processos’ (sequência de eventos ao longo do tempo) e o enfoque nas ‘práticas’ (ações de nível micro situadas contextualmente), somente possíveis de serem alcançadas a partir de estudos longitudinais (BLAZEJEWSKI, 2011; PETTIGREW, 2012).

A internacionalização das empresas brasileiras já iniciou, mas “não existe um lugar no qual possam simplesmente aprender” a internacionalizar e o país precisa auxiliar as empresas a acumularem um acervo de conhecimento sobre isso (SAUVANT, 2007, p.56).

1.5 ESTRUTURA DA TESE

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, incluindo o primeiro que se constitui desta introdução. Nos capítulos seguintes, primeiramente, expõe-se a fundamentação teórica (Capítulo 2), uma caracterização sobre o fenômeno do investimento direto no contexto econômico mundial, com ênfase nas multinacionais emergentes (Capítulo 3) e, na sequência, são descritos os procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa (Capítulo 4).

No quinto capítulo relata-se a história da empresa e apresenta-se o setor de atuação. No sexto capítulo descreve-se o processo de internacionalização da empresa e o papel que o conhecimento exerceu para o seu desenvolvimento. No sétimo capítulo são apresentadas as considerações finais.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A expansão internacional da firma tem sido um importante tópico de pesquisa para o campo da gestão e da estratégia internacional e diversas perspectivas teóricas têm a firma multinacional como objeto de estudos. Este capítulo tem como objetivo apresentar as principais contribuições ao estudo da organização internacional, assim como descrever a *framework* teórica basilar para o desenvolvimento desse trabalho.

2.1 A EMPRESA MULTINACIONAL

A empresa que realiza negócios além das fronteiras do seu país pode, ou não, realizar investimento direto externo. A internacionalização da produção ocorre por meio de três formas: comércio internacional, relação contratual e investimento direto externo.

O comércio internacional consiste na exportação de mercadorias e serviços. Compreende as primeiras etapas da internacionalização e caracteriza-se pelo baixo envolvimento da empresa com o mercado externo quando comparada com outras formas de atuação.

Uma relação contratual se dá quando há uma transferência de um ativo específico à propriedade que permite a internacionalização da produção. Este ativo específico pode ser uma tecnologia de produção, patente ou marca, cujos direitos de utilizá-los são transferidos à outra empresa, geralmente por meio de um contrato de licenciamento (GONÇALVES et al, 1999).

O investimento direto externo consiste naquele que foi realizado por um não residente com o objetivo de estabelecer um interesse duradouro numa empresa de determinado país. "Interesse duradouro" implica na existência de uma relação de longo prazo entre o investidor direto e a empresa, além de um grau significativo de influência por parte do investidor direto sobre a gestão da empresa. O investimento direto envolve tanto a operação inicial entre as duas entidades, como também as operações de capital subsequentes entre ambas e entre as afiliadas (OCDE, 1996; FMI, 1993).

O investidor estrangeiro, conforme os conceitos estabelecidos pela OCDE (1996) e FMI (1993), é aquele que detém 10 por cento, ou mais, das ações ordinárias ou do poder de voto de uma empresa. Considera-se uma filial ou subsidiária uma empresa em que um investidor não residente detém mais de 50 por cento das ações ordinárias.

Uma empresa associada é aquela que um investidor não residente detém entre 10 e 50 por cento das ações ordinárias.

Quando a exigência da participação de 10 por cento para o estabelecimento de uma ligação direta com o investimento de uma empresa é cumprida, outras empresas, que estão relacionadas com a primeira também são consideradas como empresas de investimento direto. Daí, que a definição de empresa de investimento direto estende-se às sucursais e filiais de filiais do investidor direto (o chamado "indiretamente detidas empresas de investimento direto") (FMI, 1993; OCDE, 1996).

O investimento direto externo diferencia-se do investimento em portfólio. Os investimentos em portfólios são decorrentes de uma participação menor que 10% das ações ordinárias de uma empresa e, portanto, não se caracterizam por propriedade conjunta de um investidor não residente. Adquiridos com intuito de gerarem retorno financeiro, não envolvem o controle operacional da empresa receptora do capital estrangeiro e não representam um compromisso de longo prazo. O IDE, por outro lado, tem como objetivo a constituição de atividades produtivas. São investimentos em ativos que apresentam baixa liquidez e os prazos de permanência tendem a ser longos, dado o tempo de maturação indefinido (AMAL; SEABRA, 2007).

Anualmente, o Fundo Monetário Internacional coordena uma pesquisa sobre Investimento Direto (*Coordinated Direct Investment Survey*, CDIS), com o objetivo de apurar os estoques globais de investimentos diretos e em carteira, bem como sua distribuição por país investido. Além disto, mantém o Padrão Especial de Disseminação de Dados (PEDD), o que ampliou a divulgação e transparência das estatísticas econômicas, que contava, em 2011, com 68 países participantes (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2011).

Os investimentos diretos externos podem ser realizados por aquisições. As aquisições referem-se à compra de ações de uma empresa já existente. A aquisição, geralmente, envolve o controle acionário de determinada empresa feita por estrangeiros, ficando as demais ações dispersas em muitos investidores, como constataram Kogut e Singh (1988) nos seus estudos sobre os modos de entrada de investidores estrangeiros nos EUA.

Pode ocorrer, ainda, a formação de uma *joint venture*, que consiste na união de ativos de empresas separadas que compartilham a propriedade conjunta e o controle dos ativos de uma terceira organização. As *joint ventures* são formas de compartilhar competências distintas ou complementares ou, como uma forma de coordenar

atividades com o objetivo de aprimorar o posicionamento competitivo da firma. *Joint ventures* podem também constituírem-se em formas de transferência de conhecimento que estão imbricados organizacionalmente e dificultam a transferência de conhecimento por licenciamento (KOGUT; ZANDER, 1993).

No caso de o investidor estrangeiro iniciar as operações no exterior a partir do zero, denomina-se investimento do tipo *greenfield*. O IDE *greenfield* consiste em dar início a novas instalações ao invés de comprar instalações existentes. Pode ser realizado por um único proprietário ou via *joint venture*. Kogut e Singh (1988) consideraram, para fins metodológicos de sua pesquisa, todos os investimentos *greenfield* os realizados por um único proprietário e os que envolvem parcerias do tipo *joint venture*; mesmo sendo *greenfield*, foram classificadas como *joint venture*.

As aquisições apresentam uma série de vantagens em relação às operações *greenfields*. As aquisições permitem alcançar grande poder de mercado, superar barreiras de entrada, e entrar rapidamente em novos mercados, além de proporcionar novos conhecimentos e recursos. Entretanto, implicam em custos adicionais de aquisição, um *takeover* estimado em 20% a 40%, em média, na comparação com as operações *greenfield*, além do custo da integração de operações com a firma que realizou a aquisição (VERMEULEN; BARKEMA, 2001).

A empresa que expande suas atividades para além das fronteiras de seu país é estudada por duas principais perspectivas teóricas.

As abordagens teóricas pioneiras no estudo da firma multinacional (HYMER, 1960; BUCKLEY; CASSON, 1976; DUNNING, 1976, 1988) basearam-se na teoria dos custos de transação e adotaram uma abordagem econômica para explorar os determinantes do investimento direto externo.

Estes estudos consideraram cada entrada no mercado externo como uma decisão independente e, portanto, ignoraram a influência do conhecimento acumulado e da experiência que é obtida a partir de investimentos externos anteriores para os investimentos subsequentes.

Baseadas na racionalidade econômica, encontraram evidências empíricas relevantes, sobretudo, por explicarem o porquê das multinacionais existirem. Entretanto, falharam em capturar a dinâmica completa de uma série de decisões de entrada em mercados externos (PENG et al, 2011).

Outras escolas adotaram uma perspectiva que deu mais ênfase à experiência internacional, que é considerada como um recurso valioso para o processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977,

1990; ERIKSSON et al, 1997). Esta literatura considera o conhecimento como um recurso e vê a firma como um repositório de conhecimento (KOGUT; ZANDER, 1993).

As teorias de processos de internacionalização explicam a internacionalização como um padrão distinto de crescimento. São baseadas em teorias comportamentais, com suposições, como falta de informação e a importância do risco percebido e da incerteza. Portanto, o processo de internacionalização não é visto como uma sequência deliberadamente planejada de passos baseados em uma análise racional (MELIN, 1992).

As seções seguintes apresentarão as principais contribuições dessas duas correntes teóricas para a internacionalização.

2.2 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS AO ESTUDO DA FIRMA INTERNACIONAL

Dentre as abordagens da internacionalização que buscam explicar o IDE destacam-se a Teoria do Poder de Mercado de Hymer (1960); a Teoria da Internalização de Buckley e Casson (1976) e o Paradigma Eclético de Dunning (1976; 1988).

Stephen Hymer (1960), em sua tese de doutorado no Massachusetts Institute of Technology, desenvolveu uma contribuição da organização industrial para a explicação dos determinantes do investimento direto, colocando de lado as tradicionais explicações financeiras vigentes até aquela data. Antes de Hymer, havia uma considerável quantidade de teorias, mas não eram codificadas, sistematizadas, mas, sim, fragmentadas e não institucionalizadas como uma disciplina acadêmica única (BUCKLEY, 2011). Desde a sua contribuição, a teoria econômica de investimento direto não tem sido conduzida em termos de variáveis em nível de país, como diferenças nas taxas de juros, mas com variáveis em nível da indústria e da firma.

De acordo com Hymer (1960), os investimentos diretos no exterior não se comportam como o modelo clássico de fluxo de capitais – da menor para a maior taxa de juros – mas seguem a lógica das operações internacionais da firma, que consiste em explorar as vantagens de propriedade e de controle. Era o início da contribuição da área de organização industrial para as teorias de investimento direto.

Desde Hymer (1960), o tema central na teoria do investimento externo direto tem sido a natureza das vantagens específicas da firma e sua transferência além das fronteiras do país. Essas vantagens consistiram em diferenciação do produto, acesso a conhecimento

patenteado, discriminação do acesso ao capital, diferenças de capacitação, superioridade tecnológica, economias de escala. Dadas essas características, a firma aumentaria sua participação de mercado e desenvolveria padrões de comportamento oligopolístico. Não havendo mais possibilidade de crescer internamente, realizaria investimentos produtivos em outros mercados. A teoria de Hymer (1960) ficou conhecida como a Teoria do Poder de Mercado.

Kindleberger (1969) e Caves (1971) modificaram a análise de Hymer e afirmaram que não é a conduta das multinacionais que determina a estrutura dos mercados, mas sim, aquela que determina a conduta da empresa que irá internacionalizar sua produção. Desta forma, o IDE ocorre em indústrias oligopolistas. De acordo com os autores, o IDE relaciona-se com a capacidade de diferenciação dos produtos, barreiras ao comércio, como forma de evitar incertezas de fornecimento ou para criar barreiras de entrada. A hipótese de investimentos diretos determinados por ativos específicos que compensem a desvantagem inicial das empresas estrangeiras ante as firmas locais passou a constituir, na literatura econômica, a tradição H-K-C, em homenagem a Hymer, Kindleberger e Caves (NONENBERG; MENDONÇA, 2005).

Em 1976, Buckley e Casson, publicam o “*The Future of the Multinational Enterprise*” com o objetivo de explicar a atividade da firma fora das fronteiras do país e financiadas via IDE. Esta obra foi um grande marco para as teorias de investimento direto e representou um avanço em relação às já existentes (DUNNING, 2003). Influenciados por Coase (1937)², explicaram os determinantes do IDE a partir da ideia de internalização de custos de transação. Ao considerar os mercados de produtos intermediários como imperfeitos, mostraram que possuem elevados custos de transação, seja pela especificidade da localização, do ativo físico, de ativos dedicados ou especificidades do ativo humano (know-how) ou ainda, por oportunismos.

A teoria dos custos de transação (TCT) enfoca o problema da organização da interdependência entre indivíduos. Estes indivíduos podem gerar renda pela agregação de capacidades diferentes ou similares. As firmas surgirão, de acordo com a TCT, quando forem mais eficientes para organizar estas interdependências. E as multinacionais prosperarão quando forem mais eficientes do que os mercados e os contratos na organização das interdependências entre agentes

²Foi o primeiro a descrever os custos de transação. Mostrou que existem custos para usar o mercado e realizar contratos, e que podem ser eliminados a partir de operações internas à empresa.

localizados em diferentes países. A TCT pressupõe que os agentes sofrem de limitações cognitivas (racionalidade limitada) e são oportunistas, e, portanto, relações de cooperação gerarão custos de transação (HENNART, 2009).

A análise de Buckley e Casson (1976) esteve assentada em três pilares: a) que as firmas maximizam os lucros no mundo de mercados imperfeitos; b) o mercado imperfeito, com custo de transação, gera incentivos para criar mercados internos, de propriedade e controles comuns; c) a internalização de mercados através das fronteiras nacionais cria empresas multinacionais. Mostraram que a internalização favorece a coordenação, o planejamento, reduz incertezas, ao mesmo tempo, que estimula o aparecimento de grandes empresas e estimula a concentração do mercado. A transferência de ativos especializados entre firmas seriam restringidos por imperfeições de mercado, o que tornaria a expansão da firma necessária (o que inclui o crescimento além das fronteiras do país) (KOGUT; SINGH, 1988).

A teoria dos custos de transação tem identificado as interdependências que tornam a organização dentro do mercado mais custosa do que dentro das multinacionais. Essas interdependências envolvem *know-how*, alguns tipos de matérias-primas e componentes, alguns tipos de marketing e serviços de distribuição ou até mesmo capital financeiro (HENNART, 2009).

O *know-how* desenvolvido por uma empresa em um país foi objeto do estudo de Buckley e Casson (1976), por exemplo. Este pode ser utilizado em outro país, transferido a um custo marginal baixo. Mas o mercado para *know-how* sofre com assimetria de informação. Para o mercado funcionar bem, compradores e vendedores devem ter perfeito conhecimento do que está sendo vendido. E, neste caso, o comprador do *know-how* nem sempre sabe exatamente quais são as suas características e o vendedor não pode proporcionar esta informação. Uma forma de contornar a situação é via sistema de patentes. Mas as patentes tem limitações; em muitos casos, não protegem os direitos de propriedade, o que inibe os contratos de licenciamento e favorecem a internalização do mercado pela multinacional.

Para Buckley e Casson (1976) o incentivo para a internalização depende de uma interação de fatores específicos da indústria, da região, da nação e da firma. O IDE seria maior em indústrias caracterizadas por alta concentração e alta intensidade de pesquisa e desenvolvimento (oligopólios diferenciados), entre países de regiões geográficas similares, com características sociais e culturais comuns, e com fortes laços políticos e fiscais. Além disto, fluiria de países abundantes em capital

para países com escasso capital.

Apesar da sua relevante contribuição, a teoria da internalização proporcionou uma explicação parcial para o IDE porque enfocou nos custos como fator determinante para a decisão de internacionalização e mostrou-se, desta forma, como uma explicação insuficiente (HENISZ, 2003).

Uma contribuição relevante para o estudo do investimento direto foi a construção do paradigma eclético da produção internacional de Dunning (1976). Esta “*framework*” analítica teve como objetivo oferecer uma estrutura holística que tornasse possível identificar e avaliar os fatores que influenciam a produção em um mercado estrangeiro e o seu crescimento. Dunning (1976) desenvolveu o paradigma eclético em um estudo que buscava explicar o padrão industrial e a distribuição geográfica das vendas de filiais de empresas norte-americanas em quatorze indústrias manufatureiras em sete países, em 1970.

Ao apresentar críticas à teoria do ciclo de vida de Vernon (1966)³ e à teoria de internalização de Buckley e Casson (1976), por serem explicações parciais do fenômeno de internacionalização da produção, apresenta um modelo de análise dos determinantes de IDE que consiste em uma justaposição de três condicionantes: as vantagens de propriedade da firma (*Ownership*), as vantagens de localização (*Location*) e vantagens de internalização (*Internalization*). As iniciais do *ownership*, *location* e *internalization*, formam OLI, como ficou conhecida a contribuição de Dunning (1976), o paradigma OLI, ou paradigma eclético da produção de propriedade estrangeira. Em Dunning (1988), o autor explica que o termo eclético, deliberadamente criado, tinha como objetivo defender a ideia de que as atividades das multinacionais necessitavam de uma explicação abrangente, baseada em diversas correntes teóricas.

As vantagens específicas da Propriedade das Firms (*Ownership*), também são conhecidas como vantagens competitivas, vantagens monopolíticas (DUNNING, 1988) ou, ainda, vantagens específicas da firma. Referem-se às vantagens que a firma pode criar, como certos tipos de tecnologia ou habilidades organizacionais, ou ainda, aquelas que a firma pode comprar de outras instituições e, desta forma, ter direitos de propriedade sobre estes recursos. Os denominados “*ownership-specific inputs*” podem ser patentes, marcas registradas, acesso a alguma matéria-prima essencial para a produção de

³ Será descrita nesse trabalho com as teorias dinâmicas, na seção seguinte.

determinado produto, ou ainda, o controle exclusivo de um mercado particular e vantagens relativas ao tamanho da firma, como economias de escala. As vantagens de propriedade devem ser suficientes para compensar os custos de uma operação no exterior, além de superarem as vantagens de propriedade das firmas domésticas.

Dunning (1983) apresentou uma separação entre *asset ownership advantage* (Oa) e *transaction ownership advantage* (Ot). Enquanto a primeira vantagem surge das vantagens de propriedade de ativos específicos das multinacionais em relação a outras firmas, as vantagens transacionais decorrem de distorções estruturais do mercado. As vantagens de propriedade transacionais consistem nas vantagens de hierarquia das multinacionais em relação aos mercados para capturar os benefícios transacionais que surgem com a governança comum de uma rede de ativos localizados em diferentes países. Dunning (1988) explica que, sem considerar as falhas do mercado internacional, a “*raison d’être*” no mercado internacional desaparece (DUNNING, 1988).

As vantagens de propriedade podem ser derivadas da posse de certos ativos intangíveis, vinculados ao caráter não codificável dos conhecimentos tecnológicos e ao desenvolvimento de processos internos de aprendizagem e/ou das vantagens surgidas da governança comum de atividades diversas, incluindo as que resultam da própria multinacionalidade da empresa. Essas vantagens de propriedade podem ser estáticas e dinâmicas. As vantagens de propriedade estáticas aparecem sob a forma de uma receita extraordinária para a empresa em determinado período de tempo e as vantagens de propriedade dinâmicas resultam da capacidade de a empresa aumentar sua renda acima do normal ao longo do tempo.

As empresas multinacionais, ao produzirem em diferentes localizações e possuindo vantagens de propriedade como a habilidade de desenvolver preços de transferência, liquidar ativos entre diferentes moedas para ter vantagens ou proteger-se contra flutuações monetárias, podem reduzir o risco ao diversificarem seus investimentos de portfólio, como também reduzir o impacto de paralisações da produção em determinado país, etc, e, portanto, contribuem para a vantagem competitiva da firma (DUNNING, 1980).

O ‘L’ do OLI refere-se às vantagens de localização ou às questões referentes ao ‘onde’ produzir. Como explica Dunning (1980), a função de uma empresa é transformar, pelo processo de produção, valiosos “*inputs*” em “*outputs*” ainda mais valiosos. Os *inputs* podem ser de dois tipos: os que são disponíveis para todas as firmas, independente do tamanho e da sua nacionalidade, e os que são

específicos de um determinado local e precisam ser usados nele, como os recursos naturais, o trabalho, a proximidade aos mercados, os ambientes comercial e legal, a estrutura de mercado, a legislação. Nas teorias econômico-clássica e neoclássica, as diferenças entre os países na posse destas dotações podem explicar a capacidade de uma firma se tornar internacional, mas é esperado que todas as firmas tenham acesso pleno e livre a todos esses recursos e, portanto, não haveria vantagem em produzir no exterior.

A escolha do local do IDE está relacionada a falhas de mercado espaciais, como é o caso das barreiras de comércio e das uniões aduaneiras. Existem as falhas estruturais de mercado, como as que derivam de intervenções governamentais que afetam os custos e receitas e podem estimular ou desestimular o IDE. Por outro lado, mesmo sem estas distorções, as atividades das multinacionais ainda ocorreriam onde há ganhos de transação como os que resultam da governança comum em diferentes localidades e as economias de escala (DUNNING, 1988).

As vantagens de localização consistem em acesso a recursos naturais (preço e qualidade), mas também em acesso a recursos criados pelo homem, como os recursos humanos qualificados, o *know-how* tecnológico, a infraestrutura, as instituições etc. O tamanho e as características do mercado, o grau de estabilidade política e econômica, a disponibilidade e custo da infraestrutura, os custos de transporte, o nível da taxa de câmbio, o grau de abertura ao capital estrangeiro, a política comercial, os regimes de incentivos, a política fiscal, entre outros, também podem ser considerados vantagens da localização.

O IDE também é determinado pelo ‘I’ de “*internalization*”. Dunning (1976) inclui as vantagens de internalização no seu modelo, que consistem na propensão da firma em internalizar as vantagens de localização e de propriedade. Existem determinadas vantagens que fazem com que a firma prefira internalizar o seu capital, tecnologia e habilidades gerenciais para produzir em determinado país ao invés de externalizá-los através de investimentos em portfólio, licenciamento etc. O incentivo básico para a firma internalizar é evitar as desvantagens dos mecanismos de alocação de recursos via mercado. As imperfeições do mercado crescem se as negociações ou os custos de transação são altos, se as informações sobre um produto não são disponíveis ou são de alto custo de aquisição, o que leva a empresa a preferir o IDE.

A identificação e os parâmetros de avaliação das vantagens de propriedade, localização e internalização que influenciam as decisões de produção de uma multinacional variam de acordo com os motivos subjacentes a cada tipo de produção. Conforme exemplifica Dunning

(1988), os parâmetros que influenciam uma multinacional a investir em uma mina na Nova Guiné não são os mesmos que influenciam uma empresa japonesa, fabricante de televisores, a investir nos EUA. E o paradigma eclético permite que se estabeleçam relações com uma série de variáveis estruturais ou contextuais.

As variáveis contextuais mais importantes são: ‘país’, ‘indústria’ (ou atividade) e as ‘características específicas da firma’. As vantagens de propriedade de uma multinacional variam de acordo com fatores relacionados ao ambiente de negócios e outras características dos países nos quais a empresa tem origem, ou no país em que opera. De acordo com Dunning (1988), diversas vantagens inovativas geradas pelas multinacionais refletem recursos ambientais, mercado, cultura, atitudes e estrutura institucional dos países nos quais as empresas se originam. Como ressalta Dunning, “*many of today’s ownership advantages of firms are a reflection of yesterday’s location advantages of countries*” (DUNNING, 1980, p. 10). E é isto que explica o fato de determinados países terem vantagens comparativas na produção de determinados produtos, como os alemães na indústria química.

Entretanto, a abordagem dos fatores ambientais não explica, por exemplo, por que algumas atividades econômicas são mais inclinadas à internacionalização que outras. Além disto, características específicas das firmas constituem um determinante crucial de resposta das multinacionais a qualquer configuração particular do OLI.

Different firms may view identical investment opportunities offered by a particular country differently, inter alia, according to the distribution of their existing portfolios and their attitudes towards uncertainty(DUNNING, 1988, p. 6).

Além dos determinantes do IDE, Dunning (1994) apresenta uma tipologia de motivos para a realização do IDE que consistem em: *resource seeking*, *market seeking*, *efficiency seeking* e *strategic-asset seeking*.

O *resource seeking* e o *market seeking* referem-se aos objetivos do investimento inicial, enquanto as demais correspondem a modos de expansão de uma empresa. *Resource seeking* são os investimentos orientados para explorar recursos naturais, mão-de-obra não qualificada, relativos à vantagem de localização do país receptor. O *market seeking* refere-se aos investimentos que tem como objetivo explorar o mercado doméstico do país receptor.

Os investimentos também podem ser do tipo *efficiency seeking*, que visam racionalizar a produção para explorar economias de especialização e de localização. O investimento *strategic-asset seeking* consiste na busca por recursos e competências para atuação nos mercados globais. Os ativos estratégicos buscados pelas multinacionais podem ser capacidades de inovação, acesso a canais de distribuição, conhecimento das necessidades dos consumidores. O IDE também pode ser uma forma de aquisição de conhecimento. As aquisições de empresas constituem uma forma de crescer, mas também são fontes de acesso a novas tecnologias e proporcionam conhecimento de diferentes produtos, mercados, e conhecimentos relativos às operações em diferentes ambientes institucionais.

As vantagens de propriedade ou vantagens específicas da firma, e a *strategic-assets seeking*, defendidas por Dunning, revelam a influência da *resource-based view* (RBV) nos seus modelos teóricos. Os estudos (desde Hymer até a RBV) defendem que as vantagens específicas da firma podem ser de naturezas diferentes, e a ideia central destes estudos é que, sem vantagens específicas, uma empresa não pode competir fora do seu país de origem. Para se tornar uma multinacional, a firma deve possuir algumas vantagens específicas em relação aos demais competidores internacionais. Isto se tornou um axioma nos estudos de negócios internacionais (AHARONI, 2010, p. 43).

Além da influência da RBV nos determinantes de IDE, Dunning (2006) incorporou as instituições ao modelo eclético. Para o autor, ocorre, na atualidade, um novo paradigma de desenvolvimento que difere substancialmente do aceito pelos economistas nos anos 70 e 80. Dunning (2006) partiu dos escritos dos prêmios Nobel Amartya Sen, Joseph Stiglitz e Douglass North, que reconheceram a importância do contexto da cultura, do sistema de crenças e das ações de diversos *stakeholders* na economia internacional, para delinear as principais características deste novo paradigma.

Para o autor, o paradigma antigo pode ser descrito pelas características apresentadas no quadro apresentado a seguir. A proposição chave deste paradigma estava na premissa de que os objetivos e as características dos países em desenvolvimento eram fundamentalmente similares aos dos países desenvolvidos. Acreditava-se que esses estavam somente em um estágio de desenvolvimento anterior e que a melhor maneira de avançar para estágios superiores seria através de avanços nos padrões materiais de vida (medidos pelo PNB per capita). Logo, bastaria que esses países replicassem as instituições e as políticas econômicas das nações desenvolvidas para

desenvolverem recursos e capacidades para atingir objetivos econômicos.

Quadro 2.1- Paradigma de desenvolvimento dos anos 70 e 80

MEIOS PARA O DESENVOLVIMENTO	FINS DO DESENVOLVIMENTO
Fatores naturais do ambiente (incluindo empreendedorismo) (R); Pouca atenção aos recursos (assets) e capacidades; Papel limitado do governo e das estruturas de incentivo; Utilitarismo e maximização de lucro assumidos, como motivadores da criação de valor; Considerações culturais ignoradas; Desconsideração ao processo de desenvolvimento.	Principalmente econômico (PNB per capita); Pouca atenção aos bens públicos; Meios (como condições de trabalho) separados dos fins; Atenção limitada a questões como soberania, propriedade, equidade, justiça social, direitos humanos, meio-ambiente, segurança, etc.
RELAÇÃO DOS FINS COM OS MEIOS	
Explicações monocausais e unidimensionais; modelos de equilíbrio estático e lineares; ações governamentais consideradas com distúrbio.	
PRINCIPAIS STAKEHOLDERS/PLAYERS	
Participantes do mercado; acionistas; participação limitada dos atores extramercado, como a sociedade civil	

Fonte: Dunning (2006)

Considerava-se que o aumento do IDE realizado por um país ocorreria se etapas fossem cumpridas, sem uma preocupação com o processo pelo qual os “*gaps*” poderiam ser reduzidos. A abordagem neoclássica era estática, monocausal e unidimensional. Os meios e os fins eram tratados como independentes. O meio-ambiente, a segurança, a poluição, o papel da sociedade civil e das agências supranacionais eram desconsiderados, assim como os direitos humanos e a identidade cultural. Como resultado, o velho paradigma do desenvolvimento era etnocêntrico, de abordagem econômica linear e estática. Eram desconsideradas a extensão e a qualidade da infraestrutura institucional e do capital social – que hoje são amplamente reconhecidas como principais determinantes de sucesso, e que os países em desenvolvimento podem criar e empregar na geração de recursos e capacidades para ganhar mercados (DUNNING, 2006).

Dunning (2006) mostra que a chegada do novo paradigma traz uma nova realidade. Suas principais características são: a liberalização dos mercados - que afetou todas as economias; os avanços tecnológicos

- sobretudo transportes e comunicações, que aumentaram em velocidade, custo e qualidade; as mudanças ideológicas, caracterizadas por uma reconfiguração de um sistema de crenças e do “*mindset*” de diversas sociedades; um enfoque mais intensivo no ambiente humano subjacente à atividade econômica; relativo crescimento do capitalismo de alianças e das relações em rede: (a) intrafirma; (b) interfirma e (c) interorganizacionais (como entre governos, entre firmas, entre ONGs); o aprendizado pela experiência, que atribui importância às trajetórias do passado (*path-dependence*); a emergência e crescimento de novos *players* da Economia (especialmente China, Índia) e a importância da estrutura institucional das sociedades, como determinantes do sucesso econômico.

Dunning (2006) divide o novo paradigma em meios e fins, inter-relacionando-os e mostrando os principais *stakeholders*. Percebe-se a valoração dos recursos, das capacidades, da aprendizagem, do institucionalismo, da subjetividade, para alcance dos fins mais holísticos.

Quadro 2.2 - Meios e Fins do Novo Paradigma de Desenvolvimento

MEIOS PARA O DESENVOLVIMENTO	FINS DO DESENVOLVIMENTO
Recursos, capacidades, instituições e infraestrutura institucional (incluindo capital social), os sistemas de crenças, o <i>mindset</i> , e os fatores que influenciam o sistema de crenças (tradição, religião, conhecimento, aprendizado pela experiência).	Desenvolvimento com liberdade (o que afeta a natureza da visão por objetivos), transformação da sociedade, abordagem holística e integrada de desenvolvimento humano, reestrutura econômica como um meio para a promoção do desenvolvimento humano, novas medidas para resultados, que vão além do PNB per capita, índices sociais, novas prioridades.
Relação entre os meios e os fins: abordagem multicausal, multifacetada e holística, adoção de modelos dinâmicos e estático-comparativos, reconhecimento das organizações e das instituições.	
STAKEHOLDERS	Os mercados, os governos, a sociedade civil, as entidades supranacionais.

Fonte: Dunning (2006).

A partir destas considerações, Dunning (2006) propõe um modelo que relaciona o novo paradigma aos determinantes do IDE, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 2.3 - Modelo de Desenvolvimento de Dunning

Estágio 1 – Identificação do conteúdo do novo paradigma	
Estágio 2	Estágio 3
A cadeia de valor dos determinantes do desenvolvimento	3(A) Determinantes do <i>International Business Studies</i> influenciados pelo novo paradigma de desenvolvimento
2(A) - (R)+(C)+(M) Recursos naturais (R) - (terra e trabalho desqualificado), e recursos criados (C) – habilidades gerenciais, informação, conhecimento, habilidades organizacionais, capital financeiro e empreendedorismo. (M) – níveis e características das preferências do consumidor, estrutura de mercado (melhor informação, subsídios, propagandas, inovação de produto).	3 (B) Vantagens de propriedade das firmas (Oa, Ot, Oi)
2(B) (I) Instituições, estruturas de incentivo e mecanismos de execução (qualidade, conteúdo, origem e instrumentos e mecanismos utilizados). Influenciam o 2(A) e são influenciadas por ele.	3 (C) Vantagens locais (L), incluindo Li dos países e regiões (tanto macro quanto micro)
2(C) Valores/ <i>mindset</i>	Internalização (I) (incluindo Ii) Vantagens de ligação de 3A e 3B
2 (D) Origens do Mindset	
2 (E) Mudança (desencadeadores)	
O estágios 2 e 3 do modelo podem ser considerados por uma perspectiva estática quanto por uma perspectiva dinâmica (processo).	

Fonte: Dunning (2006).

No estágio 1 do desenvolvimento, os objetivos de desenvolvimento de cada país são identificados. São multifacetados e específicos ao contexto e precisam ser vistos de forma dinâmica (no tempo), compreendendo processos, políticas e estratégias de desenvolvimento. Os objetivos serão atingidos dependendo dos recursos (R), capacidades (C) e oportunidades de mercado (M) criadas. Os recursos e capacidades podem ser naturais (terra e trabalho desqualificado) ou vantagens criadas, como capacidades gerenciais, informação, conhecimento, habilidades organizacionais, capital financeiro, empreendedorismo. A estrutura do mercado (M), dependendo do nível e das características preferenciais do consumidor, também pode ser naturais ou criadas (via melhor informação, subsídios, propaganda, inovação do produto etc) (DUNNING, 2006).

As instituições, de acordo com Dunning (2006), têm como características as de serem específicas do contexto. Variam entre países, setores, firmas e tipos de atividade da multinacional, o que tem implicações fundamentais para as estratégias de internacionalização. O conteúdo e o significado das instituições são determinantes da capacidade das firmas, da sociedade civil e dos governos para responderem às mudanças econômicas e sociais.

As instituições (I) afetam a extensão, o conteúdo e a qualidade dos Recursos (R), Capacidades (C) e Mercado (M), assim como são influenciadas por eles. As instituições e seus mecanismos de execução podem assumir várias formas, como as de ajuste econômico e estabilização, direitos de propriedade privada, direitos de livre iniciativa, de equidade social, etc. Podem afetar a oferta e a demanda e, geralmente, atuam na interface das duas ações. Afetam a demanda através de políticas de distribuição de renda, políticas fiscais e monetárias, e afetam a oferta através das leis, dos mecanismos de regulação, da proteção dos direitos de propriedade intelectual, etc (DUNNING, 2006).

A incorporação das instituições no modelo eclético se deu a partir da extensão das vantagens específicas de propriedade, de localização e de internalização que passam a considerar as instituições. As vantagens de propriedades institucionais (O_i) compreendem a estrutura de incentivos, que é específica para uma firma em particular, e que influencia a criação, a implantação e o acesso a recursos (R), capacidades (C) e mercado (M).

Forma-se uma matriz institucional que compreende um conjunto de aspectos institucionais (incentivos, regulamentos e normas), criados internamente e externamente, e que afetam (e são afetadas por) várias dimensões organizacionais (tomada de decisão, atitudes, comportamento) e a relação destas com os demais atores econômicos e políticos no processo de criação de riqueza. Tal matriz institucional pode ser formal ou informal e pode ser visualizada no quadro a seguir.

Quadro 2.4 - Incorporação dos “*institutionalassets*” no Paradigma Eclético

INSTITUIÇÕES	O	L	I
	Governança corporativa	Capital social	Organizacional/r elacional
FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Legislação/regulamento externo; • Disciplina dos mercados econômicos; • Metas corporativas, sistemas de comando interno e estruturas de incentivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Leis/regulamentações; • Disciplina dos mercados políticos; • Incentivos/padrões baseados em regras; • Acordos de investimentos transfronteiriços. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos (por ex., interfirma); • Contratos (por ex., intrafirma).
INFORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Códigos/normas/convenções; • Cultura do país/corporação; • Ecologia moral/mentalidades (particularmente dos tomadores de decisão); • Pressão dos concorrentes e de grupos de interesse específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costumes sociais herdados, tradição; • Organizações estrangeiras como instituições “reshapers”; • Motivar a competitividade das instituições (por ex., inovação, empreendedorismo); • Atitudes em relação à mudança e incerteza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Convênios e códigos baseados nas relações de confiança (ambos inter e intrafirma); • Fortalecimento institucional através de redes/<i>clusters</i> de empresas; • Extensão/forma da distância institucional/culturas.
MECANISMOS DE EXECUÇÃO/CAPACITAÇÃO			
FORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Sanções/penalidades (ambos para firmas internas e externas); • Ações dos <i>stakeholders</i> (consumidores, investidores, sindicatos, sociedade civil). 	<ul style="list-style-type: none"> • Sanções, penalidades, políticas; • Qualidade das organizações públicas (por ex., proteção aos direitos de propriedade, regras, sistema legal) • Aprendizado coletivo (na formulação e implementação das instituições). 	<ul style="list-style-type: none"> • Penalidades por quebra de contratos; • Greves, alta rotatividade do trabalho; • Educação/treinamento.

INSTITUIÇÕES	O	L	I
INFORMAL	<ul style="list-style-type: none"> • Persuasão moral; • Perda ou ganho de status/reconhecimento; • Opções de retaliação; • Construção/enfraquecimento dos ativos de relacionamento (por ex., confiança, reciprocidade, etc.); • Contrariedade 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de confiança; • Tradição (por ex., orgulho/vergonha); • Manifestações, participação ativa em organizações de governo (influência <i>bottom-up</i>); • Orientação social/persuasão moral (influência <i>de cima para baixo</i> (<i>hierárquica</i>) sobre as instituições, organizações e indivíduos); • Redes de segurança social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sem transações repetidas; • Culpa, vergonha; • Economias externas decorrentes das redes/alianças, por ex., benefícios de aprendizagem; • Contrariedade
DISFUNÇÃO INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Práticas contábeis desonestas, fraude e outras prevaricações corporativas; • Falta de transparência; • Quadro institucional inadequado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crime, corrupção, falhas no sistema de justiça, ruptura das relações comunitárias/pessoal; • Incapacidade de lidar com as mudanças tecnológicas ou institucionais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de boas relações inter e intracorporações. Falha de alianças, códigos, falta de transparência/honestidade etc.

Fonte: Dunning (2006).

Segundo Dunning (2006), tal como acontece com a teoria baseada em recursos da firma, para a vantagem de propriedade institucional gerar uma vantagem competitiva tem que se referir a algo escasso, original, não imitável e sustentável, e como a composição das vantagens de Oi das firmas é fortemente contextual, refletem o caráter da infraestrutura macroinstitucional do país ou países em que operam.

A extensão e a forma com que as estruturas de incentivo internas de uma EMN adaptam os aspectos institucionais do seu país às suas necessidades são importantes para a formação única e sustentável das capacidades e recursos da empresa. E a carteira institucional das EMNs é suscetível às variações nas atividades das suas cadeias de valor e de suas afiliadas. As "regras do jogo" e mecanismos de execução para estimular atividades econômicas inovadoras, por exemplo, provavelmente são diferentes para aqueles que conduzem estas atividades no país sede e para aqueles que estão em outros países.

Dunning (2006) apresenta, também, uma relação das vantagens de propriedade institucionais com os motivos do IDE, como mostra a seguir. De acordo com o autor, alguns tipos de *strategic asset seeking*, parecem buscar R (recursos), C (capacidades) e M (mercados) em outros países, mas também buscam instituições específicas do país, principalmente se a cultura de negócios e cultura social no país de destino forem mais competitivas do que no país de origem da EMN.

Estratégias *market seeking* podem gerar a necessidade de mudanças nas vantagens de propriedade institucionais da empresa para que possa dar conta das diferentes preferências dos consumidores estrangeiros. A estrutura de incentivos de um investimento *efficiency-seeking* pode ter que ser alterada de acordo com as expectativas, necessidades e sistemas de crenças dos trabalhadores estrangeiros.

Quadro 2.5 - Determinantes do IDE no país hospedeiro

Determinantes no país hospedeiro	Tipo de IDE	Principais determinantes econômicos nos países hospedeiros
<p>I. Estrutura política para o IDE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade econômica, política e social; • Regras relativas ao ingresso e operações • Padrões de tratamento das filiais estrangeiras; • Políticas sobre o funcionamento e estrutura dos mercados (concorrência e políticas de F&A); • Acordos internacionais bilaterais sobre o IDE; • Políticas de privatização e de reforma de preços; • Política comercial (barreiras tarifárias e não tarifárias) e taxa de câmbio estável; • Política tributária (incluindo créditos tributários); • Política regional/industrial. <p>II. Determinantes econômicos</p> <p>III. Facilidades para as empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivo ao empreendedorismo; • Incentivos ao investimento e esquema de promoção; • Modelo e qualidade do sistema de propriedade legal; • Proteção aos direitos de propriedade intelectual; • Facilidades sociais (escolas bilíngues, qualidade de vida, etc.); • Serviços de pré e pós-investimento; • Boa infraestrutura institucional e suporte, por ex., bancário, jurídico, contábil, serviços; • Capital social; • Região de cluster baseada em aprimoramento de redes; • Legislação/políticas destinadas a reduzir corrupção e prevaricação corporativa. 	A. Busca por mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Tamanho do mercado e renda <i>per capita</i>; • Crescimento do mercado; • Acesso a mercados regionais e globais; • Preferências específicas do país de consumo; • Estrutura do mercado; • Distância psíquica/institucional.
	B. Busca por recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Custo da terra e construção: aluguéis e taxas; • Custo e qualidade das matérias-primas, componentes e peças; • Baixo custo do trabalho não qualificado; • Disponibilidade, qualidade e custo da mão-de-obra qualificada;
	C. Busca por eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • Custo dos recursos e capacidades listadas em B ajustado para a produtividade de insumos de trabalho; • Outros custos de insumos, por ex., custos de transporte e comunicação da e para a economia hospedeira; • Membros de um acordo de integração regional conducente à promoção de um maior custo efetivo da divisão internacional do trabalho; • Qualidade de mercado que permita instituições e mecanismos de fiscalização.
	D. Busca por ativos	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidades tecnológicas, gerenciais, relacionais e outros ativos criados; • Infraestrutura física (portos, estradas, energia, telecomunicações); • Conteúdo macroinovador, empreendedor e competitivo reforçando as instituições de ensino; • Mentalidades, instituições e políticas para o crescimento/desenvolvimento econômico.

Fonte: Dunning (2006)

As vantagens de propriedades institucionais das empresas surgem de diversas formas. Em alguns casos, essas vantagens podem ser impostas por governos nacionais do país de origem, ou pelos governos

estrangeiros (*hostcountries*) que recebem o IDE, ou por entidades supranacionais. Exemplos incluem a proteção de patentes, regulamentos bancários, a transparência nas leis relativas ao suborno e à corrupção, e procedimentos de segurança. Outros podem refletir a resposta das empresas às estruturas de incentivos oferecidos ou imposta pela indústria da qual fazem parte, mas, uma proporção crescente da Oi está sendo gerada internamente pelas EMNs (DUNNING, 2006).

Em relação às vantagens de localização, Dunning (2006) afirma que, quanto mais arranjos institucionais favorecem determinada localização, mais as MNEs escolherão criar ou adicionar valor às suas vantagens específicas nessas localidades. Quanto mais alta a qualidade e a efetividade dos custos de transação das instituições do país hospedeiro, e o seus efeitos sobre os recursos, capacidades e oportunidades de mercado das MNEs, mais estas empresas terão a habilidade e a motivação para realizarem IDE.

Como as vantagens de propriedade institucionais, as vantagens de localização institucionais são situacionais e podem variar consideravelmente entre os países desenvolvidos e em desenvolvimento. Dunning (2006) cita o caso das estruturas de incentivos da Ásia, que promoveram a criação e uso dos recursos, capacidades e oportunidades de mercado, bem mais do que os países da América Latina, o que resultou no expressivo crescimento econômico das últimas décadas. Sem a reconfiguração das instituições e do capital social, isto teria sido impossível, conclui o autor.

Existem outros aspectos do país que determinam a localização: abertura da economia e a extensão com que o país está apto a assimilar as práticas institucionais de outros; a extensão com que é multicultural e tolerante com diferentes sistemas de crenças; o desenvolvimento econômico e social, que pode afetar a qualidade da infraestrutura institucional; a demanda institucional de uma estrutura industrial, a cultura etc. Buckley et al (2008) e Luo (2010) apresentam os aspectos institucionais da China como variável explicativa do investimento direto externo e mostram como as ações do governo chinês têm estimulado a internacionalização das empresas chinesas. Outros exemplos podem ser encontrados no trabalho de Ruppert e Bertela (2010). Os autores apresentam as estruturas de incentivo coreanas.

Assim como as demais vantagens, Dunning (2006) propõe a inclusão da vantagem de internalização institucional (Ii), que seria a variável ligada aos méritos relativos à adaptação das estruturas de incentivos existentes e a transferência das formas organizacionais das MNEs para fora das fronteiras nacionais. Como exemplo, o autor cita os

ganhos obtidos pelas multinacionais no processo de adequação e exploração de suas estruturas de incentivo internas em países com uma cultura empresarial ou sistemas de crenças muito diferentes, tais como uma empresa alemã operando numa república islâmica ou entre países com estágios de desenvolvimento muito distintos, como a Austrália e o Sri Lanka, por exemplo.

A partir do reconhecimento da relação dos recursos, capacidades e instituições como determinantes do IDE, estão sendo desenvolvidos estudos empíricos que buscam encontrar relações causais entre estas variáveis. Dunning e Zhang (2008) desenvolveram uma pesquisa com o objetivo de analisar a relação existente entre o IDE realizado e recebido pelos países e a vantagem competitiva locacional de 117 países. Partiram dos pressupostos que as firmas se engajam em realizar IDE quando: (a) têm vantagem competitiva única ou vantagens de propriedade específicas que tornam possível competir com firmas de outros países; b) que é melhor localizar pelo menos uma parte das atividades geradoras de valor no mercado externo do que exportar para o país; c) que a propriedade de instalações produtivas estrangeiras são preferíveis que vender os direitos de explorar as vantagens de propriedade para uma firma estrangeira.

Os autores incorporaram nos pressupostos da pesquisa uma explicação para o IDE que vem sendo enfatizada desde o início dos anos 90. Ao contrário do objetivo de explorar mais efetivamente as vantagens de propriedade existentes, algumas firmas desejam realizar IDE como forma de aumentar/aprimorar suas vantagens de propriedade, e fazem isto pela aquisição de recursos e capacidades e pelos elementos do ambiente institucional de outro país.

Os testes econométricos de Dunning e Zahar (2008) mostraram que os investimentos realizados são influenciados pela qualidade das instituições dos países de origem das firmas. Em outras palavras, as vantagens de propriedade das firmas que investem no exterior refletem fortemente o ambiente institucional dos seus países. A eficiência dos mercados mostra correlação positiva tanto com os investimentos realizados quanto com os investimentos recebidos.

Dunning e Zahar (2008) utilizaram algumas variáveis de controle, como a privatização, que apareceu associada ao IDE emitido. A variável população está negativamente relacionada com o IDE recebido, dado que países menos populosos são grandes receptores de IDE. Para o IDE emitido, quando as variáveis “recursos, capacidades” e “instituições” são comparadas enquanto poder explicativo, os recursos e capacidades aparecem como mais importantes na determinação do IDE emitido. Dos

demais componentes, a seguinte ordem foi obtida pelo estudo, como variáveis explicativas do IDE emitido: instituições, infraestrutura e serviços de suporte, eficiência do mercado, capacidade tecnológica, outras características do mercado (DUNNING; ZAHAR, 2008).

Portanto, o modelo eclético de Dunning vem sofrendo adaptações ao longo do tempo como forma de incorporar abordagens teóricas desenvolvidas nos últimos anos. Recentemente, tem se destacada a habilidade de a firma formar redes, incluída como uma vantagem específica de propriedade. Outra vantagem específica de muitas firmas é a habilidade de identificar candidatos à aquisição, adquiri-los e absorvê-los na rede de subsidiárias (AHARONI, 2010).

As multinacionais desenvolvem processos cooperativos com outras firmas para construir ligações em uma rede e estimular a aprendizagem organizacional. Esta estratégia cooperativa deve resultar em diferentes estruturas de governança (*code sharing*, alianças estratégicas, além de relacionamentos menos formais como os existentes entre a empresa e os fornecedores, bancos, clientes, ou outros negócios que constituem parte da rede relacional).

Como resultado disso, está havendo uma realocação das funções corporativas. As firmas criam e acumulam vantagens específicas através das relações com fornecedores, varejistas, laboratórios de pesquisa, etc, que, consideradas de confiança pela empresa, evitam comportamentos oportunistas. Portanto, a vantagem competitiva está na habilidade de estabelecer e coordenar parceiros globais. Quanto mais as multinacionais aprendem a administrar redes, menos importante se torna o controle da propriedade, e mais participam de parcerias colaborativas e flexíveis, formando grandes redes de relacionamento (AHARONI, 2010).

Observa-se pela exposição das contribuições das teorias econômicas de investimento direto que, constantemente, desde Hymer, constata-se a relação da empresa com o contexto no qual ocorre o processo de desenvolvimento de estratégias. Considerando o país como contexto, no início da década de oitenta, Rugman (1981) criou um modelo de análise que relaciona as vantagens específicas da firma às vantagens específicas do país, conhecido como “framework FSA-CSA” (“*firm specific advantages- country specific advantages*”), como mostra a figura a seguir.

Figura 2.1- Matriz “*Firm-Specific Advantages/Country-Specific Advantages*”

		Vantagens específicas da firma	
		Fraco	Forte
Vantagens específicas do país	Forte	1	3
	Fraco	2	4

Fonte: Rugman (2009).

Em um eixo estão as EMNs e as vantagens específicas da firma e, no outro, os fatores ambientais, as vantagens específicas do país. As estratégias são, então, construídas a partir da interação entre esses dois fatores. Uma FSA (*firm-specific advantage*) é definida como uma capacidade única de propriedade de uma organização. Pode ser construída sobre uma tecnologia de processo ou de produto, habilidades relativas ao marketing ou a distribuição do produto. A posse de uma FSA está baseada na internalização de um “asset”, como um conhecimento sobre a produção, conhecimento gerencial ou capacidades de marketing ou, ainda, customização de serviços (RUGMAN, 2009).

Uma CSA (*country-specific advantage*) pode se baseada em recursos naturais (minerais, energia, floresta), força de trabalho ou fatores culturais, ou ainda, barreiras tarifárias ou não tarifárias. A partir das CSA, as firmas tomam decisões sobre uma configuração global eficiente e coordenação entre segmentos da cadeia de valor (operações, marketing, pesquisa e desenvolvimento, logística). De acordo com Rugman (2009), a habilidade em tomar estas decisões relativas à distribuição de atividades da cadeia de valor nos diferentes países, consiste em uma forte vantagem específica da firma.

As firmas que se posicionam no quadrante 1 (fracas vantagens específicas da firma e fortes vantagens específicas do país) são geralmente líderes de custos, baseadas em recursos, orientadas internacionalmente para a produção de commodities. Geralmente estão no último estágio do ciclo de vida do produto. As vantagens intangíveis de propriedade específicas da firma são menos importantes que as

vantagens locais, como o custo de energia. Estas últimas geralmente são as vantagens competitivas das firmas neste quadrante.

No quadrante 2 (fracas vantagens específicas da firma e fracas vantagens competitivas do país) estão as firmas ineficientes, com estratégias inconsistentes. São as firmas que, ou se preparam para sair do mercado, ou devem se reestruturar. No quadrante 4 (fortes vantagens específicas da firma e fracas vantagens específicas do país) estão as firmas com estratégias de diferenciação, geralmente fortes em marketing e customização, com marcas fortes. No quadrante 3 (fortes vantagens específicas da firma e fortes vantagens do país) estão as empresas que podem seguir a estratégia que desejarem, pois têm as capacidades necessárias, tanto por parte da empresa quanto do país.

Cada unidade de negócios, no caso de uma empresa diversificada, estará em um determinado quadrante, dado que cada negócio possui a sua estratégia. O modelo de Rugman (1981) ainda mostra-se válido, principalmente com a inclusão das categorias institucionais nas vantagens específicas do país. Sua simplicidade e adaptabilidade às teorias de investimento direto faz com que seja utilizado por diversos autores (RAMAMURTI, 2009; RUGMAN, 2008) para a análise da internacionalização de empresas de países emergentes.

Apesar da extensa contribuição destas teorias de investimento direto, o estudo do processo de internacionalização sob uma perspectiva dinâmica foi pouco explorado. A dinâmica, e sobretudo a aprendizagem e o aumento de capacidades não foram considerados apropriadamente pelas teorias e paradigmas baseados nas teorias de custos de transação e nas imperfeições do mercado.

Nem as teorias de internacionalização baseadas nos custos de transação, nem o paradigma OLI explicam as fontes das vantagens de propriedade da firma e das capacidades da firma em relação a seus competidores porque estas são construídas pela aprendizagem.

Além disto, nestas teorias que se baseiam na visão de Coase e Williamson, a função dos gerentes é muito modesta ou, ainda, a presença de um líder é desnecessária, além da mudança organizacional ser desconsiderada.

Como indica Teece (2014):

In reality, however, entrepreneurs and entrepreneurial managers working in an organizational context discover and create new knowledge and help commercialize new technologies at home and abroad. They learn

about new opportunities, and sometimes help create them and transfer technologies as needed. Because the market for information/knowledge about new opportunities (Gans & Stern, 2010; Teece, 1981b) isn't well developed, entrepreneurs and managers must build organizational capabilities inside businesses firms to assist in knowledge creation and knowledge capture (Teece, 1986b, 2006b). To be effective, such firms often need to be global in scope. The neglect of these entrepreneurial/managerial functions in the theory of the firm would appear to be a serious omission. The neglect of the role of the leader, particularly in organizational transformation, is equally serious (TEECE, 2014, p. 13).

Outras fragilidades destas teorias são apontadas por Teece (2014). Segundo o autor, essas teorias partem do pressuposto que a propriedade deriva da necessidade de se ter controle. Entretanto, a realidade mostra que arranjos contratuais parecem ser suficientes para que se tenha coordenação e flexibilidade.

Além disto, negligenciamas vantagens competitivas, mas se sabe que as multinacionais são heterogêneas. Como as vantagens competitivas são construídas e preservadas em determinadas firmas, é uma pergunta não respondida por estas abordagens.

Portanto, as teorias baseadas nos custos de transação e no paradigma eclético são insuficientes para explicar o como as organizações se internacionalizam, como se tornam importantes *players* internacionais ao longo do tempo. Portanto, outras teorias foram necessárias para explicar o processo de internacionalização.

Na próxima seção serão apresentadas outras teorias que buscaram contribuir com o “*international business*” como forma de preencher esta lacuna das abordagens previamente descritas.

2.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Na década de sessenta, um pesquisador da universidade de Harvard, Raymond Vernon (1966) mostrou que as inovações são geradas nos países desenvolvidos e, enquanto existem vantagens de monopólio dos produtos gerados nestes países, estes são produzidos e exportados para os países em desenvolvimento. Mas, quando a tecnologia difunde-se e surgem competidores no mercado, a disputa por

preços gera a busca por menores custos e passa a ocorrer a consequente produção em países que possuem fatores de produção mais baratos. Estes países são, então, utilizados, sobretudo, como plataforma de exportação. A análise de Vernon ficou conhecida como ‘o ciclo de vida do produto’ e foi, na época, comprovada empiricamente em alguns setores e amplamente estudada nas escolas de administração.

Conforme observa Canuto (1991), é uma visão *market pull* do processo inovativo e pressupõe uma escala bem definida de países, determinada pela renda por habitante, custos relativos de trabalho e capital, e parte de uma ordem decrescente, em uma escala hierárquica, dos Estados Unidos para outros países avançados e, então, para os países menos desenvolvidos. Pressupõe ainda, que os produtos alcancem fases de declínio quanto à sua importância e que ocorre um processo de padronização da produção, dentro de um hiato de tempo entre o surgimento e a expansão dos mercados para estes produtos.

A teoria do ciclo de vida do produto de Vernon mostra que, primeiramente, ocorre a vantagem de localização, que gera a inovação, e paulatinamente, as vantagens de localização no exterior vão crescendo (mercado, custo de fatores, padronização, maturidade do desenvolvimento do produto), na ordem decrescente da escala de países. Pode ocorrer, neste processo, que países previamente produtores, tornem-se importadores, como ocorreu com os EUA (CANUTO, 1991).

A teoria do ciclo de vida do produto, apesar de processual, é determinista e parte de uma visão de mundo norte-americana, que reflete o contexto econômico da época em que foi criada e, portanto, sua explicação para o atual fluxo de investimentos externos globais é bastante limitada (CANUTO, 1991).

Baseados em outros pressupostos, pesquisas comportamentalistas sobre o processo de internacionalização têm sido desenvolvidas ao longo dos anos na área do *international business*, sobretudo a partir dos anos noventa, década que concentrou o maior número de artigos sobre processos de internacionalização no *Journal of International Business Studies*.

A internacionalização é considerada pelos comportamentalistas como um processo pelo qual a firma aumenta o seu envolvimento em operações através das fronteiras dos países. “*The process of increasing involvement in international operations*” (WELCH; LUOSTARINEN, 1988, p.84).

Analisar a internacionalização como um processo significa preocupar-se com o desenvolvimento, tanto com estágios anteriores quanto com o que vem a seguir. Portanto, é uma perspectiva que vem

complementar-se aos estudos pioneiros que consideravam o investimento direto externo, ou a multinacional, como um ponto de partida para as suas análises (WELCH; LUOSTARINEN, 1988). Horst (1972), citado por Welch e Luostarinen (1988), depois de encontrar que o tamanho é um fator importante para a internacionalização, expressou qual a lacuna que os estudos sobre processos de internacionalização vieram a preencher:

The principal deficiency in this line of analysis, I believe, is the absence of dynamics considerations. Nowhere is there a description of how a firm came to acquire its current attributes...But if we are even to unveil the complexity of the foreign investment decision process, a systemic study of the dynamics behavior of firms must be undertaken(HORST, 1972 apud WELCH; LUOSTARINEN, 1988, p. 83).

Os estudos sobre processo de internacionalização iniciaram com Aharoni (1966) que mostrou vários passos envolvidos no processo de decisão para a internacionalização e com Wilkins (1970), historiadora que registrou a evolução histórica das multinacionais norte-americanas.

O trabalho mais influente para o estudo do processo de internacionalização é o que foi desenvolvido pela escola de Uppsala. Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977) defenderam que a internacionalização é um processo de evolução decorrente de aprendizado e, portanto, o conhecimento constitui-se como fator explicativo central.

Pesquisadores da Uppsala University, em meados da década de setenta, Johanson e Vahlne, fizeram observações empíricas que contradiziam a literatura econômica, considerada normativa para a literatura de negócios da época. No modelo sequencial defendido pelos autores, o conhecimento é relacionado de uma forma circular com o comprometimento internacional da empresa através de um processo de “*path-dependence*” e constitui um fator chave para a internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977, 1990).

Os autores propuseram um processo de internacionalização incremental. Afirmaram que uma gradual aquisição, integração e uso de conhecimento sobre o contexto do país hospedeiro reduz a incerteza e resulta em um padrão de comprometimento incremental com o mercado externo. Desta forma, a firma aprende a partir da experiência adquirida com as operações correntes e reduz a incerteza percebida em expansões

subsequentes no país hospedeiro (JOHANSON;VAHLNE, 1977).

As observações empíricas, a partir das bases de dados e de estudos de casos de companhias suecas em mercados internacionais, indicaram que a internacionalização começaria com exportações *ad hoc*, de caráter esporádico. Subsequentemente, esta relação seria formalizada através de contratos com intermediários, como agentes que representam as empresas nos mercados estrangeiros.

Com o crescimento das vendas, os agentes seriam substituídos por uma estrutura de vendas própria da empresa. Se o crescimento continuasse, iniciava-se a manufatura no mercado estrangeiro para que as barreiras ao comércio fossem superadas, dada a relevância destas no pós-segunda guerra mundial, formando um processo incremental. “Typically, firms start exporting to a country via an agent, later establish a sales subsidiary, and eventually, in some cases, begin production in host country” (JOHANSON;VAHLNE, 1977, p.24-25).

A internacionalização, portanto, era vista como uma consequência do crescimento da empresa e seguiria um padrão - denominado como “*establishment chain*” ou cadeia de estágios. Este padrão consistia em uma sequência de passos de natureza incremental e a aprendizagem aumentaria com o comprometimento crescente com mercados estrangeiros.

Outra característica deste padrão era que a internacionalização iniciava, frequentemente, no mercado externo em que era próximo ao mercado doméstico em termos de distância psíquica. Esta era definida como fatores que tornam difícil entender o ambiente externo. Constituem-se em elementos que “*preventing the flow of information from and to the market*”, como a língua, a educação, as práticas de negócios, a cultura e o desenvolvimento industrial (JOHANSON; VAHLNE, 1977, p.24). A distância psíquica tem a sua origem na “*liability offoreignness*” – conceito desenvolvido por Zaheer (1995) anos mais tarde.

Críticas foram apresentadas ao modelo por não explicar porque e como o processo inicia e por ser tautológico ao apresentar a relação entre conhecimento do mercado e comprometimento de recursos. Fatores que podem influenciar o processo não foram apresentados e desconsiderou-se a possibilidade de que, uma vez iniciado o processo, este fosse descontinuado, caso conhecido com a desinternacionalização (ANDERSEN, 1993; WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Johanson e Vahlne (2009) propuseram um modelo dinâmico, mas o modelo não especificava a forma com que este comprometimento deve ser alcançado. O comprometimento pode, também, declinar se a

performance e as projeções futuras não forem suficientemente promissoras. Mas, como ponderam Johanson e Vahlne (2009), este é um modelo não determinístico. Pressupõem que o processo de internacionalização continuará enquanto a *performance* e as perspectivas forem favoráveis.

Johanson e Vahlne (1977) não mostraram sistematicamente como as diferenças culturais, expressas pela distância psíquica, influenciam os modos de entrada. Os autores não exploraram as implicações das diferenças culturais em termos de um padrão de modo de entrada entre determinados países, nem definiram claramente como a experiência da firma diminui a incerteza em relação às diferenças culturais (KOGUT; SINGH, 1988).

Os autores desenvolveram um modelo descritivo, amplamente baseado em Cyert e March (1963). Pressupõe que a empresa é uma coalizão de interesses múltiplos e conflitantes, na qual a estratégia é um processo de negociação entre grupos sociais internos à empresa. Desta forma, as metas não são fixadas pela organização, mas por sua coalizão dominante, através de um processo contínuo de barganha e aprendizagem. Percebe-se no modelo de Uppsala que os autores utilizam os seguintes pressupostos sobre as organizações: conflitos internos, incertezas e uso de *feedback*, aprendizagem organizacional.

Mas, de acordo com Johanson e Vahlne (2009) no artigo “*The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership*”, muita coisa mudou desde a publicação do clássico artigo de 1977. Ocorreram mudanças drásticas no ambiente econômico, regulatório; o comportamento da firma também se tornou diferente, muitas empresas tem desenvolvido um processo de internacionalização mais acelerado (KNIGHT; CAVUSGIL, 1996) e as fronteiras de pesquisa também se alteraram e existem conceitos e *insights* que não existiam quando o modelo foi publicado.

Segundo os autores, quando o modelo foi construído havia somente um entendimento rudimentar das complexidades mercadológicas que podem explicar as dificuldades de internacionalização, mas pesquisas subsequentes proporcionaram uma visão de rede de negócios do ambiente de uma firma internacionalizada. O principal argumento dos autores está baseado nas pesquisas de redes de negócios e tem dois pressupostos.

O primeiro é de que os mercados constituem-se em redes de relacionamento em que as firmas estão ligadas umas às outras por complexas e extensas relações, formando padrões invisíveis. Ser um “*insidership*” em uma rede relevante é necessário para uma

internacionalização de sucesso. Segundo, as relações oferecem potencial para aprendizado e para construção de confiança e comprometimento, que são pré-condições para a internacionalização.

A nova proposta dos autores nórdicos consiste em mostrar que o relacionamento entre atores de uma rede é um processo bilateral, com aprendizado interativo e que envolve compromisso mútuo. O desenvolvimento destes relacionamentos consiste em processos informais, onde intenções, expectativas e interpretações são relevantes. Esta relação social torna-se mais difícil quando a distância psíquica é alta, formando o efeito de *liability of foreignness*.

As trocas que existem dentro das redes de relacionamento permitem a criação de valor a partir de atores que possuem recursos heterogêneos e as trocas permitem a aquisição de conhecimento sobre o parceiro, seus recursos, necessidades, capacidades, estratégias etc. Os parceiros no mercado internacional tornam-se, portanto, fontes de informações relevantes e o *outsider* enfrentará menos barreiras para o desenvolvimento do processo de internacionalização (*liability of outsidership*).

Outros conceitos adicionais na revisão do modelo de Uppsala são a relevância das intenções estratégicas, discricionariedade administrativa, as oportunidades e a posição na rede. Houve também a inclusão da dimensão afetiva e emocional das relações (confiança), o reconhecimento de que a ordem na qual a empresa entra no mercado estrangeiro e o conceito de distância psíquica, os quais se enfraqueceram enquanto categorias explicativas do processo de internacionalização.

Observa-se que o modelo de Uppsala, quando criado em 1977, partia do pressuposto que a internacionalização se dava sob a perspectiva da teoria do ciclo de vida, no qual a mudança constitui-se em uma sequência de estágios cumulativos, unitários e conjuntivos, na qual a trajetória do estado final é pré-figurada e requer uma específica sequência histórica de eventos. Cada estágio de desenvolvimento constitui um precursor necessário para o estágio seguinte. Observa-se que na revisão do modelo, este conceito de processo é abandonado, enquanto surgia a concepção de um processo teleológico (VAN DEVEN, 1992).

Para Johanson e Vahlne (2009) deve-se partir para uma maior integração entre os modelos de internacionalização. Segundo os autores, o paradigma eclético de internacionalização é estático e baseado na racionalidade limitada, enquanto o modelo de Uppsala é mais dinâmico e baseado em uma concepção mais ampla de racionalidade. Entretanto,

alterações no modelo eclético têm sido desenvolvidas para que agreguem as redes e o modelo passou a incluir a perspectiva da RBV. Com isto, passa-se a ter uma menor distância conceitual entre os dois modelos, apesar de ainda se ter diferenças conceituais grandes. Enquanto o paradigma eclético enfoca na explicação das fronteiras da firma, o modelo de Uppsala enfoca a internacionalização enquanto processo de contínua mudança de fronteiras.

Enquanto uma perspectiva é mais subjetiva e dinâmica, a outra é mais objetiva e estática. Como indica Vasconcellos (2006) no paradigma eclético, a subjetividade está em parênteses, enquanto no modelo de Uppsala a objetividade também está em parênteses. Enquanto o modelo de Uppsala busca distanciar-se do pressuposto da simplicidade ao contextualizar os fenômenos, o paradigma eclético ainda se apega em relações causais.

Anos após as contribuições iniciais de Johanson e Vahlne, no início da década de noventa, Kogut e Zander (1993) apresentaram uma importante contribuição para o estudo da EMN a partir da perspectiva teórica da *Resource-Based View*. Para os autores, a multinacional é uma organização de aprendizagem (*learning organization*), sendo que a sua principal vantagem está na habilidade de gerar e transferir conhecimento através das fronteiras. Mostram que a expansão das EMNs é explicada pelos fatores de eficiência na transmissão do conhecimento dentro da firma que são a codificabilidade, complexidade e ensinabilidade.

Em relação à codificabilidade, mostraram que quanto mais o conhecimento desenvolvido pela firma depende do conhecimento tácito, maior a tendência à propriedade da subsidiária. O custo da transferência de conhecimento está relacionado à experiência e ao aprendizado. A padronização dos sistemas de avaliação e dos procedimentos é uma expressão do compartilhamento do conhecimento, dos valores e suposições e facilitam a transferência do conhecimento dentro da firma. Quanto mais a firma tiver desenvolvido procedimentos que codificam o conhecimento, mais será capaz de transferir tecnologia.

A ensinabilidade refere-se ao grau de facilidade com que o know-how é ensinado aos novos trabalhadores. A transferência de tecnologia geralmente requer que a empresa envie engenheiros e outros trabalhadores da planta original para que auxiliem a construção do know-how na planta-irmã. A extensão com que esse know-how é facilmente ensinado torna a transferência mais acessível. A complexidade foi definida como o número de elementos que interagem e são críticos em uma atividade (KOGUT; ZANDER, 1993).

Kogut e Zander (1993) também analisaram o número de vezes que o conhecimento foi transmitido antes além da idade da tecnologia, o momento da transferência, mas não encontraram relação significativa entre essas variáveis e a transferência de conhecimento entre unidades próprias. A transferência de conhecimento não ocorre somente da matriz para as filiais, mas as novas tecnologias também são desenvolvidas através das redes de filiais. Os autores explicam que as escolas de negócios internacionais têm compreendido que as multinacionais são “uma comunidade social cujo conhecimento produtivo define a vantagem competitiva”. (KOGUT; ZANDER, 1993, p. 626).

Estudos posteriores às contribuições de Johanson, Vahlne, Kogut e Zander têm sido desenvolvidos baseados nos pressupostos que a internacionalização é um processo de aprendizagem e desenvolvimento de capacidades. Partem do pressuposto que, com a liberalização e expansão dos mercados internacionais, a alteração do conhecimento como a base da vantagem competitiva tem se tornado cada vez mais convincente (TEECE, 2001, p.125).

Recentemente, Teece (2014) apresentou uma teoria baseada em capacidades dinâmicas da empresa multinacional a partir dos pressupostos da RBV (“*resource-based view*”). Esta nova proposta teórica contrapõe-se com as teorias baseadas nos custos de transação em diversos aspectos, mas é consistente com boa parte da literatura de negócios internacionais desenvolvida pela abordagem do conhecimento, porque “*some knowledge-based theories of the MNE can be thought of as special cases of a resources/capabilities theory of the MNE*” (TEECE, 2014, p. 16).

A abordagem das capacidades dinâmicas tem examinado como as firmas identificam e desenvolvem novas oportunidades, como coordenam seus ativos e como desenvolvem novos modelos de negócios e novas formas de governança para explorá-las e se manterem competitivas (TEECE; PISANO, 1994; TEECE et al., 1997). A partir de várias escolas, incluindo a teoria do comportamento da firma e os economistas evolucionários, esta proposta teórica proporciona um paradigma integrado e relevante para os gerentes, no sentido de que reconhece os desafios da dinâmica de criação de valor (DUNNING; LUDAN, 2010).

A vantagem competitiva resulta da impossibilidade de as capacidades dinâmicas não poderem ser imitadas pelos concorrentes, pois são elas que “definem e redefinem, configuram e reconfiguram a base de ativos da firma para responder as mudanças tecnológicas e de mercado”. (TEECE, 2007, p. 1319).

Vão além da eficiência operacional da firma, ou dos seus ativos financeiros ou das marcas e patentes. Constituem-se em uma profunda capacidade institucional de inovar, adaptar e competir em uma rede de constante mudança e de complexo ecossistema de negócios. Levam um bom tempo para serem adquiridas, mas uma vez adquiridas, são dificilmente replicadas e permanecem com a firma por um longo tempo (TEECE, 2013).

Ao explicar o caso da Apple, Teece (2013) afirmou que:

What Jobs did was imprint Apple with strong dynamic capabilities: a powerful management team that understood his approach; a deep institutional knowledge about the process of reinvention; and a powerful ecosystem of business partners, suppliers, and collaborators (TEECE, 2013).

As capacidades dinâmicas são habilidades organizacionais que captam as mudanças das necessidades dos clientes, as oportunidades tecnológicas e alterações na competição, e adaptam a organização às alterações ambientais no tempo certo e de uma maneira eficiente, assim como redesenham e reconfiguram o ambiente organizacional.

Em termos analíticos, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas na capacidade de: a) sentir e criar oportunidades e ameaças; b) aproveitar oportunidades e (c) manter a competitividade através de melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, reconfiguração de ativos tangíveis e intangíveis de uma firma (TEECE, 2007).

Uma excelente orquestração de capacidades faz com que a firma consiga inovar e capturar valor para uma *performance* financeira de longo prazo superior. A firma com capacidade dinâmica resenha as novas regras do jogo no mercado global e vai além dos tradicionais elementos de sucesso de um negócio (manter o alinhamento, ter propriedade de ativos intangíveis, controlar custos, manter a qualidade, otimizar inventários). Estes são elementos necessários, mas não suficientes para sustentar uma performance superior (TEECE, 2007).

Como a estrutura conceitual sugere, a teoria das capacidades dinâmicas da firma multinacional contrapõe-se às teorias da firma multinacional que são baseadas na teoria dos custos de transação. As principais críticas de Teece (2014) são:

- a) A abordagem de internacionalização baseada na teoria dos custos de transação diz muito pouco sobre qual mercado a multinacional deve criar e entrar. Pressupõe-se que seja o mercado que os ativos específicos da firma geram valor. Essas teorias ajudam a determinar e especificar o modo de entrada, mas não a de identificar a melhor direção e o melhor momento para a expansão;
- b) As fronteiras da multinacional podem ser parcialmente determinadas pelos custos de transação, mas são, em grande medida, determinadas pelas capacidades. As multinacionais investirão lá fora para aumentar suas capacidades existentes; assim sua rede dispersa geograficamente e facilita a acumulação de ativos tecnológicos no tempo;
- c) O país de origem da multinacional é um fator contextual chave. As firmas são produtos do ambiente em que vivem. Mas a maioria das vantagens do país estão abertas para todos. Portanto, as vantagens específicas do país ajudam a explicar a entrada, mas são um fator por trás da vantagem competitiva da firma. A essência da multinacional é que ela aceita, capitaliza, adapta-se ao institucional, enquanto, simultaneamente, tenta capturar economias associadas a algum tipo de vantagem em certos ativos e processos que ela própria está desenvolvendo. Os fatores do país são geralmente explorados em grau substancial tanto pelas firmas domésticas e quanto pelas multinacionais. As exceções ocorrem quando uma determinada multinacional tem um relacionamento privilegiado com o estado, ou uma história única e difícil de ser replicada;
- d) Não se pode entender a escolha da empresa no mercado internacional olhando somente para os custos de transação. Outros fatores são importantes como a presença de capacidades pré-entrada, incluindo a escassez de recursos, o que importa consideravelmente e a capacidade de replicar algumas das suas capacidades (processos, habilidades etc) empregadas no mercado doméstico. Ajustes podem ser necessários porque as habilidades e o know-how que a multinacional possui no contexto podem não funcionar no outro contexto. Achar o ajuste exige capacidades dinâmicas;
- e) A teoria dos custos de transação não considera de forma relevante o papel da matriz/sede (“*headquarter*”) e das subsidiárias estrangeiras. Para a teoria das capacidades, é na

sede que elas residem. São os gestores do topo que realizam a função de orquestração global de ativos na estrutura das capacidades dinâmicas. As subsidiárias podem gerar conhecimento e capacidades a partir das próprias histórias que podem ser transferidas para outras unidades de negócios no país ou lá fora;

- f) Uma teoria gerencial da firma deve, também, ser capaz de explicar o incremento nos ativos (*asset augmentation*, isto é, a criação de ativos específicos da firma), a exploração, extensão e renovação dos ativos (*asset exploitation, extension, renewal*). Na *framework* das capacidades dinâmicas, o *asset augmentation* vem fundamentalmente através de P&D e de processos de aprendizagem (isto é, *learning by doing, learning by using*), tanto internos ou através de parceiros.

A “*framework*” das capacidades dinâmicas apresentada por Teece (2014) é uma abordagem que: a) enfatiza a importância dos processos, tanto dentro da firma quanto na relação da firma com os parceiros externos, com caráter empreendedor; b) reconhece a importância de recursos críticos; e c) considera a estratégia da firma.

Pressupõe uma abordagem multidisciplinar para o entendimento da tomada de decisão e da organização dos negócios em um contexto marcado pela importância dos recursos intangíveis, onde as mudanças são rápidas, as discontinuidades são frequentes e a complexidade é grande.

Além disso, considera a existência de heterogeneidade entre as firmas, pois o trabalho não é um fator de produção completamente móvel e as instituições nacionais são distintas. Teece (2014) considera o mundo como semiglobalizado, no sentido dado por Ghemawat (2003) e concorda com Cantwell (1989) para quem o gestor tem um papel ativo na internacionalização, sendo que as vantagens de propriedade são endógenas e desenvolvidas através da inovação e estratégia.

A nova teoria das capacidades dinâmicas da firma multinacional compreende os blocos fundamentais das capacidades dinâmicas (processos, posição dos recursos disponíveis e caminhos), desenvolvido por Teece et al (1997), e complementa com a classificação de Teece (2007) que considera o “*sensing, seizing, transforming*”.

Existem três classes de processos/funções gerenciais que são relevantes para as capacidades dinâmicas: coordenação/integração; aprendizagem guiada; reconfiguração/transformação. As capacidades dinâmicas residem na gestão, no empreendedorismo, na liderança e na

habilidade da gestão em desenhar, desenvolver, implementar e modificar as rotinas. Firmas com capacidades dinâmicas superiores ajustam-se às mudanças do ambiente e também o modificam (TEECE et al. 1997; TEECE, 2014).

Os recursos disponíveis pela firma referem-se a recursos tecnológicos, financeiros, reputacionais, de mercado e institucionais, mas para que definam a posição da firma, precisam atender os critérios VRIN de Barney (1990), que geralmente envolvem os recursos como capital intelectual, uma determinada tecnologia e know-how. O enfoque da *framework* das capacidades dinâmicas está no como as firmas conseguem criar, estender, integrar, modificar e implantar, enquanto, simultaneamente, gerenciam ameaças competitivas e efetuam as transformações necessárias. É isto que definirá a posição dos recursos da firma; não são tangíveis, como focado por outras abordagens (TEECE et al. 1997; TEECE, 2014).

Os caminhos, que consistem em estratégias, seguem de mãos dadas com os processos, recursos (posições) e capacidades. Conforme indicado por Teece (2007), as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em três grupos de processos e orquestração de atividades empreendedoras: a) identificação e avaliação de oportunidades no país de origem e no exterior (*sensing* – compreensão/ “ter uma ideia”); b) mobilização de recursos de forma global para atender às oportunidades e capturar valor (apreensão – *seizing*); c) renovação continuada (transformação – *transforming*).

O quadro abaixo apresenta a relação entre a estratégia e as capacidades dinâmicas, dois conceitos que, na prática, são interrelacionados, apesar de a teoria apresentá-los como conceitos analíticos distintos (TEECE, 2014):

Quadro 2.6 - A interrelação entre estratégia e capacidades dinâmicas

Cerne da Estratégia	Diagnóstico	Diretriz	Coerência das ações
Grupos de Capacidades dinâmicas relacionadas	Sensing	Seizing/Transformation	Seizing/Transformation
Natureza da orquestração gerencial	Empreendedora	Administrativa	Liderança

Fonte: Teece (2014)

Outro constructo da *framework* proposta por Teece (2014) consiste na distinção entre capacidades dinâmicas e ordinárias, fundamentais para a replicabilidade e imitabilidade, conforme definições apresentadas por Teece et al (1997).

As capacidades ordinárias consistem em capacidades operacionais, administrativas e de governança. Permitem que a empresa venda um grupo de produtos e serviços, mas não possibilitam que a empresa consiga desenvolvê-los, pois as suas capacidades tem um caráter estático, adequadas para ambientes pouco competitivos, sem rupturas tecnológicas e de limitada abertura para o ambiente global. São capacidades facilmente imitadas, sobretudo porque as barreiras para a sua transferência diminuíram muito com a facilidade de acesso ao conhecimento codificado.

Para as multinacionais, isto tem uma significativa implicação porque as capacidades ordinárias desenvolvidas no mercado interno podem não ser sustentáveis no exterior. A capacidade de transferir e adaptar capacidades ordinárias para o exterior é, parcialmente, uma capacidade dinâmica. Além disso, podem existir barreiras para o compartilhamento das melhores práticas entre as empresas dentro do país.

Portanto, o ambiente competitivo, marcado pela existência de imitação, leva à erosão das vantagens provenientes das capacidades ordinárias, não permitindo que a vantagem competitiva se sustente ao longo prazo. As necessárias capacidades dinâmicas devem ser amparadas por processos (rotinas), recursos (posições) e requerem uma boa estratégia. Mas não se apoiam somente em melhores práticas, mas em “*signature practices*”; não somente em quaisquer recursos, mas em recursos VRIN e requerem orquestração gerencial astuta, conforme mostra o quadro abaixo (TEECE, 2014, p. 20).

Quadro 2.7 - Elementos da *framework* de capacidades

<i>Core building Blocks</i>	Capacidades ordinárias fracas	Capacidades ordinárias fortes	Capacidades dinâmicas fortes
Processos (rotinas)	Práticas subpar	Melhores práticas	Práticas e modelos de negócios assinados
Posições (recursos)	Poucos recursos ordinários	Recursos ordinários munificentes	Recursos VRIN
Caminhos (estratégia)	Fazendo as coisas de forma incorreta	Fazendo as coisas de maneira correta	Fazendo as coisas certas (boa estratégia)

Fonte: Teece (2014)

Teece (2014) explica que processos ‘assinados’ e modelos de negócios ‘assinados’ estão além das melhores práticas da indústria. São processos que personificam a história da empresa, sua experiência,

cultura e criatividade porque estão enraizados e, portanto, são difíceis de serem imitados por empresas que não têm uma história e valores diferentes. No caso da multinacional, ela aprenderá no contexto internacional, e, portanto, terá a oportunidade para desenvolver distintos processos e modelos de negócios ‘assinados’ em diferentes geografias.

Mas isto dependerá de capacidades dinâmicas fortes. As firmas com capacidades dinâmicas fortes exibem agilidade tecnológica e mercadológica por meio de menos hierarquia. “Agilidade, casada com habilidade para perceber novas oportunidades e ameaças, suporta um ajuste evolucionário” (TEECE, 2014, p. 21). Isto requer a criação constante de novas tecnologias, processos superiores e diferenciados, e melhores modelos de negócios para ficar à frente da competição, ficar afinado com o mercado e desenhar o mercado, se necessário.

A empresa conseguirá desenvolver as capacidades dinâmicas se tiver recursos suficientes, informação superior, talento e capital, inclusive capital relativo a relacionamentos, juntamente com a capacidade de orquestrar estes recursos e ter uma boa estratégia. A empresa terá que contar com gerentes empreendedores que não são somente alocadores de recursos, mas percebem, desenham e exploram oportunidades.

As capacidades dinâmicas se referem a fazer as coisas certas, no tempo certo, baseado em processos únicos, cultura organizacional e precisa avaliação do ambiente de negócios e das oportunidades tecnológicas. Por coisas certas, eu me refiro a investimentos em novos produtos, processos, e modelos de negócios que estão em sintonia com o ambiente de negócios no exterior e com sua estratégia (TEECE, 2014, p. 23).

Envolvem a capacidade de criar novos produtos e serviços e reestruturar suas atividades para alcançar um melhor ajuste ao ambiente (DUNNING; LUDAN, 2010). A atividade da multinacional, neste caso, deve ser guiada pela oportunidade de alavancar capacidades e criar e capturar valor da inovação em uma escala global. Entretanto, as capacidades dinâmicas são difíceis de desenvolver e de serem transferidas para outros países devido ao caráter tácito e porque estão embricadas em grupos de relacionamentos únicos e histórias (TEECE, 2014, p. 22).

Para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas, a habilidade de integrar e combinar ativos, como o conhecimento, é fundamental. A

criação do conhecimento, seu compartilhamento e os procedimentos de integração são críticos para a performance da firma e uma microfundação chave para as capacidades dinâmicas (TEECE, 2007).

Para Wernerfelt (1984), o conhecimento é o principal recurso das organizações e se expressa em tecnologias, procedimentos e pessoal especializado. Nelson e Winter (2005), ao exporem a teoria evolucionária, consideram a empresa com um repositório de conhecimentos. Formado pela experiência, pelos valores, pela informação e discernimento especializado, o conhecimento fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Nas organizações, o conhecimento pode ser encontrado expresso nos documentos, nas rotinas, nos processos, nas normas e nas pessoas (NELSON; WINTER, 2005).

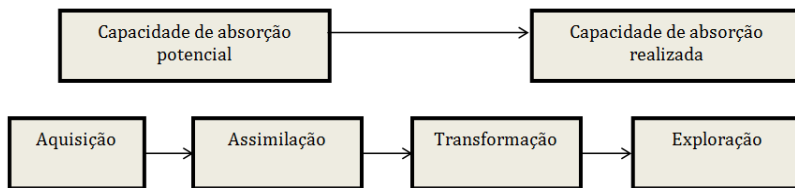
O conhecimento pode ser explícito ou tácito. Isto é, pode ser acumulado pelas habilidades práticas, pela experiência, ou pode ser codificado, e, portanto, facilmente transmitido. A interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito através da socialização, externalização, combinação e internalização, constitui o motor do processo de criação do conhecimento nas organizações (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Uma importante capacidade dinâmica da organização é a sua capacidade de absorver o conhecimento. Conceituada, primeiramente, por Cohen e Levinthal (1990), os autores a definiram como “a habilidade da firma identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente externo” (p.569). Esta definição foi desenvolvida por Zahra e George (2002), que a consideram como “um grupo de rotinas e processos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento” (p. 186). Este conceito foi posteriormente operacionalizado por diversos estudos (CAMISÓN; FÓRES, 2010; FLATTEN et al., 2011; JANSEN; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2005; JIMENEZ- BARRIONUEVO; GARCIA-MORALES; MOLINA, 2011), apesar da sua essência abstrata, intangível e de difícil mensuração (SZULANSKI, 1996).

Estas quatro capacidades (adquirir, assimilar, transformar e explorar) representam quatro dimensões da capacidade de absorção, uma capacidade dinâmica que influencia a habilidade da firma para criar e empregar o conhecimento necessário para construir outras capacidades organizacionais.

A aquisição e a assimilação constituem a capacidade de absorção potencial da firma (CAP) e a transformação e exploração, a capacidade de absorção realizada (CAR) (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Figura 2.2 - Modelo de capacidade de absorção de Zahra e George (2002)



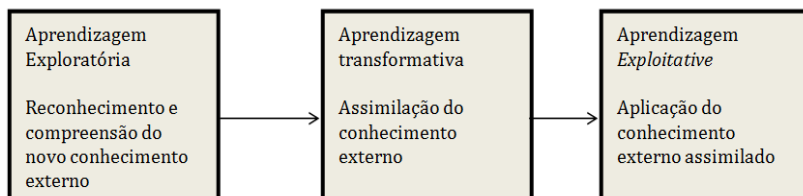
Fonte: Zahra e George (2002).

As dimensões da capacidade de absorção (potencial e realizada) variam de firma para firma e o fato de uma empresa possuir elevada capacidade potencial de absorção de conhecimento não significa que terá capacidade de realização. Zahra e George (2002) avaliam isto pelo fator de eficiência. Isto é, as firmas variam na sua habilidade em criar valor a partir da sua base de conhecimento devido a variações nas suas capacidades de transformar e explorar o conhecimento.

O modelo de Zahra e George (2002) proporcionou um melhor entendimento do constructo, mas, ao mesmo tempo, a separação nas quatro dimensões tem recebido críticas (LANE et al, 2006; TODOROVA; DURISIN, 2007). Lane et al (2006), baseados na definição original de Cohen e Levinthal, sugerem que a capacidade de absorção é um processo de três estágios que compreende a aprendizagem exploratória, a aprendizagem transformacional e a aprendizagem *exploitative*.

Os autores argumentam que a firma primeiramente reconhece e compreende o conhecimento externo através de uma aprendizagem exploratória, o que é similar à definição de aquisição de Zahra e George (2002). Na fase de transformação ocorre a combinação do conhecimento novo com o existente. E, na última fase, a firmas criam o novo conhecimento e o colocam para fins comerciais.

Figura 2.3 - Modelo de capacidade de absorção de Lane et al (2006).



Fonte: Lane et al (2006)

Na mesma linha que Lane et al (2006), Todorova e Durisin (2007) defenderam que o reconhecimento e a compreensão do valor e do conhecimento externo, originalmente defendidos por Cohen e Levinthal (1990), deveriam ser introduzidos como um componente anterior à aquisição. Segundo Todorova e Durisin (2007), a habilidade para reconhecer o valor do conhecimento externo não acontece automaticamente.

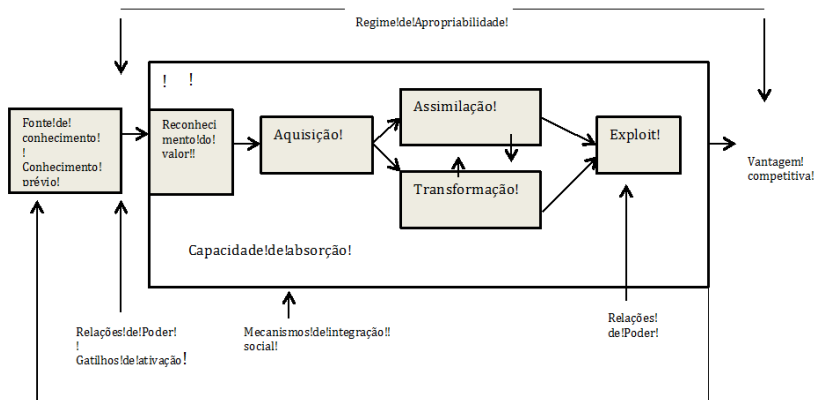
Todorova e Durisin (2007) também ressaltaram que a relação estabelecida entre assimilação e transformação não é adequada. Argumentaram que a transformação deveria ser um processo alternativo à assimilação e não um passo depois dela. Baseados nas teorias de aprendizagem, afirmaram que, quando o novo conhecimento não se ajusta à estrutura cognitiva existente, este deve ser transformado e não assimilado. Este processo permite, portanto, que as firmas combinem o conhecimento externo na sua própria base de conhecimento interno.

Ao mesmo tempo em que a capacidade de absorção envolve a necessidade de adquirir conhecimento do ambiente externo, também enfoca nos processos internos de aprendizagem a partir da experiência passada e das ações correntes (EASTERBY-SMITH et al, 2008). Depende da fonte de conhecimento e do conhecimento anterior e é condicionada pelo regime de apropriabilidade (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

O modelo proposto por Todorova e Durisin (2007) captura o aspecto dinâmico do fenômeno, o que é condizente com o conceito de capacidade dinâmica que envolve mudança organizacional e com a abordagem evolucionária.

Os autores propuseram, portanto, outro modelo apresentado na figura abaixo e que será descrito a seguir sob a perspectiva de servir de *framework* para a análise do papel do conhecimento para a internacionalização.

Figura 2.4 - Modelo de Todorova e Durisin (2007) de capacidade de absorção



Fonte: Todorova e Durisin (2007).

- a) O reconhecimento do valor, a aquisição de conhecimento novo e o papel do conhecimento prévio para a internacionalização.

Cohen e Levinthal (1990) propuseram que o reconhecimento do valor do conhecimento externo é o primeiro componente da capacidade de absorção. Antes de adquirir conhecimento, a firma precisa reconhecer o valor que o novo conhecimento externo representa, o que pode não acontecer por diversas restrições, como o apego a uma determinada base de conhecimento, a uma cognição gerencial baseada em caminhos anteriormente adotados.

Quanto ao reconhecimento do valor do conhecimento específico à internacionalização, a literatura considera que o modelo mental dos gestores do topo, baseado em suas experiências no mercado doméstico, sobretudo em países mais fechados, pode constituir uma barreira ao reconhecimento do valor do conhecimento sobre o mercado externo e sua aquisição, dado que o conhecimento experiencial sobre o mercado externo terá o modelo mental doméstico como um filtro cognitivo ou um ponto de referência (NADKARNI; PEREZ, 2007; NADKARNI et al, 2011).

Após reconhecer o valor do novo conhecimento, a firma parte para buscar adquiri-lo. A aquisição refere-se à capacidade da firma para identificar e adquirir o conhecimento que é crítico para suas operações. Este processo terá influência do conhecimento previamente adquirido pela organização. Neste sentido, Johanson e Vahlne (1977) já

sinalizaram o importante papel do conhecimento anterior para o maior envolvimento com as operações internacionais futuras da firma. As empresas com operações prévias no mercado internacional tendem a ter mais facilidade para identificar e adquirir os conhecimentos necessários para as ações que exigem maior envolvimento com a internacionalização.

Aspectos importantes para a análise da aquisição de conhecimento são os efeitos da memória associativa (efeito exercido pelas experiências passadas), o papel dos *gatekeepers* e *boundary-spanners*, que estão espalhados pela organização e possuem contatos e experiências diversas e a diversidade de perspectivas internas; importantes porque a excessiva homogeneidade de visão interna leva à resistência a novas ideias (COHEN; LEVINTHAL, 1989). Neste sentido, a diversidade de pessoas de diferentes culturas, com experiências em outros países, tende a favorecer a internacionalização, pois facilita o processo de aquisição de conhecimento sobre o mercado externo.

O esforço para a aquisição do conhecimento, de acordo com Zahra e George (2002), tem três atributos que podem influenciar na capacidade de absorção: a intensidade da busca, a velocidade e a direção.

Quanto maior o esforço, mais rápido a firma construirá as capacidades necessárias, mas devem ser consideradas as limitações inerentes ao processo, como é o caso das curvas de aprendizado, que podem limitar a velocidade.

A direção refere-se aos caminhos que a firma adotará para a obtenção do conhecimento externo. A experiência passada tende a definir o *locus* de busca por novo conhecimento, isto é, a firma busca por informação onde teve sucesso no passado, o que pode influenciar no desenvolvimento de capacidades futuras (ZAHRA; GEORGE, 2002). De acordo com Johanson e Vahlne (1997), a busca por conhecimento para internacionalização tende a ser maior nos países no qual a distância psíquica é menor.

Corroborando Teece (2014), Nonaka e Takeuchi (1997) ressaltam que os elementos mais críticos da estratégia da empresa são a conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a operacionalização deste conhecimento em um sistema gerencial de implementação.

A intenção organizacional fornece o critério mais importante para julgar a veracidade de um determinado conhecimento. Se não fosse a intenção, não seria possível julgar o valor da

informação ou do conhecimento percebido ou criado. No nível organizacional, a intenção é frequentemente expressa por padrões organizacionais ou visões que podem servir para avaliar e justificar o conhecimento criado. A intenção é necessariamente carregada de valor (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 84).

A função da alta gerência deve ser, portanto, a de formular uma intenção organizacional e propor essa intenção aos funcionários, como forma de orientar os indivíduos e promover um compromisso coletivo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

No caso específico da organização que tem a intenção de internacionalizar, esta buscará o conhecimento sobre o mercado do país estrangeiro, o conhecimento sobre os aspectos institucionais do exterior e o conhecimento sobre a internacionalização em si, que está relacionada com a experiência que a empresa teve sobre atividades internacionais em diferentes países (ERICKSSON et al, 1997).

O “*knowledge about internationalization*”, é o conhecimento baseado na experiência da empresa em trabalhar seus recursos e habilidades para operar no mercado internacional. É um aprendizado acumulado ao longo do tempo (ERICKSSON et al, 1997; ARGOTE, 1999), proveniente do *learning-by-doing* e que permite que a a firma desenvolva novas rotinas. Ao longo da experiência também pode desenvolver o *learning-by-interacting*, na medida que estabelece relações com outras organizações (ZAHRA; GEORGE, 2002; NELSON; WINTER, 2005).

Como existe a aprendizagem individual, organizacional e interorganizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990), as informações para o novo conhecimento podem vir tanto do nível individual, quanto do organizacional, quanto do nível interorganizacional (CASILLAS et al, 2009).

De acordo com Cohen e Levinthal (1990), os indivíduos são armazenadores de conhecimento. Este conhecimento é adquirido pela experiência geral e profissional em diferentes ambientes organizacionais e sociais que experenciam durante a vida. É o conhecimento baseado na experiência, que depende da história pessoal de cada um e é, fundamentalmente, de natureza tácita. É o conhecimento tácito atual que permite que os indivíduos e as organizações criem maior conhecimento tácito futuro por meio de várias formas de conversão de conhecimento (KIM, 2005).

No caso específico da internacionalização, portanto, as firmas podem escolher colocar no *staff* da gestão pessoas com uma experiência internacional em outras companhias, como forma de adquirir conhecimento e competências que serão usadas no desenvolvimento do processo de internacionalização da firma.

Como aspecto fundamental, no nível individual, os membros de uma organização devem ter autonomia, como forma de estimular a criação do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Além do conhecimento individual, o conhecimento coletivo pode ser gerado pela comunicação e distribuição de conhecimento entre os membros da gestão e também através da experiência acumulada pela organização por meio do comportamento cumulativo. O acúmulo de decisões, ações e resultados cria uma trajetória única, trajetória “*path dependent*”, desenvolvida ao longo do tempo (ERIKSSON et al, 2000). De acordo com Zahra e George (2002), a memória organizacional, depositária do conhecimento da firma, está conectada à experiência.

Portanto, a capacidade de absorção é uma capacidade “*path-dependent*”, influenciada pelas experiências passadas que são internalizadas pela memória organizacional. “Como a experiência reflete os sucessos e os fracassos passados, influencia o como a firma adquire e assimila o conhecimento, assim como o *locus* de busca tecnológica futura (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Cohen e Levinthal (1990) também destacam o papel exercido pela estrutura de comunicação, assim como o caráter e distribuição da experiência dentro da organização. A estrutura de comunicação consiste na transferência de conhecimento entre o ambiente externo e a organização, assim como entre as subunidades da organização.

Firmas jovens, com estruturas simples e mais flexíveis, têm uma troca fluída de informação e experiência entre os fundadores e entre os fundadores e os novos gerentes seniores. Neste tipo de situação, que pressupõe que os diretores tenham experiência internacional variada no exterior, a troca de conhecimento tácito será mais provável entre os membros de uma organização jovem do que de uma organização antiga, com estruturas mais rígidas e onde os canais de comunicação são historicamente mais formais (CASILLAS et al, 2009).

Uma vez incorporada a nova informação, as firmas são capazes de gerar novos conhecimentos coletivos pelo acúmulo de experiência, primeiro no mercado doméstico e depois nos mercados externos. Diferentes fatores relativos à experiência no mercado doméstico impulsionam a propensão da firma para iniciar sua internacionalização, como tamanho do mercado doméstico, a presença de competidores

estrangeiros, presença de consumidores e fornecedores internacionais, a taxa de crescimento do mercado local etc.

Ahuja e Lampert (2001) apud Zahra e George (2002) advertiram quanto a três armadilhas que as organizações devem evitar: a familiaridade, a maturidade e a afinidade em relação às competências atuais. A familiaridade refere-se a uma ênfase excessiva em aperfeiçoar e incrementar o conhecimento existente, impedindo que a firma explore fontes alternativas de conhecimento e limitando os temas cognitivos organizacionais. A armadilha da maturidade resulta da necessidade de a organização ter resultados confiáveis e previsíveis, o que também limita a exploração de novos conhecimentos. A afinidade reflete a disposição da firma em explorar conhecimentos em áreas muito próximas ao “*expertise*” atual, impedindo o exame de alterações radicais na indústria. Estas armadilhas impostas pelo enfoque nas competências atuais podem cegar a organização para importantes alterações que ocorrem dentro da indústria.

Além do nível individual e organizacional, o aspecto das relações interorganizacionais para a aquisição de conhecimento não pode ser negligenciado. Os indivíduos que compõem as organizações não são entidades isoladas, mas formam uma rede organizacional e social que contribui para a geração de conhecimento para a decisão de mover-se para o mercado internacional. Diretores e firmas pertencem a redes internacionais – através de suas relações com consumidores, fornecedores, consultores, associações etc – e tem acesso a informações que são relevantes para a identificação de oportunidades lá fora. A literatura sobre redes sugere que indivíduos e organizações acessam informações via interação com outros indivíduos e organizações (CASILLAS et al, 2009).

Sob esses aspectos, no qual o conhecimento prévio é relevante para o desenvolvimento da capacidade de internacionalizar, considera-se que o processo de internacionalização inicia quando a firma ou organização reconhece que o mercado internacional é uma fonte de oportunidades de crescimento ou aumento de rentabilidade, o que ocorre muito antes da primeira ação no exterior.

Quando uma companhia identifica uma oportunidade em um mercado internacional, é improvável considerar que ela tenha conhecimento suficiente para a tomada de decisão a respeito do comprometimento de recursos para aquele mercado. A empresa buscará, portanto, novos conhecimentos sobre os gostos e necessidades dos novos consumidores, o tamanho do mercado potencial, a entrada no

mercado, a natureza das instituições governamentais e os competidores naquele mercado etc (JOHANSON; VAHLNE, 2006).

A aquisição de conhecimento internacional é um processo iterativo (KNIGHT; LIESCH, 2002). A firma entra em um contínuo ciclo de busca de informação, tradução e assimilação para internacionalização. Buscam-se informações existentes e avalia-se se a informação acumulada é suficiente para ir para o próximo estágio (ação).

Este primeiro estágio, segundo Casillas et al (2009), corresponde ao conceito de exploração (*exploration*) de March (1991), que é o aprendizado obtido através do processo de variação, experimentação variada e ação. Até que se alcance este último ponto, a firma continuará a busca por informação. A velocidade com que a firma entrará no novo mercado é diretamente relacionada ao tempo dedicado pela empresa para adquirir e desenvolver o conhecimento necessário para os lançamentos futuros. Este é o tempo entre o estágio da *exploration* e da *exploitation* (MARCH, 1991; CASILLAS et al., 2009).

De acordo com Cassillas et al (2009), dois aspectos afetam a duração deste processo de busca: a quantidade e a qualidade do conhecimento prévio e a natureza das fontes de informação usadas pela companhia.

O determinante principal de quanto tempo o processo de busca do novo conhecimento durará é o nível de conhecimento prévio disponível dentro da companhia.

A firma precisará de dois tipos de conhecimentos relevantes: o conhecimento do novo mercado geográfico e o conhecimento de certos processos relativos à gestão do crescimento (ERIKSSON et al (1997). A organização e gestão de atividades de negócios relativas à internacionalização podem sofrer significativa influência da experiência vivenciada no mercado doméstico. Estas companhias que possuem experiência em aquisições no mercado doméstico podem usá-la na busca de possíveis negócios para adquirir no país alvo (BLOMSTERMO; ERIKSSON; SHARMA, 2004).

Para aumentar a sua base de conhecimento, a firma deverá ter acesso a fontes de informação externas e internas (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Informação interna é obtida através da organização em si – conhecimento baseado na experiência, adquirido por gerentes individuais e pela organização através de decisões acumulativas. São informações obtidas através da participação em feiras, viagens de negócios e missões de vendas no exterior, visitas de diferentes durações a mercados potenciais etc (CASILLAS et al, 2009).

Informação externa é obtida através de certos intermediários que proporcionam informação pré-desenvolvida e informação codificada transferida pela empresa em resposta a demandas específicas. Esta informação vem de organizações que têm como objetivo promover a internacionalização, sejam públicas e privadas, consultores externos, agentes de vendas, pesquisas de mercado, revistas especializadas (CASILLAS et al., 2009; FLATTEN et al, 2011). São provenientes também de processos de aquisições, acordos de compra, licenciamento e relações interorganizacionais, como consórcios de P&D, alianças e joint-ventures. Quanto mais profunda e ampla for a exposição da firma a fontes de conhecimento, mais propensa estará para criar novos conhecimentos (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Athanassiou e Night (2000) apud Casillas et al (2009) alegam que o grau de comprometimento internacional da firma determina sua necessidade de adquirir conhecimento a partir de fontes internas. Estes autores argumentam que fontes internas proporcionam conhecimento tácito, que é difícil de ser transferido e difícil de ser acessado a partir de fontes externas. Ao mesmo tempo, os autores propõem uma associação entre o aprendizado interno e a expansão através de métodos de entrada no mercado baseados em níveis altos de controle.

Quanto maior a diversidade de fontes maior a influência da aquisição e da assimilação da capacidade de absorção. Mas, isto não é uma garantia de que a firma terá um maior nível de capacidade de absorção, especialmente quando as fontes de conhecimento têm baixa complementariedade com a base de conhecimento da firma (ZAHRA;GEORGE, 2002).

A busca por conhecimento será influenciada pelos gatilhos de ativação (WINTER, 2000). São eventos que encorajam ou compelem uma firma a responder a estímulos internos e externos. Os gatilhos internos podem ser crises organizacionais, como uma performance abaixo do esperado, ou eventos que redefinem a estratégia da firma, como fusões (ZAHRA; GEORGE, 2002). Nonaka e Takeuchi (1997) denominam este fenômeno como caos criativo, no qual é gerada uma tensão dentro da organização e os membros focalizam a atenção na definição do problema e resolução da crise.

Uma crise de competitividade no mercado e a implementação de uma estratégia para reverter a situação exigem investimentos na aquisição de novos conhecimentos tácitos e explícitos, como a contratação de novos funcionários. É uma forma de as empresas transformarem a crise em uma oportunidade. Esta crise pode ser, inclusive, gerada intencionalmente quando a alta administração evoca o

sentimento de crise propondo metas desafiadoras (crise construída) ou quando um agente externo, como o Estado, impõe metas para empresas de um determinado ramo industrial escolhido (crise imposta) (KIM, 2005).

No caso da crise construída, é a alta administração, com espírito empreendedor, que introduz a crise.

Isso força o aprendizado descontínuo, que articula metáforas e símbolos que orientam a organização, e cria equipes de trabalho, que controlam o processo de aprendizado em toda a organização. É ela também que fornece os recursos de suporte às atividades de aprendizado para tornar a crise criativa, e que remove os diversos obstáculos ao processo de aprendizado (KIM, 2005, p. 159).

Os gatilhos externos são eventos que podem influenciar o futuro da indústria como inovações radicais, mudanças na política governamental, uma turbulência ambiental (ZAHRA; GEORGE, 2002; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010).

b) A assimilação e a transformação

A assimilação refere-se aos processos e rotinas que permitem à firma analisar, processar, interpretar e entender a informação obtida externamente. Esta capacidade pode não ser desenvolvida por uma série de razões, como o fato de a nova informação estar fora da zona de busca, envolver uma compreensão heurística que difere das utilizadas pela firma ou, ainda, estar muito relacionada a um determinado contexto não familiar (ZAHRA; GEORGE, 2002). Quanto maior o esforço feito para assimilar o novo conhecimento, mais efetivo este conhecimento será (COHEN; LEVINTHAL, 1990), mas existem fortes forças inerciais que reforçam a continuidade de velhos padrões e, portanto, o conhecimento advindo da experiência tem um papel fundamental (ERIKSSON et al, 1997, 2000; JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Como explica Kim (2005), a assimilação depende da intensidade do esforço ou do comprometimento com o novo conhecimento. Não basta expor os indivíduos e as empresas a conhecimentos explícitos, mas há a necessidade de haver um esforço consciente dos indivíduos para internalizar esses conhecimentos, pois, caso contrário, não ocorrerá a aprendizagem.

A firma manterá sua busca por novo conhecimento até que considere que está pronta para a ação (internacionalização). Este momento não chegará enquanto a gestão continua a considerar que a incerteza é muito alta. O processo de criar novo conhecimento é desenvolvido através de uma espiral ascendente que termina quando os atores organizacionais se fundem para aceitar um conhecimento base específico, dependendo do grau de qualidade e confiança do novo conhecimento adquirido, que consiste no processo de justificação de Nonaka e Takeuchi (1997).

A decisão de se lançar em um novo país não surge independentemente de conhecimento prévio ou por novo conhecimento adquirido, mas por uma combinação dos dois. A habilidade de assimilar o novo conhecimento depende da existência de rotinas e procedimentos que permitem que essa nova informação seja analisada, processada, interpretada e entendida. Da mesma forma, a companhia deve ter rotinas que permitam combinar o conhecimento anterior com o novo (transformação).

A dimensão da transformação proposta por Zahra e George (2002) implica em uma habilidade de ajustar ambas correntes de conhecimento, o novo e o antigo. A habilidade da companhia para orientar o uso deste conhecimento em um contexto internacional específico depende da qualidade deste ajuste (CASILLAS, et al, 2009).

A transformação consiste na capacidade da firma em desenvolver e refinar as rotinas que combinam o conhecimento existente com o novo conhecimento. A capacidade de absorção também requer que a companhia seja capaz de aplicar sua nova base de conhecimento através de uma corrente de ações (COHEN; LEVINTHAL, 1990; LANE et al, 2006, ZAHRA; GEORGE, 2002).

Mas, como ressaltam Todorova e Durisin (2007), quando as novas informações adquiridas se ajustam aos temas cognitivos existentes, a nova ideia é incorporada à estrutura de conhecimento existente. Portanto, a estrutura de conhecimento não muda e o conhecimento é assimilado. Mas, de forma alternativa, ocorre a transformação, isto é, quando o novo conhecimento não pode ser assimilado porque a estrutura cognitiva dos indivíduos deve ser transformada para se adaptar às novas ideias.

É a habilidade da firma em reconhecer dois grupos de informação e combiná-las. O conhecimento tem uma natureza acumulativa e quando o novo conhecimento não está relacionado ao conhecimento já existente, a adoção do novo conhecimento está condicionada pela desaprendizagem. No caso da internacionalização, empresas em que este

processo ocorre cedo na vida organizacional, podem ter mais facilidade para atuar no exterior, dado que as empresas mais novas têm vantagens de aprendizagem (BARKEMA; VERMEULEN, 1998).

A partir da assimilação do novo conhecimento, a gestão responsável pela estratégia da companhia vai avaliar a nova situação e, dependendo do resultado, tomará decisões particulares em consideração a: (1) ir em frente ou não ir em frente; (2) suas preferências em consideração a mercados geográficos; (3) a escolha do modo de se lançar no novo mercado. A influência da natureza do novo conhecimento e o tipo de comportamento internacional depende de dois fatores subjetivos: o primeiro é o grau com que o novo conhecimento é compatível com o primeiro; o segundo é o grau com que qualquer falta de informação necessária para realizar a entrada em novo país é identificada (CASILLAS et al, 2009).

Levando em consideração esses aspectos, Casillas et al (2009) propõem que a velocidade com que a companhia se lança em um mercado internacional específico é positivamente relacionada à capacidade de absorção de conhecimento.

Cohen e Levinthal (1990) não somente defenderam a ideia de que a aprendizagem do novo conhecimento depende da existência do conhecimento prévio, mas também que a motivação para aprender depende dos resultados do processo de aprendizagem em si. É uma questão de comportamento autorreforçado relacionado com o comportamento inovador (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Dentro do domínio da internacionalização, Casillas et al (2009) identificam este ciclo de reafirmação através do grau com que o novo conhecimento é compatível com o conhecimento prévio, permitindo que a companhia desenvolva informação nova, coerente e mais completa. Esta compatibilidade depende do grau com que a nova informação: (1) confirma as expectativas iniciais em relação à oportunidade para a expansão internacional; (2) adiciona novas e não contraditórias informações à informação prévia e (3) identifica, em termos concretos, que conhecimento é retido – quantidade, qualidade, e confiabilidade – e que conhecimento está faltando.

A habilidade para ajustar o conhecimento prévio com o conhecimento novo está relacionada à “capacidade de absorção atual”, que reflete a habilidade da companhia para ganhar vantagem do conhecimento que tem sido absorvido (ZAHRA; GEORGE, 2002). Esta falta de coerência entre o conhecimento prévio e o novo pode crescer a partir da falha em confirmar as premissas iniciais, a identificação de riscos, uma redução na aparente atratividade da oportunidade, ou a

identificação de falta de prontidão para internacionalização (a necessidade de recursos inviáveis, a necessidade de modificações desproporcionais na organização, etc) (CASILLAS et al, 2009).

Quando Cohen e Levinthal (1990) relacionam a habilidade de absorver o novo conhecimento à existência de conhecimento prévio, eles estão implicitamente assumindo que o novo conhecimento é coerente com o previamente existente e que um processo de ajuste entre os dois ocorre. Este ajuste representa uma integração tanto do novo conhecimento quanto com o prévio, que permite uma estrutura coerente de conhecimento, retida tanto pelos indivíduos quanto pela organização, para expandir. Reciprocamente, quando o novo conhecimento não pode ser coerentemente integrado ao conhecimento prévio, a capacidade de absorção é fortemente reduzida. Nesta situação, o novo conhecimento é rejeitado ou, os indivíduos têm que redesenhar a estrutura de conhecimento existente. Dada esta falta de ajuste, a companhia colocará freios nas intenções iniciais, dando o projeto de expansão externa como completo ou adiado. Portanto, o grau com que o novo conhecimento é compatível com o conhecimento prévio é positivamente relacionado à velocidade com que uma companhia entra no mercado internacional (CASILLAS et al, 2009).

A capacidade de absorção e o grau com que o novo conhecimento é compatível com o conhecimento prévio não são somente importantes em termos do tipo de conhecimento que uma companhia adquire e desenvolve, mas também em termos de identificar o conhecimento que está faltando. A entrada em um novo país é também carregada de uma atmosfera de incerteza e conhecimento restrito. A identificação do tipo de conhecimento que se tem e do tipo de conhecimento que está faltando influencia a decisão internacional (ERIKSSON et al, 1997).

As companhias que tem um alto nível dos tipos de conhecimento optarão por usar métodos de se lançar com alto nível de controle sobre as operações internacionais (greenfield investments, acquisitions, etc). Quando uma companhia tem conhecimento internacional, mas falta conhecimento institucional sobre certo país, esta deficiência pode ser superada pela cooperação e acordos de comércio com companhias locais e instituições que proporcionam esta informação (ERIKSSON et al, 2000).

Quando uma companhia não percebe claramente que tipo de conhecimento ela tem ou que tipo de conhecimento está faltando, ela tenderá a perceber melhor a incerteza e tentará minimizar o risco tanto quanto possível ao entrar em países que são fisicamente ou

culturalmente fechados ou usando métodos que representam um baixo comprometimento de recursos.

c) A exploração

Por fim, a exploração é a aplicação do conhecimento. São as rotinas que permitem à firma refinar, estender e aumentar as competências ou, criar novas pela incorporação do conhecimento adquirido e a sua transformação.

A ação é uma fonte de aprendizagem através do *feedback*. Ações de entrada específicas em um novo país representam a principal fonte de aprendizado para uma empresa que está internacionalizando. Este aprendizado é principalmente desenvolvido através de aquisição de conhecimento baseado no acúmulo de experiência internacional. Esta experiência proporciona à companhia a capacidade de identificar novas oportunidades de negócios e reduz o nível de incerteza associado com o comprometimento em novos mercados internacionais, além de proporcionar conhecimento sobre como gerenciar operações internacionais ou conhecimento sobre o processo de internacionalização (ERIKSSON et al, 1997, 2000).

Também ocorre aprendizagem sobre o mercado e sobre o conhecimento institucional. Neste sentido, como a firma acumula experiência, este processo de aprendizagem tende a ganhar andamento como um resultado da ampla base de conhecimento e o desenvolvimento de certas habilidades dinâmicas relacionadas à habilidade de busca por informação, a capacidade de absorção, etc (CASILLAS et al, 2009).

Estudos têm comprovado que a experiência na realização de aquisições (VERMEULEN; BARKEMA, 2001) e alianças (KALE, DYER, SINGH, 2002) aumentam a performance na realização de novas aquisições e alianças, mostrando que a experiência gera um aprendizado ao longo da história organizacional. Ocorre, portanto, um acúmulo de capacidades, como adaptabilidade cultural, receptividade para a mudança (SAPIENZA et al, 2006).

Bingham e Eisenhardt (2009) analisaram o que as firmas aprendem a partir do aprendizado explícito gerado pelo processo de internacionalização, isto é, o que os membros da empresa coletivamente articulam como resultado da experiência internacional. Concluíram que o aprendizado vai muito além das rotinas.

Através da experiência, formam-se padrões de ação que são repositórios de lições aprendidas com a experiência. Podem ser

formadas rotinas e heurísticas. As rotinas armazenam a experiência organizacional em uma forma que permite à organização rapidamente transferir esta experiência para novas situações. São os repositórios das capacidades organizacionais (NELSON; WINTER, 2005; ZOLLO; WINTER, 2002). Elas permitem uma ação coordenada, mas não necessariamente consistem em uma resposta apropriada às mudanças do ambiente (COHEN et al, 1994). As rotinas tanto preservam a memória organizacional quanto representam uma fonte de mudança endógena (BECKER et al, 2005).

Enquanto as rotinas consistem em respostas detalhadas, quase automáticas, a problemas particulares, a heurística proporciona uma estrutura comum para um grupo de problemas similares, mas fornece poucos detalhes a respeito de soluções específicas para resolução dos problemas. Firms desenvolvem heurísticas que são idiossincráticas e representam a particularidade da firma (BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

As heurísticas são regras amplas e simples que permitem flexibilidade e coerência na captura de oportunidades geradas por processos específicos como a internacionalização. São regras amplas (como que oportunidade capturar), regras sobre como fazer (detalhes sobre oportunidades de execução), regras de prioridade (ranking de oportunidades aceitáveis), regras sobre o momento certo (ritmo para execução das oportunidades) e regras de saída (quando largar as oportunidades) (BINGHAM; EISENHARDT, 2011).

Bingham e Eisenhardt (2011), a partir de estudo longitudinal, concluíram que as firmas aprendem uma estrutura de regras comuns para problemas similares na entrada em países (heurísticas), mas não aprendem detalhes excessivos e passos precisos para serem aplicados de forma consistente em cada entrada (rotinas). Os autores encontraram heurísticas de seleção e procedurais. As heurísticas de seleção consistem em regras deliberadas que determinam que grupos de produtos e mercados devem ser conquistados e quais devem ser ignorados. As heurísticas procedurais são regras deliberadas que guiam a execução de uma oportunidade selecionada, como a especificação de um modo de entrada em determinado país, ou abordagem relativas às áreas funcionais da firma. Portanto, na medida em que as firmas começam a desenvolver experiência, explicitamente aprendem heurísticas.

As firmas também podem desenvolver heurísticas relativas ao tempo e à prioridade. As regras relativas ao tempo surgem como seqüências, passos (completar uma entrada antes de iniciar a próxima) e ritmo (número de entradas por ano). As relativas à prioridade consistem

em *rankings* de oportunidades. Ocorrem quando a firma estabelece que algumas oportunidades são mais importantes que outras. As conclusões de Bingham e Eisenhardt (2011) apontam que as firmas desenvolvem heurísticas relativas ao tempo e à prioridade depois que aprendem heurísticas de seleção e procedurais.

Esses padrões de comportamento das empresas, tanto rotinas quanto heurísticas, estão relacionados com o ambiente institucional no qual a organização se insere. Dunning e Lundan (2010) advertem para o papel do ambiente institucional no desenvolvimento de rotinas organizacionais. De acordo com os autores, nem a teoria de capacidades dinâmicas, nem as de negócios internacionais, têm reconhecido o papel exercido pelo contexto institucional da firma no desenvolvimento de novas rotinas. Os autores sugerem que as instituições

Devem ser incorporadas na análise das capacidades dinâmicas, uma vez que sustentam o conteúdo e o padrão de exploração dos recursos, capacidades e mercados disponíveis para as empresas (DUNNING; LUNDAN, 2010, p.1227).

Afirmam que a motivação e a cognição, além das estruturas de incentivo e mecanismos de coação (fazer cumprir), influenciam o formato das capacidades dinâmicas e a efetividade da sua implementação.

As instituições constituem-se em regras formais (constituições, leis e regulações) e restrições informais (normas de comportamento, convenções, códigos de conduta autoimpostos). As instituições e seus mecanismos de coação determinam as regras do jogo nas quais as organizações devem seguir (NORTH, 1990).

Os desafios impostos pelo ambiente físico resultam, inicialmente, em uma infraestrutura institucional caracterizada por crenças coletivas e formas pessoais de troca, onde a coesão e coação são baseadas em laços pessoais. Depois, uma infraestrutura mais individualista emerge em resposta a novos desafios confrontados pelos indivíduos e organizações e o ambiente humano gradualmente evolui para formas de trocas mais impessoais, o que requer a criação de novos tipos de instituições que reforcem a coesão no contexto de laços impessoais. Mesmo neste ambiente, as incertezas humanas têm se multiplicado. As razões estão na incomensurabilidade e opacidade das normas e valores que guiam a tomada de decisão e que proporcionam uma racionalidade para o desenho do sistema das instituições formais. Forma-se, portanto, não um

mundo mais incerto, mas mais complexo, com interdependências que resultam de diferentes sistemas institucionais, o que torna difícil prever o futuro (DUNNING; LUNDAN, 2010).

É um ambiente de mudança contínua, onde não é possível prever o futuro a partir de um padrão do passado e onde o conhecimento derivado de um estado prévio entra em decadência rapidamente. Neste sentido, as crenças individuais desempenham um importante papel porque proporcionam as bases nas quais o ambiente institucional é construído.

A conformidade ideológica age no sentido de constrianger as instituições informais, ao mesmo tempo em que exerce uma força para prevenir mudanças nas instituições, e faz com que diminua a experimentação e o cultivo de novas ideias (DUNNING; LUNDAN, 2010).

Dunning e Lundan (2010) apresentam alguns limites institucionais para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Um deles provém dos incentivos e da motivação. A firma proporciona a estrutura institucional na qual as regras e incentivos formais e informais guiam o processo de geração do conhecimento. Kogut e Zander (1996) desenvolveram a ideia de que a identidade organizacional é a base para o compartilhamento do conhecimento dentro da firma. A firma é uma comunidade de prática, na qual regras e normas guiam o processo de aprendizagem.

Um segundo limite institucional é o do contexto. Como o desenvolvimento de rotinas é contextual, depende das instituições existentes. Muitas vezes, a dificuldade para o desenvolvimento de novas rotinas em resposta às mudanças ambientais provém de informações previamente incorporadas sobre o que deve ser recompensado. De acordo com Dunning e Lundan (2010),

A coordenação das transações, entre unidades de uma mesma firma, ou entre participantes de um mercado co-especializado, ocorre dentro de um contexto de normas articuladas e implícitas. Isto implica que, qualquer transferência de rotina entre a fronteira requer um processo de negociação e ajuste para garantir que as transações propostas podem ter lugar tal como previsto (p. 1237).

Além destes aspectos, destacam-se os fatores contingenciais que influenciam a capacidade de absorção. Uma importante barreira advém

de mecanismos de integração social. A exploração do conhecimento requer o compartilhamento do conhecimento entre os membros da firma como forma de promover um entendimento e uma compreensão mútua a respeito do novo. Entretanto, barreiras estruturais, cognitivas, comportamentais e políticas podem sufocar este processo de compartilhamento de conhecimento. Cabe à organização, portanto, criar mecanismos formais e informais para facilitar a distribuição de conhecimento dentro da organização e entre organizações (CAMISÓN; FÓRES, 2010; ZAHRA; GEORGE, 2002; TODOROVA; DURISIN, 2007). Não somente a habilidade de assimilar conhecimento é influenciada pelos mecanismos de interação social, como outros componentes da capacidade de absorção, como a aquisição. A habilidade de identificar conhecimento externo requer o investimento em redes sociais e iniciativas de integração social (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Nonaka e Takeuchi (1997) enfatizam a necessidade de se criar redundância de informações, como forma de promover o compartilhamento de conhecimento tácito, sobretudo no estágio de desenvolvimento de conceitos, quando é essencial expressar imagens baseadas no conhecimento tácito. Os mecanismos de integração social criam conectividade e compartilham significados, além de se conectarem a novas informações provenientes de laços fracos ou fortes ao ligar indivíduos e grupos e sua influência pode ser negativa ou positiva (GRANOVETTER, 1973; TODOROVA; DURISIN, 2007).

Outro fator contingencial da capacidade de absorção é o regime de apropriabilidade. Cohen e Levinthal (1990) sugeriram que os regimes de apropriabilidade determinam os incentivos para investir em capacidade de absorção. Firms em mercados com baixa apropriabilidade têm baixos retornos do conhecimento adquirido. Mas, a influência do regime de apropriabilidade na capacidade de absorção ainda precisa ser melhor compreendida (TODOROVA; DURISIN, 2007).

Todorova e Durisin (2007), ao modificarem o modelo proposto por Zahra e George (2002), adicionaram as relações de poder. De acordo com os autores, as relações de poder dentro da organização influenciam a exploração (*exploitation*) de novo conhecimento via processo de alocação de recursos. Portanto, mesmo que a empresa tenha o conhecimento necessário para a internacionalização, são nas relações de poder que as escolhas estratégicas residem e, neste aspecto, a intencionalidade estratégica não pode ser desconsiderada.

Síntese Conclusiva:

Neste capítulo apresentou-se uma revisão das teorias de internacionalização, as quais possibilitaram estabelecer os pressupostos teóricos necessários para a análise do processo de internacionalização. Com o objetivo de compreender o papel do conhecimento no processo de internacionalização, optou-se pela teoria das capacidades dinâmicas da firma multinacional por enfatizar a importância dos processos, reconhecer a importância de recursos críticos e considerar a estratégia da firma e o papel do gestor, elementos fundamentais para a análise da internacionalização.

Para a compreensão do papel do conhecimento, foram revisados modelos de capacidade de absorção, que permitiram estabelecer as principais categorias de análise do conhecimento ao longo de um processo.

Identificou-se que internacionalização inicia antes mesmo do processo de aquisição de conhecimento para a internacionalização quando se reconhece o valor do novo conhecimento. Desenvolve-se no processo de busca e aquisição de conhecimento e continua a partir da entrada no mercado internacional, uma nova fase de aprendizagem, mediada pelo ambiente institucional do país de origem e do país da subsidiária.

A capacidade de absorção do conhecimento vai interferir na velocidade da internacionalização, tanto na velocidade de entrada (conceituada como a diferença entre a decisão de internacionalização e a sua efetivação), quanto na velocidade do processo de internacionalização (taxa de crescimento no mercado internacional) (AUTIO et al, 2000, CASSILAS et al, 2009) .

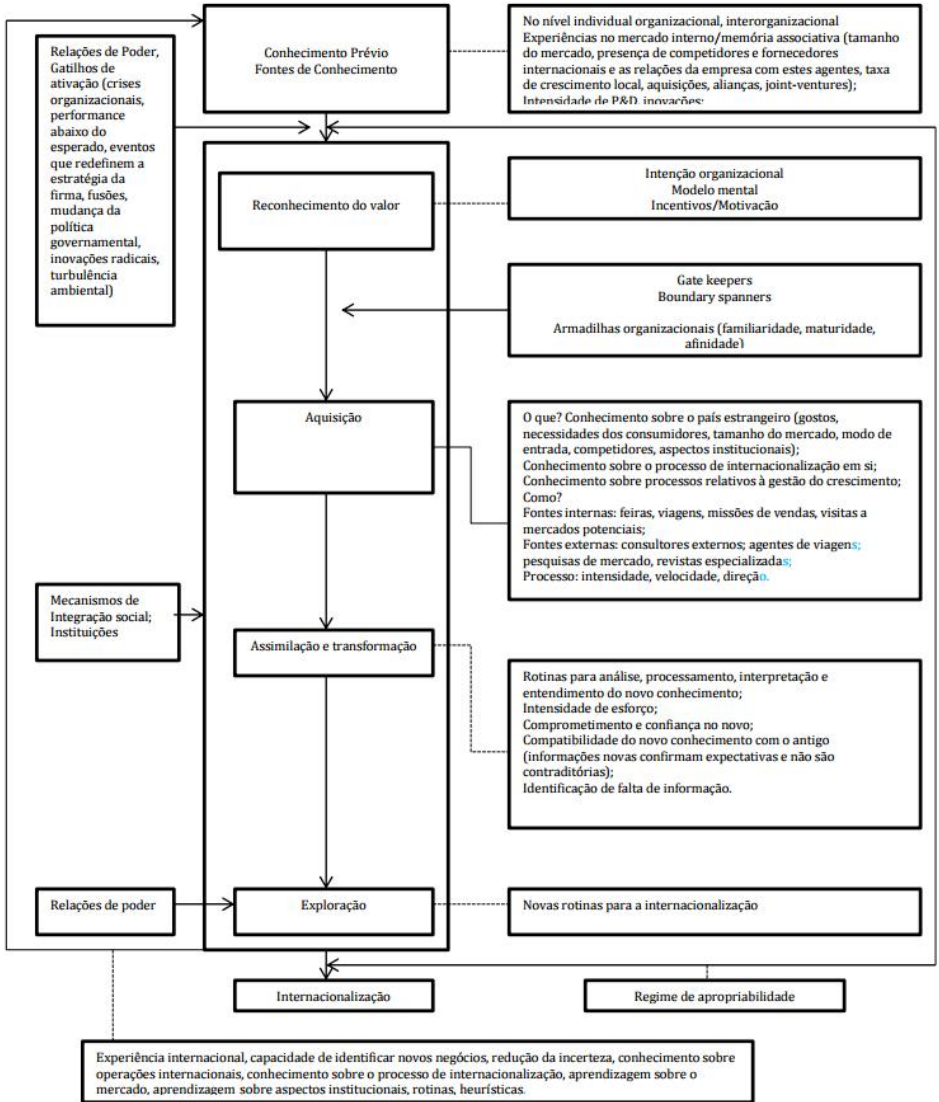
Como a capacidade de absorção do novo conhecimento depende do conhecimento pré-existente (COHEN; LEVINTHAL, 1990), a internacionalização é um processo de aprendizagem que depende da história, do passado e das experiências. Este argumento segue a abordagem sequencial, na qual o processo de internacionalização está baseado no estoque de conhecimento, que, por sua vez, está baseado nas experiências específicas da firma (JOHANSON; VAHLNE, 1977; ERIKSSON et al, 2000; CASILLAS et al, 2009).

A partir da revisão da literatura desenvolveu-se uma “*framework*”, como mostra a figura 2.5. Tem-se com ela uma abordagem para o estudo do processo de internacionalização a partir do papel do conhecimento. O estudo do processo de internacionalização ainda requer abordagens teóricas pouco estruturadas para a sua pesquisa, dado que ainda é um

campo em construção, sobretudo no que se refere à internacionalização de empresas de países emergentes (CASILLAS et al. 2009).

A seguir, no quadro 2.8 apresenta-se um resumo das contribuições conceituais das teorias de internacionalização de empresas descritas nesse capítulo.

Figura 2.5 - *Framework* do papel do conhecimento no processo de internacionalização



Quadro 2.8 - A internacionalização de empresas- principais contribuições conceituais

	Teorias/PECTIVAS	Principais autores	Categorias analíticas	Características do Framework Analítico	Limites
DETERMINANTES DE IDE	Teoria do Poder do Mercado H-K-C	Hymmer (1960); Kindleberger (1969) e Cavas (1971)	Vantagens específicas da firma. Características da concorrência imperfeita: Concentração, barreiras de entrada, diferenciação de produtos, economias de escala, acesso a capital, superioridade tecnológica, barreiras de entrada. Importância do contexto: firma, região, indústria, país.	Enfoque está no porquê ocorreu o IDE Estática H-K-C = Fator determinante é a estrutura e padrão de concorrência Buckley e Casson = Teoria da	Ignoram o papel do gestor e da mudança organizacional; propriedade derivada da necessidade de se ter controle; negligenciam a heterogeneidade proveniente da construção e preservação das vantagens competitivas; não identificam a melhor direção ou momento de expansão; ignoram capacidades pré-entrada e as capacidades de replicação e a relação destas capacidades com o contexto diferente do original.
	OLI	Buckley e Casson (1976), Dunning (1976, 1988)	Vantagens específicas de propriedade estruturais e transacionais, vantagens específicas de localização, vantagens de internacionalização. Estratégias de internacionalização: resource seeking, efficiency seeking, market seeking, asset strategic seeking, asset augmenting.	Internalização: fator determinante para a decisão de internacionalização é o custo	
	Expansão do OLI	Dunning (2006)	Mudança ambiental, novo paradigma. Recursos, capacidades, mercado, instituições. Interrelação entre R, C, M, I. Importância das variáveis contextuais em nível da firma, indústria e país.	Dunning - Fator determinante está no OLI (custos de transação e recursos), que depois foi ampliado para incluir categorias/variáveis da teoria institucional	
	Framework FSA-CSA	Rugman (1981)	Vantagens específicas da firma Vantagens específicas do país Posicionamento competitivo	FSA-CSA - Fator determinante está interação entre as vantagens específicas da firma e do país.	
	Teoria	Principais Autores	Categorias analíticas	Características do Framework Analítico e suas limitações	Limitações
PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	Ciclo de Vida do Produto	Vernon (1966)	Inovação. Vantagens de localização. Vantagens de Monopólio. Processo de internacionalização: Ciclo de vida.	Enfoque está no como se desenvolveu a internacionalização	Ciclo de vida: determinista, reflete contexto econômico de uma época;
	Modelo de Uppsala	Johanson e Vahlne (1977; 1990)	Processo, cadeia de estágios, incrementalismo. Distância psíquica/liability of foreignness/diferenças culturais Radas/liability of outsidership/relacionamentos informais Incertezas/confiança/subjetividade Aprendizagem, Experiência	Processual Incremental RBV - Conhecimento é um recurso Estratégia de internacionalização envolve risco, incerteza, acúmulo e transmissão de conhecimento.	Modelo de Uppsala: não explica porquê e como o processo inicia; não apresenta fatores que podem influenciar o processo de internacionalização; tautologia entre conhecimento de mercado e comprometimento de recursos; linear/evolutivo
	RBV "Knowledge-based view"	Kogut e Zander (1993)	Habilidade de geração de conhecimento; Habilidade de transmissão de conhecimento; Codificabilidade; Complexidade; Ensiniabilidade.		
	Teoria das Capacidades Dinâmicas da Firma Multinacional	Teece (2014)	Processos de identificação e avaliação de oportunidades no país de origem e exterior (sensing), a mobilização de recursos (seizing), a renovação continuada (transforming), interrelacionados com a natureza gerencial.		

Fonte: Elaborado pela autora (2014)

No capítulo seguinte apresenta-se outras contribuições teóricas que envolvem a discussão específica das multinacionais emergentes.

3 MULTINACIONAIS EMERGENTES: UM NOVO FENÔMENO

As teorias das firmas multinacionais apresentadas no capítulo anterior foram desenvolvidas a partir de estudos de empresas de países desenvolvidos. Com a crescente importância da atuação de empresas de países emergentes no cenário internacional surgiu, sobretudo a partir da segunda metade da década passada, um intenso debate sobre a adequação das teorias existentes para a explicação deste fenômeno. Alguns autores defendem a necessidade de geração de novas teorias, outros a extensão das contribuições existentes. O objetivo deste capítulo é apresentar as principais discussões teóricas sobre este tema e mostrar dados que caracterizem como este novo fenômeno das multinacionais emergentes se comportou com o tempo.

Primeiramente, na seção 3.1, descreve-se como evoluiu a participação do investimento direto externo dos países em desenvolvimento no mundo ao longo do tempo. Em seguida, na seção 3.2, caracteriza-se as multinacionais emergentes e mostra-se como se diferenciam das multinacionais tradicionais. Apresenta-se diferentes estudos que discutem o processo de internacionalização das multinacionais emergentes. Na seção 3.3, descreve-se a evolução dos investimentos diretos externos do Brasil e as principais multinacionais brasileiras. Por fim, na seção 3.4, expõe-se uma síntese conclusiva do capítulo.

3.1 O INVESTIMENTO DIRETO EXTERNO DAS FIRMAS EMERGENTES

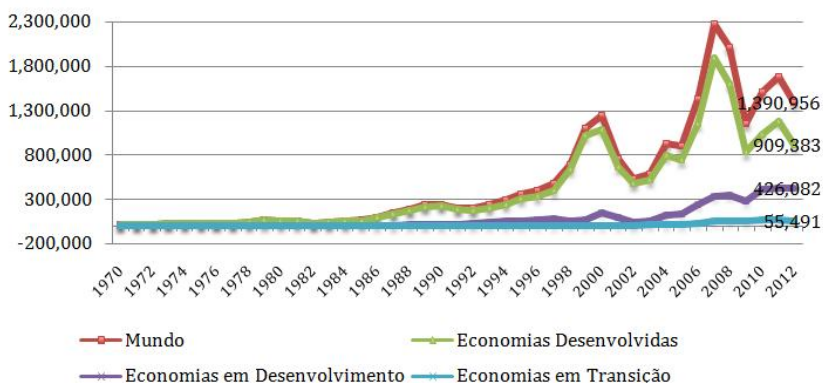
Tem-se um debate intenso na academia de negócios internacionais a respeito da adequação das teorias tradicionais como suficientes para explicar a internacionalização das firmas emergentes. Alguns autores defendem a necessidade de estendê-las, outros propõem novos modelos teóricos (GUILLÉN; GARCIA-CANAL, 2009; RAMAMURTI; SINGH, 2009).

Entender por que e como as empresas dos países emergentes internacionalizam tem sido uma preocupação de estudos desde os anos 80 (LALL, 1983; WELLS, 1983; WILKINS, 2010). Entretanto, recentemente, esta discussão tem entrado em outro momento. Argumenta-se que se está em uma nova onda de internacionalização de firmas de mercados emergentes que se difere das anteriores, tanto em relação aos motivos para a realização de IDE quanto em termos dos

padrões de internacionalização (BECKER-RITTERSPACH, BRUCHE, 2012).

A maioria das empresas multinacionais são originárias dos países desenvolvidos, como Estados Unidos, Japão e União Europeia. Mas, o mundo nunca observou a atuação de tantas empresas multinacionais cuja a origem seja os países em desenvolvimento. A razão está no grande salto do IDE emitido por estes países nas últimas décadas, como mostra a figura 3.1.

Figura 3.1 - Fluxo de investimento direto emitido, 1970 a 2012, em US\$ milhões.



Fonte: Dados obtidos da base de dados UNCTADstat, 2013.

Em 1970, o IDE emitido pelo mundo foi de US\$14,15 bilhões. Deste total, US\$ 14,1 bilhões era realizado por empresas de países desenvolvidos. Somente US\$ 51 milhões era proveniente de países em desenvolvimento.

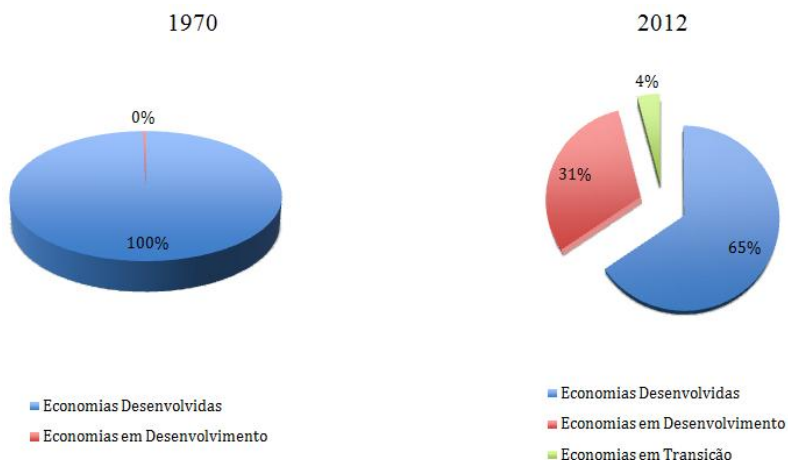
Passadas quatro décadas, a participação das economias em desenvolvimento tornou-se expressiva. Em 2010, o IDE emitido pelo mundo foi de US\$1,5 trilhão, sendo US\$ 1,03 trilhão proveniente de economias desenvolvidas e US\$ 413,2 bilhões de economias em desenvolvimento. As economias em transição, que começaram a realizar IDE em 1997, contribuíram com US\$ 62 bilhões para o total do fluxo IDE mundial.

Quando considerado o último dado disponível, o ano de 2012, observou-se uma pequena redução no fluxo de IDE mundial para US\$ 1,4 trilhão, aproximadamente. As economias desenvolvidas realizaram US\$ 909,4 bilhões em investimento direto e as economias em

desenvolvimento ampliaram o volume de IDE emitido para US\$ 426 bilhões. As economias em transição contribuíram com US\$ 55,5 bilhões.

Como os dados comprovam, em 2012, a participação dos países em desenvolvimento chegou a 31% do fluxo de IDE emitido, enquanto em 1970 era praticamente insignificante quando comparado com a participação dos países desenvolvidos, como mostra a figura 3.2.

Figura 3.2 - Participação no fluxo de IDE emitido no mundo, 1970 e 2012.



Fonte: Dados obtidos da base de dados UNCTADstat, 2013.

É consenso de que os efeitos da globalização têm modificado fortemente a configuração e importância dos fluxos IDE, seja pelo seu extraordinário crescimento a partir da década de 90, seja por suas configurações geográficas e setoriais mais abrangentes.

Entretanto, faz-se relevante destacar os efeitos que a crise iniciada em 2008 gerou nos fluxos de IDE emitido pelas diferentes economias. No ano de 2007, o fluxo de IDE emitido pelas economias desenvolvidas atingiu o seu ápice (US\$ 1,9 trilhões, aproximadamente, de um total mundial de US\$ 2,27 trilhões). Portanto, as economias desenvolvidas responderam por 79,8% do fluxo total. No mesmo ano, as economias em desenvolvimento, contribuíram com 17%.

No ano de 2009, um ano após a crise ter sido deflagrada, todas as economias, sejam em desenvolvimento, transição ou desenvolvidas, reduziram os fluxos de IDE emitido na comparação com 2007, mas são os fluxos de IDE das economias desenvolvidas que mais se contraíram

(56%). O recuo do fluxo de IDE emitido das economias em desenvolvimento foi de 17%, enquanto os das economias em transição foi de 6%.

Nos anos seguintes, no período de 2010 a 2012, enquanto a taxa de crescimento médio anual do IDE emitido pelas economias em desenvolvimento foi de aproximadamente 16%, a taxa dos países desenvolvidos foi de 3,2%, conforme exposto pela tabela 3.1.

Tabela 3.1 - Taxa de crescimento médio anual dos fluxos de IDE emitido por diversas economias, no período 2010 a 2012.

Economias	Taxa de crescimento médio anual (%) 2010-2012
Mundo	6,6
Economias desenvolvidas	3,2
Economias Desenvolvidas: América	7,7
Economias Desenvolvidas: Ásia	18,0
Economias Desenvolvidas: Europa	-3,6
Economias Desenvolvidas: Oceania	1,0
Economias em desenvolvimento	15,9
Economias em Desenvolvimento: América	22,9
Caribe	9,0
América Central	40,5
América do Sul	76,4
Economias em Desenvolvimento: Ásia	13,4
Economias em desenvolvimento: África	31,5
Economias em transição	4,7

Fonte: Elaborado pela autora a partir de UNCTADstat (2013)

Sobretudo o fluxo de IDE emitido pelos europeus foi o que sofreu a maior redução, com uma taxa média de crescimento anual de -3,6%. Com as economias fragilizadas, com baixas taxas de crescimento do Produto Interno Bruto, as empresas sediadas nestes países não conseguiram acompanhar o dinamismo das empresas dos países em desenvolvimento e muitas passaram a ser alvo de aquisições por empresas de países em desenvolvimento.

Como resultado deste processo, a participação dos países em desenvolvimento no estoque de IDE emitido no mundo chegou a, aproximadamente, 19% em 2012, enquanto as economias em transição responderam por 2% e as economias desenvolvidas por 79%, como mostra a tabela 3.2.

Tabela 3.2 - Estoque de IDE emitido no mundo, por grupo de países, 1980, 1990, 2000, 2010 e 2012, em US\$ bilhões.

Região	1980		1990		2000		2010		2012	
	US\$ bi	Part. %	US\$ bi	Part. %	US\$ bi	Part. %	US\$ bi	Part. %	US\$ bi	Part. %
Mundo	549	100	2.091	100	8.026	100	21.130	100	23.593	100
Países Desenvolvidos	477	86,9	1.946	93,1	7.099	88,5	17.241	81,6	18.673	79,1
Países em Desenvolvimento	72	13,1	145	6,9	905	11,3	3.484	16,5	4.459	18,9
Países em Transição	-	-	0,56	0,0	21,4	0,3	404,8	1,9	460,8	2,0

Fonte: UNCTADstat (2013)

A análise do IDE dos diferentes continentes ao longo dos anos permite identificar três ondas de internacionalização de empresas após 1945. A primeira onda ocorreu a partir da Segunda Guerra Mundial até o final dos anos 70 e compreendeu o período no qual o IDE dos países em desenvolvimento era inexpressivo. A segunda onda compreendeu os anos 80 e foi marcada pelo crescimento do IDE de alguns países asiáticos, e a onda seguinte iniciou nos anos 90 e permanece até os dias atuais. Esta última onda é a que representa o expressivo crescimento do IDE dos países em desenvolvimento (RAMAMURTI, 2009).

3.1.1 Primeira onda de internacionalização

A primeira onda de IDE foi dominada pela Europa e pelos Estados Unidos, apesar de uma pioneira geração de EMN dos países emergentes ter surgido neste período. A maioria dos fluxos de investimento externo direto tinha origem em um país desenvolvido e se destinava a outro país desenvolvido. Como consequência, as pesquisas sobre multinacionais até o final dos anos 70 enfocavam, principalmente, os casos da célula 1 (norte-norte) do quadro 3.1.

Quadro 3.1 - Origem e destino do IDE mundial

Origem e destino de IDE		Destino de IDE	
		País Desenvolvido	País em Desenvolvimento
Origem do IDE	País Desenvolvido	Célula 1 IDE Norte-Norte	Célula 2 IDE Norte-Sul IDE “down-market”
	País em Desenvolvimento	Célula 4 IDE Sul-Norte (IDE “up-market”)	Célula 3 IDE Sul-Sul A maioria IDE “down-market”

Fonte: Ramamurti (2009)

Os investimentos da célula 2 ganharam relevância nos anos 70, quando mais de 20% do fluxo de IDE destinava-se para países em desenvolvimento. Naquela época, as empresas destes países conviviam em um contexto caracterizado por substituição de importações, em um ambiente com proteção tarifária, com poucos recursos e, desta forma, buscavam adaptar os produtos às condições locais, em processos intensivos em mão-de-obra (RAMAMURTI, 2009).

As empresas que se tornavam multinacionais tinham como principais impulsionadores para investir no exterior as dificuldades encontradas no mercado interno, como restrições mercadológicas ou obstáculos para exportar, mais do que um incentivo para a internacionalização propriamente dita (MATHEWS, 2006).

As economias latino-americanas eram caracterizadas como receptoras de IDE e muitos setores eram dominados pelo capital internacional. A produção destinava-se a atender o mercado interno, que tinha um padrão de consumo de uma economia fechada. Apesar do crescimento econômico dos anos 70, o mercado protegido, os problemas de estabilização monetária, somados às políticas de subsídios que não exigiam uma contrapartida em termos de performance para inovação, formou-se uma indústria sem incentivos para criar produtos competitivos internacionalmente (DANIELS, KRUG, TREVINO, 2007; WELLS, 2009).

Como resultado, os latino americanos geraram um IDE bem modesto neste período e surgiram somente algumas empresas que atuaram no cenário internacional, mas motivaram a realização dos primeiros estudos sobre as EMNs de países em desenvolvimento (LALL, 1983; WELLS, 1983; MATHEWS; CHO, 1999; WILKINS 2010).

Em 1980, a América do Sul respondia por 8,7% do estoque total de IDE emitido pelo mundo, sendo que a maior parte tinha origem no

Brasil (7%). Do total do estoque dos países em desenvolvimento, a América do Sul respondia por 62,8% e o Brasil por 53,8%, conforme dados da tabela 3.3.

O estoque de investimento externo direto da Argentina era relevante em 1980 e representava 8,3% do total dos países em desenvolvimento. Mas, nos anos seguintes, este país não mantém a sua participação e recua. Ao contrário, o México aumentou sua importância como emissor de IDE, mas com participação modesta em relação a outras economias, sobretudo as asiáticas.

No mesmo ano, da Ásia haviam partido 23,2% dos investimentos externos diretos dos países em desenvolvimento, sendo 20,2% referente aos países recentemente industrializados deste continente, os denominados NICs – *Newly Industrialized Countries*.

Nos anos Oitenta, a África tinha uma participação relevante (10,6% em 1980) do total do estoque do IDE emitido pelos países em desenvolvimento, mas não acompanhou o dinamismo das demais regiões e perdeu participação nos anos 2000, apesar de ter aumentado o estoque de investimentos externos em valores monetários.

Tabela 3.3 - Estoque de IDE emitido por países em desenvolvimento, nos anos 1980, 1990, 2000, 2010 e 2012, em US\$ bilhões.

Ano	1980		1990		2000		2010		2012	
	US\$ bi	Part. %	US\$ bi	Part. %	US\$ bi	Part. %	US\$ bi	Part. %	US\$ bi	Part. %
Economias em Desenvolvimento	71,7	100	145	100	905	100	3.484	100	4.459	
África	7,6	10,6	20,2	14,0	44	4,8	138	3,9	145	3,2
África do Sul	5,5	7,7	15,0	10,4	32	3,6	89	2,6	82	1,8
América	47,5	66,3	57,4	39,6	208	22,9	898	25,8	1.150	25,8
Caribe	0,1	0,1	1,6	1,1	90	10,0	434	12,5	552	12,4
América Central	2,4	3,3	6,4	4,4	22	2,4	140	4,0	178	4,0
México	1,6	2,3	2,7	1,8	8	0,9	104	3,0	138	3,1
Panamá	-	-	3,6	2,5	13	1,4	35	1,0	38	0,8
América do Sul	45,1	62,8	49,3	34,1	96	10,6	324	9,3	420	9,4
Brasil	38,5	53,8	41,0	28,4	52	5,7	189	5,4	233	5,2
Argentina	6,0	8,3	6,1	4,2	21	2,3	30	0,9	33	0,7
Chile	0,1	0,1	0,2	0,1	11	1,2	60	1,7	97	2,2
Colômbia	0,1	0,2	0,4	0,3	3	0,3	24	0,7	32	0,7
Paraguai	0,1	0,2	0,1	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0

	1980		1990		2000		2010		2012	
Peru	0,0	0,0	0,1	0,1	1	0,1	3	0,1	4	0,1
Uruguai	0,2	0,2	0,2	0,1	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Venezuela	0,0	0,0	1,2	0,8	8	0,8	16	0,5	21	0,5
Ásia	16,6	23,2	67,0	46,3	653	72,2	2.445	70,2	3.160	70,9
China	0,0	0,0	4,5	3,1	28	3,1	317	9,1	509	11,4
China, Hong Kong	0,1	0,2	11,9	8,2	436	48,1	1.039	29,8	1.310	29,4
China, Taiwan	13,0	18,1	30,4	21,0	67	7,4	191	5,5	226	5,1
Coreia do Sul	0,1	0,2	2,3	1,6	22	2,4	143	4,1	196	4,4
Índia	0,1	0,1	0,1	0,1	2	0,2	97	2,8	118	2,6
Malásia	0,3	0,4	0,8	0,5	16	1,8	97	2,8	120	2,7
Cingapura	0,8	1,1	7,8	5,4	57	6,3	354	10,2	401	9,0
Tailândia	0,0	0,0	0,4	0,3	3	0,4	24	0,7	53	1,2
Oceania	-	-	0,1	0,0	0	0,0	3	0,1	5	0,1
Economias em Desenvolvimento com excl. China	71,7	100	140,2	96,9	877	96,9	3.167	90,9	3.950	88,6
Economias emergentes^{1/}	60,4	84,3	91,7	63,4	257	28,4	1.195	34,3	1.501	33,7
"Newly industrialized Asian economies"^{2/}	14,5	20,2	54,0	37,4	608	67,2	1.861	53,4	2.327	52,2
Economias em Transição	0,0	0,0	0,6	0,4	21	2,4	405	11,6	461	10,3

Fonte: UNCTADstat (2013).

Notas:

1/ Argentina, Brasil, Chile, México, Peru, Taiwan, Coreia do Sul, Malásia, Cingapura, Tailândia

2/ Hong Kong, Taiwan, Coreia do Sul, Cingapura, Indonésia, Malásia, Filipinas e Tailândia

As empresas dos países em desenvolvimento que conseguiram realizar investimentos externos nos anos 70 eram aquelas que conseguiram desenvolver vantagens específicas desenvolvidas no contexto de uma economia fechada e que poderiam ser exploradas em outros países que também passavam por um processo de substituição de importações. Eram basicamente país-específicas, como resultado da adaptação de tecnologias às condições de alta proteção e mercados reduzidos, o que permitia que estas firmas investissem em outros países em desenvolvimento também fechados, podendo assim, usufruir das vantagens de localização resultantes da proteção (IGLESIAS; VEIGA, 2002; WELLS, 2009).

O objetivo principal das empresas de países em desenvolvimento quando realizavam IDE na primeira onda de internacionalização era

ganhar mercados (estratégia *market-seeking*) e eficiência produtiva (estratégia *efficiency-seeking*). Algumas vezes tinham como objetivo superar barreiras tarifárias nos países de destino ou diminuir riscos políticos e econômicos no país de origem (RAMAMURTI, 2009; WELLS, 2009).

Estes investimentos tinham caráter regional (investimentos do tipo Sul-Sul) e eram direcionados a outros países em desenvolvimento. Pelos menos 2/3 do IDE emitido pelos países em desenvolvimento deste período era destinado a outros países em desenvolvimento (Célula 3) (RAMAMURTI, 2009). Eram investimentos concentrados nos mercados geograficamente próximos, de línguas semelhantes, com as mesmas raízes culturais e históricas (CASANOVA, 2009).

Stal e Campanario (2010) identificaram que as EMN latino-americanas realizavam IDE com o objetivo de estabelecer parcerias com seus clientes, mantendo-se próximas para ajustes de produtos, assistência técnica e facilidades logísticas, assegurando canais de exportação de seus produtos.

Em relação às empresas brasileiras, nos anos 70, a inserção no exterior era muito baixa. A primeira fase do investimento de empresas brasileiras no exterior foi um processo basicamente concentrado na Petrobrás, em instituições financeiras e em empresas de construção, como a Odebrecht. No varejo, o Pão de Açúcar também aparecia como um dos realizadores de IDE. Alguns dos principais investidores no setor de manufaturas neste período foram Coppersucar (nos Estados Unidos), Gerdau (no Uruguai), Gradiente (no Reino Unido), Caloi (na Bolívia e na Colômbia) e Tigre (Uruguai) (LÓPEZ, 1999 apud TAVARES, 2006; GOUVÊA, 2007; CORRÊA; LIMA, 2008).

Os investimentos da Petrobrás eram motivados pela procura de fontes alternativas de fornecimento de petróleo (*resource-seeking*). Os bancos estavam vinculados às atividades de captação no mercado financeiro internacional e, em menor medida, aos fluxos de residentes no exterior. Os investimentos das empresas construtoras estavam relacionados ao desenvolvimento de ativos específicos (*know-how* na construção de grandes obras públicas), resultantes do processo de expansão da construção, realizado pelo Brasil na década de 70. As companhias construtoras se inseriram basicamente nos países produtores de petróleo, aproveitando o surto de investimento público ocorrido após o aumento do preço internacional do petróleo (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Com a crise por que passou a América Latina no final dos anos 70 e na década seguinte, os estudos dos investimentos realizados por

economias em desenvolvimento perderam força devido à escassez destes investimentos.

3.1.2 Segunda onda de internacionalização

A segunda onda de emissão de IDE compreendeu os anos 80. Apareceram como importantes protagonistas o Japão e os Tigres Asiáticos - Coreia do Sul, Taiwan, Hong-Kong e Cingapura. Resultou de uma combinação de fatores *pull and push* - atração de empresas estrangeiras e estímulo à saída de empresas locais. Eram investimentos de grande escala, orientados para segmentos de maior sofisticação tecnológica (IGLESIAS, VEIGA, 2002).

Segundo Iglesias e Veiga (2002), a segunda onda de investimento dos países em desenvolvimento já estava associada com vantagens específicas da firma, como resultado do desenvolvimento econômico e tecnológico destes países e pelas próprias políticas de estímulo ao desenvolvimento industrial. Estes investimentos se dirigiram tanto aos países em desenvolvimento como aos países desenvolvidos. Neste último caso, os investimentos procuravam não só mercados, mas, também, a obtenção de ativos específicos (*strategic asset seeking*) para melhorar as vantagens de propriedade.

As firmas dos países em desenvolvimento tinham vantagens competitivas deficientes em matéria de ativos intangíveis, o que fez com que desenvolvessem estas vantagens de propriedade associando-se com detentores de tecnologia, investindo no mercado doméstico e no exterior. As asiáticas que investiam em países em desenvolvimento consideravam, naquele momento, que essas operações eram peça essencial para sua estratégia competitiva a longo prazo.

Havia uma divisão de tarefas entre as multinacionais asiáticas e as empresas de países em desenvolvimento. As primeiras estabeleciam acordos com os sócios locais: os asiáticos ficavam responsáveis pela compra do equipamento de capital, o *know-how* tecnológico e gerencial, distribuição e comercialização externas, treinamento e controle de qualidade. Os sócios locais gerenciavam os assuntos administrativos, as relações trabalhistas e os vínculos com o governo (CHUDNOVSKY, LÓPEZ, 2000).

Dunning, Hoessel e Narula (1997) ressaltaram as reformas estruturais que alguns países desenvolveram. Tiveram um papel importante para melhorar as vantagens de propriedade e para obrigar as firmas locais a serem competitivas globalmente, o que se tornou

possível com a liberalização comercial, pois reduziu o *market-share* no mercado doméstico, obrigando-as a exportar e a investir no exterior.

Estas multinacionais detinham vantagens de propriedade específicas que foram adquiridas por um processo gradual, resultante da história da firma, mas, muito influenciado pelas políticas domésticas, basicamente políticas educacionais e tecnológicas, assim como as políticas comercial e de concorrência (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

No caso das empresas coreanas, a internacionalização das grandes firmas (*chaebols*) ocorreu após intensa liberalização financeira e comercial do país a partir da década de 80, e resultou da percepção governamental de que a internacionalização das empresas é relevante, mas também necessária para a inserção do país no cenário econômico e geopolítico internacional (RUPPERT, BERTELLA, 2010).

Chudnovsky e López (2000) descrevem os vários tipos de investimentos realizados pelos asiáticos. Primeiramente, tinham os investimentos externos dos grandes grupos industriais que atuavam em indústrias relativamente avançadas (eletrônica, automóveis, especialidades químicas) provenientes da Coreia do Sul e Cingapura e, em menor medida, de Taiwan, Malásia e Hong Kong. Tinham uma orientação regional, pois sua base tecnológica era fraca, mas já atuavam sob uma perspectiva global, especialmente do ponto de vista de suas vendas, o que se reflete nas operações que realizavam na Europa ou nos Estados Unidos para apoiar suas operações comerciais (CHUDNOVSKY, LÓPEZ, 2000).

Um segundo tipo de IDE dos países asiáticos correspondia a conglomerados de países, como Hong Kong, Malásia e Cingapura, que investiam em finanças, turismo, construção. Investiam em países vizinhos, mas também realizavam compras oportunistas em países em desenvolvimento. O modo de entrada predominante era joint ventures (CHUDNOVSKY, LÓPEZ, 2000).

Um terceiro grupo de investidores asiáticos era constituído por pequenas e médias empresas da Coreia do Sul, Taiwan e Hong Kong que, sob a pressão dos custos trabalhistas crescentes, investiam na China e em outros países asiáticos.

Por último, vieram as chinesas, geralmente estatais, motivadas pelos interesses do Estado como a obtenção de divisas, tecnologia ou pela consolidação das relações com regimes políticos aliados (CHUDNOVSKY, LÓPEZ, 2000).

Nos anos 80, as empresas latino-americanas viveram um período de grande instabilidade econômica. Foi a década da crise da dívida, que afetou o processo de crescimento econômico da maioria dos países. Mas,

naquele período, a participação das economias latino-americanas no total de IDE emitido pelas economias em desenvolvimento ainda era significativo.

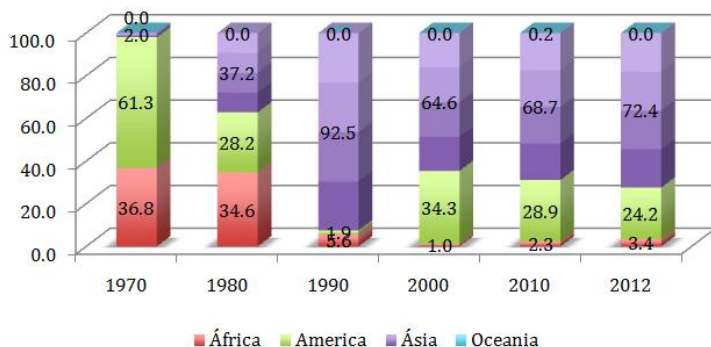
Em termos de estoque do IDE emitido, como mostrou a tabela 3.3, a América em desenvolvimento chegou em 1990 com uma participação de 39,6% do total do estoque dos países em desenvolvimento e os asiáticos alcançaram quase a metade do total (46,3%).

Se considerados os fluxos de IDE emitido, em 1970, a América em desenvolvimento respondia por, aproximadamente, 60% do fluxo total de IDE emitido pelos países em desenvolvimento. No anos 80, recuou para 28% e em 1990 pouco realizou investimentos externos. Em 2012, a sua participação foi de 24%.

Considerado o mesmo período, a participação dos países asiáticos no total do fluxo de IDE emitido pelos países em desenvolvimento era de 2% em 1970, respondeu por mais de 90% do fluxo nos anos 90 e, aproximadamente, 72% em 2012.

O continente africano, apesar de ter registrado crescimento no fluxo de IDE ao longo dos anos, não acompanhou o dinamismo dos asiáticos, o que tornou a sua participação menor ao longo dos anos.

Figura 3.3 - Participação (%) das regiões no total do fluxo de IDE emitido pelos países em desenvolvimento – 1980 a 2010.



Fonte: UNCTADstat (2013).

No Brasil, o ambiente macroeconômico interno vivido nos anos 80 foi altamente instável, o que afetou as decisões de investir dentro e fora do país. O país conviveu com sucessivos planos de estabilização, um estreito mercado de capitais e de crédito, em um ambiente de elevada incerteza sobre o futuro dos preços relativos. O resultado foi um

país com uma realização de IDE pouco expressiva para o tamanho da sua economia (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Apesar do baixo montante investido no exterior, BNDES (1995) ao analisar os processos de internacionalização das empresas brasileiras identificou que os investimentos dos anos 80, em relação à década anterior, apresentaram maior desconcentração, não ficando restritos somente as grandes empresas, e incluíram mais setores econômicos, apesar de ficarem predominantemente na América do Sul.

Na década de setenta, só grandes empresas, com faturamento acima de US\$ 500 milhões tinham investimentos no exterior. Nos anos 80, observou-se uma participação maior daquelas com faturamento entre US\$ 200 milhões e US\$ 500 milhões e daquelas com faturamento inferior a US\$ 100 milhões. Houve aumento no número de subsidiárias instaladas no exterior e um forte crescimento da participação da América do Sul como localização dos investimentos, chegando a ser a região com o maior número de implantações de subsidiárias na década.

Ocorreu, também, uma diversificação dos setores da indústria de transformação com investimentos no exterior, incluindo a metal-mecânica, alimentos, material de transporte, têxtil e siderurgia, dentre outros.

Entretanto, como ressaltaram Iglesias e Veiga (2002) ao analisar o período de 1983 a 1992, o setor financeiro continuou sendo um investidor importante, com 37% do total investido no exterior no período, a Petrobras participou com 30% e as empresas do setor manufatureiro representavam somente 10% (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

3.1.3 Terceira onda de internacionalização

Nos anos Noventa iniciou-se uma nova onda, impulsionada, sobretudo, pelo crescimento do IDE emitido pelos países em desenvolvimento. Este aumento no montante do IDE decorreu da atuação de um maior número de empresas multinacionais com sede nestes países.

Uma explicação para o aparecimento de EMNs de países em desenvolvimento é o denominado IDP - "*Investment Development Path*" proposto por Dunning em 1979 (DUNNING, 1988).

A hipótese básica desta proposição é de que a propensão de o país engajar-se na realização de investimentos diretos externos ou receber investimentos de firmas estrangeiras varia de acordo com i) o seu estágio de desenvolvimento econômico; ii) a estrutura dos fatores ambientais e de mercado; iii) o sistema econômico e político e; iv) a

natureza e a extensão das falhas de mercado nas transações de produtos intermediários através das fronteiras nacionais.

O autor sugere que, assim como o desenvolvimento econômico do país, a posição em relação aos investimentos diretos externos também varia através de estágios. No primeiro estágio, o país nem emite e nem recebe IDE. As razões consistem em que os fatores ambientais e de mercado são insuficientes para atrair investimentos substitutivos de importação ou investimentos baseados em recursos. Além disto, a infraestrutura política, comercial e tecnológica é incapaz de gerar os serviços de suporte necessários para os investidores (DUNNING, 1988).

Com a melhoria na infraestrutura, a estrutura econômica e as políticas governamentais, produtos intermediários começam a ser importados. Entretanto, devido aos altos custos de transação de se utilizar o mercado externo, a produção destes produtos tende a ser internalizada pelos fornecedores externos. Neste segundo estágio do IDP começa a entrada de IDE. As multinacionais que ingressam no país possuem vantagens de propriedade que derivam da posse de ativos intangíveis individuais (*asset advantages*), assim como das economias de coordenação de múltiplas atividades (*transational advantages*), o que lhes garante um grau de superioridade em relação às firmas domésticas (DUNNING, 1988).

O terceiro estágio de desenvolvimento é marcado pela habilidade das firmas dos países em desenvolvimento em gerar suas próprias vantagens específicas de propriedade, que, pelo menos inicialmente, refletirão a estrutura dos fatores ambientais do país. Dependendo da natureza destes fatores ambientais, a relativa atração de outros locais no exterior, e as prioridades estratégicas, estas firmas podem ir para o exterior como “*market seekers*” e “*resource seekers*” (DUNNING, 1988). Este terceiro estágio explica o por que algumas firmas latino-americanas emitiram IDE nos anos 70 e seguintes.

O quarto estágio do ciclo de desenvolvimento do investimento ocorre quando um país se torna uma rede de investidores externos. De acordo com Dunning (1988), para saber quais são os países que se tornarão emissores de IDE, deve-se buscar as respostas nas mudanças na distribuição internacional de fatores ambientais, especialmente aqueles que são transferíveis através das fronteiras dos países, e nas alterações na eficácia das hierarquias e mercados.

Dunning (1988) sugere que uma convergência gradual da renda per capita e da estrutura econômica dos países industrializados, juntamente a uma harmonia das políticas governamentais, está tornando o investimento direto externo mais simétrico.

Nos anos 80, o Japão entrou no quinto estágio do ciclo de desenvolvimento do investimento. Nestes anos, as vantagens específicas de propriedade das multinacionais japonesas tornaram-se mais específicas da firma e menos específicas do país. As decisões de localização das empresas, tanto domésticas quanto estrangeiras, tornaram-se menos baseadas na vantagem comparativa de fatores ambientais e mais baseadas nas estratégias dos competidores que fornecem o mercado regional e global, nas economias de escala, na necessidade de reduzir as instabilidades e incertezas do mercado.

Concentrada a atenção nos países latino-americanos, ao longo dessa terceira onda de investimentos diretos no exterior, o Chile destacou-se ao crescer consideravelmente a sua participação no estoque total de IDE emitido pelos países em desenvolvimento, chegando ao estoque de aproximadamente US\$ 69 bilhões em 2011, ou 29,5% do PNB chileno, como mostra a tabela 3.4.

É o país da América Latina com maior estoque de IDE emitido em relação ao tamanho da sua economia. A liberalização econômica chilena iniciou em 1975, mais de 10 anos antes das reformas em outros países da América Latina, o que impulsionou a realização de IDE pelas empresas chilenas, sobretudo em direção a outros países em desenvolvimento (DEL SOL, KOGAN, 2007).

Tabela 3.4 - Participação (%) do Estoque de IDE emitido no PNB, 1980 a 2011.

América Latina	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2011
Argentina	7,9	6,7	4,3	4,1	7,4	12,7	8,1	7,0
Brasil	20,2	21,0	10,2	5,8	8,1	9,0	9,0	8,4
Chile	0,2	0,6	0,5	3,8	14,8	19,1	29,6	29,5
Columbia	0,3	0,6	0,7	0,9	3,0	6,1	7,9	9,3
México	0,7	0,9	0,9	1,3	1,3	7,6	10,1	9,7
Venezuela	0,03	0,3	2,6	4,6	6,5	6,5	4,4	6,3

Fonte: Base de dados Unctad, 2012.

A internacionalização de empresas de países em desenvolvimento tem contribuído para o crescimento do número de MNEs nestas economias. O número de empresas de países em desenvolvimento da lista da Fortune Global 500 cresceu de 19 em 1990 para 58 em 2006.

Este crescimento decorreu, sobretudo, da expansão das empresas asiáticas.

No ano de 2011, a Fortune Global 500 registrou o número de 61 empresas originárias da China, sendo 14 da Coreia do Sul, 8 de Taiwan. Para a América Latina, em 2011, 7 empresas eram brasileiras, 3 mexicanas. Os Estados Unidos constaram com 133 empresas e o Japão com 68.

A tabela 3.5 apresenta o número de empresas multinacionais para países selecionados.

Tabela 3.5 - Número empresas multinacionais, por país e ano, na lista das 500 maiores empresas do mundo*, 2005, 2008, 2011.

País	2005	2008	2011
EUA	176	153	133
Japão	81	64	68
China	16	29	61
Grã-Bretanha	35	34	30
França	39	39	35
Alemanha	37	37	34
Suíça	11	14	15
Coreia do Sul	11	15	14
Holanda	14	13	12
Canadá	13	14	11
Espanha	8	11	9
Itália	8	10	10
Índia	5	7	8
Taiwan	2	6	8
Austrália	9	8	8
Brasil	3	5	7
Rússia	3	5	7

* Estão listados os países que possuem mais de 7 empresas no ranking.

Fonte: Fortune Global 500

O surgimento de novas empresas multinacionais de países emergentes motivou a reformulação deste modelo IDP, sobretudo, na sua periodização em relação ao balanço entre IDE emitido e IDE recebido. Mas, os autores mostraram que todos os países em desenvolvimento possuem uma razão IDE emitido/IDE recebido menor que 1, com exceção de Taiwan, e encontraram uma correlação positiva entre o PNB e a taxa de IDE emitido/IDE recebido, razões que justificam a validade do modelo.

Entretanto, Dunning, Kim, Park (2008) defenderam que há a necessidade de mais explicações evolucionárias e institucionais para as

teorias de negócios internacionais e propuseram uma reformulação do IDP. Sugeriram uma nova relação entre o IDP, os tipos de IDE e as vantagens de propriedade, locais e de internalização, como apresentadas no quadro 3.2.

Quadro 3.2 - O “*investment development path*” revisado*

Investment Development Path	Posição do IDE	Tipos de IDE	Vantagens de localização, propriedade e internalização
Estágio I (PNB per capita < US\$2.000)	Modesto IDE e limitado ODI	Exploração de ativos: natural “ <i>resource seeking</i> ”, “ <i>market seeking</i> ” e “ <i>efficiency seeking</i> ”. “ <i>Asset augmenting</i> ”: criação de ativos e busca por competências	Propriedade: no início, principalmente específicas do país; depois se tornam mais específicas da firma. Localização: acesso e uso de recursos locais, capacidades, instituições e mercados. Internalização: utilização da propriedade e localização via internalização
Estágio II (PNB per capita entre US\$2.000 e US\$3.500)	ODI começando em setores de baixa tecnologia		
Estágio III (PNB per capita entre US\$3.500 e US\$8.000)	IDE aumenta em nível intra-indústria		
Estágio IV (PNB per capita > US\$8.000)	IDE ocorre em setores de alta tecnologia e ODI aumenta mais rápido que o IDI		
Estágio V	Equilíbrio NOI		
Comentários	No inícios dos anos 2000, ODI aparece no estágio II.	No inícios dos anos 2000, há evidências de IDE motivado pela busca de ativos estratégicos ocorrendo no estágio II.	No inícios dos anos 2000, as vantagens locais tendem a ser mais do tipo institucional

Notas: PNB – Produto Nacional Bruto; IDI: inward direct investment; ODI: outward direct investment; NOI: net outward investment. * a partir do observado pelos autores em 2006.

Fonte: Dunning, Kim e Park (2008)

Os dados do estoque de IDE emitido e recebido no mundo mostram que mais países em desenvolvimento avançaram além do estágio I e distribuem-se entre os estágios II e IV. Portanto, os autores concluíram que a proposição principal do IDP continua válida, mesmo reconhecendo que a taxa de IDE emitido/IDE recebido depende de

outros fatores específicos do país como a qualidade das instituições, a estrutura econômica, a abertura do comércio internacional, o fluxo de capital e as políticas governamentais em relação a IDE. Diversos destes fatores que afetam a emissão de IDE estão sendo analisados por muitos estudos como forma de buscar mais explicações para o novo fenômeno das multinacionais emergentes como será apresentado na seção seguinte.

3.2 AS MULTINACIONAIS EMERGENTES

Diversos autores buscaram caracterizar e explicar o fenômeno que ficou conhecido como multinacionais dos países emergentes (MATHEWS, 2006; LUO; TUNG, 2007; CUERVO-CAZURRA, 2012; GUILLÉN; GARCIA-CANAL, 2009; BECKER-RITTERSPACH; GERT BRUCHE, 2012; DUNNING et al, 2008; DURNEV, 2010; RAMAMURTI, 2009; 2012) e uma extensa bibliografia tem sido desenvolvida para o estudo deste fenômeno, como descrito por Cuervo-cazurra e Ramamurti (2012).

Estas empresas têm sede em mercados emergentes, com nível de renda baixa ou média, mas estão em economias que tem crescido rapidamente, onde indústrias tem sofrido mudanças estruturais e cujos mercados são promissores, apesar do sistema institucional ser frágil e, muitas vezes, volátil. Geralmente, não possuem vantagens de propriedade como tecnologia ou marca quando decidem internacionalizar e, portanto, sofrem de desvantagens competitivas. Chegam em uma arena lotada porque iniciam a internacionalização tardiamente e, por isto, ficaram conhecidas como *latecomers* (LI, 2010; DUNNING et al, 2008; LUO; TUNG, 2007; RAMAMURTI; SINGH, 2009).

Distinguem-se das multinacionais conhecidas como as “*early movers*”, que são as grandes firmas tradicionais de economias desenvolvidas internacionalizadas há muito tempo e estão bem estabelecidas no mercado global (típicas da primeira onda) ou das multinacionais das economias conceituadas pelas Nações Unidas como “*new industrialized economies*” (segunda onda) (RAMAMURTI, 2009).

As *latecomers* são provenientes de economias em desenvolvimento e que iniciaram a internacionalização tardiamente e sofrem de desvantagens competitivas em relação às *early movers* (LI, 2010; DUNNING et al, 2008). As *early movers* tendem a ter vantagem competitiva em termos de liderança tecnológica em produtos e processos, aquisição de produtos escassos e a existência do custo de mudança dos compradores (LIEBERMAN; MONTGOMERY, 1988),

mas este novo fenômeno mostra que estas vantagens não são suficientes para impedir a entrada das *latecomers*, mesmo em países desenvolvidos.

Muitas dessas companhias emergentes eram marginais há poucas décadas e hoje desafiam algumas das mais estabelecidas multinacionais do mundo, em uma ampla variedade de indústrias e mercados (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009). Muitas iniciam pequenas, não dispõem de recursos chaves, habilidades ou conhecimento, estão distantes dos principais mercados e não contam com capital social, algo típico de lugares como o Vale do Silício. Mas, não são observadores passivos, are “*shaping their own future*” nas condições criadas pela globalização (MATHEWS, 2006, p. 6).

Apesar destas desvantagens iniciais, muitas empresas conseguem tornar essa falta de habilidades em fontes de vantagens, por *leapfrogging*, alcançando níveis mais avançados de tecnologia, alavancando o caminho em novos mercados através de parcerias e joint ventures (MATHEWS, 2006).

Estão entre as emergentes, empresas dos BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) como as firmas brasileiras Vale e Gerdau, importantes players da mineração e siderurgia; a Embraer, que exerce um duopólio com a canadense Bombardier no mercado de jatos regionais; a Natura Cosméticos, com presença na América Latina e Europa (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009).

Entre as russas estão Lukoil, Gazprom, Severstal. Entre as indianas estão inúmeras empresas de TI e *outsourcing*, onde destacam-se a Infosys, TCS e Wipro que estão entre as maiores do mundo, mas também existem importantes multinacionais indianas em aço, automóveis e fármacos. As chinesas destacam-se em diversos setores como mineração, química, aço, petróleo. Em equipamentos eletrônicos e elétricos, a China tem três gigantes: Haier, Lenovo e Huawei (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009).

A partir dos anos 2000, importantes aquisições passaram a chamar a atenção do mundo todo. A aquisição da Corus, produtor de aço holandês pelo conglomerado indiano Tata e a aquisição da produtora de cimento inglesa RMC pela mexicana CEMEX, constituíram alguns exemplos (CUERVO-CAZURRA, 2012).

O que se tem no início do século 21 são:

Many new kinds of internationally active firms - so many new species - that one might legitimately talk of the zoology of the international economy.
(MATHEWS, 2006, p. 7).

Lu e Tung (2007), a partir de duas categorias – propriedade e nível de diversificação internacional (abrangência da cobertura geográfica dos mercados internacionais atendidos pelos investimentos), categorizaram as multinacionais emergentes em 4 grupos: empresário de nicho; aspirantes ao estágio mundial; agentes transnacionais e especialistas comissionados, como mostra a figura 3.4.

Figura 3.4 - Tipologia de Multinacionais emergentes de Lu e Tung (2007)

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

Fonte: Lu e Tung (2007)

Os empresários de nicho são multinacionais não estatais e que possuem atuação geográfica e de produto bem focada. Estas empresas tem uma linha de produtos e mercados bem limitada. Sustentam seus pontos fortes sem ter uma abrangência global.

Os aspirantes ao estágio mundial são multinacionais não estatais com relativa diversificação de oferta de produtos e com ampla cobertura geográfica. Constituem exemplos a empresa chinesa Haier, quarto maior produtor mundial de linha branca; o indiano Grupo Tata, o maior grupo privado indiano, que opera em 40 países; a brasileira Embraer, quarto maior produtor mundial de aeronaves; e a mexicana CEMEX, o maior produtor mundial de cimento, com operações em mais de 50 países.

Como ressaltam Luo e Tung (2007), estas empresas ainda não alcançaram escala e escopo de internacionalização de uma grande multinacional de um mercado avançado, mas constituem forças que traçam o panorama da competição global onde as vantagens de custos são críticas, como é o caso dos produtos em escala e com tecnologias maduras.

Os agentes transnacionais são multinacionais estatais que tem investido na expansão dos negócios, mas que se mantêm sob instruções e influências do governo do país de origem. É o caso da brasileira Petrobrás, da mexicana Pemex, da China's International Trust

&Investment Group (CITIC), e da Ocean Shipping Co (COSCO). São empresas que operam em setores que possuem importância estratégica para os seus países e, portanto, os governos geralmente mantêm-se como os principais acionistas.

Por fim, Luo e Tung (2007) definem os especialistas comissionados, que são as empresas estatais cujos investimentos externos focam somente poucos mercados, como é o caso das empresas brasileiras Eletrobrás e Banco do Brasil, das Indianas Bharart Heavy Electrical Ltd e National Thermal Power, da Petronas da Malásia, e da AngloGold Sul-Africana. Estas empresas enfatizam certos domínios específicos e operam em linhas de negócios e produtos focados.

As empresas estatais, apesar de maior suporte institucional e apoio governamental, estão submetidas a maior influência política, o que implica no desenvolvimento de processos de internacionalização peculiares. As decisões de localização, por exemplo, são passíveis de grande submissão às políticas governamentais. Unctad (2011) apresenta ampla discussão sobre a internacionalização das empresas de propriedade estatal.

Outra tipologia que busca categorizar as multinacionais emergentes é apresentada por Ramamurti (2009). Ao analisar as multinacionais indianas identificou quatro tipos de estratégias genéricas.

- a) O “otimizador local”. As vantagens de propriedade da firma resultam da otimização de produtos e processos para condições especiais do mercado local. Estas firmas podem, então, explorar estas capacidades em outros mercados emergentes. A adoção desta estratégia permite que a firma integre várias áreas funcionais, como design, produção, marketing, etc, tanto no mercado local quanto no mercado externo.
- b) O parceiro de baixo custo. A multinacional emergente serve como parceiro de uma firma estrangeira devido a fatores de produção mais baixos, como mão-de-obra. A vantagem competitiva destas firmas consiste em ajudar outras empresas (clientes) a otimizar seus produtos e processos para a sua escala global. É o caso das empresas de TI indianas. São empresas que se especializam em estágios específicos da cadeia de valor.
- c) O consolidador global ou regional. São multinacionais que se consolidam na indústria global. Geralmente iniciam pelo próprio mercado, seguem com aquisições horizontais em outros mercados emergentes e culminam com aquisições nos

mercados mais ricos. Alguns exemplos são a CEMEX, Lenovo, South Africa Breweries e Arcelor Mittal. A estratégia do consolidador global está construída no fato de que algumas indústrias tornaram-se maduras nos países ricos e estavam crescendo nos países emergentes.

O primeiro a se mover globalmente - “*the global first mover*”. Consiste em uma firma que cria um negócio global em uma nova indústria e um novo segmento. É um caso mais raro quando se trata de firmas de países em desenvolvimento, mas acredita-se que é uma tendência.

Alguns autores (DUNNING; KIM; PARK, 2008; GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009; MATHEWS, 2006) compararam as multinacionais dos países desenvolvidos dos anos 60, com as multinacionais dos países emergentes do anos 2000 e encontraram muitas diferenças.

Dunning et al (2008) dividiram a história dos investimentos diretos externos em dois períodos (pré-globalização e pós-globalização) e as empresas em dois grupos (países desenvolvidos e países em desenvolvimento).

Na “pré-globalização” (DUNNING; KIM; PARK, 2008; MATHEWS, 2006), a grande maioria do IDE das economias desenvolvidas estava em busca de mercados e eficiência e ocorria no contexto intra-triade. Neste período, o IDE dos países desenvolvidos era muito limitado. Eram os investimentos da Célula 1 citados inicialmente nesse capítulo.

No período pós-globalização, cresce o IDE dos países em desenvolvimento e surge o IDE dos países emergentes. Inicialmente, buscam mercados e recursos, e, mais recentemente, no final dos anos 2000, tornaram-se também “*asset augmenting*”, sobretudo os chineses.

Esta periodização é utilizada pelos autores porque acreditam que a diferença exógena mais importante dos dois grupos de firmas é a globalização, ou em outros termos, o contexto no qual as estratégias das firmas são implementadas (DUNNING; KIM; PARK, 2008).

Como forma de caracterizar melhor a globalização, citam o aumento significativo de fluxos de capital através das fronteiras, a liberalização comercial, e a significativa competição entre países para atrair investimentos diretos externos, dado o reconhecimento destes países em relação aos benefícios destes recursos.

Os investimentos estrangeiros se tornaram mais importantes do que o comércio para o suprimento de bens e serviços a mercados

externos (SAUVANT, 2007). Desde os anos 2000, aumentou expressivamente o número de países com câmbio livre e a relação intensa existente entre comércio e investimento, além da maior liberdade de fluxos financeiros entre os países tem permitido a mescla e a instalação de filiais em outros países (RICUPERO; MELLO BARRETO, 2007).

Fatores exógenos como as políticas governamentais em relação ao IDE, o IDE intra-regional, o ambiente de recursos (*assets*) naturais e dos recursos criados, as instituições, geografia, tamanho dos países, o PNB e o PNB per capita, e os componentes das vantagens de propriedade, localização e internalização foram relevantes.

Destes fatores, os autores observam que os governos dos países emergentes tendem a exercer mais influência nas decisões de investimento do que os países desenvolvidos. Casos evidentes são os investimentos externos diretos realizados pelas empresas estatais. No ano 2000, a China adotou a política “Go Global” de incentivo à saída de IDE (SAUVANT, 2007).

Para Mathews (2006), vivemos em um pluralístico processo de globalização que contrasta com a visão convencional que vê o processo global como criador de uniformidade e convergência. Existe, no atual contexto, uma pressão da periferia em relação ao centro. Firms e instituições da periferia se movem rapidamente para tomar vantagem de novas oportunidades geradas pela criação dos mercados globais e pelo padrão global de desenvolvimento industrial.

Ao estudar firms asiáticas, o autor afirma que é a complementaridade entre as características da economia global emergente e as inovações estratégicas e organizacionais das *latecomers* e *newcomers* que geram o sucesso destas firms e as tornam significativos *players* internacionais.

As diferenças entre as EMNs tradicionais e as *latecomers* indicadas por determinados estudos são apresentadas no quadro 3.3 a seguir.

Quadro 3.3 - Comparação das EMNs tradicionais e as novas EMNs

Critério	EMN tradicionais	Novas EMNs
Motivação	IDE para explorar vantagens de propriedade	Crescente significância de incremento de ativos (<i>asset augmenting</i>)
Vantagens Competitivas	Vantagens de propriedade específicas da firma. Vantagens competitivas fortes.	Vantagens de Propriedade específicas do país. Fracas vantagens da firma: necessária melhoria de recursos
Abordagem gerencial	Etnocêntrica/Policêntrica	Geocêntrica/Regiocêntrica
Adaptabilidade organizacional	Baixa, devido a sua estrutura e cultura.	Alta, devida a sua escassa presença internacional.
Abordagem teórica	Perspectiva Neoclássica	Perspectiva institucional e evolucionária
Forma de entrada	Principalmente greenfield. Crescimento orgânico: subsidiária com propriedade total.	Crescimento externo: Aumento das alianças estratégicas e das redes. Aquisições.
Tipos de IDE	Primeiro, busca por recursos e mercados, então, aumento de ativos, racionalização	Simultaneamente, todos os tipos
Velocidade da Internacionalização	Internacionalização gradual	Internacionalização acelerada
Destino e caminho da expansão	Intra-tríade. Caminho único: dos países mais próximos para os mais distantes.	Regional. Caminho duplo: Entrada simultânea em países desenvolvidos e países em desenvolvimento.
Papel do governo de origem	Moderado	Estratégia de “ <i>catch-up</i> ” orquestrada
Capacidades políticas	Baixas, devido a sua cultura e estrutura não ter esse valor arraigado	Alta, devido a sua escassa presença internacional

Fonte: Dunning, Kim, Park (2008) e Guillén, García-Canal (2009).

Quanto aos motivos, muitas firmas dos países em desenvolvimento estão investindo no exterior como forma de garantir competitividade, seja para ter acesso a mercados, tecnologia, recursos naturais e acesso a pesquisa e desenvolvimento. Estão aumentando os níveis de eficiência e construindo marcas internacionais (UNCTAD, 2007), aprimorando seus recursos (*asset-augmenting*) (DUNNING; KIM; PARK, 2008), maximizando valor e oportunidades (LI, 2010).

Segundo Dunning et al (2008), existem duas grandes razões do porquê uma emergente realiza IDE: a primeira, é explorar os recursos e capacidades existentes, a segunda, é aumentá-las. Enquanto a exploração de recursos está associada com os investimentos que fazem uso de vantagens de propriedade, o “*asset augmenting*” está associado com uma firma realizando investimentos na aquisição de vantagens de propriedade que estão faltando. A exploração de recursos (*asset-exploiting*) está relacionado com a busca por recursos naturais, a exploração de mercados e a busca por novos mercados e por uma coordenação e integração mais efetiva das operações externas.

Mathews (2006) defende a ideia de que as *dragon multinationals* desenvolvem a estratégia de “*linkage, leverage and learning (LLL)*”. A estratégia do *linkage* consiste em adquirir vantagens externamente através de ligações com outras companhias, seja através de joint ventures ou outras formas colaborativas, como forma de obter recursos não disponíveis para a firma que opera somente no mercado interno.

Através de ligações com as firmas incumbentes, os recursos podem ser alavancados (*leverage*), o que dependerá do quão acessíveis esses recursos estarão. Isto é, as emergentes terão acesso aos recursos dependendo da capacidade de imitabilidade, da transferibilidade e da substitutabilidade.

De acordo com Mathews (2006), esta perspectiva contrasta com a concepção tradicional da RBV, que tem como objeto de análise as barreiras de difusão de recursos. Para a abordagem LLL, as multinacionais emergentes desenvolvem estratégias que conseguem transpor estas barreiras. O *linkage* e o *leverage* também contrapõem-se à concepção do paradigma OLI, no sentido de que OLI pressupõe que as multinacionais internacionalizam para explorar vantagens específicas de propriedade. A LLL propõe que as emergentes internacionalizam para obter recursos e melhorar os recursos disponíveis, dado que suas vantagens de propriedade não são fortes.

Com as ligações e a alavancagem de recursos, as firmas emergentes aprendem a operar de forma mais efetiva, formando um processo de aprendizagem cumulativa. Isto é, geram valor aproveitando os recursos dos outros e internacionalizam com este objetivo.

Segundo o autor, enquanto os incumbentes veem o mundo como repleto de competidores que tentam imitar seu sucesso, as empresas emergentes veem o mundo como cheio de recursos para serem aproveitados, com estratégias complementares adequadas e formas de organização a serem concebidas. Acreditam na imitação e transferência para inovação (MATHEWS, 2006).

Lu e Tung (2007) também defendem que as empresas emergentes utilizam a internacionalização para obter e aumentar recursos, além de reduzir a vulnerabilidade proveniente das restrições institucionais e de mercado encontradas no mercado doméstico. Segundo os autores, as emergentes utilizam a internacionalização como um trampolim para adquirir recursos críticos necessários para competir mais efetivamente com os seus concorrentes no mercado doméstico e no exterior.

Conhecida como a “*springboard perspective*”, Lu e Tung (2007) afirmam que as emergentes possuem planos deliberadamente construídos para melhor se posicionarem no mercado internacional e que são desenvolvidos por processos recursivos. Isto é, são recursivos no sentido de que são recorrentes e rotativos. São recorrentes porque uma aquisição realizada no mercado externo pode diminuir uma desvantagem em uma área e outra aquisição em outra área. São rotativos porque as atividades externas são integradas com as atividades desenvolvidas dentro do país de origem. Portanto, a *springboard perspective* procura ligar a expansão internacional da firma com o seu mercado doméstico.

Para Lu e Tung (2007), as emergentes buscam ativos e oportunidades (*asset-seeking e opportunity-seeking*). Os “*asset*” buscados pelas emergentes podem incluir tecnologia, know-how, instalações de pesquisa e desenvolvimento, capital humano, marcas, consumidores, canais de distribuição, experiência gerencial e recursos naturais. Estes ativos são sempre para apoiar o desenvolvimento econômico e social do país de origem e para compensar as desvantagens competitivas das firmas.

O quadro 3.4 elenca motivos para a internacionalização das novas EMNs descritos pela literatura.

Quadro 3.4 - Motivos para a internacionalização das multinacionais emergentes

Motivos	Descrição	Referências
Ligação para trás para obtenção de matéria-prima	Firmas procuram garantir o suprimento de <i>inputs</i> cruciais face a incerteza ou especificidade de ativo	Fields, 1995; Lall, 1983; Unctad, 2006; Wells, 1983.
Ligação para frente em mercados externos	Firmas procuram garantir acesso a mercado na presença de um ativo específico	Fields, 1995; UNCTAD, 2006; Wells, 1983.
Distribuição de risco	Firmas alocam ativos em diferentes países para administrar o risco	Lecraw, 1977
Movimento de capital pessoal para o exterior	Firmas investem no exterior para que os proprietários diversifiquem sua exposição para qualquer outro país	Wells, 1983.
Seguir um cliente do país de origem para um mercado externo	A firma segue um cliente quando ocorre a sua expansão horizontal para outros países	Unctad, 2006; Wells, 1983.
Investir em novos mercados em resposta a reformas econômicas no país de origem	Firma desfruta de posição oligopolista ou monopolista no mercado de origem e é ameaçada pela liberalização e políticas de privatização	Goldstein, 2007; Guillén, 2005.
Aquisição de um ativo específico intangível	Firma investe ou adquire ativos em mais de um país desenvolvido	Lall, 1983; Unctad, 2006.
Exploração de um ativo específico intangível	Firma internacionaliza para explorar ativo intangível que já dispõe.	Guillén e García-Canal (2009)
<i>Linkage, leverage and learning</i> - LLL	Acesso aos recursos necessários através da ligação com as empresas de origem estrangeira. A internacionalização ocorre a fim de acessar os recursos que não têm.	Mathews (2006)
<i>Springboard Perspective</i>	Asset seeking e opportunity seeking Firma internacionaliza para compensar sua desvantagem competitiva (busca tecnologia sofisticada, know-how); usa como trampolim para superar a desvantagem de <i>latemover</i> ; como trampolim para contratar rivais globais no seu mercado doméstico; para superar barreiras ao comércio; para aliviar restrições institucionais do seu mercado doméstico; para assegurar tratamento especial oferecido pelos governos de países emergentes; para explorar sua vantagem competitiva em outros mercados emergentes.	Lu e Tung (2007)

Fontes: Guillén e García-Canal (2009); Mathews (2006); Lu e Tung (2007).

As EMNs tradicionais, dos países desenvolvidos, realizavam IDE para explorar vantagens de propriedade desenvolvidas no mercado interno (DUNNING, 1998). As vantagens destas empresas são a tecnologia, o marketing, as habilidades gerenciais, que permitiam que superassem a conhecida *liability of foreignness* nos mais diversos mercados ao redor do globo através do controle de subsidiárias que possibilitavam a transferência de tecnologia, de produtos e de conhecimento (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009).

Em relação às emergentes, elas possuem vantagens de propriedade, mas a internacionalização destas empresas sugere que as vantagens específicas da firma são insuficientes e existe uma relativa importância das vantagens de propriedade do país na determinação do escopo e do padrão de IDE.

Tem algumas vantagens de propriedade, como por exemplo, mais conhecimento sobre os recursos, capacidades e necessidades dos consumidores dos outros países emergentes, dada a experiência acumulada no país de origem (DUNNING; KIM; PARK, 2008), tem mais habilidade política para atuar em mercados institucionalmente menos sofisticados (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Mas, como não possuem a mais sofisticada tecnologia e as melhores habilidades mercadológicas, internacionalizam com este motivo (buscar novas tecnologias, marcas e competências organizacionais), o denominado *asset augmenting*.

Exemplos são a aquisição da IBM pela Lenovo e a aquisição da Corus pela TATA (DUNNING; KIM; PARK, 2008). A expansão internacional com o objetivo de adquirir ativos intangíveis, especialmente tecnologia e marcas, não era muito importante durante os anos 70 e 80, mas se tornou disseminado nos últimos anos (UNCTAD, 2006). Entretanto, esta estratégia parece estar mais presente quando se trata de multinacionais asiáticas. Daniels, Krug e Trevino (2007), ao estudarem as multinacionais latino-americanas encontraram que estas buscam, sobretudo, mercado e recursos.

Hennart (2012) afirma que a maioria das vantagens específicas do país não estão disponíveis gratuitamente para os investidores estrangeiros. Muitos, como a terra, os recursos naturais, trabalho e ativos de distribuição são vendidos em mercados imperfeitos, dando aos proprietários locais significativo poder de mercado.

Segundo o autor, isso explica porque algumas multinacionais emergentes podem competir com empresas multinacionais tradicionais e gerar os lucros necessários para adquirir as vantagens específicas da firma que não possuem. A busca por ativos intangíveis que os

investimentos estrangeiros diretos das MNEs realizam podem ser entendidos como maneiras pelas quais as empresas de mercados emergentes com acesso preferencial para este subconjunto de CSAs (recursos locais complementares) adquirem no exterior os FSA complementares que faltam para competir com as empresas multinacionais estrangeiras - primeiro em casa e, depois, internacionalmente (HENNART, 2012).

Além disso, com o advento da liberalização da conta corrente e do câmbio em muitos países em desenvolvimento, as novas multinacionais tem encontrado mais facilidades para realizar aquisições. Muitas empresas tem como alvo empresas dos EUA e Europa que possuem marcas e produtos de tecnologia, mas que as novas multinacionais estão em melhor posição para explorá-las devido a sua habilidade de manufatura ser mais eficiente (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009).

Para Guillén e García-Canal (2009), a literatura mais recente da nova multinacional assume que a firma do país em desenvolvimento não tem os ativos intangíveis que caracterizam a multinacional norte-americana, japonesa e europeia. Os estudos mostram que essas empresas tem baixa capacidade tecnológica, não são fortes em termos de habilidades mercadológicas ou organizacionais, ou em escala, intensidade de capital, ou controle sobre as subsidiárias.

Entretanto, conforme apontam Guillén e García-Canal (2009), os investimentos horizontais não podem ser explicados sem a presença de ativos intangíveis e a literatura tem apresentado quais são estes ativos, conforme descrito no quadro 3.5.

Quadro 3.5 - Ativos intangíveis das Novas Multinacionais

Ativos Intangíveis	Descrição	Referências
Adaptação tecnológica	Adaptação de tecnologia viável para produtos de pequena escala, mão-de-obra barata e mercados de <i>inputs</i> imperfeitos;	Ferrantino, 1992; Heenan e Keegan, 1979; Lall, 1983; Lecraw, 1977; Toletino, 1993
Adoção de nova tecnologia no início	Implementação de novas tecnologias desenvolvidas por alguma empresa, especialmente em indústrias como construção, eletricidade ou telecomunicação	Guillén, 2005; UNCTAD, 2006
Marcas étnicas	Marcas de consumo com apelo para comunidades imigrantes	Ferrantino, 1992; Heenan e Keegan, 1979; Lall, 1983; Lecraw, 1977; Wells, 1983
Produção eficiente e execução de projetos	Habilidade para absorver tecnologia, combinar recursos e inovar a partir de um ponto de vista da organização de forma a reduzir custos e garantir aprendizagem	Amsden e Hikino, 1994; Goldstein, 2007; Guillén, 2000; Kock e Guillén, 2001; Mathews, 2006; UNCTAD, 2006
Inovação de produto	Aprimoramento incremental de produto; produtos especializados para mercados de nicho	Lall, 1983; UNCTAD, 1986
Habilidade empreendedora institucional	Habilidades ou know-how necessário para operar em condições institucionais peculiares de países menos desenvolvidos	Caves, 1996; Lall, 1983; Lecraw, 1977
Experiência em gestão de aquisições	Experiência obtida em gestão de fusões e aquisições no país de origem e reestruturação corporativa que ajuda a extrair valor de aquisições <i>cross-border</i>	Guillén, 2005
Habilidades de <i>networking</i>	Habilidade para desenvolver redes de relacionamento cooperativo	Buckley et al, 2007; Dunning, 2002; Mathews, 2006
Know-how Político	Vantagem em lidar com governos e com o risco político de países menos desenvolvidos	García-Canal e Guillén, 2008; Lall, 1983; Lecraw, 1977

Fonte: Guillén e García-Canal, 2009.

Quanto ao estágio de desenvolvimento da firma quando ocorre a internacionalização, observa-se que a globalização está fazendo com que as firmas emergentes entrem no mercado externo em um estágio de desenvolvimento corporativo inferior às multinacionais tradicionais. O crescimento do IDE emitido dos países emergentes não está somente associado às grandes empresas multinacionais, mas também às empresas pequenas e médias.

As multinacionais tradicionais entraram no mercado externo maduras, quando já estavam bem estabelecidas no seu mercado de origem, o que não está mais acontecendo (UNCTAD, 2007). Algumas emergentes são pequenas e focadas em determinados produtos, outras são grandes e diversificadas (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009).

O processo de internacionalização tem ficado mais acelerado e estas empresas não se tornam grandes no mercado interno para, então, lançarem-se para o exterior. Mesmo sem alta participação no mercado interno, as empresas estão investindo no exterior, o que as caracteriza como uma internacionalização acelerada (UNCTAD, 2007; MATHEWS, 2006).

A liberalização e desregulamentação dos fluxos de IDE tem reduzido os custos do IDE emitido em relação ao investimento doméstico. Ao mesmo tempo, ocorre integração dos mercados regionais, intensificação das pressões competitivas, tanto no mercado doméstico quanto no mercado externo.

No caso das multinacionais latino-americanas, Cuervo-Cazurra (2008) constatou que existe um tempo significativo entre o ano de fundação da empresa e o primeiro ano de realização de IDE. A média encontrada pelo autor no seu trabalho empírico foi de 49 anos.

Quanto ao modo de entrada, observa-se que as MNEs emergentes adotam formas mais colaborativas. Realizam alianças, joint-ventures assim como adquirem completamente o controle de subsidiárias. As alianças globais e aquisições são usadas, simultaneamente, para superar a *liability of foreignness* e obter acesso a vantagens competitivas com a intenção de melhorar as capacidades e recursos próprios (DUNNING; KIM; PARK, 2008; GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009; MATHEWS, 2006). Também auxiliam a enfrentar o *liability of emergingness*. A *liability of emergingness* (LOE) é definida como a desvantagem adicional que as multinacionais emergentes tendem a sofrer por serem de economias emergentes. Enquanto a *liability of foreignness* é um caso geral que se aplica a todas as firmas estrangeiras, a LOE refere-se especificamente às firmas de países emergentes (MADHOK; KEYHANI, 2012, p. 27).

Em relação a abordagem gerencial, as emergentes são mais regionais e geocêntricas (DUNNING; KIM; PARK, 2008), além de apresentarem maior adaptabilidade devido à liberdade para implementar inovações organizacionais necessárias ao ambiente global porque não enfrentam restrições típicas de uma multinacional estabelecida. As multinacionais tradicionais enfrentam inércia e *path dependence* devido aos valores, cultura e estrutura organizacional arraigada. Empresas

asiáticas tem constituído exemplos de estruturas em redes, descentralizadas (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009).

Quanto ao destino de IDE, alguns defendem que as emergentes apresentam investimentos mais regionais do que globais (DUNNING; KIM; PARK, 2008; RUGMAN, 2008; UNCTAD, 2007). De acordo com a Unctad (2007), a maioria dos investimentos das economias em desenvolvimento tem outras economias em desenvolvimento como destino, muitas vezes para a mesma região, a denominada cooperação sul-sul.

Os investimentos da Ásia são mais diversificados e mais distantes do país de origem do que os investimentos realizados pelos países da América Latina (UNCTAD, 2007). De acordo com Dunning et al (2008), na primeira onda o IDE emitido pela Ásia e pela América Latina eram direcionados para outros países da mesma região. Nos anos 80, direcionaram-se para os países desenvolvidos. Na terceira onda, uma parte do IDE emitido pela Ásia retornou para os países da região, especialmente para China.

Daniels et al (2007) desenvolveram um estudo com dados de 910 MNE latino-americanas. De acordo com os autores, poucas empresas latino-americanas operam fora do continente. A maioria investe em mercados próximos através de aquisições, ao invés de investimentos do tipo *greenfield*. Identificam que as MNEs da Argentina, Brasil, Chile e México tem filiais nos países vizinhos mais do que em outras partes da América Latina e mais que em outras partes do mundo. Esta relação é evidente quando são analisados os investimentos chilenos na Argentina e mexicanos nos EUA. No último caso, o NAFTA foi a principal razão.

Os autores consideraram que a internacionalização na América Latina está no estágio três do “*investment development path*”. Empresas como a América Móvil, Embraer e Chilectra, são identificadas como exemplos de empresas que competem com alta competência técnica, mas ainda constituem uma exceção (DANIELS; KRUG; TREVINO, 2007).

Em relação às empresas latino-americanas, Cuervo-Cazurra (2008) observou que o momento da primeira internacionalização para a maioria das empresas estudadas foi o ano de 1979. É uma data significativa porque representou o fim do modelo de substituição de importações, o início da década perdida, o que levou às empresas a repensarem as suas atividades, buscando crescer nos mercados externos. No caso das empresas mexicanas, o Nafta, em 1994, serviu como um impulso significativo.

A heterogeneidade entre as emergentes é destacada por diversos autores (RAMAMURTI, 2009; LUO; TUNG, 2007; DUNNING et al, 2008). Ramamurti (2009) salienta que as emergentes estão em contexto diferente ao dos países desenvolvidos e são diferentes entre si, o que tende a afetar o processo de internacionalização deste grupo. Amsdem (2009) defende que estamos tratando de “animais diferentes”, Li (2010) diz que se trata de “novas espécies” de multinacionais.

Ahroni (2010) recomenda que sejam realizadas pesquisas que elucidem as diferenças das MNEs de acordo com o setor, a indústria, o tamanho da firma, a nacionalidade do país de origem, e a experiência em operações internacionais. Estudos devem ser realizados não somente sobre o trabalho conduzido internamente na empresa, mas também sobre as suas relações com o ambiente, como as relações com o governo.

De acordo com Ramamurti (2009), sabe-se que variáveis do país e da indústria afetam a vantagem competitiva da firma. A questão é saber que tipos de vantagens competitivas distintas os países emergentes podem conceder às suas firmas, dado o baixo nível de desenvolvimento, o fato de ser um país de industrialização tardia (AMSDEN, 2009), ter fraqueza de suas instituições.

Luo e Wang (2012) investigaram o impacto da dinâmica do país de origem nas estratégias das multinacionais chinesas. Concluíram que as estratégias de investimento direto (em termos de tempo, localização e escala) são *path dependent* do ambiente do país de origem e das operações domésticas da firma.

Questões domésticas, como a pressão competitiva e a percepção do ambiente institucional incentivam a internacionalização, enquanto o crescimento do mercado doméstico exerce um efeito inibidor da internacionalização (LU;WANG, 2012).

Além disto, concluíram que as operações da empresa no mercado doméstico estão interligadas com as estratégias de entrada no mercado externo (tanto em termos de tempo, quanto localização e tamanho) e as operações internacionais constituem uma extensão do desenvolvimento do país de origem (presença de investimentos de empresas multinacionais tradicionais), da herança da operação doméstica (orientação inovadora) e a ação *springboard* é causada pela posição da empresa no mercado doméstico (estágio de desenvolvimento do negócio). Portanto, concluem que o país de origem exerce um papel complexo e heterogêneo, no sentido de que exerce efeitos diferentes em diferentes dimensões das estratégias de entrada das multinacionais em desenvolvimento (LU;WANG, 2012).

Face a estas diferenças entre as empresas emergentes e as empresas multinacionais tradicionais, alguns autores sugeriram que as abordagens tradicionais de internacionalização podem ser estendidas e adaptadas para a explicação das MNEs, outros argumentam que novas abordagens genéricas são necessárias para entender a internacionalização das firmas emergentes.

Pesquisadores (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; RAMAMURTI, 2009; LESSARD; LUCEA, 2009; GUILLÉN; CANAL-GARCIA, 2009) argumentam que as teorias ou abordagens tradicionais devem ser alteradas/expandidas porque MNEs possuem tipos não convencionais de vantagens específicas, não considerados pelos modelos existentes.

Rugman e Li (2007) acreditam no caráter explicativo do paradigma OLI. Afirmam que os investimentos sustentáveis das multinacionais emergentes terão que esperar até que as MNEs acumulem vantagens reais específicas das empresas (FSA), tais como tecnologias de ponta e marcas fortes.

As pesquisas apontam que as vantagens competitivas das emergentes são distintas das empresas de países desenvolvidos (WELLS, 1983; AMSDEN, 1989; LALL, 1983), mas ainda não existe um consenso entre os pesquisadores sobre quais são estas vantagens competitivas das empresas de países emergentes, o que gera controvérsias que impede o desenvolvimento teórico (TULDER, 2010; AHRONI, 2010; CUERVO-CAZURRA, 2013).

Ainda existem muitas perguntas a serem respondidas para que sejam feitas contribuições teóricas: quais são as vantagens competitivas da firma multinacional emergente, de onde provêm, por que as multinacionais emergentes fazem substanciais investimentos *up-market* competindo com multinacionais tradicionais, como se internacionalizam (estágios), qual o papel do contexto no processo de internacionalização, constituem exemplos (CUERVO-CAZURRA, 2013; LU; WANG, 2012). E as pesquisas, salienta Cuervo-Cazurra (2013), devem ser orientadas por uma abordagem mais estratégica e gerencial do que normalmente se faz em negócios internacionais.

Como explica Andersen (1993), todas as teorias tem um grupo de suposições e restrições que delimitam a sua aplicação. As mais importantes são relativas a espaço e tempo. Fronteiras espaciais são condições que restringem o uso da teoria a unidades específicas de análise, isto é, tipos específicos de organizações. Contingências temporais especificam a aplicabilidade histórica de uma teoria. Portanto, estas duas categorias restringem a generalização de uma teoria. Algumas

teorias podem ser limitadas pelo tempo, mas relativamente não limitadas pelo espaço. O que se percebe em relação ao processo de internacionalização das multinacionais emergentes é que estas empresas representam organizações de novos espaços e em outro tempo.

Conclui-se, portanto, que não há um modelo único, ou uma única perspectiva teórica que dê conta da complexidade inerente aos processos de internacionalização das empresas multinacionais de países emergentes que realizam investimento direto externo.

Após a exposição sobre as multinacionais emergentes e as contribuições teóricas sobre o assunto, na seção seguinte serão discutidos aspectos específicos das multinacionais brasileiras e como se inserem neste contexto de incremento dos investimentos diretos externos ao redor do globo.

3.3 AS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS

Um dos primeiros êxitos da internacionalização de empresas brasileiras privadas são as empresas de engenharia e construção (excluindo as estatais Braspetro, Companhia Vale do Rio Doce e Banco do Brasil).

A partir do final da década de 70, Odebrech e Andrade Guterrez, assim como Camargo Corrêa e a Mendes Júnior (com menor intensidade), internacionalizaram “simplesmente como meio de sobrevivência”. No final da década de setenta começaram a aparecer os sinais do fim dos megaprojetos, as gigantescas obras de infraestrutura – Itaipu, Tucuruí, Carajás – anunciando a quase paralisia dos investimentos públicos em obras similares (RICUPERO; MELLO BARRETO, 2007, p.7).

Devido aos anos de crescimento brasileiro, o país desenvolveu empresas com competências em serviços de construção em nível internacional. Estas empresas conquistaram competências em escala, desenvolveram experiência e tecnologia própria, possuíam máquinas e equipamentos pesados, para atender a demanda dos investimentos em infraestrutura (RICUPERO; MELLO BARRETO, 2007).

Portanto, o processo de internacionalização de empresas do Brasil iniciou de uma maneira bastante peculiar, a partir de serviços e não de manufatura, como ocorre na Ásia (RICUPERO; MELLO BARRETO, 2007). Em 1980, o Brasil respondia por 80% do estoque de IDE emitido da América do Sul, ou US\$ 38,5 bilhões. No mesmo ano, o segundo maior emissor de IDE do continentes sul-americano, a Argentina, tinha um estoque de US\$ 6 bilhões, ou 13% do total da região.

A partir do anos 90, profundas reformas estruturais conduziram o Brasil a uma nova inserção no mercado internacional. A abertura econômica forçou as empresas a mudarem suas estratégias, sobretudo as grandes firmas, para enfrentarem a concorrência internacional. A criação do Mercosul também incentivou a operarem nos mercados externos. Foi um período de intensa internacionalização da economia brasileira, marcada por fusões e aquisições e privatizações, além da estabilidade de preços após a implantação do Real (GOUVEA, 2007).

A abertura comercial e a apreciação do câmbio permitiram o controle dos preços internos, mas estimularam a elevação dos déficits comerciais, sobretudo a partir de 1995. Como forma de compensar a vulnerabilidade da balança de pagamentos, elevados investimentos diretos externos foram recebidos pelo Brasil, sobretudo decorrentes do processo de privatizações. A primeira fase do processo de privatizações (1990-1994) ficou concentrada na indústria de transformação, como siderurgia e petroquímica e, a partir de 1995, se dá nos setores de infraestrutura, como telecomunicações e energia (SILVA, 2003).

Houve, como consequência, uma reestruturação patrimonial no país, caracterizada por uma mudança no perfil produtivo dos grupos industriais brasileiros e a reestruturação da indústria, a abertura comercial e o novo regime macroeconômico que induziram a alterações na gestão das empresas.

Passou a emergir “ (...) a ideia de que a internacionalização da produção passava a ser considerada uma estratégia-chave, de sobrevivência interna e externa, para as empresas”. A internacionalização passou a ser considerada essencial para a renovação de muitas das grandes empresas brasileiras - estatais, ex-estatais, e privadas - que enfrentavam o ambiente definido pelas reformas (...). (SILVA, 2003, p. 106; TAVARES, 2006).

De acordo com Tavares (2006):

Houve um forte movimento de reestruturação da indústria brasileira, envolvendo por um lado, um *shake-out* de empresas menos competitivas e a internacionalização “para dentro” e, por outro, a renovação de algumas empresas de capital nacional, que profissionalizaram sua administração, inovaram em produtos e organização e diversificaram suas fontes de financiamento, com a entrada em mercados internacionais de capitais (p. 5).

Houve também uma concentração de atividades em áreas de maior competência, com redução dos níveis de diversificação (o enfoque na “*core competence*” que ganhou destaque internacional nessa época) e também uma redução dos níveis de integração vertical. A busca por otimização de processos e layouts de plantas, assim como redução de níveis hierárquicos (*downsizing*) e a maior penetração das importações na estrutura produtiva foram características deste período (BONELLI, 1998).

Surgiu a incorporação do novo padrão tecnológico industrial, baseado na microeletrônica, além da realização de alianças estratégicas, a busca de novos mercados por meio da inserção internacional ou do investimento direto externo. Mas, este processo foi acompanhado por mudanças macroeconômicas, que influenciaram os preços relativos – valorização cambial – quanto o custo do capital, dadas as elevadas taxas de juros domésticas (SILVA, 2003).

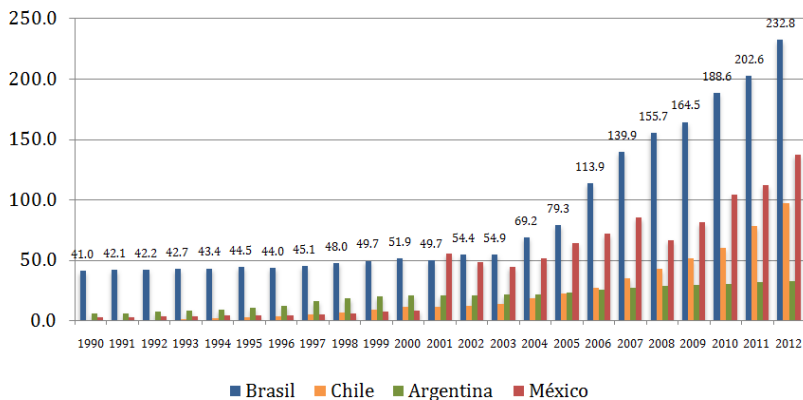
Na segunda metade dos anos 90, a estabilização trouxe a possibilidade de traçar um horizonte de médio prazo para os preços relativos, mas subsistiram os problemas de financiamento, pela impossibilidade de criar um mercado de financiamento de longo prazo para as empresas. No mercado doméstico, os recursos financeiros de longo prazo foram, basicamente, ofertados pelo BNDES, e o mercado de capitais continuou estreito e fechado às firmas médias e pequenas, o que afetou o processo de investimento na economia local e as possibilidades de expansão no exterior. O país não criou mecanismos de poupança de longo prazo que pudessem ser utilizados como *funding* do processo de ampliação da capacidade produtiva (IGLESIAS; VEIGA, 2002).

Houve uma diversificação maior em termos de porte de empresas, uma alta concentração das localizações no Cone Sul e uma proporção maior de unidades no exterior (IGLESIAS; VEIGA, 2002). Além disto, as políticas tecnológicas e educacionais domésticas, decisivas para o desenvolvimento de ativos proprietários firma-específicos, instrumentos-chave para a internacionalização produtiva das firmas, ficaram a desejar.

De acordo com Iglesias e Veiga (2002), o Brasil poderia ter adotado políticas comerciais e de concorrência para aumentar o processo de internacionalização das firmas ao forçar a procura de novos mercados e de novos ativos específicos que permitissem enfrentar a concorrência internacional, a luz do que fizeram os países asiáticos, mas pouco realizou. O estoque de investimento direto brasileiro emitido saltou de US\$ 44,5 bilhões em 1995, para um patamar de US\$ 51,9 bilhões em 2000. Em 2005, houve novo salto para US\$ 79,3 bilhões. No final da

década, em 2010, passou para 188,6 bilhões, alcançando a cifra de 232,8 bilhões em 2012.

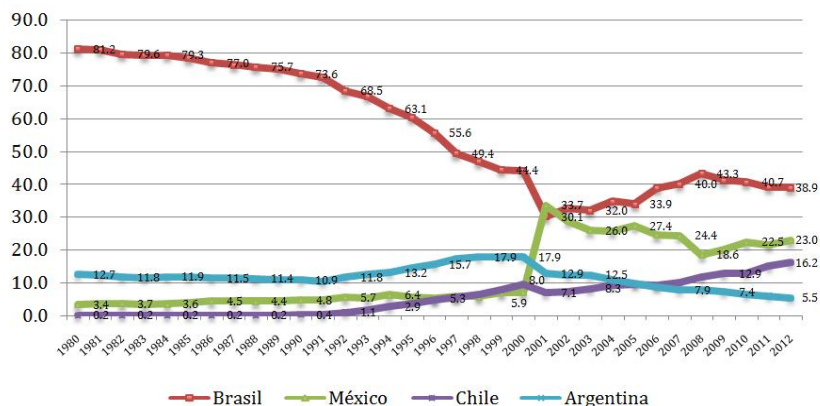
Figura 3.5 - Estoque de Investimento Direto Externo Emitido– Brasil, México, Chile, Argentina – 1980-2012, em US\$ bilhões



Fonte: Unctadstat (2014).

O Brasil manteve-se como o principal emissor de IDE na América Latina durante as últimas décadas, atrás do México, Chile e Argentina, apesar de estar perdendo participação em relação ao total do estoque emitido pela região. O porquê os investimentos brasileiros no exterior não são altos, apesar de crescentes, são algumas das indagações de muitos estudos.

Figura 3.6 - Estoque de Investimento Direto Externo Emitido – Brasil, México, Chile, Argentina – 1980 a 2012, em participação sobre o total da América Latina



Fonte: Unctadstat (2014).

Além dos já expostos limites à internacionalização citados por Iglesias e Veiga (2002), Rocha (2003) menciona o fator geográfico e linguístico. Geográfico por estarmos separados por obstáculos naturais dos países vizinhos e, linguísticos, por sermos os únicos a não falarmos espanhol na região. Esta distância cultural poderia então, ser uma possibilidade.

Iglesias e Veiga (2002) também ressaltam o papel do perfil das exportações brasileiras, concentradas em poucos produtos, homogêneos, que dispensam investimentos em desenvolvimento de marca, controle de qualidade e outros.

Tavares (2006) cita uma edição especial da Forbes Online sobre multinacionais brasileiras que destacava fatores que explicariam porquê o IDE brasileiro é relativamente pequeno:

Falta de uma política oficial de crédito para financiar as operações externas; razões estruturais (alto custo do capital, menor capacidade de investimento, distância dos principais eixos comerciais); razões históricas (protecionismo, décadas de mercado fechado, sucessão de crises econômicas e cambiais e a participação estatal da economia com incentivo ao investimento local); e culturais (falta de preparo internacional dos executivos, dificuldade com a língua estrangeira, priorização do curto

prazo, característica de empresários que operam em mercados instáveis). A comparação com países em desenvolvimento de portes comparáveis, como Índia e México sugere que tamanho de mercado também influi negativamente no IDE como porcentagem do PIB” (TAVARES, 2006).

Silva (2003) afirma que as empresas que instalaram unidades produtivas fora do país nos anos 80 foram movidas pela necessidade de fortalecer as suas exportações. Nos anos 90, a internacionalização esteve conectada à dinâmica do Mercosul (processo de regionalização), mas poucas foram as que buscaram responder a essa nova fase por meio da internacionalização produtiva como forma de redefinir seu espaço de atuação no cenário internacional (Odebrecht, Petrobras, Gerdau, Marcopolo, Votorantim, CSN, Cutrale e Brahma) e os investimentos são concentrados em grandes operações, como mostra o quadro a seguir.

Quadro 3.6 - Distribuição do estoque de IDE Brasileiro por faixas de valor –por investidor, 2010-2012, em US\$ milhões

Discrim.	2010				2011				2012			
	Valor	%	Núm. de investidores	%	Valor	%	Núm. de investidores	%	Valor	%	Núm. de investidores	%
Investimento inferior ou igual a US\$1 milhão	1 119	0,7	2 959	49,3	1 230	0,6	3 253	50,0	1 302	0,5	3 546	46,0
Investimento entre US\$1 milhão e US\$10 milhões	7 589	4,5	2 308	38,4	8 426	4,4	2 496	38,4	10 391	4,2	3 084	40,0
Investimento entre US\$10 milhões e US\$50 milhões	11 161	6,6	533	8,9	11 501	6,0	539	8,3	15 725	6,4	741	9,6
Investimento entre US\$50 milhões e US\$500 milhões	26 173	15,5	174	2,9	25 750	13,3	176	2,7	39 223	15,9	275	3,6
Investimento entre US\$500 milhões e US\$1 bilhão	7 018	4,2	10	0,2	11 952	6,2	17	0,3	22 465	9,1	30	0,4
Investimento acima de US\$1 bilhão	116 007	68,6	24	0,4	134 074	69,5	25	0,4	158 067	64,0	32	0,4
Total	169 066	100,0	6 008	100,0	192 933	100,0	6 506	100,0	247 172	100,0	7 708	100,0

Fonte: BCB (2013).

Em termos de distribuição geográfica, o estoque de IDE brasileiro concentra-se nos seguintes países: Áustria (US\$56,6 bilhões, 47 investidores), Ilhas Cayman (US\$40,3 bilhões, 739 investidores) e Países Baixos (US\$28,2 bilhões, 235 investidores) que, juntos, somam mais de 50% do total.

A análise dos dados oficiais revela algumas distorções impostas pela localização de subsidiárias em paraísos fiscais, ou pela existência de acordos comerciais que tem como objetivo evitar a dupla taxaço ou proteção de investimentos (GOLDSTEIN, 2007). Mas, oferecem a possibilidade de identificação de um amplo cenário desenhado por diversas e heterogêneas ações estratégias das empresas multinacionais⁴, como mostra o quadro 3.7.

É através dos dados oficiais que se pode identificar que o IDE brasileiro está em 78 países, um número baixo quando considerada a diversidade de países que importantes empresas multinacionais possuem subsidiárias. O grupo Inditex, por exemplo, proprietário da cadeia varejista Zara, opera em 86 países (INDITEX, 2012).

⁴ Caseiro (2013) explica que em 2006, quando a mineradora Vale adquiriu a canadense Inco, por US\$ 18 bilhões, o IDE nas Bermudas teve um aumento de US\$ 14,3 bilhões, enquanto o IDE no Canadá não se alterou de maneira significativa. O autor explica também que a Holanda é a sede da Petrobrás Internacional e a Áustria é a sede da subsidiária do Banco do Brasil para a Europa e África, e a razão para esta localização, segundo dado primário do autor, são os inúmeros acordos para evitar dupla taxaço que o país possui.

Quadro 3.7 - Estoque de Investimento Direto Brasileiro, distribuição por país, 2010 a 2012, em US\$ milhões

Discriminação	2010		2011		2012	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
Total	169 066	100,0	192 933	100,0	247 172	100,0
Europa						44,7
Áustria	37 092	21,9	47 390	24,6	56 618	22,9
Países Baixos	10 785	6,4	20 819	10,8	28 186	11,4
Espanha	8 992	5,3	11 187	5,8	15 376	6,2
Hungria	2 489	1,5	2 513	1,3	3 207	1,3
Portugal	3 257	1,9	3 008	1,6	2 139	0,9
Reino Unido	929	0,5	1 065	0,6	1 558	0,6
França	1 006	0,6	949	0,5	1 230	0,5
Bélgica	104	0,1	102	0,1	939	0,4
Dinamarca	9 290	5,5	9 831	5,1	783	0,3
Alemanha	110	0,1	230	0,1	225	0,1
Itália	444	0,3	217	0,1	191	0,1
América do Norte						8,6
Estados Unidos	13 184	7,8	10 291	5,3	18 401	7,4
Canadá	1 976	1,2	230	0,1	1 804	0,7
México	528	0,3	688	0,4	1 052	0,4
América do Sul						6,1
Argentina	5 148	3,0	5 143	2,7	5 511	2,2
Peru	2 254	1,3	1 902	1,0	2 986	1,2
Uruguai*	2 497	1,5	2 384	1,2	2 951	1,2
Chile	574	0,3	608	0,3	1 107	0,4
Venezuela	679	0,4	762	0,4	1 083	0,4
Colômbia	872	0,5	1 194	0,6	696	0,3
Paraguai	262	0,2	350	0,2	578	0,2
Bolívia	86	0,1	96	0,0	96	0,0
Equador	30	0,0	40	0,0	68	0,0
América Central						0,5
Costa Rica	60	0,0	56	0,0	72	0,0
África						0,4
Angola	44	0,0	75	0,0	1 027	0,4
Ásia						0,1
Japão	41	0,0	114	0,1	108	0,0
China	148	0,1	115	0,1	72	0,0
Paraisos Fiscais						39,4

Discriminação	2010		2011		2012	
Ilhas Cayman	29 466	17,4	32 138	16,7	40 264	16,3
Ilhas Virgens Britânicas	14 724	8,7	16 231	8,4	22 291	9,0
Luxemburgo	4 794	2,8	5 425	2,8	14 719	6,0
Bahamas	12 353	7,3	12 921	6,7	14 500	5,9
Panamá	1 614	1,0	1 443	0,7	2 430	1,0
Antilhas Holandesas	550	0,3	489	0,3	1 447	0,6
Bermudas	577	0,3	567	0,3	851	0,3
Suíça	148	0,1	165	0,1	343	0,1
Ilhas Virgens dos E.U.A.	199	0,1	247	0,1	246	0,1
Belize	114	0,1	55	0,0	173	0,1
Ilha Jersey	131	0,1	126	0,1	96	0,0
Ilhas Turcas e Caicos	56	0,0	53	0,0	59	0,0
Ilha de Man	18	0,0	18	0,0	47	0,0
Demais*	1 442	0,9	1 696	0,9	1 642	0,7

*Inclui países com estoques compostos por menos de três empresas residentes no Brasil: África do Sul; Albânia; Andorra; Anguila; Antigua e Barbuda; Argélia; Armênia; Aruba; Austrália; Bahrein; Barbados; Bulgária; Camarões; Catar; Chipre; Cingapura; Congo; Coréia do Sul; Croácia; Cuba; Curaçao; Dominica; Egito; El Salvador; Emirados Árabes Unidos; Eslovênia; Finlândia; Gana; Gibraltar; Guatemala; Guiné-Equatorial; Haiti; Hong Kong; Ilha Niue; Ilhas Canárias; Ilhas do Canal (Guernsey, Alderney e Sark); Ilhas Marshall; Ilhas São Cristóvão e Neves; Índia; Irã; Irlanda; Israel; Líbano; Libéria; Líbia; Liechtenstein; Malásia; Malawi; Malta; Maurício; Moçambique; Mônaco; Namíbia; Nepal; Nicarágua; Noruega; Nova Zelândia; Omã; Polônia; Porto Rico; Quênia; República Dominicana; República Eslovaca; República Tcheca; Romênia; Rússia; Samoa; Santa Lúcia; São Bartolomeu; São Vicente e Granadinas; Seychelles; Suécia; Suriname; Taiwan; Trinidad e Tobago; Turquia; Ucrânia; Uganda.** Uruguai também é paraíso fiscal. Mas, dada sua relevância como investimento produtivo, foi colocado separadamente. Fonte: BCB, 2013

De acordo com a pesquisa de Capitais Brasileiros no Exterior do Banco Central do Brasil (2013), os principais setores investidos na Áustria e Países Baixos são indústria extrativa (US\$45 bilhões e US\$13,7 bilhões, respectivamente) e indústrias de transformação (US\$5,4 bilhões e US\$2,6 bilhões, respectivamente); já nas Ilhas Cayman, o estoque de IDE concentra-se em atividades financeiras (US\$37,3 bilhões). Destacam-se também os Estados Unidos e Espanha, respectivamente com 7,4% e 6,2% do total.

Agrupados por regiões, mais de 40% dos investimentos diretos do Brasil concentram-se no continente europeu. Além da Áustria e Países Baixos, a Espanha respondeu por 6,2% do IDE brasileiro em 2012,

seguida da Hungria (1,3%), Portugal (0,9%), Reino Unido (0,6%), dentre outros.

Na América do Norte, os investimentos nos EUA são predominantes (7,4%) e a participação do Canadá não chega a 1% (0,7%). A participação mexicana cresceu no período 2007-2012, passando de um estoque de IDE brasileiro de US\$175 milhões em 2007 para US\$ 1 bilhão em 2012. A participação em 2012 passou para 0,4% do total do IDE Brasileiro. Observa-se que, mesmo a América do Norte tem uma participação superior à América do Sul como destino do IDE Brasileiro.

Na América do Sul, dentre os principais países receptores do IDE Brasileiro mantém-se a Argentina, que respondeu por 2,2% do total, apesar de sua participação estar caindo. Em 2009, a fatia do IDE que tinha a Argentina como destino era de 3,2%. Outros mercados importantes são Perú (1,2%) e Uruguai (1,2%). Todos os demais países do continente respondem por menos de 0,5% do total.

A mesma participação que o México foi alcançada por Angola em 2012, quando atingiu o estoque investido de US\$ 1 bilhão. Nos anos anteriores, a participação do país era bastante reduzida. No ano de 2011, o estoque foi de US\$ 75 milhões.

O IDE brasileiro na Ásia é bastante inferior às demais regiões e responde por 0,1% do total. No período 2007 a 2011, os investimentos na China superaram o total investido no Japão. Mas, em 2012, houve redução dos investimentos na China (US\$ 72 milhões) e ficaram menores do que os japoneses (US\$108 milhões).

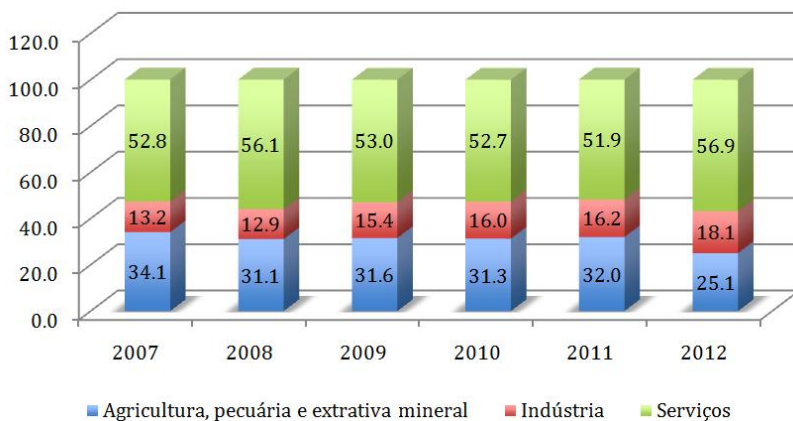
Os paraísos fiscais centros financeiros permanecem como importantes destino do IDE. Aproximadamente 39% do total do IDE está em paraísos fiscais (sem considerar o Uruguai). Destacam-se as Ilhas Cayman, as Ilhas Virgens Britânicas, 9%, Luxemburgo, 6%, e Bahamas, 5,9% (BCB, 2013). Motivações financeiras são a razão-chave, mas, frequentemente, investimentos são redirecionados destes centros para outros locais. Isto tem semelhança com saída de IDE da China, da Índia e da Rússia (SAUVANT, 2007).

A concentração do IDE brasileiro no continente europeu contrasta com as conclusões de muitos estudos (RESENDE; ALMEIDA; RAMSEY, 2010; DOM CABRAL, 2012; CYRINO; TANURE, 2009; CARVALHO; COSTA, 2009; FLEURY; FLEURY, 2011) que indicam ser a América do Sul ou América Latina o principal destino do IDE brasileiro.

Analisando o IDE brasileiro por setor de atividade econômica, observa-se a relevância do setor serviços. Em 2012, estes responderam

por US\$ 140,5 bilhões, aproximadamente 60% do total. A maior contribuição para os investimentos dos Serviços são aos investimentos de serviços financeiros (US\$94,4 bilhões) ou 38% do total. Este segmento, somado às atividades auxiliares de serviços de financeiros, ultrapassa 40% do total do IDE brasileiro.

Figura 3.7 - Estoque do investimento direto brasileiro, distribuição por setor, 2007 a 2012

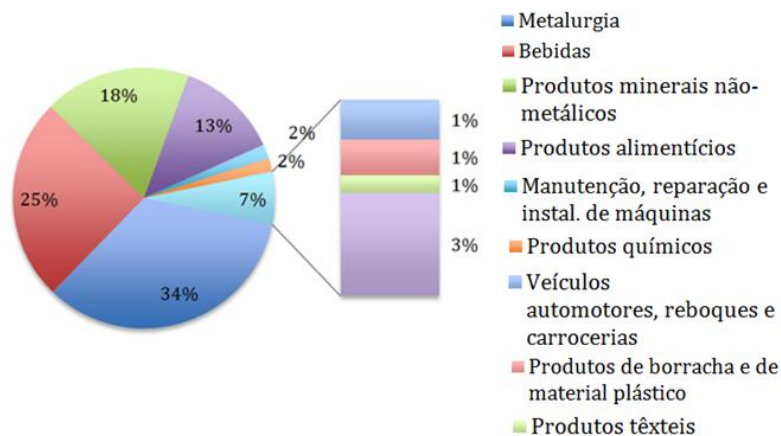


Fonte: BCB (2013)

O segundo grupo de atividades em termos de importância para o IDE é a de produtos básicos, que investiu no exterior US\$ 61,9 bilhões em 2012, quando considerada a soma da agricultura, pecuária e extrativa mineral (25% do total do IDE). O maior investimento refere-se a extração de minerais não-metálicos (17,3% do total), seguida da extração de petróleo e gás (5%). Estas atividades representam, essencialmente, a atuação da Vale e da Petrobrás.

A indústria de transformação é o setor da economia que menos realiza investimentos no exterior, apesar de estar aumentando a sua participação ao longo dos anos. Em 2012, o estoque do investimento direto externo da indústria de transformação brasileira foi de US\$ 44,7 bi, 18% do total do país. As indústrias que mais investiram foram a metalurgia (6%), bebidas (4,5%) produtos minerais não-metálicos (2,3%), alimentos (2,3%), dentre outros, conforme quadro abaixo.

Figura 3.8 - Estoque do investimento externo brasileiro, distribuição por atividades da indústria de transformação (% do total do IDE da Ind. Transformação), em 2012.



Fonte: BCB (2013).

Observa-se que a extração de minerais não-metálicos e extração de petróleo, juntas, ultrapassam a participação da indústria de transformação. Como ressaltam Ricupero e Mello Barreto (2007),

O peso esmagador dos recursos naturais em diversos graus de processamento aparece no quadro das empresas brasileiras internacionalizadas como reflexo obrigatório, imagem inevitável, da dominação exercida por esses setores na produção e no comércio exterior brasileiros. Desse ponto de vista, o quadro da internacionalização é um espelho que fielmente revela a estrutura profunda da economia brasileira (p.21).

A Embraer, que exemplifica a produção internacional de alta tecnologia é mais exceção do que regra (RICUPERO; MELLO BARRETO, 2007).

Se considerada a intensidade tecnológica dos segmentos da indústria de transformação que representam a maior parte do total do IDE realizado pelo Brasil, observa-se que se concentram em indústria de baixa intensidade tecnológica (bebidas, produtos alimentícios, têxteis, fabricação de artefatos de couro e calçados) e média-baixa tecnologia

(metalurgia, produtos minerais não-metálicos, produtos de borracha e de material plástico, produtos de metal).

As atividades de manutenção, reparação e instalação de máquinas, produtos químicos, fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias e máquinas e equipamentos são as poucas consideradas de média-alta tecnologia e representam menos de 1% do total de estoque de IDE do ano de 2012.

Quadro 3.8 - Estoque de Investimento Direto Brasileiro, distribuição intensidade tecnológica das atividades da indústria de transformação, 2007 a 2012, em US\$ milhões.

	2007		2008		2009		2010		2011		2012	
	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%	US\$ milhões	%
Total do Estoque de IDE Brasileiro	111 339		113 755		132 413		169 066		192 933		247 172	
Indústria Extrativa e de Transformação*	14 671	13,2	14 666	12,9	20 407	15,4	27 046	16,0	31 219	16,2	44 702	18,1
Média-alta tecnologia												0,9
Manutenção, reparação e instal. de máquinas	162	0,1	177	0,2	312	0,2	117	0,1	370	0,2	789	0,3
Produtos químicos	56	0,1	37	0,0	501	0,4	511	0,3	611	0,3	731	0,3
Veículos automotores, reboques e carrocerias	341	0,3	560	0,5	569	0,4	646	0,4	606	0,3	596	0,2
Máquinas e equipamentos	141	0,1	154	0,1	253	0,2	322	0,2	348	0,2	229	0,1
Média-baixa tecnologia												9,8
Metalurgia	2 858	2,6	2 964	2,6	4 119	3,1	8 490	5,0	14 730	7,6	15 173	6,1
Produtos minerais não-metálicos	1 063	1,0	1 225	1,1	1 756	1,3	5 774	3,4	6 171	3,2	8 131	3,3
Produtos de borracha e de material plástico	188	0,2	402	0,4	439	0,3	461	0,3	599	0,3	539	0,2
Produtos de metal	197	0,2	132	0,1	157	0,1	178	0,1	141	0,1	267	0,1
Baixa tecnologia												7,0
Bebidas	7 088	6,4	4 956	4,4	6 584	5,0	1 460	0,9	1 417	0,7	11 241	4,5
Produtos alimentícios	2 077	1,9	2 758	2,4	4 236	3,2	7 112	4,2	4 697	2,4	5 687	2,3
Produtos têxteis	265	0,2	196	0,2	250	0,2	406	0,2	329	0,2	272	0,1
Fabricação de artefatos de couro e calçados	10	0,0	18	0,0	34	0,0	40	0,0	64	0,0	73	0,0
Não classificadas												0,4
Produtos diversos	58	0,1	81	0,1	108	0,1	180	0,1	173	0,1	112	0,0
Demais*	168	0,2	1 006	0,9	1 089	0,8	1 348	0,8	962	0,5	862	0,3

*Coque, derivados de petróleo e biocombustíveis; Edição e edição integrada à impressão; Fabricação de móveis; Produtos de madeira; Produtos do fumo; Produtos farmoquímicos e farmacêuticos; Reparação e manutenção de equipamentos de informática; Celulose, papel e produtos de papel; Confeção de artigos de vestuário e acessórios; Equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos; Impressão e reprodução de gravações; Máquinas, aparelhos e materiais elétricos; Outros equipamentos de transporte. Fonte: BCB (2013). Classificação realizada de acordo com Hatzichronoglou (1997).

Apesar da pequena diversidade de países e atividades produtivas, nos últimos anos, o Brasil tem aumentado a sua participação na lista das maiores empresas do mundo. Enquanto em 2005 só constavam 3 empresas brasileiras no ranking da Fortune Global 500, sendo uma do setor petrolífero e duas do setor financeiro, em 2011, passaram a constar na lista sete empresas, sendo que apareceram os maiores bancos brasileiros (serviços), o JBS (frigorífico/alimentos), a Vale (mineradora/ind. extrativa) e a Petrobrás (petróleo/ind. extrativa). No ano 2013, a Brazilian Distribution (Pão de Açúcar) apareceu como a 8ª empresa brasileira mais internacionalizada.

Quadro 3.9 - Empresas Brasileiras na lista da Fortune Global 500 e posição no ranking, 2005, 2008, 2011, 2013, 2014.

2005		2008		2011		2013		2014
Empresa	Posição Ranking	Empresa	Posição Ranking	Empresa	Posição Ranking	Empresa	Posição Ranking	Empregados
Petrobrás	125	Petrobrás	63	Petrobrás	34	Petrobrás	25	85.065
Bradesco	376	Bradesco	204	Banco do Brasil	117	Banco do Brasil	116	114.182
Banco do Brasil	419	CVRD	235	Bradesco	156	Bradesco	168	87.095
-	-	Itaú	273	Vale	186	Vale	210	85.305
-	-	Banco do Brasil	282	JBS	307	JBS	275	141.627
-	-	-	-	Itaú	360	Itaúsa- Investimentos Itaú	311	113.400
-	-	-	-	Ultrapar Holding	400	Ultrapar Holding	420	9.282
						Brazilian Distribution	449	151.037

Fonte: Fortune Global 500

Na lista da Unctad (2012), das 100 maiores transnacionais dos países em desenvolvimento e economias em transição, está a Vale, na 53ª posição, pelo índice de transnacionalidade, e em 3º lugar se considerado o total de ativos no exterior. Na sequência aparece a Petrobras, na 19ª posição em termos de ativos e na 94ª posição se considerado o índice de transnacionalidade. A terceira maior transnacional brasileira é a Gerdau, na 22ª posição no ranking em termos de ativos e na 45ª posição pelo índice de transnacionalidade.

No ranking das 100 maiores transnacionais do mundo, somente está a Vale, na 61ª posição e na 90ª posição pelo índice de transnacionalidade.

Anualmente, a Fundação Dom Cabral, através do Núcleo de Negócios Internacionais, publica um ranking das maiores multinacionais brasileiras.

Pertencem ao ranking empresas de capital e controle majoritariamente brasileiro, que possuem presença física no exterior a partir de escritórios comerciais, depósitos e centrais de distribuição, montagem, manufatura, prestação de serviços, agências bancárias e pesquisa e desenvolvimento. Empresas em estágios iniciais de internacionalização que apenas exportam ou atuam no exterior somente através de representantes comerciais não se qualificam para a pesquisa.

Em 2012, a amostra das empresas foi composta por 47 multinacionais brasileiras que atuam no exterior, principalmente através de unidades próprias, e 16 empresas brasileiras que atuam no exterior através de franquias. Foram considerados os dados divulgados pelas MNEs referentes ao ano de 2011. As empresas são ordenadas de acordo com o índice de transnacionalidade (UNCTAD) e o índice de internacionalização de franquias, criado pelo Núcleo de Negócios Internacionais da Fundação Dom Cabral.

Quadro 3.10 - Ranking das Empresas Transnacionais Brasileiras – 2012.

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade
1	JBS-Friboi	0,538
2	Gerdau	0,516
3	Stefanini IT Solutions	0,464
4	Metalfrío	0,452
5	Marfrig	0,444
6	Ibope	0,438
7	Odebrecht	0,424
8	Sabó	0,363
9	Magnesita	0,361
10	Tigre	0,298
11	Suzano Papel e Celulose	0,283
12	Vale	0,278
13	Weg	0,246
14	Brasil Foods	0,238
15	Ci&T	0,195
16	Artecola	0,194
17	Embraer	0,173
18	Camargo Corrêa	0,165
19	Marcopolo	0,149
20	Agrale	0,130
21	Andrade Guitierrez	0,123
22	Natura	0,119
23	Cia Providência	0,107
24	Itaú-Unibanco	0,100
25	América Latina Logística	0,091
26	Petrobrás	0,082
27	Minerva	0,065
28	Bematech	0,045
29	Banco do Brasil	0,043
30	BRQ IT Services	0,040
31	Alusa	0,036
32	Bradesco SA	0,034
33	Ultrapar	0,033
34	Gol	0,030
35	Randon	0,024
36	Eliane	0,024
37	Totvs	0,020
38	TAM	0,020
39	DHB	0,012
40	Porto Seguro	0,008
41	Oi	0,004
42	Tegma	0,003
43	Seculus	0,002
44	Cemig	0,001
45	Portobello	0,001
46	Eletrobras	Inferior a 0,001
47	M. Dias Branco	Inferior a 0,001

Fonte: Ranking FDC Transnacionais Brasileiras 2012.

Quadro 3.11- Ranking de Internacionalização de Franquias Brasileiras - 2012

Posição	Empresa	Índice
1	Via Uno	0,183
2	Fábrica Di Chocolate	0,121
3	Showcolate	0,109
4	LinkWell	0,074
5	Localiza	0,072
6	Fisk Centro de Ensino	0,036
7	Spoletto	0,032
8	Bit Company	0,018
9	Hering	0,014
10	Arezzo	0,014
11	DepylAction	0,013
12	Wizard	0,008
13	Marisol	0,008
14	Yogoberry	0,003
15	Emagrecentro	0,003
16	Giraffas	0,001

Fonte: Ranking FDC Transnacionais Brasileiras 2012.

A mesma metodologia é adotada pelo Jornal Valor Econômico, que juntamente com a SOBETT – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica, divulga, anualmente, um ranking de empresas mais internacionalizadas não estatais. Na última edição participaram 51 empresas. No quadro 3.12 constam as 10 maiores.

Quadro 3.12 - Empresas brasileiras mais internacionalizadas, 2009-2010

Classificação		Empresa/Grupo	Setor de Atividade	Índice de Internac(%) 2010	Proporção no exterior em relação ao atual – em %					
					Emprego		Ativos		Receitas	
2010	2009				2010	2009	2010	2009	2010	2009
1	2	JBS	Alimentos	59,6	61,7	64	39,8	21,7	77,4	85,0
2	3	Gerdau	Metal e Siderurgia	51,8	45,3	46	58	54,4	52	53,1
3	1	Odebrecht	Construção e Engenharia	49,7	45	60	44,2	70	59,8	70,9
4	4	Metalfrío	Eletroeletrônica	46,4	47,4	53,8	51,7	40,9	40	41,4
5	6	Ibope	Serviços Esp.	44,6	55,2	56	49	35	29,7	34,7
6	5	Andrade Gutierrez	Construção e Engenharia	42,7	44,7	55,2	50,1	39,5	33,3	38,6
7	7	Coteminas	Têxtil, Couro e Vestuário	41,7	21,9	19	14,6	15,7	88,5	90,3
8	13	Vale	Mineração	41,2	20,8	24	46,3	34,6	56,6	35,7
9	10	Marfrig	Alimentos	37,9	37,2	36	37,7	23,2	39	53,1
10	8	Ambev	Bebidas	37	28,5	36	50,5	44,1	32	37,1

Fonte: Valor Econômico

Observa-se que o setor de alimentos, a partir das ações do governo federal, via BNDES, ganhou impulso significativo no seu processo de internacionalização. Constam desde segmento a JBS, a empresa mais internacionalizada do Brasil, a Marfrig, em 9ª posição. Também do setor de alimentos, a BR Foods (39ª), Minerva (41ª) e a M.Dias Branco (50ª), fabricante de produtos alimentícios (massas, biscoitos e derivados de óleo de soja). Spohr e Silveira (2012) descreveram o processo de internacionalização da JBS.

A segunda empresa mais internacionalizada é o Grupo Gerdau, do setor de siderurgia. Possui elevada participação de ativos e receitas no exterior, fruto de uma agressiva internacionalização baseada em aquisições de empresas, sobretudo no mercado norte-americano. O processo de internacionalização da Gerdau é descrito por diversos trabalhos, dentre eles Cerceau e Tavares (2002) e Macadar (2009). Também do setor de metalurgia e siderurgia estão a Tupy (26ª) e a CSN (31ª).

Destaca-se a participação relevante de empresas de construção e engenharia. Construtora Odebrech (3ª), Construtora Andrade Gutierrez (6ª), e OAS (23ª), participantes da primeira onda de internacionalização. Possuem os processos de internacionalização descrito por Zebinden, Oliva e Gaspar (2007). Scherer, Gomes, e Kruglianskas (2010) estudaram a internacionalização das indústrias de construção pesada.

Da indústria de Veículos e Peças, diversas empresas apareceram no ranking de 2011: a Sabó (12ª), Marcopolo (13ª), Brascom (33ª), DHB (32ª) e Randon (49ª). A internacionalização da Marcopolo foi descrita por Macadar (2009). A internacionalização destas empresas reflete a importância da cadeia automotiva brasileira.

Do setor mecânico, participam a catarinense WEG (14ª), Lupatech (21ª). Dentre os trabalhos que descrevem a internacionalização da WEG, está Predebon (2010) e Silva (2010). A internacionalização da Lupatech também é estudada por Silva (2011) em dissertação de mestrado que trata sobre a internacionalização de empresas gaúchas.

Empresas mineradoras também tem destaque no ranking das mais internacionalizadas. A Vale aparece na 8ª posição, e a Magnesita (16ª).

Do setor têxtil e do vestuário, aparecem a Coteminas (7ª) e a Marisol (51ª). Análise de processo de internacionalização do setor têxtil foi realizado por Rolow (2009). O autor não tratou propriamente da Coteminas e Marisol, mas de empresas exportadoras da região de Blumenau, Santa Catarina.

Dois grupos econômicos aparecem como os mais internacionalizados, Votorantim e Camargo Correa. Também ligadas a

dinâmica da construção civil, participam da lista as empresas Duratex (46^a) e Portobello (47^a). A internacionalização da Portobello foi estudada por Alperstedt et al (2010) e Schmitt Neto (2005). Na listagem da Fundação Dom Cabral também aparece a catarinense Tigre em (10^a) posição.

Os bancos mantêm posições relevantes, mas deixam de estar entre as primeiras empresas mais internacionalizadas. Constam da lista: Itaú-Unibanco (35^a) e Banco do Brasil (36^a).

As empresas de tecnologia da informação aparecem como importantes players. Na lista das 51 mais internacionalizadas, seis são do setor de tecnologia da informação. Ci&T Software (22^a), TOTVS (29^a), Itautec (22^a), Bematech (37^a), Módulo (42^a) e Altus (48^a).

O processo de internacionalização de cada uma dessas empresas descreve trajetórias únicas, fruto da história de cada empresa, do dinamismo do setor em que atuam e do comportamento da economia brasileira. A compreensão do processo de internacionalização brasileira requer que sejam realizados mais estudos de casos com o objetivo de descrever como estas empresas líderes nos seus segmentos estão participando da dinâmica competitiva do mercado mundial.

Alguns estudos desenvolvidos a partir de pesquisa de campo, com amplas amostras, foram desenvolvidos no Brasil como forma de captar características das multinacionais brasileiras e do seu processo de internacionalização.

Fleury e Fleury (2011) realizaram um survey em 2007 com o objetivo de analisar as estratégias e competências das multinacionais brasileiras. Os autores identificaram 42 empresas, mas somente 30 participaram da pesquisa ou, 63% da população inicial. Do total, 22 eram da indústria (73%) e 8 de serviços técnicos e profissionais (28%). As empresas permitiram que as subsidiárias participassem. De 93 subsidiárias no exterior, 68 responderam ao questionário.

Do total de empresas pesquisadas, 96% afirmou que a internacionalização é uma agenda estratégica muito anterior à decisão de internacionalizar. Portanto, as empresas estavam preparadas para a entrada no mercado externo e os autores constaram que o planejamento da entrada no mercado internacional tornou-se mais prolongado para as empresas que ingressaram nos anos 2000.

Os principais fatores que influenciaram a decisão de internacionalizar foram divididos em fatores relativos à estratégia e os fatores relativos ao ambiente, conforme quadro abaixo.

Quadro 3.13 - Fatores que influenciaram a decisão de internacionalização das multinacionais brasileiras

Fatores relativos à estratégia	Explorar ativos intangíveis (36%)	Recursos
	Ter receitas em moeda forte (63%) e acesso ao mercado financeiro para reduzir custo do capital (59%)	
	Criar novos mercados devido à saturação do mercado doméstico (64%)	Mercados
	Reagir a competidores internacionais (56%)	Competição
	Reagir a competidores locais (18%)	
	Atender a demanda de clientes internacionais (68%)	Redes de produção global
	“Outsourcing” em outros países (7%)	
Explorar vantagens comparativas (79%)	Ambiente do país	
Fatores relativos ao ambiente	Superar barreiras técnicas (7%)	Aspectos institucionais internacionais
	Superar barreiras comerciais (42%)	
	Explorar vantagens tarifárias (31%)	Vantagens do local
	Ganhar acesso a outros mercados financeiros (59%)	

Fonte: Adaptado de Fleury e Fleury (2011).

Mais de 1/3 das empresas pesquisadas responderam que internacionalizaram para explorar vantagens específicas de propriedade associadas a ativos intangíveis. Este resultado refuta as teorias tradicionais dos negócios internacionais.

A maioria das empresas pesquisadas internacionalizou devido a fatores relativos ao mercado, como a ação de competidores na arena internacional (Ambev, Embracer e Vale), ou no mercado interno brasileiro (Votorantim e empresas de TI).

O mercado também motivou a internacionalização no sentido de que algumas empresas foram para o exterior porque o mercado interno estava saturado, como foi o caso da Gerdau.

Os seguidores dos clientes, inseridos nas redes de produção global, foram as empresas da cadeia automobilística (Sabó, Metagal), de máquinas e equipamentos (WEG, Embraco) e firmas de TI. Somente 7% revelou internacionalizar como uma base para outsourcing.

Em relação aos fatores institucionais, 42% das multinacionais pesquisadas afirmou que as barreiras ao comércio e a falta de acordos de comércio influenciou a internacionalização.

Além dos fatores que influenciaram a internacionalização, Fleury e Fleury (2011) investigaram as competências que foram importantes para sobreviver e prosperar no mercado interno e no mercado internacional. Os autores encontraram uma diferente hierarquização nas competências pesquisadas.

Enquanto no mercado interno, as competências tecnológicas, de produção e de gestão do relacionamento com o cliente foram consideradas as mais importantes, para a entrada no mercado internacional a competência de produção foi seguida por organização e gestão de recursos humanos. Esta última foi considerada a competência menos importante (de nove) para atuar no mercado interno, enquanto no exterior foi considerada a terceira mais importante.

Na fase seguinte, de expansão internacional, uma nova hierarquização de competências foi observada pelos autores. A competência de gestão do relacionamento com os clientes (CRM) torna-se a mais importante, seguida da competência tecnológica e de produção.

Quanto ao padrão de internacionalização, o *survey* desenvolvido por Fleury e Fleury (2011) corroborou outros estudos (IGLESIAS, VEIGA, 2002; TAVARES, 2006) ao afirmar que o movimento inicial das multinacionais brasileiras para o exterior ocorreu em países da América do Sul, sobretudo para os países do Mercosul por questões econômicas e financeiras, além da proximidade geográfica e cultural, seguindo posteriormente para outras regiões.

Da amostra pesquisada pelos autores, 35% das subsidiárias estavam localizadas na América Latina, sendo que a Argentina contava com o maior número (14%), seguida pelo México (8%). A China estava presente com 4 subsidiárias.

Quanto à forma de entrada, 43% das subsidiárias estrangeiras foram conquistadas por aquisição, 42% por *greenfield* e 15% joint ventures. Os investimentos *greenfield* foram a principal forma de entrada para as empresas que ingressaram no exterior até 2000. Depois, as aquisições passaram a constituir a principal forma de entrada.

Metade das subsidiárias pesquisadas tinham menos de 10 anos de idade, o que mostra o quão recente é o estágio da internacionalização brasileira. Quanto ao faturamento, 25% das subsidiárias vendiam entre US\$1 milhão e US\$ 16 milhões; 25% entre US\$ 20 milhões a 125 milhões; 35% entre US\$125 milhões e 0,5 bilhão e 8% faturavam entre US\$0,5 bilhão e US\$1 bilhão. Somente 7% tinham mais de US\$ 1 bilhão de faturamento.

Contribuição relevante para a caracterização da inserção das multinacionais brasileiras no mercado externo foi realizado por Caseiro

(2013). Ao identificar a fragilidade de *surveys* previamente realizados (CYRINO; TANURE, 2009; COSTA; DUYSTERS, 2010) com esta população de empresas, o autor se propôs a ampliar a amostra e gerar um retrato mais amplo como forma de melhor caracterizar este fenômeno.

Caseiro (2013) estudou os investimentos externos de 148 multinacionais brasileiras ao longo de 18 anos (1994-2012). Observou que a internacionalização das empresas brasileiras é um fenômeno extremamente heterogêneo e diverso, tanto da perspectiva da localização geográfica dos investimentos quanto de sua composição setorial.

Segundo o autor, a América do Sul abriga um número importante de subsidiárias, filiais e projetos de investimento das transnacionais brasileiras, principalmente se considerado o peso relativo da região na economia global. Entretanto, tanto o rastreamento da localização dos primeiros IDEs quanto seu mapeamento em distintos momentos históricos revelaram que a América do Sul não é a primeira, nem a principal escolha da maioria das transnacionais brasileiras.

O autor mostrou que o setor que atualmente concentra o maior número de empresas com projetos de IDE na América do Sul é o setor de serviços de engenharia. Seus principais projetos na região são grandes obras de infraestrutura realizadas com financiamento do BNDES e quase sempre com prévia negociação entre o governo brasileiro e governo do país de destino dos investimentos.

Constatou-se também que as estratégias de expansão das transnacionais brasileiras não são uniformes ao longo da história. Caseiro (2013) acredita que ao invés de serem determinadas por fatores imutáveis ou de lenta modificação, como as distâncias culturais e geográficas, há indícios de que tais estratégias são fortemente influenciadas por modificações no ambiente produtivo, macroeconômico e político. O autor observou um claro deslocamento dos IDE nas últimas duas décadas do hemisfério ocidental em direção ao oriente, concomitante a transformações mais amplas que ocorreram na geografia da produção internacional.

Estas características das multinacionais brasileiras traçam o grande quadro de um universo ainda pequeno de multinacionais que partem de um contexto diferente das empresas dos países desenvolvidos. Assim como as demais multinacionais emergentes, ainda não está claro como o processo de internacionalização destas empresas se desenvolverá, se terão competências para competir na arena global e, portanto, ainda estão sendo formadas as teorias que explicarão este novo fenômeno.

Síntese Conclusiva:

A globalização dos mercados impulsionou o surgimento de um novo fenômeno: as MNE – multinacionais de países emergentes. Houve intenso crescimento do número de MNE a partir dos anos 90, no movimento que ficou conhecido como a terceira onda. São empresas heterogêneas, que surgiram em contextos diferentes, sobretudo quando comparadas com as multinacionais tradicionais.

Ao contrário do que se poderia esperar destas empresas, realizam investimentos “*up-market*” e, apesar de desvantagens iniciais de propriedade, muitas empresas conseguem tornar essas inabilidades em fontes de vantagens, por *leapfrogging*, alcançando níveis mais avançados de tecnologia ou, alavancam o caminho em novos mercados através de parcerias e joint ventures.

Não se pode pressupor que não possuem vantagens de propriedade, porque elas existem e são, inclusive, intangíveis. Mas, a internacionalização não ocorre somente para explorar vantagens, mas também para aprimorá-las. Para isto, utilizam alianças estratégicas, as redes e as aquisições são formas de internacionalização características das MNEs (*LLL perspective*);

A internacionalização ocorre não somente para busca de recursos ou mercados, mas também na busca de eficiência, aumento de ativos, como a busca por tecnologia, capacidades que as empresas dos países desenvolvidos geralmente possuem, como sugere a *springboard perspective*.

Outras diferenças em relação às multinacionais tradicionais são que a internacionalização tende a ser mais acelerada do que a dos *early movers* e as instituições governamentais e outros aspectos institucionais exercem influência no processo de internacionalização.

Quanto ao processo de internacionalização de empresas brasileiras, observou-se que é recente, intensificou-se a partir dos anos 90. Os principais motivos para a internacionalização das brasileiras é a busca de recursos, mercados e de reação a competidores locais, assim como atender a demanda de clientes internacionais, explorar vantagens comparativas. A principal forma de entrada das MNE brasileiras, depois dos anos 2000, foi a aquisição e o mercado de destino preferencial das MNE brasileiras é a América Latina.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capítulo tem como objetivo descrever os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração desta pesquisa. Primeiramente, é apresentado o delineamento da pesquisa, sua caracterização e, posteriormente, a estratégia de pesquisa e o método de coleta e análise de dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO E DELINEAMENTO DA PESQUISA

As questões de pesquisa representam aquilo que o investigador deseja esclarecer, sendo orientadoras do trabalho (TRIVINÕS, 1987). Para responder à pergunta de pesquisa formulada, iniciou-se com a investigação sobre o processo de internacionalização da empresa estudada. A internacionalização é uma importante dimensão do processo estratégico das firmas, mas a maioria dos estudos sobre a internacionalização realizados até os anos 90 não discutia o processo estratégico (MELIN, 1992). Nas duas décadas anteriores aos anos 90, somente 13 artigos sobre processo de internacionalização foram publicados no *Journal of International Business Studies*, principal revista no campo dos negócios internacionais (JIBS, 2014).

O processo estratégico determina o desenvolvimento e a mudança na firma internacional em termos de escopo, ideia do negócio, princípios organizacionais, natureza do trabalho gerencial, princípios de organização, valores dominantes e normas, capacidades, e não pode ser capturado por pesquisas do tipo “*cross-sectional*” (MELIN, 1992).

Para que se possa revelar a complexidade da internacionalização, ou como a firma adquiriu determinados atributos, torna-se necessário considerar a dinamicidade. Para isso, é fundamental uma descrição do como a firma adquiriu determinados atributos. “*In essence, a more longitudinal view, a process perspective, was called for*” (WELCH; LUOSTARINEN, 1988).

Entretanto, os estudos longitudinais não são frequentes nas ciências sociais e menos ainda no campo dos negócios internacionais. Os modelos e métodos dos negócios internacionais tendem a ser estáticos. Esta é uma fragilidade da gestão internacional, dado que o campo de administração estratégica enfoca problemas gerenciais, os quais o tempo, a sequência e a mudança são elementos chaves (BLAZEJEWSKI, 2011).

De acordo com Blazejewski (2011), no período de 2003 a 2007 foram publicados somente 4 estudos de casos longitudinais no *Journal of International Business Studies*, de um conjunto de 94 trabalhos empíricos. Entre 1998 e 2008, na base de dados EBSCO foram encontrados somente 19 pesquisas.

As razões para estes resultados são justificadas em termos de uma preferência por questões espaciais, como comparações entre países, em detrimento de questões relativas à temporalidade, além de uma preferência do campo por quantificação nos estudos científicos e das dificuldades inerentes ao trabalho longitudinal, que envolve pesquisa em profundidade por um período de tempo mais longo do que o analisado em pesquisas do tipo *cross-sectional* (BLAZEJEWSKI, 2011).

Descrever processos de internacionalização significa trabalhar com algo que ocorreu ao longo do tempo, e a partir de uma relação entre o conteúdo e o contexto (PETTIGREW, 1990; 2012; SMINIA, 2009). A constatação disto faz com que esteja ocorrendo um crescimento na utilização de modelos mais dinâmicos para estudo da internacionalização (BLAZEJEWSKI, 2011; MILLER; FRIESEN, 1982).

Isto porque algumas verdades só podem ser detectadas pelas perspectivas longitudinais (BLAZEJEWSKI, 2011). Cada vez maissurgem perguntas de pesquisa que só podem ser respondidas por uma abordagem longitudinal, como é o caso de questões que envolvem “*path-dependency*” (p. 250). E, no campo dos negócios internacionais, existe um “chamado” por mais estudos longitudinais em profundidade, para que se obtenha um entendimento mais rico e mais holístico sobre a internacionalização das firmas emergentes (LI, 2007; BECKER-RITTERSPACH; BRUCHE, 2012).

Portanto, os estudos longitudinais, no campo da empresa multinacional, fornecem um sentido de processo, de mudança, da experiência acumulada, dos caminhos, da compreensão das decisões que foram tomadas (ou não), dos limites das escolhas, e apresentam a base do desenvolvimento do tecido comportamental da empresa multinacional (WILKINS, 2010). Revelam também as diferentes questões que surgem na internacionalização, de acordo com os estágios do processo de internacionalização (RAMAMURTI, 2009).

Face ao exposto, optou-se neste trabalho pela realização de uma pesquisa qualitativa e longitudinal. Qualitativa no sentido de que “dará ênfase sobre as qualidades das entidades e sobre os processos e os significados que não são examinados ou medidos experientialmente” (DENZIN, LINCOLN, 1994, p.23). A pesquisa qualitativa adota procedimentos que “têm a ver com significados, não com a frequência

de um fenômeno pelo seu estudo em determinado contexto social (MARSCHAN-PEIKKARI; WELCH, 2004, p.6; VAN MAANEN,1983).

A pesquisa qualitativa, como é essencialmente descritiva, tanto no processo de obtenção de dados, quanto na disseminação de resultados, permitiu o resgate do processo, a verificação de como os fenômenos se manifestaram ao longo do processo, e a sua compreensão a partir da perspectiva dos participantes.

Além de descritiva, esta pesquisa é interpretativa, porque permitiu a interpretação dos dados coletados e favoreceu a interação entre entrevistados e entrevistadores (MILLER; FRIESEN, 1982).

A pesquisa desenvolvida foi indutiva, pois não pretendeu testar teorias, mas desenvolveu observações particulares e, a partir destas, observou se as categorias existentes, e suas relações, explicam a realidade observada ou, se há a necessidade de gerar novas categorias e novas relações. A indução possibilitou a observação dos fenômenos com a finalidade de descobrir as causas das manifestações e a descoberta de relações e permitiu desenvolver a compreensão de padrões, de acordo com o acesso aos dados (TAYLOR; BOGDAN, 1998).

Como explica Godoy (1995), o estudo qualitativo, indutivo, é o mais indicado quando se lida com problemas pouco conhecidos; a pesquisa é de cunho exploratório, tem caráter descritivo, e busca o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade. A pesquisa qualitativa se debruça sobre o conhecimento de um objeto complexo,

[...] a subjetividade, cujos elementos estão implicados simultaneamente em diferentes processos constitutivos do todo, os quais mudam em face do contexto em que se expressa o sujeito concreto. A história e o contexto que caracterizam o desenvolvimento do sujeito marcam sua singularidade, que é expressão da riqueza e plasticidade do fenômeno subjetivo (REY, 2002, p.51).

Portanto, pressupõe-se que a teoria representa o conhecimento como um processo em construção, vivo e de caráter aberto em relação ao que expressa o sujeito estudado. Acredita-se que avanços do conhecimento, quando baseados no que já se sabe, podem delimitar o que se pode saber e por isso não se parte neste trabalho de constructos,

mas de conceitos, que são precursores dos constructos (GIOIA et al, 2012).

O estudo de um processo construído socialmente (BERGER; LUCKMANN, 1998) implica na necessidade de um enfoque nos significados que os membros da organização atribuem à construção e ao entendimento da sua experiência e menos no número ou frequência de ocorrências que podem ser medidas. Como afirmou Einstein “Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted”. (GIOIA et al, 2012, p. 16).

Além do estudo longitudinal, o processo estratégico das organizações é melhor compreendido por meio da abordagem biográfica. Esta abordagem trata o desenvolvimento organizacional de forma dinâmica e histórica, considerando a vida da organização como sendo moldada por uma série de decisões estratégicas que se desdobram no tempo, de forma a identificar as maiores transições da vida organizacional e buscar entender suas causas e implicações (KIMBERLY, ROTTMAN, 1987).

Esta pesquisa atendeu, portanto, ao que Birkinshaw et al (2001) recomendam para o campo dos negócios internacionais. De acordo com os autores,

In order to understand the complexities of emergent and evolving phenomena scattered over distance, and the differentiated contexts typical to many topics under investigation in IB, it is often inappropriate to engage in large-scale, cross-sectional studies or reductionist methods in the absence of well-developed theory. Rather, thick description, exploratory research and case analysis that focus on inductive theory building and hypotheses generation may be more suitable (BIRKINSHAW; BRANNEN; TUNG, 2011, p.1).

Marschan-Piekkari e Welch (2006) corroboram com os autores supracitados ao afirmarem que, como disciplina, os negócios internacionais sentem a falta de um desenvolvimento teórico sofisticado, típico de disciplinas maduras, e requerem mais pesquisas exploratórias ao invés de testes empíricos. De acordo com as autoras, a pesquisa qualitativa vai além do estabelecimento de medidas de um comportamento observável (o ‘o quê’), e procura compreender os significados e crenças subentendidas na ação (o ‘por quê’ e ‘como’), e é

isto que se deseja com esta pesquisa, como está expresso na pergunta central desse trabalho.

Uma análise dos artigos publicados no *Journal of International Business Studies* entre 1984 e 1993 concluiu que o campo consiste, na maior parte, por pesquisas conduzidas por escolas dos Estados Unidos, Canadá e Europa Ocidental sobre o que ocorre nos Estados Unidos, Canadá e Europa Ocidental (MARSCHAN-PIEKKARI; WELCH, 2006, p. 9; PETERSON, 2004). Também questiona-se se teorias desenvolvidas a partir de outras realidades podem ser aplicadas a outros locais. Assim como as empresas, os pesquisadores de negócios internacionais não podem assumir que o que dá certo em determinado país, irá funcionar no exterior (MARSCHAN-PIEKKARI, WELCH, 2006).

Ramamurti (2009) explica que os estudos que envolvem pesquisas sobre investimentos “*up-ward*” - que seguem a direção de países em desenvolvimento para países desenvolvidos – são relevantes teoricamente porque vão contra a sabedoria convencional sobre a direção com que o capital, a tecnologia e o conhecimento deveriam fluir na economia global. Estudos destes casos constituem exemplos de situações que a teoria tradicional dos negócios internacionais falha em explicar bem (RAMAMURTI, 2009; MADHOK, KEYHANI, 2012).

Portanto, como a realidade estudada é complexa e pouco conhecida, optou-se por partir de perguntas de interesse amplas, como sugerem vários autores (MILES; HUBERMAN, 1984; EISENHARDT, 1989). Planejamentos menos estruturados são mais adequados ao estudo de realidades muito complexas e/ou pouco conhecidas. Uma perspectiva teórica pré-ordenada ou proposições teóricas pré-ordenadas podem limitar os achados pois constructos podem emergir do campo. Portanto, se estabelece uma “suspensão voluntária da crença”, como preconiza Gioia et al (2012), e conta-se somente com uma estrutura teórica de referência ampla, conforme mostra o quadro 4.1, para que não se constitua como um elemento impeditivo ao aparecimento de novas ideias e conceitos explicativos (GODOY, 2006).

Quadro 4.1 - Principais categorias norteadoras da pesquisa e autores de referência

Categoria	Propriedade	Dimensão	Base Teórica
Processo de Internacionalização		Velocidade Modos de entrada Direção/Caminhos Recursos	Johanson; Vahlne (1977; 1990); Johanson; Widersheim-Paul (1975); Ramamurti; Singh (2009); Vermeulen; Barkema (2002); Mathews (2006); Lu; Tung (2007); Teece (2014)
Conhecimento	Conhecimento Prévio à internacionalização	Conhecimento individual Conhecimento organizacional Conhecimento interorganizacional	Cohen; Levinthal (1990); Nelson; Winter (1982) Casillas et al (2009); Ericksson et al (2000); Zahra; George (2002) Todorova; Durisin (2007) Teece (2014)
	Novos Conhecimentos para a Internacionalização	Fontes de informação interna Fontes de informação externa	Knight e Liesch (2002); March (1991); Casillas et al (2009); Ericksson (1997); Zahra; George (2002) Todorova; Durisin (2007)
	Absorção de Conhecimento	Compatibilidade entre o conhecimento novo e o prévio Capacidade de absorver novos conhecimentos (transformação em rotinas e procedimentos)	Cohen; Levinthal (1990); Zahra; George (2002); Casillas et al (2009); Todorova; Durisin (2007) Teece (2014)

Fonte: elaborado com base nos autores citados

Estas categorias direcionaram o olhar sobre os dados, mas não constituíram filtros ou limites, como será explicado nos processos de coleta e análise dos dados apresentados nas seções seguintes.

4.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

O tipo de estratégia de pesquisa proposta é o estudo de caso simples. O estudo de caso consiste em “uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes, e que múltiplas fontes de evidências são utilizadas” (YIN, 1984, p. 23).

A apreciação do contexto e a obtenção de uma riqueza de dados são os pontos fortes do estudo de caso (YIN, 2009). Ele permite ao pesquisador a compreensão do que se passa em uma instância singular,

historicamente situada, apreendendo a interação dos fatores de várias ordens que concorrem para sua configuração, recuperando inclusive, na análise, os antecedentes da situação observada, prestando-se muito bem ao estudo de mudanças em processo (GOUVEIA,1995), além de permitir a exploração, a ilustração e o desenvolvimento teórico (LERVIK, 2011; YIN, 2009).

O estudo de caso é o melhor método para análise da transformação da firma, pois só ele possibilita analisar as diversas variáveis e a dinâmica envolvida (CHILD; SMITH, 1987) e por isto foi a estratégia de pesquisa escolhida por importantes estudos desenvolvidos no campo dos negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; BARLETT; GHOSHAL, 2000; MATHEWS, 2006; ZANDER, 1991), o que comprova a relevância do método.

Os estudos de caso podem fundamentar uma nova teoria ao demonstrarem as violações das teorias existentes. Podem trazer novos fatores e novas perspectivas. A descrição de um fenômeno que é novo ou não pesquisado pode gerar um novo desenvolvimento teórico a partir da utilização de novas lentes teóricas ou uma nova framework teórica. Os estudos de casos simples são adequados, especialmente, ao exame de relações de elementos múltiplos e interdependentes (LERVIK, 2011).

Na pesquisa qualitativa, o caso a ser analisado é definido intencionalmente para que se entenda um fenômeno específico, um “*revelatory case*” - as informações descritas são reveladoras. Esta situação ocorre quando o investigador tem a oportunidade de observar e analisar uma investigação científica previamente não acessível (YIN, 1984; MERRIAM, 2002, 2009; TRIVIÑOS 1987; PATTON, 2002). São escolhidas “*outlier companies*” ou situações onde certos atributos são salientados ou evidenciados (LERVIK, 2011).

Para a seleção da unidade pesquisada nesse trabalho foi considerada a relevância da empresa para o processo de internacionalização de empresas brasileiras. Observou-se o tamanho da empresa (número de empregados e ativos); o índice de transnacionalidade, a posição no ranking dos principais competidores internacionais do setor; a disponibilidade de acesso a dados primários, inclusive de atores chave para o processo de internacionalização, sobretudo de membros da administração principal da empresa, dado o caráter estratégico dos dados coletados.

Outros aspectos considerados foram características únicas do processo de internacionalização, como uma internacionalização tardia quando comparada com outros grupos privados brasileiros ou com outros grupos da indústria global, apesar do posicionamento

privilegiado no mercado nacional e a direção incomum do processo de internacionalização (*up-ward*).

O caso estudado nessa pesquisa foi da empresa Votorantim Cimentos. A empresa faz parte do sétimo maior grupo empresarial privado da indústria brasileira⁵ - se considerada a receita líquida e o segundo maior se considera o valor do patrimônio líquido (VALOR ECONÔMICO, 2013) e está entre as companhias emergentes brasileiras listadas pelo Global Challenger 2013, da Boston Consulting Group (BCG, 2013)⁶. Conta com, aproximadamente, 40 mil empregados.

A Votorantim não consta na lista das 100 maiores transnacionais não financeiras da Unctad, mas concorre com empresas que estão entre as 100 mais internacionalizadas do mundo. Pelo ranking brasileiro, realizado pelo Jornal Valor Econômico (2011), de acordo com a mesma metodologia da Unctad (TNI), mas restrito às empresas nacionais, o grupo Votorantim é o 19º conglomerado mais internacionalizado.

A empresa atua no Brasil no segmento de materiais de construção e, portanto, é um dos mais importantes competidores da indústria de construção civil do Brasil e o principal da indústria de cimento. De acordo com Prochnik (1987), a construção civil faz parte de um macrocomplexo que inclui cinco grandes cadeias, que para ela convergem: a indústria de extração e beneficiamento de minerais não metálicos (calcário, mármore, amianto, granito, areia, pedra, gesso, argila); insumos químicos (canos, aditivos, asfalto, tintas); cerâmica e cal (azulejos, telhas e tijolos, canos e manilhas, ladrilhos, materiais sanitários, cal); cimento (cimento, concreto, blocos, artefatos); insumos metálicos (estruturas, serralheria, esquadrias, perfis, vergalhões, barras) e madeira (pranchas, esquadrias, aglomerados, compensados).

Como existe uma integração muito forte entre as cinco grandes cadeias, o nível de atividade da indústria da construção civil tem relevância imediata para todo o macrocomplexo, atingindo uma grande gama de trabalhadores e uma considerável participação no produto interno bruto. De acordo com a Fiesp (2008), a participação da indústria

⁵ O maior grupo privado da indústria brasileira é a Vale, seguida pela Odebrecht, JBS, Ambev, Fiat, Gerdau e Votorantim, quando consideradas as receitas líquidas. Se considerado o patrimônio líquido, o maior grupo privado da indústria é a Vale, seguida pela Votorantim, Ambev, Gerdau e JBS (VALOR ECONÔMICO, 2013).

⁶ O Global Challenger 2013 (BCG, 2013) identifica um grupo de 100 empresas de 17 países, com faturamento superior a US\$ 1 bilhão que, em 2011, ano base do relatório, são emergentes globais. As brasileiras são, nesta ordem, Petrobrás, BRF, Embraer, WEG, Natura, JBS, Marcopolo, Votorantim, Gerdau, Camargo Corrêa, Odebrecht, Tigre e Loche-Maxion.

de materiais de construção no PIB Brasileiro é de 4,6% e possui uma dinâmica atrelada ao comportamento da indústria da construção civil.

4.3 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Como a pesquisa qualitativa é descritiva, a palavra escrita teve lugar de destaque, tanto no processo de obtenção de dados quanto na disseminação de resultados. Os dados apareceram em transcrições das entrevistas e anotações de campo. Partiu-se de perguntas ou enfoques de interesse amplos, que foram se tornando mais diretos e específicos no transcorrer da investigação. As abstrações foram construídas a partir dos dados, num processo de baixo para cima.

Portanto, não se percorreu uma sequência rígida de etapas. A coleta e a análise de dados não se constituíram em divisões estanques. As informações recolhidas foram interpretadas, o que gerou a necessidade de novas buscas de dados, com é típico da pesquisa qualitativa, que requer um processo integrado de coleta de dados e interpretação (JONES, 2004; TRIVIÑOS, 1987; TAYLOR; BOGDAN, 1988).

Os dados coletados foram de fontes primárias e secundárias. Foi realizada uma triangulação das entrevistas com as fontes secundárias de dados para manter a integridade da análise (MILES; HUBERMAN, 1994). Foram coletados os dados secundários, para delinear-se o ambiente objetivo, do qual a organização em estudo faz parte. Foram analisados:

- estudos de casos e estudos do setor (BARRAGÁN; CERUTTI, 2003; BONELLI, 1998; CERCEAU; TAVARES, 2002; CUNHA, 1995; CUNHA; FERANDEZ, 2003; GHEMAWAT; THOMAS, 2008; GOLDSTEIN, 2008; HIRAGA, 2011; KIHARA; VISEDO, 2014; LESSARD; LUCEA, 2009; 2009b; PANANOND, 2001; SANTOS, 2011; THE ECONOMIST, 2013; TORRES GASTELU, 2009);
- materiais de revistas especializadas, jornais, publicações de órgãos e entidades de classe ligadas à indústria de cimento, tanto em nível nacional quanto internacional (ABCP, 2012, 2014^a, 2014b, 2014c; BCG, 2013; CEMBUREAU, 2012; EUROCEMENT, 2014; FIESP, 2008; SNIC, 2013; VALOR ECONOMICO, 2011, 2013, 2013b);
- relatórios de empresas (ANHUI CONCH, 2012; 2014; ARGOS, 2014^a, 2014b; BUZZI UNICEM, 2013; CEMEX,

2012, 2013^a, 2013b; CIMPOR, 2012, 2013; CNBM, 2014; CRH, 2014; HEIDELBERGCEMENT, 2012, 2013; HOLCIM, 2013, 2014a, 2014b; INDITEX, 2012; ITALCEMENTI GROUP, 2013; LAFARGE, 2001, 2010, 2011, 2011b, 2011c, 2012, 2013, 2013b, 2014, 2014b; MV, 2014; SCC, 2014; ST MARY CEMENT GROUP, 2014; TAIHEIYO, 2014; ULTRATECH, 2014; VOTORANTIM, 2011, 2012, 2012b, 2013, 2014);

- dados de instituições públicas brasileiras (BANCO CENTRAL DO BRASIL, 2013); e
- bancos de dados internacionais (GLOBAL PATENT INDEX, 2014; UNCTADSTAT, 2014).

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas e documentos, conforme sugere Li (2007). Documentos primários foram coletados na empresa, como relatórios e apresentações internas, e foram realizadas entrevistas não estruturadas aos dirigentes da organização em estudo.

Optou-se pela entrevista não estruturada por oferecer liberdade e espontaneidade necessárias ao informante, enriquecendo a investigação, como indicou Parkhe (2004) “*in many areas of rigorous empirical investigation, there is simply no satisfactory substitute for interviews*” (p. xviii). Com o desenvolvimento da pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, baseadas em um roteiro, conforme indica Patton (1999) apud Godoi e Matos (2006). Estas foram utilizadas sobretudo para checar afirmações anteriores do mesmo entrevistado ou de outros entrevistados e também para o aprofundamento de temas específicos.

As entrevistas, pelo caráter estratégico das questões, foram realizadas com altos executivos da organização ou pessoas reconhecidas pelo notório saber sobre o processo de internacionalização da organização. Iniciadas as primeiras entrevistas, as subsequentes foram identificadas através de “*snowballing*” (PATTON, 2002).

Foi entrevistado o vice-presidente do conselho de administração do Grupo Votorantim. As entrevistas ocorreram na sede da empresa, em São Paulo. Foram também entrevistados membros da Diretoria da Votorantim Participações.

Outras entrevistas foram realizadas com o ex-presidente da Votorantim Cimentos, responsável por ter iniciado o processo de internacionalização da Votorantim e o primeiro expatriado da Votorantim Cimentos brasileira para o Canadá no processo de aquisição

da St. Mary's Cement, com o objetivo de gerenciar uma das três unidades fabris adquiridas.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e foram gravadas, o que facilita a coleta de dados, pois garante maior fluência e o total resgate de informações. As entrevistas foram marcadas com antecedência e tiveram duração máxima de duas horas, com exceção de uma entrevista que durou três horas. Anotações foram realizadas durante a entrevista e transcritas. Diversas entrevistas foram complementadas por e-mails direcionados aos entrevistados com o objetivo de obter esclarecimentos ou complementos a determinados temas.

Também foram entrevistados outros profissionais com o objetivo de ter uma perspectiva externa dos eventos e da internacionalização de empresas da indústria brasileira. Foram entrevistados o Diretor de Planejamento e Desenvolvimento de Negócios da Gerdau, companhia líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das maiores fornecedoras de aços especiais do mundo e o vice-presidente da Tigre Tubos e Conexões, um dos maiores produtores do mundo de tubos e conexões, com presença em mais de 40 países.

As entrevistas totalizaram 16 horas de gravação. Depois de realizada uma entrevista, esta era imediatamente transcrita e analisada, antes da realização de outra com o mesmo sujeito ou com outras pessoas.

Em relação ao roteiro das entrevistas, pediu-se que os entrevistados relatassem a internacionalização da empresa, enfatizando seus principais momentos. À medida que a coleta e análise dos dados avançava, as entrevistas seguintes tornavam-se mais estruturadas, com enfoque mais específico na compreensão do papel do conhecimento para o processo de internacionalização, como forma de buscar validar informações já recebidas e obter-se informações adicionais, complementando as dimensões que ficavam pouco claras.

Após a leitura e releitura de cada entrevista transcrita, elas foram codificadas (STRAUSS; CORBIN, 1998), e desenvolveu-se tabelas analíticas para navegar através dos dados (EISENHARDT, 1989; MILES; HUBERMAN, 1994) como o auxílio do software NVivo.

Foram desenvolvidas macrocategorias usadas como guias nas entrevistas e foram cronologicamente organizados. Dentro dessas macrocategorias, foram identificadas unidades menores de eventos, razão pela qual as seguintes etapas foram seguidas para a análise de dados: a) leitura das entrevistas; b) codificação das entrevistas; c) leitura e releitura das entrevistas codificadas; d) agrupamento dos relatos de acordo com as categorias; e) estruturação dos textos

referentes a cada tema; f) análise e interpretação dos resultados; g) confecção do texto final.

A leitura e releitura de cada entrevista compreenderam a primeira etapa da fase pós-campo. Concluída a transcrição de cada entrevista, identificou-se temas relevantes relacionados ao processo de internacionalização e ao papel do conhecimento no processo. Na etapa da codificação das entrevistas foram construídas categorias que orientaram o tratamento dos dados coletados. Com a leitura e releitura das entrevistas codificadas, identificou-se a importância das categorias encontradas no texto. Na sequência, os relatos foram agrupados, que consistiram na criação de um conjunto de categorias afins, identificadas no momento da leitura e releitura dos protocolos. As próximas etapas compreenderam a estruturação dos textos referentes a cada tema como a análise e interpretação dos resultados. Os resultados das análises das entrevistas foram comparados à teoria vigente sobre o papel do conhecimento no processo de internacionalização. Por fim, foi elaborado o texto final da análise dos dados coletados nesta pesquisa.

O software NVivo contribui com a organização das categorias (denominadas *nodes*) e hierarquização de acordo com as propriedades e dimensões. As categorias listadas pela literatura podem ser arquivadas, junto aos seus conceitos, o que facilita o processo de codificação. Outra vantagem da utilização do software é a aglutinação de diversos trechos de entrevistas sobre a mesma categoria, o que permite facilmente que se formem as tabelas analíticas propostas por Miles e Huberman (1994). Alterações na criação de categorias ou na hierarquização (entre propriedades e dimensões) são realizadas de acordo com uma sistemática previamente prevista pelo sistema, o que agiliza a análise dos dados, sobretudo quando novas categorias, propriedades ou dimensões não previstas pela literatura são encontradas. O software também permite a realização de anotações que foram utilizadas ao longo da redação do texto final.

O processo de análise exigiu o retorno à literatura, assim como a releitura completa das entrevistas transcritas. Esta última etapa também ficou mais fácil de ser realizada com o sistema devido ao fato de ele permitir que o texto da entrevista seja apresentado de forma completa e com as categorias descritas na margem, o que permitiu ao pesquisador a realização da conferência do processo de codificação.

Essa pesquisa limitou-se a entrevistar pessoas que vivenciaram o antes e o depois da realização do primeiro investimento da Votorantim no exterior, com grande enfoque nas condições apresentadas na primeira aquisição externa. Quando a pesquisa de campo iniciou, em 2012, uma

nova presidência estava para assumir a Votorantim Cimentos, juntamente com nova equipe. Como esta pesquisa exigia o resgate histórico dos fatos e o relato da experiência vivida, este grupo não participou do processo de coleta de dados. A continuidade dos relatos apresentados nessa pesquisa pode ser desenvolvida a partir da inclusão destes novos integrantes, o que permitirá identificar o conhecimento externo adquirido pela empresa com a chegada de uma nova equipe para potencializar a internacionalização da Votorantim.

5 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS DA INDÚSTRIA DE CIMENTO E A TRAJETÓRIA DA VOTORANTIM

A internacionalização de empresas é um fenômeno que ocorre de forma transversal e atinge diversos segmentos da indústria, seja a extrativa ou a de transformação. Como estratégia, não ocorre dissociado do seu contexto e portanto, tanto pode apresentar características comuns entre as empresas de um mesmo segmento industrial quanto cada empresa pode desenvolver peculiaridades no processo de ingresso no mercado internacional.

O objetivo deste capítulo é apresentar o contexto no qual o processo de internacionalização da Votorantim Cimentos, objeto de estudo deste trabalho, se desenvolveu. São descritos os principais aspectos da estrutura produtiva e do padrão de concorrência da indústria de cimento no mundo, assim como a história da empresa estudada.

Primeiramente, na seção 5.1, descreve-se as principais características do produto e do padrão de concorrência. Na seção 5.2 são identificados os principais competidores mundiais, o montante produzido e consumido de cimento no mundo. Na seção 5.3, apresenta-se o processo de internacionalização dos principais produtores mundiais. Em seguida, na seção 5.4, descreve-se a indústria de cimento no Brasil, com ênfase no montante produzido e na participação dos principais produtores. Por fim, na última seção, mostra-se como se formou e se desenvolveu o maior produtor brasileiro de cimento.

5.1 A INDÚSTRIA DE CIMENTO

O cimento é uma manufatura gerada a partir de um processo produtivo de larga escala, intensivo em capital e energia. É um pó fino, obtido a partir da calcinação a 1.450°C de uma mistura de pedra calcária, argila e de minério de ferro. O produto do processo de calcinação é o clínquer - o principal ingrediente do cimento que é moído com gesso e outros aditivos químicos para a produção de cimento.

Como matéria-prima do concreto, a indústria fabricante do cimento é dependente da dinâmica de crescimento da indústria da construção civil, em particular, e do crescimento macroeconômico de uma forma mais abrangente.

É uma indústria no qual a estrutura competitiva é de um oligopólio homogêneo, caracterizada pela padronização dos produtos, seja pela frágil diferenciação por marca quanto por características do

produto. Com poucos e grandes produtores, é capital intensiva e tem a liderança de custos como a principal estratégia. A variedade de tipos de cimento é bastante limitada e as especificações e processos de fabricação são semelhantes no mundo todo (SNIC, 2013).

O principal risco competitivo da indústria está nos elevados ativos (como fábricas, terminais de distribuição), que representam grandes custos fixos, que somados à comoditização, fazem com que os preços caiam ao nível dos custos marginais em períodos de elevada oferta. Como consequência, a estratégia de preços é o principal instrumento de competição, o que torna a atenção dos órgãos reguladores sempre voltada para o acompanhamento dos movimentos estratégicos dos competidores deste mercado (LESSARD; LUCEA, 2009b).

Prodnick et al (1998) explicam que existem algumas poucas estratégias de diferenciação abertas aos produtores, como a produção de cimento com especificações que superam as padronizadas pela indústria, o que permite ao consumidor usar menos do produto, o que dá prestígio a diferentes marcas, mas é uma diferenciação pouco acentuada.

Outras estratégias de diferenciação são a venda e a assistência técnica, como a difusão de técnicas de uso do cimento, ou outras formas de apoio ao consumidor de larga escala (PRODNICK et al, 1998).

Como é uma indústria de capital intensivo, requer investimentos de longo prazo. Os investimentos para a construção de uma fábrica são elevados e uma nova planta para produzir cerca 1 milhão de toneladas por ano, terá que investir cerca de US\$ 200 milhões (THE ECONOMIST, 2013; SNIC, 2013). Uma nova planta exige mais de dois anos de capacidade total de vendas e este é o fator que tem levado a uma maior concentração do mercado a partir dos anos 70 (LAFARGE, 2014).

É o montante total do investimento necessário para ingressar nesta indústria a principal barreira de entrada, dado que a tecnologia do processo de produção de cimento é difundida desde os anos 70, quando iniciou o processo de fabricação por via seca. Além disto, os fornecedores de máquinas e equipamentos são mundiais e não mantêm contratos de exclusividade com as empresas cimenteiras (PRODNICK et al, 1998).

Outra barreira de entrada relevante para ingresso na indústria é a disponibilidade de matéria-prima. O cimento tem que ser produzido em grandes plantas próximas das minas de calcário, que fornecem a principal matéria prima. Portanto, a localização da planta é determinada, sobretudo, pela disponibilidade do calcário. Este aspecto é um dos determinantes do modo de internacionalização. Como é uma indústria

tradicional, a entrada em um país geralmente é precedida pela existência de um produtor local que possui acesso ao calcário. Cabe ao entrante adquiri-lo ou desenvolver aliança para que tenha acesso ao mercado.

Outro determinante da localização é a existência de um mercado consumidor grande. Como é um produto gerado por grande escala e no qual o transporte é um custo relevante para os custos de comercialização, raramente essa mercadoria viaja mais de 300 quilômetros por estradas. Por isto, seus mercados tendem a ser locais, com pouco comércio internacional. Desde 2009, as exportações são inferiores a 5% de todo o cimento produzido no mundo (THE ECONOMIST, 2013; LAFARGE, 2014).

Quanto ao transporte, este costuma ser um dos principais itens de custos do cimento, sobretudo no Brasil, onde 96% do cimento são transportados pelo sistema rodoviário (SNIC, 2013).

Como o produto é padronizado e existem poucas possibilidades de diferenciação, a concorrência por preços (não a guerra de preços, pois é um oligopólio) é uma das características da indústria e o controle dos custos é fundamental. A redução de custos é um dos objetivos principais de todas as empresas da indústria. Pontos fundamentais para alcance deste objetivo são a melhor gestão dos recursos energéticos e de outras matérias primas, assim como a obtenção de escala em atividades como a logística e as compras. Redução de custos fixos e aumento de produtividade por planta através de melhorias nos processos operacionais são metas compartilhadas pelos competidores desta indústria. A estratégia de liderança de custos faz com que as melhorias operacionais sejam condições *sine qua non* para as empresas operarem no mercado (LAFARGE, 2014; HOLCIM, 2013; HEIDELBERGCEMENT, 2014).

Dentre os principais itens de custos destaca-se o da energia, fundamental como determinante para a localização das plantas de cimento. Este é um aspecto crucial dado que a produção de cimento e agregados é intensiva em energia. Aliás, não somente seu custo em si, mas a sua disponibilidade é fundamental como a história da indústria brasileira aponta.

Segundo a Lafarge (2014), a energia representa 28% do custo de produção do cimento. Já a Holcim (2013) afirma que a energia representa aproximadamente 40% do custo do produto final.

Anhui Conch, representante da indústria chinesa de cimento, afirma que o carvão e a eletricidade são as principais energias consumidas pela indústria de cimento da China. O custo destas duas formas de energia representa mais de 60% do custo do cimento gerado

pela empresa, o que impõe um importante desafio no contexto de alta dos preços de energia e da impossibilidade de repasse para o preço final, dado ao excesso de capacidade da indústria chinesa.

O preço do cimento está em queda nos últimos anos (ANHUI CONCH, 2013). De acordo com o relatório para investidores da Huaxin (2013), importante produtor chinês, os combustíveis e a energia representam 57% do custo final de produção do cimento, seguidos da matéria-prima (18%), mão de obra e outros itens (15%) e depreciação e amortização 10%. No caso do clínquer, 65% do custo total é energia.

Relacionada à questão energética, um dos grandes desafios da indústria é a redução das emissões de CO₂ e a utilização de energias renováveis (LAFARGE, 2014; HOLCIM, 2013). Existem políticas do governo chinês em matéria de economia de energia e redução de emissões, e as empresas tem desenvolvido novas tecnologias com este objetivo (ANHUI CONCH, 2013). No contexto europeu, as empresas enfrentam a rigorosa regulação deste continente, também considerada uma das fontes de instabilidades para a indústria de cimento (BCG, 2013; LAFARGE, 2014; HOLCIM, 2013).

Enquanto a energia e o mercado consumidor são aspectos fundamentais, os canais de distribuição não costumam impor barreiras relevantes de entrada pois tendem a ser menos concentrados que a indústria local. Como existe dificuldade para importação e a indústria produtora é muito concentrada, os canais de distribuição têm pouco poder de barganha.

No caso do Brasil, por exemplo, um país de proporções continentais, a utilização de revendas é comum. De acordo com o SNIC (2013), quase 2/3 do cimento é distribuído através de cadeia de revenda, mas, sem ameaçar a existência de práticas típicas de oligopólio em seus mercados de atuação pois as revendas estão em uma estrutura de mercado mais fragmentada. São distribuídos geralmente em sacos que representam cerca de 70% da forma de escoamento em relação ao cimento a granel (ABCP, 2014).

Portanto, a estrutura de produção da indústria de cimento enfrenta desafios inerentes a uma estrutura de oligopólio homogêneo, no qual as barreiras de entrada são grandes, sobretudo às relativas ao capital necessário para expansão de capacidade produtiva.

Atualmente, com o crescimento dos mercados emergentes, os principais players mundiais elevaram o seu endividamento para crescer por meio de aquisições. Como resultado, o desafio que se impõe atualmente na indústria é a redução do endividamento, ao mesmo tempo que são mantidos os investimentos em mercados de maior

crescimento, o que exige a busca por eficiência em processos e incremento dos níveis de produtividade.

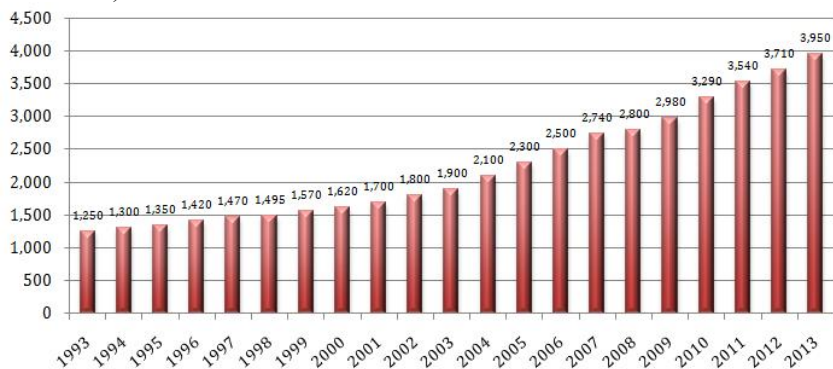
Frente a este contexto, os relatórios das maiores companhias do mundo destacam a necessidade de enfoque no *core business*, em uma clara declaração de impossibilidade de atuar diversificado no atual ambiente competitivo. O enfoque na *core competence* é posto como a principal estratégia da atualidade como forma de se manter ou crescer no ranking dos maiores competidores internacionais (LAFARGE, 2014; HOLCIM, 2014; HEIDELBERGCEMENT, 2014).

5.2 A INDÚSTRIA DE CIMENTO NO MUNDO

Os investimentos realizados pela indústria de cimento no mundo resultaram em uma relevante expansão da produção global de cimento. Na década de 1970, a produção mundial cresceu, em média, 3,9% ao ano. Nos anos seguintes, na década de oitenta, a taxa de crescimento foi de 2,7%, influenciada pela recessão que ocorreu em diversos países. Na década de 1990, sobretudo o crescimento econômico da China e outros países emergentes gerou a elevação da taxa média de crescimento da produção mundial de cimento para 3,6% ao ano. Nos anos 2000, com a maior intensidade do crescimento das economias emergentes, a taxa média anual de crescimento da produção foi de 7,6%.

Em 2012, a produção mundial de cimento atingiu a marca de 3,7 bilhões de toneladas e avançou para, aproximadamente, 4 bilhões de toneladas em 2013, depois de crescer a cada ano nos últimos vinte anos, como mostra a figura abaixo.

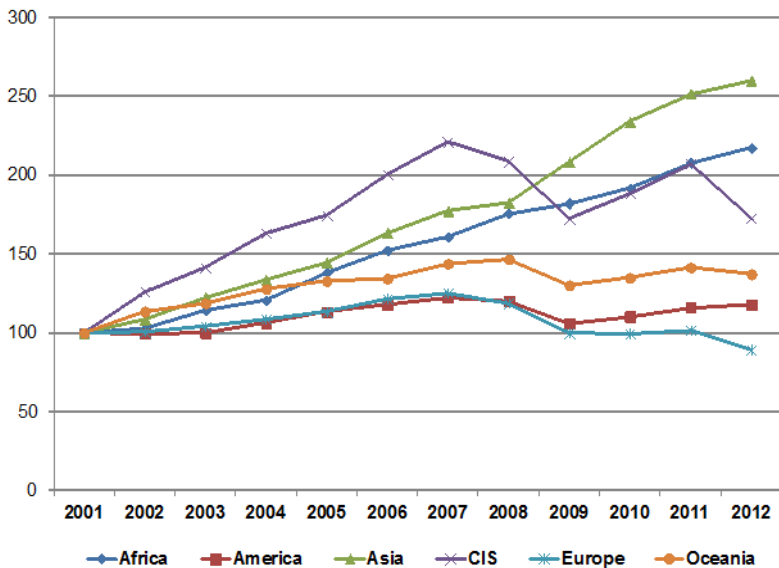
Figura 5.1 - Produção de cimento no Mundo, 1993-2013 (milhões de toneladas)



Fonte: Lafarge (2013). Obs: O dado de 2013 constitui uma estimativa.

O mercado produtor mais dinâmico do mundo tem sido a Ásia, que aumentou a sua participação na produção global. Esta maior expressão deve-se à China, que representa, aproximadamente, 60% da produção mundial de cimento (CEMBUREAU, 2012).

Figura 5.2 - Evolução da Produção Mundial de Cimento, 2001-2012. Base 2001=100



Fonte: CEMBUREAU (2012)

A dinâmica da produção de cimento está associada ao crescimento dos países ao redor do globo. Nos últimos anos, sobretudo após a crise de 2009, o mercado de materiais de construção tem enfrentado profundas mudanças devido ao maior crescimento dos países emergentes em relação aos países mais desenvolvidos.

Esses países estão se tornando mais urbanizados e tem vivenciado um crescimento sem precedentes. Com isso, demandam residências e outras obras de infraestrutura enquanto muitos países desenvolvidos entraram em recessão ou enfrentaram baixas taxas de crescimento econômico.

É devido ao dinamismo dos emergentes que, apesar da crise financeira, a demanda global por cimento cresceu em 2012 e 2013. Este crescimento ocorreu, sobretudo, pelo desempenho da China, Brasil, Índia e África Subsaariana (LAFARGE, 2014).

Os emergentes consomem cerca de 90% da produção de cimento do mundo e esta percentagem deverá continuar crescendo. Nos países ricos, desenvolvidos do ponto de vista de infraestrutura, a demanda por cimento tende ao declínio, principalmente após a crise mundial, onde países como Espanha, França e outros, sofreram quedas substanciais no consumo do produto, levando-os de volta a volumes alcançados na década de 70 (THE ECONOMIST, 2013).

Como resultado, a produção de cimento passou a ocorrer mais intensamente nos países emergentes, sobretudo nas regiões da América do Sul, Ásia e África. No ano de 2012, enquanto a produção dos países emergentes (G20) cresceu 3,1%, a produção do G7 recuou 0,9%. As maiores taxas de crescimento em 2012 ocorreram na África do Sul, Indonésia, Brasil e Índia. Em anos anteriores, Rússia e Argentina também registraram altas taxas de crescimento.

A produção global de cimento em 2013 foi de 4 bilhões de toneladas, um crescimento de 9,4% sobre o ano anterior. O dinamismo continuou dominado pelos emergentes. Enquanto nestes países a produção cresceu 8,6%, nos países membros do G7 cresceu 0,4%. Só a China registrou um aumento de 10,4% na produção de cimento em 2013. Sem considerar a China, a produção global de cimento cresceu 8,1%.

Tabela 5.1 - Principais países produtores de Cimento*, 2001-2013, em milhões de toneladas

	2001	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013p
China	661	1.068,8	1.236,8	1.361,2	1.388,4	1.644	1.881,9	2.063,2	2.137	2.359
Índia	102,9	142,7	159	170,5	183,3	186,9	213,9	223,5	239	272
União Europeia	225,8	248	264,8	271	251,8	201	190,9	195,5	159,2	157,2
Estados Unidos	88,9	99,3	98	95,5	86,3	63,9	65,2	66,9	74	77
Brasil	39,4	38,7	41,4	45,9	51,6	51,7	59,1	63	68	71,9
Turquia	30	42,8	47,4	49,3	51,4	54	62,7	63,4	63,8	70,8
Rússia	28,7	48,7	54,7	59,9	53,5	44,3	50,4	56,1	53	55,6
Japão	75,9	68,7	69,9	67,8	63	54,9	51,7	51,5	59,2	61,7
Coreia	52	47,2	49,2	52,2	51,7	50,1	47,4	48,2	46,9	47,3
Arábia Saudita	20	26,1	27	30,3	37,4	37,8	42,5	48	43	48,0
Indonésia	31,1	33,9	33	35	38,5	36,9	39,5	45,2	53,5	47,0
México	33,2	36	37,9	38,8	37,1	35,1	34,5	35,4	36,2	37,0
Alemanha	32,1	31	33,6	33,4	33,6	30,4	29,9	33,5	32,4	31,5
Itália	39,8	46,4	47,8	47,4	43	36,4	34,4	33,1	26,2	23,1
França	19,1	20,9	22	22,1	21,2	18,1	18	19,4	18	17,5
Canadá	12,1	13,5	14,3	15,1	13,7	11	12,4	12,3	12,5	12,1
Argentina	5,5	7,6	8,9	9,6	9,7	9,4	10,4	11,6	10,7	11,9
África do Sul	8,4	12,1	13,1	13,7	13,4	11,8	10,9	11,2	13,8	14,9
Austrália	6,8	9,1	9,2	9,2	9,4	9,2	8,3	8,6	9,8	10,5
Reino Unido	11,9	11,6	12,1	12,6	10,5	7,8	7,9	8,5	7,9	8,2

p - preliminar

e- estimativa* - produção de cimento incluindo cimento produzido com clínquer importado

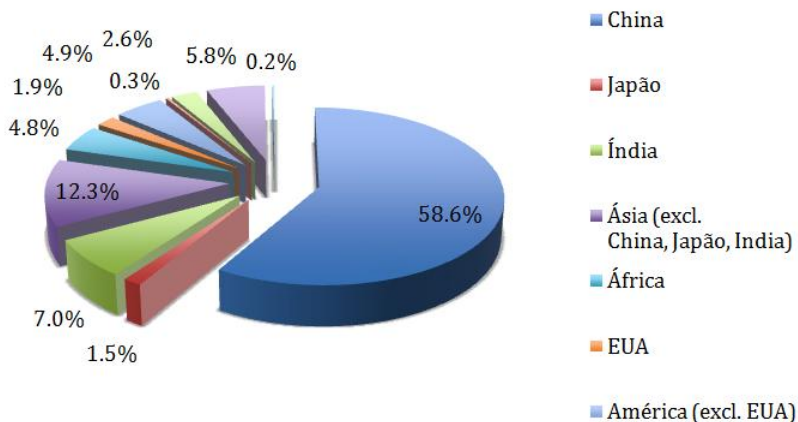
Fonte: CEMBUREAU (2013)

Entre os membros do G7, a produção de cimento cresceu nos EUA e no Japão nos últimos dois anos, mas recuou nos países europeus. As unidades produtivas instaladas na Europa passaram a ter dificuldade para obter retornos razoáveis, enquanto tiveram que realizar consideráveis investimentos para atender a legislação ambiental europeia, sobretudo no que se refere à emissão de carbono. A busca por redução de custos em um ambiente marcado por exigências regulatórias impôs um contexto adverso para as principais companhias mundiais (BCG, 2013; CEMBUREAU, 2012).

A crise dos países desenvolvidos no período após a crise de 2009 baixou o preço do cimento, ao mesmo tempo que os preços de energia e os custos do capital investido aumentaram. Na Europa, o retorno da indústria de cimento passou a ser menor que o retorno médio das demais indústrias europeias, o que inclui a indústria química, aço, alumínio ou papel e celulose. Apesar da alta margem de lucro na comparação com outras indústrias, a indústria de cimento nos países desenvolvidos enfrentou baixo “*turnover*” de capital e, portanto, baixo retorno sobre o capital (BCG, 2013).

A América (exclusive EUA), África e Ásia (exclusive China, Japão e Índia) respondem por 4,9%, 4,8% e 12,3%, respectivamente, da produção mundial de cimento. Os países europeus respondem por 6% (soma dos países membros do CEMBUREAU e dos países não participantes da associação).

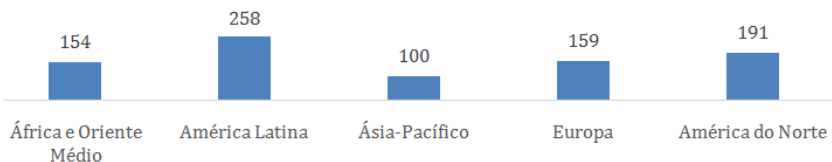
Figura 5.3 - Produção Mundial de Cimento por Região e principais países, 2013



Fonte: CEMBUREAU (2013) – European Cement Association⁷

A produção chinesa, apesar de sua relevância em termos de quantidade produzida, passa por ajuste estrutural e o crescimento em ativos fixos das empresas chinesas deve ocorrer de forma lenta nos próximos anos. O mercado chinês também enfrenta queda do preço do cimento, apesar de ter o menor preço de cimento do mundo (ANHUI CONCH, 2013).

Figura 5.4 - Preço do Cimento no mundo, 2011 (índice 100= preço do cimento na Ásia-Pacífico)



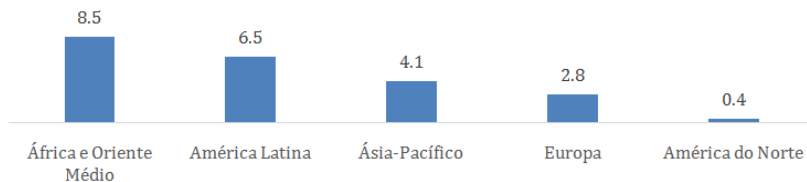
Fonte: BCG, 2013

Enquanto a Ásia tem os preços mais baixos do mundo, os da América Latina são os mais altos. A Europa e EUA, apesar de terem

⁷Seus membros permanentes são as associações de produtores da indústria de cimento e indústrias de cimento da União Europeia (com exceção de Chipre, Malta e Eslováquia) mais a Noruega, Suíça e Turquia. Croácia e Sérvia são membros associados (CEMBUREAU, 2013).

preços mais elevados que a Ásia, possuem custos operacionais mais elevados, o que faz destas regiões as que possuem o retorno sobre o capital mais baixo de todos (medido pelo ROCE – *return on capital employed*).

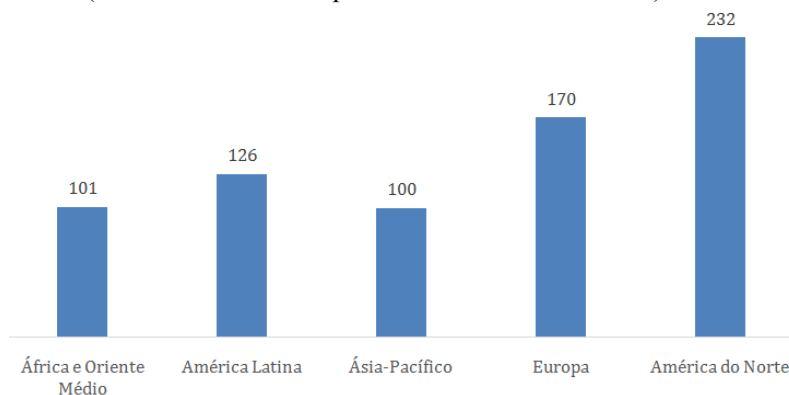
Figura 5.5- Retorno (%) sobre o capital investido (ROCE), 2011



Fonte: BCG (2013)

Sobretudo na Europa, o baixo retorno ocorre devido aos reduzidos preços combinados com o alto custo operacional e o elevado dispêndio de capital. Processo que resulta dos aviltados preços de energia, inclusive eletricidade, além dos custos das exigências regulatórias (BCG, 2013).

Figura 5.6 - Custos Operacionais da produção de cimento, por região, 2011 (índice 100 = custos operacionais na Ásia-Pacífico)



Fonte: BCG (2013)

O crescimento dos custos da indústria nos últimos anos sem a possibilidade de serem repassados aos preços finais, fez com que o retorno sobre o investimento declinasse consideravelmente. De 2007-

2011, os preços do cimento na Europa caíram, em média, 13%, enquanto os custos de combustíveis cresceram 26%, os custos de extração da matéria-prima cresceram 10%, custos da mão de obra cresceram 6% e a eletricidade 12% (BCG, 2013).

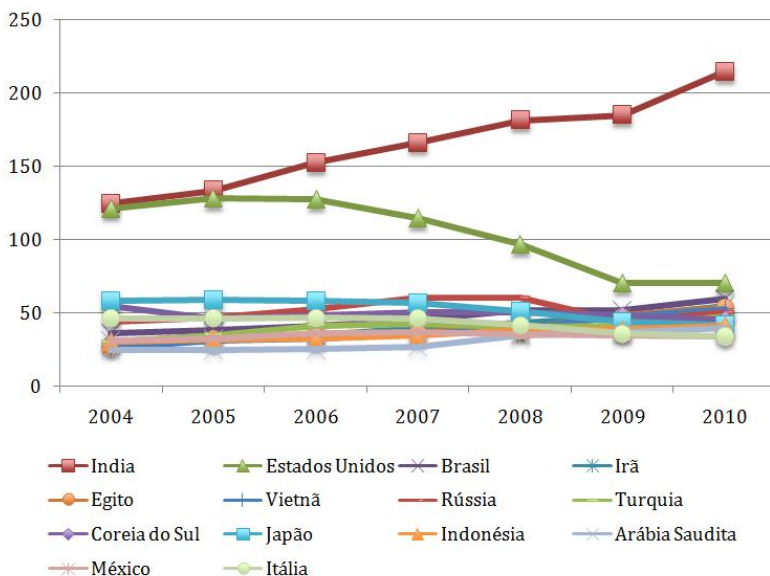
Os baixos retornos sobre o investimento, combinado com o alto nível de incerteza regulatória, desestimulou a realização de novos investimentos na indústria do cimento na Europa. Historicamente, a indústria cimenteira europeia exigiu uma manutenção sustentável de CAPEX² sobre os ativos tangíveis de aproximadamente 6,5%. No entanto, em 2009 e 2010, essa proporção diminuiu para 3,5% (BCG, 2013).

Em 2008, as empresas de cimento europeias começaram a anunciar o fechamento de fábricas importantes em toda a Europa, como consequência dessa falta de retorno sobre o investimento. Este processo, de acordo com o relatório da Boston Consulting Group (2013), tem uma forte semelhança com a situação na indústria do alumínio em que a capacidade diminuiu 1% ao ano e a produção foi transferida para fora da Europa.

O declínio nas taxas de crescimento em seus mercados domésticos fez com que os maiores produtores mundiais de cimento, nos últimos vinte anos, passassem a comprar plantas em países emergentes. Desde o início da crise financeira, as grandes cimenteiras sofreram com as quedas nas vendas nos países mais ricos, forçando-os a buscarem novos mercados nos países emergentes (THE ECONOMIST, 2013).

É nos países emergentes que mais cresce o consumo de cimento e é nesses países que os grandes players começaram a ter como alvo. Em termos de evolução do consumo de cimento no mundo, a China, Índia, Estados Unidos e Brasil constituem os principais mercados. A China passou de um consumo de 962 milhões de toneladas, aproximadamente, para US\$ 1.874 milhões de toneladas em 2010, posicionando-se como o principal mercado consumidor com grande distância em relação ao segundo principal mercado, como mostra a figura abaixo.

Figura 5.7 - Consumo de Cimento no Mundo. Principais mercados (com exceção da China), 2004-2010, em milhões de toneladas



Fonte: CEMBUREAU (2012)

Este processo elevou, ainda mais, a concentração da indústria de cimento. De acordo com o SNIC (2013), o Brasil, com 15 empresas produtoras, é um dos países onde existe maior concorrência. Entre os americanos, 70% do cimento produzido nos EUA é fabricado por 10 empresas.

Tabela 5.2 - Número de empresas produtoras por país, número de fábricas por país e capacidade instalada por país, em 2012

Países	Empresas produtoras	Fábricas
Argentina	4	17
Brasil	15	84
Chile	4	11
Colômbia	5	20
Costa Rica	2	3
México	5	34
Paraguai	1	2
Peru	5	7
Uruguai	3	5
Venezuela	3	10
Estados Unidos	27	97
Canadá	8	14
Espanha	10	50
França	6	44
Itália	27	90
Reino Unido	4	13
Suíça	3	6
Índia	29	144
Japão	18	32
Tailândia	8	14

Fonte: Cembureau, International Cement Review, SNIC, PCA, AITEC, JCA, OFFICEMEN. Elaborado por SNIC (2013).

Como já observado, a concentração é reforçada pela dificuldade de importação. O comércio internacional é muito baixo quando comparado com o consumo de cada país. Os principais países exportadores de cimento no mundo são a Turquia e a China e os principais importadores são Bangladesh e Nigéria, como mostra a tabela 5.3.

Tabela 5.3 - Principais países exportadores e importadores de cimento, em 2010, em milhões de toneladas

Ranking	Países Exportadores	2010	Ranking	Países Importadores	2010
1	Turquia	19,0	1	Bangladesh	12,5
2	China	16,6	2	Nigéria	7,3
3	Tailândia	14,3	3	Estados Unidos	5,6
4	Japão	10,0	4	Iraque	5,0
5	Paquistão	9,7	5	Afeganistão	4,7
6	Taiwan	7,4	6	Singapura	4,3
7	Alemanha	7,3	7	Taiwan	3,5
8	Índia	6,0	8	Angola	3,4
9	Coreia do Sul	5,8	9	Holanda	3,3
10	Irã	5,3	10	Itália	3,1

Fonte: SNIC (2013).

O natural aumento na capacidade instalada nos países em desenvolvimento, advindos, em parte pela chegada desses produtores gigantes, empurraram os preços para patamares nocivos, tanto para as empresas locais como para os *players* globais (THE ECONOMIST, 2013).

Além de aquisições, as grandes empresas anunciam fusões. No dia 04 de abril de 2014, as duas grandes empresas do setor, Lafarge e Holcim, anunciaram a fusão das companhias. O excesso de capacidade do mercado de cimento seria uma das razões da consolidação. A fusão permitirá que as empresas cortem custos, reduzam o excesso de capacidade produtiva e endividamento.

A Holcim, em seu relatório anual (HOLCIM, 2014) já havia anunciado outros processos de aquisição e formação de parcerias. A empresa revelou o plano de realizar novas aquisições na Europa, sobretudo na Alemanha, além de efetuar parceria com a CEMEX na Espanha, no qual a HOLCIM passaria a ter 25% de uma unidade conjunta com a CEMEX. Estas ações mostram, portanto, a expressiva concentração que a indústria vem passando em anos recentes.

Na China, o governo tem incentivado a consolidação da indústria de cimento, ao mesmo tempo que empresas estrangeiras instalam-se no seu território e o governo incentiva a internacionalização das chinesas.

Segundo a entidade de planejamento econômico, National Developing and Reform Commission (NDRC), além da substituição da

estrutura atual, muito fragmentada (6.000 plantas), o governo desenvolveu um programa que tem como objetivo a transformação dos principais produtores em companhias globais (GLOBAL CEMENT MAGAZINE, 2008).

Inúmeros são os casos de empresas de outros países firmando parcerias com as chinesas para atuarem neste grande mercado. Em 2005, a Tangshan Jidong formou uma *joint-venture* com a Heidelberg para operar duas plantas na província de Shaanxi, no norte da China. A empresa alemã também possui participação em outra *joint-venture*, no sul do país, a China Century, com três plantas e capacidade de produção de 4,6 Mt/ano. Em 2008, a suíça Holcim aumentou sua participação, na Huaxin, de 26,1% para 39,9%. A francesa Lafarge investe no sudoeste do país e possui capacidade de produção de aproximadamente 26 Mt/ano, enquanto a italiana Italcementi, que ingressou na China, em 2007, estabeleceu-se na província de Shaanxi, por meio da aquisição da Fuping Cement, por US\$ 70 milhões (GLOBAL CEMENT MAGAZINE, 2008).

Outras grandes companhias de países da Ásia também investem na produção de cimento na China como a Taiwan Cement e Chia Hsin Cement (Taiwan); Taiheiyo Cement (Japão); National Cement (Filipinas), além de investimentos oriundos de Cingapura (GLOBAL CEMENT MAGAZINE, 2008).

A entrada em mercados da indústria de cimento em nível mundial é facilitada pela maturidade tecnológica da indústria. As competências tecnológicas exclusivas não chegam a constituir obstáculo significativo a ser superado por novos entrantes (PINHO, 2008).

Como destacado por Pinho (2008), a indústria do cimento, tal qual a siderúrgica, apresenta um deslocamento relativamente lento da fronteira tecnológica e uma baixa frequência de importantes inovações. Após o forno rotativo, o método de produção via seca, difundido nos anos 1970, é considerado como a última inovação radical, apesar da continuidade pela busca por inovações incrementais com enfoque na melhoria do produto e na redução das emissões de poluentes, como já destacado.

Portanto, a intensidade tecnológica, mesmo para as líderes mundiais, é pequena. Apesar de possuírem centros de pesquisa e desenvolvimento, sendo o da Lafarge o que possui a melhor estrutura, os esforços são modestos⁸. As empresas tem pequenas partes do quadro

⁸A Lafarge possui um centro de pesquisa centralizado na França e quatro centros técnicos instalados em três diferentes continentes. A Cemex opera dois centros de tecnologia e

funcional nas estruturas de pesquisa e os dispêndios de P&D representam uma fatia muito pequena do faturamento das empresas, geralmente inferior a 0,5% (PINHO, 2008).

Pesquisa realizada no Global Patent Index, do Escritório Europeu de Patentes⁹, no qual constam registros de patentes de mais de 90 países mostrou o número de patentes relacionadas às maiores companhias de cimento do mundo, como mostra a tabela 5.4.

Tabela 5.4 - Número de registros de patentes dos maiores produtores de cimento do mundo, 2014

Companhias - Palavra de busca para aplicadores 1/	Número de Registros
CNBM	100
Lafarge	852
Holcim	391
Anhui Conch	137
HeidelbergCement	166
CEMEX	183
Huaxin Cement	97
Ultratech Cement	1
Italcementi	515
Votorantim	11
Cimpor	1
BuzziUnicem	6
Eurocement	0
Taiheiyo Cement	4.532
Dangote	0
Siam	0
Cementos Argos	3

1/ dados referentes às palavras de busca. A principal limitação desta pesquisa é que o número total de registros pode conter registros de outras companhias nos casos dos conglomerados. Mas, mesmo assim, optou-se por se manter a indicação do número total de registros associados ao nome da empresa devido à impossibilidade de separação em determinados casos.

Fonte: Global Patent Index.

Observa-se que o maior número de registros está concentrado em empresas europeias. No caso da japonesa Taiheiyo, o número elevado de registros deve-se ao fato de ser um conglomerado. Destaca-se,

inovação, um no México, e outro na Suíça. A Italcementi, além de um centro próprio de P&D, tem uma rede com articulações em 26 universidades italianas, 10 centros externos de pesquisa e 30 empresas, e a Heidelberg articula suas atividades na área de tecnologia da empresa (PINHO, 2008).

⁹Site Espacenet.com. Pesquisa realizada em setembro de 2014.

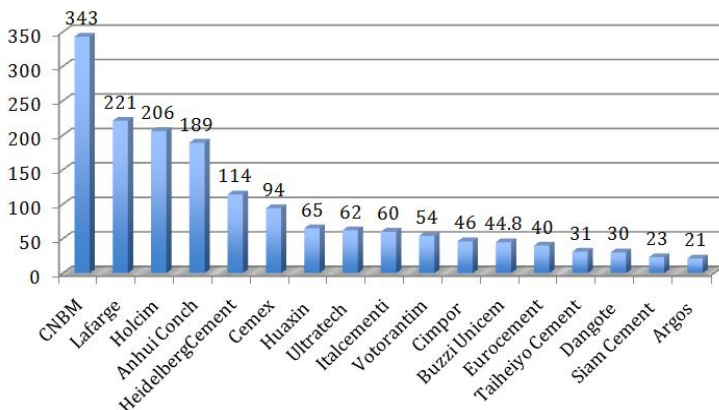
entretanto, o baixo número de registros da brasileira Votorantim. Dos 11 registros atrelados ao nome Votorantim, nenhum era relativo à Votorantim Cimentos, mas a outras empresas do grupo. De acordo com entrevistas ao ex-presidente da Votorantim Cimentos, constatou-se que nunca houve uma preocupação por parte da empresa em realizar o registro de inovações que surgiram ao longo dos anos.

Na seção seguinte são apresentadas mais informações sobre os principais competidores mundiais da indústria de cimento como forma de melhor delinear a competição dentro desta indústria e configurar o ambiente competitivo em que atua a Votorantim Cimentos, objeto de estudo nessa pesquisa.

5.3 OS PRINCIPAIS COMPETIDORES MUNDIAIS

A maior empresa produtora de cimento do mundo é a chinesa CNBM – China National Building Materials Group Corporation, como mostra a figura 5.8. É uma empresa estatal que iniciou suas atividades em 1984, tem cerca de 100.000 empregados e constitui-se em um conglomerado de 20 empresas, sendo 6 listadas em bolsa. Atua nas indústrias de cimento, vidro, material de construção leve, fibra de vidro, materiais refratários, tecnologias de construção de prédios, etc (CNBM, 2014). Sua produção de cimento é de 343 toneladas (THE ECONOMIST, 2013). Não tem operações fora da China.

Figura 5.8 - Maiores produtores de cimento do mundo, capacidade instalada em Mton/ano, 2013



Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios anuais das empresas. Para CNBM e Siam, The Economist (2013).

A segunda maior produtora é a francesa Lafarge, com 221 milhões de toneladas (LAFARGE, 2014), seguida por Holcim, com 209 milhões de toneladas (HOLCIM, 2013).

A quarta maior produtora também é uma chinesa, a Anhui Conch. Seu faturamento em 2012 foi de 45,8 bilhões de RMB e 55,3 bilhões em 2013. Na Anhui Conch o estado não é majoritário, possui 36,2% das ações, sendo o restante distribuído no mercado (fundos de investimento, venture capital, bancos), mas é o acionista controlador. Em 2013 produziu 185 milhões de toneladas de clínquer e 189 milhões de toneladas de cimento, o que representou um incremento de 16% e 25%, respectivamente (ANHUI COACH, 2014).

No ano de 2012, a empresa implementou sua estratégia de internacionalização “a um ritmo constante”. Começou o projeto de cimento PT Conch na Indonésia - o primeiro projeto no exterior de investimento do Grupo, com uma linha de produção de clínquer de 3.200 t/d, que iniciou a construção no final de 2012. Além disso, o grupo realizou um levantamento e pesquisa sobre os projetos, nos países do sudeste asiático, incluindo Vietnã, Malásia e Burma (ANHUI COACH, 2013, 2014).

O macro ambiente da indústria da construção chinesa é descrito pelas principais produtoras chinesas como: complexo, devido ao menor crescimento desta economia nos últimos anos; de intensa competição, o que exige melhoria da qualidade operacional e de gestão e também marcado por pressões para redução das emissões de poluentes (ANHUI COACH, 2013, 2014).

A Lafarge é a líder mundial em produção de cimentos. A empresa é a maior do mundo na produção de cimentos, a segunda maior em agregados e a quarta maior em concreto. Opera em 62 países, com cimentos, agregados e concreto. Só no cimento são 56 países (LAFARGE, 2013, 2014).

Criada em 1833, tornou-se líder na produção de cimentos na França no final dos anos 30. Iniciou processo de internacionalização em 1864, com exportações de cal para a construção do canal de Suez, no Egito. Nos anos 50, expandiu suas atividades para a Argélia, Canadá e Brasil. Iniciou a operação no Brasil em 1959.

Em 1981, através de aquisição, se tornou a maior produtora de concreto na América do Norte e em 1989, com a aquisição de grupo suíço melhorou seu posicionamento na Europa e África Oriental. Em 1990 iniciou operações na Europa Oriental e na Ásia, sobretudo China e Índia (LAFARGE, 2014).

Ao mesmo tempo, a Lafarge desenvolveu as atividades de agregados e concreto. Com novas aquisições, sobretudo da britânica Blue Circle em 2001, a Lafarge aumentou a sua presença nos mercados emergentes e se tornou a líder mundial na produção de cimentos (LAFARGE, 2014).

Com uma oferta hostil de US\$5,5 bilhões, adquiriu a sexta maior produtora mundial de cimentos. Na época, a Lafarge estava na segunda posição no ranking dos maiores produtores, mas não tinha presença relevante em mercados emergentes como os outros competidores globais. Não só o aumento de tamanho, necessário para se manter atrativa para os investidores, como o fluxo de caixa a ser gerado e a maior presença geográfica foram considerações importantes, mas, sobretudo, combater o posicionamento da Holcim (na época Holderbank) no ranking dos maiores competidores globais, foi uma das razões prováveis para a aquisição da Blue Circle (GHEMAWAT, 2004).

Prosseguindo com a maior exposição nos mercados emergentes, através de uma joint-venture, em 2005, a Lafarge dobrou sua capacidade de produção na China e se tornou o terceiro maior produtor de cimento neste mercado. Em 2008, adquiriu um grupo do Egito (Orascom Group) e se tornou líder do mercado no Oriente Médio e na África (LAFARGE, 2014).

Em 2012, os cimentos responderam por 85% das vendas da Lafarge no mundo, enquanto os agregados e concreto responderam por 14% e os demais produtos 1%. Em 2005, a participação do portfólio da Lafarge era diferente. Um total de 18% das vendas eram de produtos diversos, enquanto esta participação em 2012 foi reduzida para 1%. O cimento respondia por 48% da quantidade vendida e sua fatia passou para 66%. A participação de agregados e concreto manteve-se em 34%.

Em 2013 houve nova alteração. Os cimentos passaram a responder por 63,5% das vendas, os agregados e concretos por 35,9% e outros por 0,6% (LAFARGE, 2013, 2014). A Lafarge decidiu focar no seu *core business*: cimentos, agregados e concreto, devido ao alto potencial de crescimento e eliminou outros produtos como gesso e “roofing” (LAFARGE, 2014).

Suas vendas estão distribuídas nos mais diversos continentes: 27,1% (2012) e 26,9% (2013) na África e Oriente Médio; 21,3% (2012) e 20,6% (2013) na América do Norte; 20,1% (2012) e 21,4% (2013) na Europa Ocidental; 17,4% (2012) e 17,9% (2013) na Ásia; 8,0% (2012) e 7,4% (2013) na Europa Central e Oriental; 6,1% (2012) e 5,7% (2013) na América Latina.

De acordo com a empresa, foi desenvolvido um processo de diversificação de mercados geográficos com o objetivo de aumentar a participação em mercados emergentes. Estes responderam por 59% das receitas da empresa em 2012, sendo que esta participação em 2005 era de 32%. Entretanto, cada mercado emergente não responde por mais de 5% das vendas do grupo (LAFARGE, 2013).

A Lafarge é uma das 100 maiores multinacionais do mundo. Está na 63ª posição quando considerados os ativos externos e 24ª posição de acordo com o índice de transnacionalidade da Unctad (que considera a relação dos ativos externos/ativos totais, as vendas no exterior/vendas totais e o emprego no exterior/emprego total (UNCTAD, 2013).

Em 2012, a Lafarge implementou uma nova estrutura organizacional que enfoca o país, em contraposição à anterior, focada em produto. Cada país passou a ter um gerente geral responsável por todas as atividades de cimento, agregados e concreto, que passaram a utilizar atividades de suporte comuns. A companhia considera esta estrutura mais ágil, reativa e mais focada em mercados e clientes, pois também permitiu cortar um nível hierárquico (regional) sendo mais adequada para a expressiva expansão geográfica da empresa e seu recente enfoque nestes produtos, sobretudo depois de ter desinvestido nas atividades¹⁰ previamente citadas (LAFARGE, 2011; 2014).

Fundada em 1912, na Suíça, a Holcim atua na produção de cimentos, agregados e outros materiais e serviços para construção. Emprega cerca de 71.000 pessoas e tem unidades produtivas em mais de 70 países, em todos os continentes. Segundo a companhia é a empresa de cimento com maior abrangência global (HOLCIM, 2014), mas não consta na lista das cem maiores transnacionais da Unctad (2013).

Iniciou seu processo de internacionalização em 1920, com investimentos em outros países europeus (França, Bélgica e Holanda), rapidamente ampliados para Egito, Líbano e África do Sul. A partir de 1945 e, sobretudo, nos anos 50 e 60, desenvolveu uma rede de holdings na América do Norte e na América Latina. No Brasil, iniciou suas atividades em 1951 com aquisições de empresas. Nos anos 70, entrou na região da Ásia-Pacífico, processo que aprofundou nos anos 90. Nos anos 80, cresceu para a Europa Oriental (HOLCIM, 2014b).

Nos anos 90 enfocou o processo de crescimento no seu *core business* - cimento, concreto e agregados. Em 1999, o cimento

¹⁰ Em 2011, a Lafarge anunciou o desinvestimento nas atividades de gesso na Europa, Ásia e Austrália, uma atividade com valor superior a 1,5 bilhão de euros (LAFARGE, 2011b).

representava 68% das vendas e concreto e agregados, 24% (GHEMAWAT, 2004).

Em 2005, entrou no mercado indiano através de uma aliança estratégica. No mesmo ano, ingressou no mercado inglês e fortaleceu seu posicionamento na América do Norte (HOLCIM, 2014b).

Em 2008, tornou-se o maior acionista individual da Huaxin Cement Co Ltda, um grupo considerado estratégico na China. Em 2014, possui 39,9% de participação. Em 2009, adquiriu a CEMEX Austrália (HOLCIM, 2014b).

Em 2013, produziu 206,2 milhões de toneladas de cimento, enquanto em 2012 a produção foi de 209,3 milhões de toneladas. Nos mesmos anos, as vendas foram de 142,3 milhões de toneladas em 2012 e 138,9 milhões de toneladas em 2013, um recuo de 2,4% sobre o ano anterior (HOLCIM, 2014). Observa-se que as vendas mantiveram-se abaixo da produção da empresa, o que indica formação de estoques por dois anos consecutivos.

Seus maiores mercados de cimento, de acordo com as vendas em 2013 foram a Ásia Pacífico (70,3 milhões de toneladas), a Europa (com 26,7 milhões de toneladas), a América Latina (25 milhões de toneladas), América do Norte (11,7 milhões de toneladas) e África e Oriente Médio (7,9 milhões de toneladas). Os emergentes responderam por 52,5% das vendas da companhia em 2013, enquanto os mercados maduros responderam por 47,5%, participações que tem se mantido as mesmas desde 2009 (HOLCIM, 2014).

Em 2014, Lafarge e Holcim anunciaram a fusão das companhias, o que resultará em uma provável continuidade de ganho de mercado nas operações nos mercados emergentes, sobretudo na África, onde a HOLCIM tem menor penetração e Ásia, onde a Lafarge tem menor atuação na relação com os demais mercados, como mostra a tabela a seguir.

Tabela 5.5 - Vendas das empresas Lafarge e Holcim, por regiões (participação %), em 2013

	Europa	América do Norte	América Latina	África e Oriente Médio	Ásia
HOLCIM	27,6%	15,6%	16,5%	4,4%	35,9%
LAFARGE	28,8%	20,6%	5,7%	26,9%	17,9%

Fontes: Lafarge (2014); HOLCIM (2014).

A HeidelbergCement é a quinta maior empresa de cimento do mundo. Tem cerca de 140 anos, possui sede na Alemanha, e compreende 2.500 plantas em mais de 40 países. É líder de mercado na produção de cimentos na Alemanha e tem um forte posicionamento em concreto e outros materiais de construção.

No final da década de setenta e nos anos oitenta realizou investimentos na América do Norte. Iniciou a internacionalização em 1977, através de aquisição de empresa de cimento na Pensilvânia, EUA.

Em 1989, dadas as vantagens provenientes dos desenvolvimentos políticos, se estabeleceu em diversos países da Europa Oriental. Nos anos de 1993 e 1999 expandiu as atividades para o Norte e para Oeste da Europa (Benelux, Suécia, Noruega, países do Báltico e Reino Unido) através de aquisições. Atualmente, lidera o mercado de cimento na maioria dos países europeus os quais opera (HEIDELBERGCEMENT, 2013).

Em 1993, instalou-se na Costa Oeste dos EUA e no lado Ocidental do Canadá. Em 1995, expandiu as atividades para os mercados emergentes da Ásia e da África Subsaariana (Indonésia, Índia, Gana e Tanzânia) através de aquisições e investimentos. Atualmente, é o terceiro maior produtor de cimento nos países ao sul do Saara e opera em nove países africanos (HEIDELBERGCEMENT, 2013).

Em 2007, adquiriu a Hanson, uma companhia que permitiu que a América do Norte passasse a ser, na época, a maior área de atuação do grupo, assim como a região que mais gerava receitas. A aquisição da Hanson permitiu a entrada do grupo nos mercados da Austrália e Malásia, assim como ser líder mundial na produção de agregados (areia, cascalho e brita).

A HeidelbergCement possui três metas estratégicas que caracterizam a atuação da empresa desde 2011: contínua busca por liderança de custos e melhoria de eficiência; redução da dívida e realização de investimentos no aumento de capacidade de produção de

cimentos em mercados em crescimento (HEIDELBERGCEMENT, 2013).

A HeidelbergCement está dividida em cinco áreas geográficas e dentro de cada área divide as atividades em quatro linhas de negócios: cimento, agregados, produtos para construção e concreto-serviços-outras. O principal mercado é a Europa em termos de faturamento em 2013, apesar de o maior número de empregados estar na Ásia-Pacífico, como mostra a tabela 5.6 abaixo.

Tabela 5.6 - Vendas e números de empregados da HeidelbergCement, 2013

Regiões	Vendas em milhões de euros	Part.(%)	Número de empregados	Part (%)
Europa Ocidental	4.147	28,8	13.484	25,7
Ásia Pacífico	3.419	23,8	15.601	29,7
América do Norte	3.407	23,7	10.781	20,5
Ásia central e Europa Oriental	1.337	9,3	9.302	17,7
África	1.143	7,9	3.331	6,3
Serviços	941	6,5	61	0,1

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Heidelbergcement (2014).

A maior competidora mundial da indústria de cimentos e que tem origem na América Latina é a CEMEX. A Cementos Mexicanos (posteriormente, Cemex) foi fundada em 1906, no México. Em 1976, tornou-se a líder de mercado no México. Nos anos 1970, sua capacidade de produção equivalia a 3% da Blue Circle, 5% da Universal-Atlas e 6% da Lone Star (BARRAGÁN; CERUTTI, 2003), importantes competidores da época. Ficou quarenta anos crescendo quase que exclusivamente no mercado mexicano, principalmente por aquisições de competidores locais (LESSARD; LUCEA, 2009b).

Durante a década de 80, com o crescimento do mercado de conglomerados, desinvestiu em ativos que não participavam do *core business* e desenvolveu uma série de aquisições no mercado mexicano. A CEMEX consistia em um grupo de empresas diversificadas horizontalmente em áreas como petroquímica, mineração e turismo, como forma de reduzir o risco de dependência de um negócio cíclico. Mas, Zambrano, CEO da empresa familiar, focou os negócios no mercado de cimento ou relacionados a cimento (GHEMAWAT, 2004).

Em 1985, quando Lorenzo Zambrano assumiu o comando da CEMEX, o México tinha iniciado recentemente a abertura da economia, o que culminou com a entrada no NAFTA. Reconhecendo que estes eventos mudariam significativamente a indústria de cimento mexicana, Zambrano começa a preparar a firma para um embate global, e o primeiro passo foi desinvestir nas atividades não relacionadas (LESSARD; LUCEA, 2009).

A consolidação do grupo Cemex no México esteve ligada, diretamente, a sua estratégia exportadora. Nos anos 1980, devido à crise na economia mexicana, a Cemex empenhou-se nas vendas externas. Em 1985, suas exportações chegaram a 574 toneladas de cimento e clínquer no ano (CEMEX, 2013). Entre 1987 e 1989, 27% de sua produção era destinada para o exterior (BARRAGÁN; CERUTTI, 2003).

No final da década de 80, a Cemex realizou duas importantes aquisições. Em 1987, a Cementos Anahuac e o segundo maior produtor mexicano, Cementos Tolteca. Com isto, a CEMEX tornou-se o sexto maior produtor de cimento do mundo. Com capacidade de produção anual de 6,7 Mt, a empresa era de propriedade da britânica Blue Circle. No México, sua participação elevou-se para 67% (CEMEX, 2013; BARRAGÁN; CERUTTI, 2003).

A consolidação de atividades no seu mercado doméstico consistiu em uma estratégia para defender-se da entrada de firmas como Holcim e Lafarge, que entraram no mercado do México a partir da sua abertura no final dos anos 80 (GHEMAWAT, 2004). A ação mais agressiva foi imposta pela HOLCIM, que detinha 49% das ações do terceiro maior produtor de cimento mexicano (Apasco, que possuía 19% de participação do mercado) e anunciou a intenção de aumentar a capacidade instalada em 2 Mt e ser majoritária na Apasco. Nesta época, a CEMEX possuía 33% do mercado mexicano e 91% das suas vendas eram provenientes do mercado doméstico (LESSARD; LUCEA, 2009b).

Antes do processo de internacionalização, a CEMEX desenvolveu uma série de competências que foram fundamentais para a sua trajetória posterior: forte capacidade operacional baseada em engenharia de operação e TI, além da cultura da transparência e da capacidade de aquisição e integração de companhias (LESSARD, LUCEA, 2009).

Em 1990, enfrentou sanções para exportar para o seu maior mercado, os Estados Unidos (GHEMAWAT, 2004) e em 1992, a CEMEX iniciou seu processo de internacionalização da produção, com a aquisição das duas maiores produtoras de cimento da Espanha.

Por US\$ 1,84 bilhão, adquiriu duas maiores cimenteiras da Espanha, a Compañía Valenciana de Cementos Portland e a La Auxiliar de la Construcción (LACSA), mais conhecida como Sanson. A capacidade de produção conjunta era de 11,5 Mt/ano, com market-share de 28% do mercado espanhol de cimento. Além das plantas de cimento, foram adquiridas 150 centrais de concreto e unidades de agregados. Foi a maior aquisição de uma empresa latino-americana na Europa até então. Elevou a capacidade de produção anual da Cemex a 35 Mt e a transformou na maior exportadora de cimento branco do mundo (BARRAGÁN; CERUTTI, 2003).

A decisão da companhia de investir na Espanha foi motivada pela ameaça imposta pela HOLCIM de expansão da capacidade produtiva no México. A entrada na Espanha também significou o acesso ao mercado financeiro europeu, que não tinha o risco-país que o mercado mexicano enfrentava na época (com taxas de juros de 40% a.a.) (LESSARD; LUCEA, 2009b).

Dois anos depois, adquiriu a maior produtora de cimento da Venezuela (Corporación Venezolana de Cementos) e entrou no mercado da América do Sul. Passou a ser líder do mercado neste país, com 47% de participação e capacidade de produção anual de 4,7 Mt de cimento.

No mesmo ano, adquiriu uma empresa estatal no Panamá (Cementos Bayano) e iniciou suas operações na América Central. Com outra aquisição, comprou da Lafarge a cimenteira Balcones, no Texas (EUA), com capacidade de produção anual de 900 mil toneladas de cimento.

Em 1995, adquiriu o maior produtor de cimento da República Dominicana (Cementos Nacionales) e iniciou operações no Caribe. A capacidade de produção anual da Cementos Nacionales era de 1,3 Mt de cimento, e a empresa contava com instalações modernas e atualizadas (CEMEX, 2013).

No ano seguinte, com a aquisição de 63% da Cementos Diamante e de 93,6% da Cementos Samper (empresas colombianas), a Cemex tornou-se a terceira maior cimenteira do mundo sem considerar as chinesas.

Em 1997, mesmo ano da crise asiática, iniciou operações neste continente, com aquisição de 70% da Rizal Cement por US\$ 223 milhões. Posteriormente, como nova aquisição, aumentou sua participação nas Filipinas. Em 1998, adquiriu 14% da PT Semen Gresik121, na Indonésia, participação que elevou no ano seguinte para 22%, com investimento total de US\$ 49 milhões.

Em 1999, adquiriu um dos maiores produtores de cimento do Egito e ingressou no mercado da África. No mesmo ano, adquiriu 85% do maior produtor de cimento da Costa Rica (Cementos del Pacifico) e consolidou a sua presença na América Central e Caribe. Ainda neste ano, adquiriu 11,92% da Cementos Bío Bío, do Chile.

No ano de 2000, realizou aquisição da segunda maior produtora norte-americana, a Southdown, e tornou-se o maior produtor de cimento dos EUA. Foi uma operação de US\$ 2,9 bilhões. Com a aquisição, a Cemex passou a ter uma capacidade de produção de cimento de 12,6Mt/ano, nos Estados Unidos.

No mesmo ano, a Cemex iniciou a construção de uma planta em Bangladesh, com capacidade de produção de 500 mil toneladas anuais e investimento de US\$ 26 milhões (BARRAGÁN; CERUTTI, 2003).

Ainda em 2000, a empresa lançou o CEMEX WAY, conjunto de práticas para identificar, incorporar e executar as melhores práticas padronizadas pela organização. As aquisições geraram a necessidade de criar processos gerenciais e operacionais padronizados para serem replicados nas novas unidades (TORRES GASTELÚ, 2009).

Em 2001, deu continuidade ao processo de internacionalização com aquisições na Nicarágua e Tailândia, e consolidou operação no Caribe com aquisição de empresa em Porto Rico. Em 2005, a CEMEX dobrou de tamanho com a aquisição da RMC¹¹, o que adicionou mais 20 mercados europeus ao seu portfólio. Com receita de \$ 7,9 bilhões, 26.000 empregados, incorporou 13 plantas de cimento com capacidade de produção anual de aproximadamente 17 Mt, localizadas na Alemanha, Croácia, EUA, Letônia, Polônia e Reino Unido (LESSARD; LUCEA, 2009b).

A RMC possuía forte atuação no mercado de concreto, o que fez da Cemex a maior empresa concreteira do mundo. Mas, a concentração do mercado norte-americano fez com que as autoridades governamentais exigissem a alienação de alguns ativos da empresa nos EUA. Assim, foram vendidas centrais de concreto no estado do Arizona para a California Portland Cement, e as plantas de cimento de Charlevoix e de Dixon, com capacidade conjunta de 2 Mt/ano para a Votorantim.

Em 2006, A CEMEX atingiu o tamanho de 50 mil empregados e iniciou a construção de uma fábrica de cimento nos Emirados Árabes Unidos, com capacidade de produção anual de 600 mil toneladas e

¹¹RMC Group plc ("Ready Mixed Concrete Limited") era uma multinacional, com sede no Reino Unido. Fazia parte do FTSE 100 Index da London Stock Exchange e foi adquirida pela Cemex, do México, em 2005.

investimentos de US\$ 50 milhões (CEMEX, 2013).

No ano seguinte, iniciou a integração do Rinker, produtor australiano. Foi uma transação de US\$ 15,3 bilhões e que proporcionou o acesso aos mercados da Austrália e da China e fortaleceu a posição da Cemex nos EUA, sobretudo, nos mercados de concreto e de agregados.

Os órgãos reguladores exigiram a alienação de 39 centrais de concreto localizadas nos estados do Arizona e da Flórida. A venda desses ativos, à empresa irlandesa CRH, foi de aproximadamente US\$ 250 milhões, que foram destinados à redução de dívidas contraídas para a compra da Rinker.

O processo de internacionalização proporcionou à CEMEX oportunidades como a incorporação de executivos de diversas culturas, muitos ex-funcionários das empresas adquiridas (BARRAGÁ; CERUTTI, 2003), mas também trouxe o desafio ter os seus ativos expropriados por governos.

O governo venezuelano adquiriu 89% da subsidiária da Lafarge por US\$ 257 milhões, e 85% da Holcim, por US\$ 572 milhões. A Cemex não aceitou a indenização de US\$ 650 milhões oferecida pelo estado venezuelano para transferir seus ativos, que representavam metade da produção nacional. Desta forma, a PDVSA assumiu o controle das operações das empresas da Cemex na Venezuela, em agosto de 2008. Foi a segunda vez que a Cemex enfrentou problemas relacionados à nacionalização de suas empresas. A primeira ocorreu em 2006, na Indonésia.

A CEMEX, ao crescer em um mercado institucionalmente frágil e de acirrada competição, desenvolveu a habilidade de prosperar em mercados onde poderosos competidores não tiveram coragem de enfrentar. “Abraçar riscos ao invés de os evitar, se tornou uma marca registrada da CEMEX, uma competência essencial valiosa” (LESSARD; LUCEA, 2009b, p. 300).

Em 2013, CEMEX adquiriu ativos da Holcim na República Tcheca, desinvestiu na Alemanha a favor da Holcim e, na Espanha, conforme já relatado, combinou as suas operações com a HOLCIM, sendo que a CEMEX ficou com o controle de 75% das operações espanholas.

O principal produto da Cemex é cimento, que respondeu por 46% das suas vendas, em 2013, seguido pelo concreto (39%) e pelos agregados (15%). A empresa tem, portanto, grande foco no seu *core business* e acredita que a manutenção das operações de cimento, concreto e agregados como um negócio integrado verticalmente, faz

com que possa capturar uma grande porção de valor da cadeia de cimento (CEMEX, 2013b). As vendas estão distribuídas por diversos continentes: 27% Norte da Europa, 23% México, 22% Estados Unidos, 15% América do Sul, Central e Caribe, 10% Mediterrâneo e 4% Ásia (CEMEX, 2014).

A empresa passou por intenso processo de crescimento nos últimos anos. De vendas de US\$ 7,16 bilhões em 2003 e US\$ 16 bilhões em ativos, chegou a US\$15,2 bilhões de vendas em 2013 e US\$ 38 bilhões em ativos.

Após enfrentar dificuldades com alta alavancagem, a empresa busca, atualmente, desenvolver iniciativas com o objetivo de alongar o perfil da dívida, reduzi-la, além de incrementar a agilidade operacional e integrar em redes suas operações. Chegou ao final de 2013 com um endividamento de US\$17,5 bilhões (CEMEX, 2013b; CEMEX, 2014).

A Cemex faz parte do seletto grupo das 100 maiores empresas transnacionais não financeiras do mundo, juntamente com a Lafarge (ver anexo 1). Ocupa a 98^a posição em termos de ativos externos, mas está na 26^a posição quando se considera o índice de transnacionalidade.

A Cemex também consta na lista das 100 maiores empresas transnacionais de países em desenvolvimento, a única da indústria de cimento (ou minerais não metálicos) como mostra o quadro no anexo 2.

No quadro abaixo constam as 10 maiores empresas transnacionais dos países em desenvolvimento. Se considerados os ativos externos, a CEMEX está na sétima posição do ranking. Quando considerado o TNI (índice de transnacionalidade), a CEMEX é a vigésima maior companhia transnacional de países em desenvolvimento.

Tabela 5.7 - As 10 maiores Transnacionais não financeiras de países em desenvolvimento e economias em transição, classificadas por ativos no exterior, em 2011 (US\$ milhões e número de empregados)

Rank	TNI ^b	Empresa	Países de Origem	Indústria	Ativos		Vendas		Emprego	
					No exterior	Total	No exterior	Total	No exterior	Total
1	18	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong	Diversif.	77 291	92 788	23 477	30 023	206 986	250 000
2	90	CITIC Group	China	Diversif.	71 512	514 847	9 923	51 659	30 806	140 028
3	13	Hon Hai Precision Industries	Taiwan	Elétrica & equip. eletrônicos	52 198	57 451	114 285	117 992	810 993	961 000
4	63	Vale SA	Brasil	Mineração	48 045	128 728	49 475	60 389	17 522	79 646
5	61	China Ocean Shipping (Group) Company	China	Transporte e Estocagem	40 435	52 230	19 454	29 579	7 355	130 000
6	77	Petronas - Petroleum National Bhd	Malásia	Petróleo	38 907	150 435	43 228	72 853	8 653	43 266
7	20	Cemex	México	Minerais não-metálicos	34 601	39 191	11 792	15 208	32 068	44 104
8	47	América Móvil	México	Telecomun.	32 694	67 590	38 315	53 553	86 480	158 694
9	53	VimpelCom	Rússia	Telecomun.	29 829	54 039	11 280	20 262	34 479	65 950
10	89	China National Offshore Oil Corp	China	Petróleo	29 802	112 887	19 786	75 518	3 367	98 750

^a Todos os dados são baseados nos relatórios anuais das companhias, entre 1 de abril de 2011 e 31 de março de 2012.

^b TNI, o índice de transnacionalidade, calculado como uma média entre três as razões: ativos externos/total de ativos; vendas externas/total de vendas; empregos no exterior/total de empregos

Fonte: Unctad (2013)

Dentre os principais players da indústria, a Cemex é a maior dos países em desenvolvimento, excluídas as chinesas CNBM e Anhui Conch. Dos demais players constam do ranking dos principais produtores mundiais: Italcementi (Itália), Huaxin (China), Ultratech (Índia), Votorantim (Brasil), Buzzi Unicem (EUA), Cimpor (Brasil-controlada pela Camargo Corrêa), Eurocement (Rússia), Taiheiyo Cement (Japão), CRH (Irlanda), Siam Cement (Tailândia), Dangote (África), Argos (Colômbia).

Na tabela 5.8 abaixo estão elencadas informações dos principais produtores.

Tabela 5.8 - Maiores empresas de cimento do mundo sem considerar as empresas chinesas, em 2013

Empresas	Lafarge	Holcim	HeidelbergCement	CEMEX
País de Origem	França	Suíça	Alemanha	México
Número de países	62	70 países	Mais de 40	Mais de 50
Empregados	64.000	76.359	52.560	43.000
Vendas anuais totais	15,2 bilhões de euros	16 bilhões de euros	13,9 bilhões de euros	US\$ 15,227 bilhões
Unidades produtivas		1.750	1.700	2.213
Produção de Cimento (milhões de toneladas)	221 M ton	206,3 M ton	-	93,7 M ton
Venda de Cimento	-	138,9 M ton	91,3 M ton	-
Ebitda	-	US\$ 4,2 bilhões ou 3,1 bilhões de euros	1,65 bilhões de euros	US\$ 2,643 bilhões

Fontes: Elaboração própria a partir de Lafarge (2014), CEMEX (2013b), cemnet.com; Holcim (2014); Heidelbergcement (2014)

Além da CEMEX, outra latino-americana destaca-se no grupo dos principais produtores mundiais. A Argos é líder no mercado de cimento e concreto da Colômbia. Foi criada em 1934, como parte do conglomerado mais importante do país, o Grupo Empresarial Antioqueño

(GEA). Detêm 51% do mercado colombiano de cimento. É o único produtor de cimento branco no país e também atua nos Estados Unidos e no Caribe(DIÁZ; MILLÁN, 2011).

Iniciou o processo de internacionalização em 1998, quando realizou aliança estratégica para aquisição de cimenteiras no Panamá, República Dominicana e Haiti (ARGOS, 2014b). Em 2005, entrou no mercado dos EUA através da aquisição de empresas. Em 2009, adquiriu participação em diversas operações no Caribe. Em 2010, realizou alianças estratégicas no mercado de Suriname e em 2011, comprou plantas da Lafarge nos EUA, em uma operação de US\$760 milhões e se tornou o segundo maior produtor de cimento do sudeste dos EUA e o quarto maior de concreto (ARGOS, 2014b; LAFARGE, 2011). Em 2012, manteve o crescimento em plantas de concreto no Caribe.

Atualmente, é o quinto maior produtor de cimento da América Latina, com capacidade instalada de 21 milhões de toneladas por ano. Tem 9 plantas na Colômbia, uma em Honduras, 3 nos EUA, além de 10 unidades produtoras de clínquer na Colômbia, Estados Unidos, Honduras, Panamá, Haiti, República Dominicana, Suriname, Guiana Francesa e cinco terminais nas Antiguas, Curaçao, Dominica, St. Maarten e St. Thomas (ARGOS, 2014).

No mercado de concreto, é líder na Colômbia e o terceiro maior produtor dos EUA. Tem capacidade produtiva de 18 milhões de metros cúbicos por ano. Tem aproximadamente 390 plantas de concreto na Colômbia, Estados Unidos, Panamá, Haiti, República Dominicana e Suriname (ARGOS, 2014).

5.4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA DE CIMENTO NO MUNDO

A análise da história dos principais produtores mundiais de cimento permite identificar um padrão nos processos de internacionalização destas empresas.

Como oligopólio, existe uma tendência natural para concentração, o que implica a entrada em novos países como forma de realização do padrão de acumulação. Primeiramente, crescem nos seus mercados de origem com importante contribuição das fusões e aquisições, aspecto comum entre todos os grandes players. Tornam-se líderes dos seus mercados, com participações de vão de 40% a mais de 60% dos seus países de origem.

Alguns, constituem-se como membros de grandes conglomerados ou grupos de negócios¹² (Siam, Argos, Votorantim, CRH, CNBM), sobretudo as empresas de países em desenvolvimento, e garantem as vantagens provenientes deste modelo de corporação, como laços com instituições financeiras e conexões políticas (PANANOND, 2001). No caso dos asiáticos, por exemplo, as relações com o governo lhes garante suporte institucional, o que permite preencher muitos dos vazios institucionais típicos de países em desenvolvimento (YIU, 2010; KHANNA; PALEPU, 2006). No caso dos latino-americanos (Argos, Cemex), as relações governamentais não foram diretamente relacionadas ao processo de internacionalização, mas sim a proteção do mercado através de tarifas de importação, sobretudo no período de substituição de importações, o que estimulou o crescimento dessas grandes corporações.

O processo de internacionalização das empresas da indústria de cimento iniciou, geralmente, via exportações, mesmo que estas representem uma parte muito pequena da sua operação. No caso da Lafarge e CEMEX, por exemplo, cerca de trinta anos após a fundação realizaram a primeira venda externa. A Heidelberg, proveniente de um mercado maior, e com processo de internacionalização mais tardio em relação à líderes Lafarge e Holcim, levou mais de cinquenta anos, mas também ocorreu antes do primeiro IDE.

Neste sentido, o encadeamento previsto por Johanson e Vahlne (1977) é corroborado. Com a experiência de realização de aquisições no mercado interno e o conhecimento do mercado externo, a entrada em outros mercados torna-se menos complexa. Entretanto, não foram suficientes para proporcionar todos os conhecimentos necessários à uma operação de maior envolvimento como o IDE, o que será demonstrado no capítulo posterior.

Até a segunda-guerra, as empresas europeias cresceram nos seus mercados de origem e em mercados próximos, de baixa distância psíquica. São empresas fundadas no século XIX e, sobretudo, início do século XX e após conquistarem o mercado do seu país, moveram-se

¹²Grupos de negócios ou *business groups* são definidos como uma coleção de entidades independentes legalmente e que são relacionados por laços formais e informais (GRANOVETTER, 1994). Esta definição sociológica é ampla em relação a outras definições econômicas, que se concentram nos aspectos de diversificação não relacionada e propriedade comum para uma definição mais específica. Para uma análise dos conceitos de grupos de negócios ver Cuervo-Cazurra (2006). Considera-se neste trabalho que grupos de negócios são constituídos por firmas legalmente separadas, com atuação em atividades estrategicamente não relacionadas e sob controle e propriedade comuns (CUERVO-CAZURRA, 2006).

para países próximos fisicamente ou psicologicamente, em um primeiro momento, o que condiz com o processo de internacionalização das multinacionais tradicionais descrito por Unctad (2007) no que se refere ao estágio de desenvolvimento organizacional. Quando internacionalizam estavam maduras e bem consolidadas nos mercados de origem.

No caso da Lafarge, até o final dos anos 50, tinha posição sólida na França e no norte da África. A Holcim, primeiro realizou investimentos na Europa e depois também foi para países africanos, próximos geograficamente, como Egito e Líbano. O processo de internacionalização das empresas europeias, iniciou, portanto, de forma regional, não intercontinental.

Os primeiros investimentos externos das empresas europeias ocorreram muitos anos após a fundação. No caso da Lafarge, levou mais de cem anos e a da Heidelberg, mais de sessenta anos. Entretanto, a Holcim, somente seis anos após a sua fundação, investiu em mercados próximos.

Nos anos que se seguiram ao término da Segunda Grande Guerra, houve um processo intenso de internacionalização das companhias europeias caracterizado pela aquisição de empresas norte-americanas. De acordo com Ghemawat (2004), durante os anos 60 e 70, a indústria de cimento nos EUA entrou em crise. Com queda de rentabilidade provocada pelo colapso dos preços, as firmas domésticas responderam baixando investimentos e diversificando para outras linhas de negócios. Este processo resultou em escassez em alguns mercados regionais, o que abriu oportunidades para as firmas europeias que estavam fortalecidas financeiramente e buscavam mercados para expansão. Em 2000, os grupos europeus controlavam 65% do mercado norte-americano (GHEMAWAT, 2004).

Este período corresponde ao que Dunning et al. (2008) e Mathews (2006) chamam de “pré-globalização”, onde a grande maioria do IDE das economias desenvolvidas estava em busca de mercados e eficiência e ocorria no contexto intra-triade. Neste período, o IDE dos países desenvolvidos era muito limitado. Eram os investimentos da Célula 1 da matriz de Ramamurti (2009).

Observa-se que, neste período, ao mesmo tempo que entraram nos EUA, um país desenvolvido, também realizam investimentos *down market* (RAMAMURTI, 2009), como as aquisições da Lafarge e HOLCIM no mercado brasileiro, que já contava desde da década de 20 com empresas de cimento norte-americanas e canadenses. Destaca-se que a característica da indústria, marcada pela baixa diferenciação de

produto e processos, facilita este tipo de movimento estratégico, pois não há obstáculos significativos para adaptações de produtos às condições específicas de países em desenvolvimento. E, no caso brasileiro, o grande tamanho do mercado em crescimento gerava a escala necessária para uma indústria intensiva em capital. Portanto, algumas das desvantagens geralmente enfrentadas pelas empresas de países desenvolvidos em países em desenvolvimento (KHANNA; PALEPU, 2006) não se aplicaram à indústria de cimento.

Até os anos 70, os investimentos diretos inter-continentais ocorriam com menor intensidade. Foi a partir dos anos 80 que passou a se acentuar a concentração da produção na mão de poucos produtores (GHEMAWAT; THOMAS, 2008). Nos EUA, os investimentos estiveram concentrados em dois períodos: 1985-1988 e 1991-1993 (GHEMAWAT, 2004).

A entrada de firmas em novos mercados ocorreu, sobretudo, por aquisições, e modificou a estrutura dos mercados locais. As empresas deram ênfase na compra de capacidade existente ao invés de adicionar nova capacidade. As aquisições eram mais atrativas quando o valor de mercado das adquiridas estava abaixo do valor estimado pelos compradores (GHEMAWAT, 2004).

Ghemawat e Thomas (2008) identificaram que os maiores produtores mundiais (na época, Lafarge, Holcim, Cemex, Heidelberg, Italcement e Blue Circle) entraram em novos mercados 115 vezes entre 1988 e 2000, mas, somente 19 vezes entre 1970 e 1988.

Em 1997-1998, com a crise asiática, houve uma concentração de investimentos de empresas da indústria de cimento no Sudeste da Ásia, o que se estendeu na década de 2000, como mostramos tabelas 5.7 e 5.8 apresentadas nas páginas finais dessa seção. Apesar da atratividade do mercado, a entrada antes desse período era dificultada pelos elevados preços dos ativos (GHEMAWAT, 2004).

Durante este movimento de internacionalização da produção das empresas europeias, sobretudo no mercado norte-americano, as latino-americanas, em um contexto de grande instabilidade econômica e mercados pouco abertos à importação, cresciam nos seus países de origem. A internacionalização ocorria via exportações. A ação mais expressiva de exportação foi desenvolvida pela CEMEX.

A produtora mexicana começou a exportar para os EUA no início da década de 70. Nos últimos anos da década de 80, estabeleceu unidades de distribuição no sul dos EUA, mas o mercado estava em desaquecimento (foi a época da elevação dos juros) e produtores norte-

americanos entraram com pedido de ações anti-dumping e foram contemplados com significativas sobretaxas (GHEMAWAT, 2004).

As exportações da CEMEX também foram significativas no mercado espanhol. Segundo Ghemawat (2004), na década de Noventa (1991), a Cemex construiu terminais de distribuição na Espanha que contribuíram para o estudo do mercado europeu.

Foi nos anos 90 que as empresas latino-americanas (CEMEX e ARGOS), iniciaram os primeiros investimentos externos. A Cemex investiu na Espanha e em países da região, além de iniciar atuação na Ásia, pelas Filipinas e na África, pelo Egito. A Argos concentrou-se em países da América Central, muito próximos geograficamente e com semelhanças culturais com a Colômbia. Em 2011, tornou-se o quarto maior produtor de concreto dos EUA. A Votorantim, como vai ser destacado na seção seguinte, não realizou investimentos externos nos anos 90.

Observa-se, portanto, que a internacionalização das latino-americanas ocorreu décadas após o início do processo de internacionalização via IDE das europeias, importantes características que as definem como *latecomers* (país de origem de renda baixa ou média e processo de internacionalização tardio). A internacionalização destas empresas ocorreu associada ao contexto de abertura das economias latino-americanas e também pela maior ameaça que os grandes players internacionais realizavam sobre os antigos mercados protegidos. Portanto, a mudança institucional do ambiente das empresas revelou duas dimensões do mesmo processo: a abertura facilita a saída destas firmas de países em desenvolvimento, mas também intensifica a atuação dos concorrentes estrangeiros em seus mercados.

Entretanto, o processo de internacionalização destas empresas emergentes não se enquadrou no que Mathews (2006) definiu como internacionalização acelerada, pois saíram dos seus mercados após se tornarem líderes no próprio mercado, o que parece caracterizar um aspecto da indústria de cimento.

O crescimento da internacionalização dos emergentes é o período denominado por Duning et al (2008) como o período pós-globalização, quando cresce o IDE dos países em desenvolvimento e surge o IDE dos países emergentes. A busca do IDE das latino-americanas foi por mercados e recursos, e face as características do mercado de cimento, não buscavam *asset-augmenting*.

A partir dos anos 90, enquanto os dois movimentos, de internacionalização das empresas europeias e latino-americanas se desenvolve, um outro grupo de importantes empresas da indústria de

cimento global ainda não tem saído do seus mercados de origem. São empresas do continente asiático (China, Índia, Rússia, Japão, Tailândia) e africano (Nigéria).

Parte destas empresas são as chinesas. Dos sete maiores do mundo, três são da China, apesar da Huaxin ter participação acionária de empresas europeias. E, com isso, são caracterizadas pelas idiossincrasias inerentes à economia chinesa e a intervenção estatal. Mas, como mencionado anteriormente, estão em um mercado grande, mas em desaquecimento, marcado por excesso de produção de cimento e, portanto, tendem a exercer sua atuação em outras regiões.

Este grupo de empresas cimenteiras está em países com grandes mercados, tanto em termos de área, como é o caso das chinesas, indianas e russas, como em termos de taxas de crescimento econômico. São empresas que começaram o processo de internacionalização por aquisição de unidades produtivas regionais, em países limítrofes, recentemente, após os anos 2000, enquanto convivem com a maior agressividade dos competidores europeus e latino-americanos em seus mercados.

A russa Eurocement, detêm mais de 40% do mercado do seu país e um processo de internacionalização bastante regional (Ucrânia, Uzbequistão e Belarus). A Ultratech, indiana do grupo Birla, que cresce no mercado interno por aquisições e greenfields, iniciou operações nos Emirados Árabes, Bahrain, Bangladesh e Sri Lanka e tem capacidade para manter-se em expansão. Semelhante processo é desenvolvido pelo grupo Dangote, nigeriano que se tornou o maior produtor no seu país e expande operações para outros países do continente africano, assim como a tailandesa Siam, que internacionaliza para os demais países da ASEAN e mantêm-se regional.

As firmas ao expandirem para países com nível de desenvolvimento similar podem alavancar seu conhecimento sobre como operar em um ambiente caracterizado por vazios institucionais(CUERVO-CAZURRA, GENC, 2008; KHANNA, PALEPU, 2006).

Em um primeiro momento, as firmas de mercados emergentes, que estão em países institucionalmente mais frágeis, podem achar mais difícil transferir suas vantagens competitivas para países desenvolvidos porque foram desenvolvidas em contextos diferentes mas, como apontaram Cuervo-Cazurra e Genc (2008), essas desvantagens podem se transformar em vantagens. Como são nos países emergentes que se encontram as grandes perspectivas de crescimento no mercado de cimento mundial, as firmas de países emergentes, ao competirem com as

firmas de países desenvolvidos podem estar em vantagem, sobretudo quando se trata de ambientes como China e Índia.

E, a história mostrou, que firmas de países em desenvolvimento entraram em países desenvolvidos e tem obtido sucesso nesses mercados, como foi o expressivo crescimento da CEMEX e Argos que se tornaram grandes líderes no mercado dos EUA.

Quanto ao destino de IDE, em princípio, a internacionalização das empresas asiáticas parece corroborar alguns estudos (DUNNING; KIM; PARK, 2008; RUGMAN, 2008; UNCTAD, 2007) que defendem que as emergentes apresentam investimentos mais regionais do que globais, no sentido de que tem outras economias em desenvolvimento como destino, muitas vezes para a mesma região, a denominada cooperação sul-sul.

Mas, o processo de internacionalização das latino-americanas e europeias mostra que existe uma tendência para uma expansão global após a regionalização inicial. Neste sentido, a regionalização parece ser uma característica de um momento, ou estágio do processo de internacionalização que tende a evoluir com o tempo alcançando assim, um caráter mais global, como sugeriu Ramamurti (2009).

Destaca-se que muitas empresas emergentes da indústria de cimento são diversificadas, fazem parte de conglomerados, o que aumenta a complexidade na análise das suas capacidades de ação e reação. Os movimentos estratégicos dessas corporações, juntamente com as fusões e aquisições entre unidades produtivas dos demais grupos (europeus e latino-americanos) e as consequências deste processo, caracterizarão a indústria de cimento no mundo nos próximos anos, que aponta sinais de significativas transformações no ranking dos principais atores.

A performance dos grupos de negócios nos países desenvolvidos, particularmente conglomerados, tem mostrado que são estruturas pouco eficientes e destroem o valor do acionista (KHANNA; PALEPU, 2000; KHANNA; YAFEH, 2007; CUERVO-CAZURRA, 2006).

Ao contrário, nos países em desenvolvimento, sobretudo os emergentes, a afiliação a grupos de negócios tende a favorecer os negócios ao apresentarem desempenho superior a empresas de fora do grupo (KHANNA; PALEPU, 2000; CUERVO-CAZURRA, 2006). A explicação para a performance superior está nas características institucionais dos países em desenvolvimento devido aos custos de transação desenvolvidos pelos vazios institucionais.

Os grupos de negócios, com maior escala e escopo e com a internalização de uma série de transações, conseguem operar de forma

mais eficiente do que as firmas individuais (KHANNA; RIVKIN, 2001). Os benefícios da afiliação estão diretamente ligados ao tamanho do grupo e ao nível de diversificação (KHANNA; PALEPU, 2000). A reputação do grupo, por exemplo, garante credibilidade aos fornecedores e consumidores, facilita a obtenção de licença para importação de tecnologia estrangeira.

Os grupos de negócios diferenciam-se entre si de acordo com o controle da propriedade (CUERVO-CAZURRA, 2006). Conglomerados familiares, como é o caso da Votorantim e Dangote, conglomerados os quais as ações estão dispersas no mercado e conglomerados estatais, como a CNBM. E estudos do desenvolvimento nestes modelos de negócios tem demonstrado que a estrutura de propriedade, a gestão e controle tem relevância para os custos de agência. Os objetivos dos atores que detém a propriedade, o controle, assim como a gestão, podem variar. Isto tem um impacto no acesso ao capital externo e na lógica do processo de diversificação e, como consequência, na performance e nas estratégias de crescimento. Portanto, no caso da indústria de cimento, essas variáveis terão interferência no processo de internacionalização destes conglomerados e nas alterações que ocorrerão no padrão de concorrência da indústria global de cimento.

A análise do desenvolvimento histórico da indústria de cimento mostra que as europeias ao longo do processo de internacionalização voltaram-se para a sua competência essencial (produção de cimento e agregados). Enquanto isso ocorreu, as latinoamericanas, caracterizadas pelo processo de substituição de importações, tiveram a industrialização e a internacionalização mais tardia. Este processo fez com que as empresas crescessem em mercados fechados, marcados pela conjunção do crescimento do capital nacional com o capital internacional (investimentos diretos externo) e inseridas em amplos mercados, o que favoreceu a formação de conglomerados diversificados em indústria tecnologicamente não relacionadas e com fortes relações com o governo (AMSDEN, 2001).

No caso das latino-americanas, como a CEMEX, houve uma estratégia de enfoque e a empresa vendeu boa parte dos ativos que possuía em outras atividades para dar prioridade ao crescimento do negócio principal, a indústria de cimento - uma estratégia consistente com o padrão que as empresas européias vinham estabelecendo (GHEMAWAT, 2004).

A intensa internacionalização da CEMEX, e a posterior atuação internacional da Argos e da Votorantim, fez com que a internacionalização das cimenteiras tenha uma característica diferente de

outras indústrias. A China e a Índia são países que tem se mostrado mais dinâmicos na corrida pela internacionalização do que as latinas em boa parte de setores. No caso da indústria de cimento isso não ocorreu. Enquanto as asiáticas mantêm-se regionais, as latino-americanas tornaram-se globais.

Em relação às vantagens das empresas já estabelecidas no mercado de destino do IDE, a literatura destaca que o domínio do mercado é uma das vantagens das empresas que são as primeiras a se mover (LIEBERMAM; MONTGOMERY, 1998). Entretanto, na indústria de cimento, este efeito é minimizado dada a commoditização do produto. Não existem vantagens significativas em relação à marca, por exemplo. Entretanto, a vantagem do domínio da matéria-prima é significativo, superada em parte devido a menor atratividade das indústrias tradicionais em relação às indústrias tecnologicamente mais avançadas nos países desenvolvidos. Houve uma transferência de capital e recursos humanos para as atividades mais avançadas tecnologicamente nos países desenvolvidos, facilitando a aquisição destas empresas por empresas estrangeiras, em um primeiro momento. Em um segundo momento, com a crise internacional iniciada em 2008, que afetou principalmente a indústria da construção, os ativos das indústrias de cimento tornaram-se ainda mais atraentes para as empresas de países emergentes que estão com mercados domésticos em crescimento, o que abriu mais oportunidades para os consolidadores globais, como a Votorantim (RAMAMURTI, 2009).

Além disso, observa-se que o processo de concentração desenvolvido na indústria da construção civil, liderado pelos principais players, como Lafarge e Holcim, faz com fusões e aquisições sejam submetidos aos órgãos de regulação de cada país, o que geralmente exigem a venda de importantes ativos. Foi a partir deste processo que a entrada dos emergentes como CEMEX e Votorantim ocorreu em países desenvolvidos, assim como a fusão da Lafarge com a Holcim também está facilitando a entrada e crescimento de competidores menos expressivos em mercados emergentes como o Brasil, no ano de 2014.

A disponibilidade de recursos e a capacidade de integração destes ativos são, portanto, condições importantes para a captura destas oportunidades colocadas pela dinâmica do padrão de concorrência do setor.

Sobre o futuro da indústria de cimento global, sabe-se que quando o crescimento do mercado doméstico é alto, as empresas tendem a não ir para o exterior muito antecipadamente (o que explica o porquê as chinesas ainda estão bastante concentradas no seu mercado) e tendem

a ir para países em desenvolvimento, não para países desenvolvidos(LU; WANG; 2012). Isto indica um pouco do *time* e da direção o qual as grandes empresas de cimento podem desenvolver no iniciante processo de internacionalização.

Além disso, as empresas tendem a aceitar, capitalizar e adaptar-se ao ambiente institucional que se desenvolvem, o que as faz capturar economias associadas a certos tipos de vantagens de ativos e processos (TEECE, 2014). Portanto, uma empresa ao ter relacionamento com o estado, ou desenvolver uma história única, difícil de ser replicada, cria uma trajetória única, também difícil de ser prevista e este elemento traz instabilidade ao ambiente da indústria de cimento global na atual conjuntura.

Sabe-se, entretanto, que as multinacionais dos países em desenvolvimento são grandes, intensivas em capital, altamente integradas verticalmente e com capacidades tecnológicas para competir com as empresas dos países desenvolvidos.

Na seção seguinte são apresentadas características da indústria de cimento brasileira, local no qual a empresa objeto de estudo dessa pesquisa se desenvolveu.

Quadro 5.1- Processo de internacionalização da indústria de cimentos, principais produtores mundiais

	Até Anos 20	Anos 30-40	Anos 50-60	Anos 70	Anos 80	Anos 90	Anos 2000	Anos 2010
Lafarge	1833 – Fundação (França) 1864- inicia intern. via exportações para Egito.		África (Argélia) América do Norte (Canadá) América Latina (Brasil - 1959)		EUA (aquisição, torna-se maior produtor de concreto EUA) Suíça - Aquisição - aumenta atuação na Europa e África		2001 – Reino Unido - aquisição Blue Circle – maior exposição emergentes; 2005 – China (Joint-venture) 2008 – Egito (aquisição) torna-se líder no Oriente Médio e África	2014 – Fusão com a HOLCIM
HOLCIM	1912 – Fundação (Suíça) 1920- IDE França, Bélgica, Holanda, Egito, Líbano, África do Sul		América Norte América Latina (Brasil - 1951)	Ásia pacífico	Europa Oriental	Ásia Pacífico (crescim.)	2005 – Índia (aliança) Reino Unido e cresce América do Norte 2008- torna-se maior acionista Huaxin) 2009 – Austrália (aquisição CEMEX)	2014 – Fusão com a Lafarge
HEIDELBERG	1913 – Fundação (Alemanha)			1977 - EUA (aquisição)	América do Norte Europa Oriental	Benelux, Suécia Noruega, Países do Báltico, Reino Unido (Aquisição) EUA (costa oeste) Canadá (lado ocidental) Indonésia Índia Gana, Tanzânia	América do Norte (aquisição) Austrália e Malásia (aquisição)	
Italcementi	1864 – Fundação (Itália)					França		
Buzzi Unicem	1872 – Fundação	-	-	1979 - EUA				
CIMPOR	-	-	-	1976 – Fundação	-	1992 - Espanha		

Continua...

	Até Anos 20	Anos 30-40	Anos 50-60	Anos 70	Anos 80	Anos 90	Anos 2000	Anos 2010
CRH	Cement Limited (established in 1936) and Roadstone, Limited (1949). Fusão ocorreu em 1970. (Irlanda)	-	-	1970- Alemanha 1978 - EUA	1985-EUA 1987-Espanha	1995 – Argentina 1996-EUA 1999-Ucrânia, Finlândia, região dos Bálticos	2000- Suíça 2003-Holanda 2004-Portugal 2007-Turquia 2007-China 2008-índia 2009-China "By the end of the 2000s, CRH had sales of €17.4 billion having spent €13.7 billion on a further 520 acquisitions".	2011-Holanda, Bélgica, França 2013 – Ucrânia 2013-índia 2013-Canadá
CEMEX	1906 Fundação (México)	-	-	Exportações	Exportações	Espanha (Aquisição) América Latina (Venezuela, Panamá, República Dominicana) Ásia (Filipinas) África (Egito) América do Norte (Estados Unidos)	EUA (aquisição) – tornou-se maior produtor de cimento dos EUA Nicarágua Tailândia Porto Rico 2005– Europa (20 mercados) aquisição RMC Austrália – aquisição Rinker	Tchecoslováquia
VOTORANTIM		1936 Fundação (Brasil)	-	Exportações	Exportações	Exportações	2001 – Canadá 2003 – EUA 2008 – Chile 2009 – Argentina	2010 – África Ásia Europa (Cimpor – Espanha, Índia, China, Turquia, Marrocos, Tunísia)
ARGOS	-	1934 Fundação Colômbia	-	-	-	1998- Panamá República Dominicana Haiti	2005 – EUA (aquisição) 2009- Caribe (aquisição)	2010- Suriname 2010-EUA (aquisição Lafarge)

Continua.....

	Até Anos 20	Anos 30-40	Anos 50-60	Anos 70	Anos 80	Anos 90	Anos 2000	Anos 2010
CNBM	-	-	-	-	1984 Fundação (China)	-	-	-
ANHUI CONCH	-	-	-	-	-	1997 – Fundação (China)	-	2012 – Indonésia (estuda Vietnã, Malásia, Burma)
HUAXIN	1907 Fundação (China)	-	-	-	-	-	-	2011 – Tajiquistão 2014 - Camboja
Ultratech	-	1948 Fundação (Índia)	-	-	-	-	-	2010 – Emirados Árabes
Eurocement	Ano de fundação das empresas que se fundiram desconhecido	-	1965 Ucrânia Ubezequistão	-	-	-	2002 – fusão duas produtoras e deram origem a Eurocement	-
Taiheyo	1881 Fundação (Japão)	-	-	-	-	-	2000 – Nova Guiné	-
Dangote	-	-	-	-	1981 Fundação (África)	-	-	-
Siam	1913 Fundação (Tailândia)	-	-	-	-	1990 - ASEAN	-	-

Fontes: Anhui Conch, 2013; Argos (2014); Buzzi Unicem (2014); CEMEX (2014); CIMPOR (2013); CNBM (2014); CRH (2014); Dangote (2014); Díaz; Millan (2010); Eurocement (2014) Heidelbergcement (2013); Hiraga (2011); Holcim (2014); Huaxin (2014); Italcementi Group (2013) Lafarge (2014); Scc (2014); Taiheyo Cement Corporation (2014); Ultratech (2014); Votorantim (2014); Wee (2007).

Quadro 5.2 - Atuação internacional das maiores empresas produtoras de cimento do mundo

	Empresa	País de Origem	Ano de Fundação	Ano de primeiro IDE	País destino primeiro IDE	Número Países	Número de Continentes 7/	Atuação	
1	CNBM 2/ 3/	China	1984	-	-	1		Sem IDE	
2	Lafarge	França	1833	1950	Argélia	62	8	Global	Primeira exportação em 1864. Produção em todos os continentes. Maior produtor de cimento do mundo (2001), segunda maior em agregados e a quarta maior em concreto [s/china]. Líder no mercado do Oriente Médio e África (2008).
3	Holcim	Suíça	1912	1920	Europeus	70	9	Global	Europa, América do Norte, América Central e do Sul, África, Oriente médio, Ásia, Oceania.
4	Anhui Conch 2/	China	1997	2012	Indonésia	2	2	Regional	IDE na Indonésia. Exporta para mais de 20 países (EUA, Europa, África, Ásia). Exportações representaram 2,63% das vendas em 2013.
5	HeidelbergCement	Alemanha	1873	1977	Estados Unidos	40	6	Global	Exportações iniciaram nos anos 30. Não está na América Latina. Líder no mercado de cimento alemão.
6	Cemex	México	1906	1992	Espanha	50	9	Global	Exportava antes de realizar IDE. Líder de mercado México (1976); Maior produtor de cimento dos EUA (2000).
7	Huaxin 5/	China	1907	2011	Tajiquistão	3	1	Regional	China, Tajiquistão, Camboja (segundo investimento realizado em 2014).
8	Ultratech	Índia	1948	2010	Emirados Árabes	5	2	Regional	Índia, Emirados Árabes, Bahrain, Bangladesh.
9	Italcementi	Itália	1864	1992	França	22	6	Global	Europa, Ásia, América do Norte, África, Oriente Médio.

continua...

	Empresa	País de Origem	Ano de Fundação	Ano primeiro IDE	País destino primeiro IDE	Número Países	Número de Continentes	Atuação	
10	Votorantim 3/	Brasil	1933	2001	Estados Unidos	14	6	Global	América do Sul e Norte; Europa; África; Ásia
11	Cimpor 6/	Portugal	1976	1992	Espanha	10	3	Regional	América do Sul, África, Portugal
12	Buzzi Unicem	Itália	1907 (Buzzi) Unicem (1872)	1979	EUA	12	6	Global	Europa, Algéria, Rússia, EUA e México
13	Eurocement	Rússia	2002 (a partir de fusão de Rosuglesbit and Shtern-cement)	1965	Ucrânia	4	2	Regional	Rússia, Ucrânia, Ubesequistão. Líder no mercado russo, com 40% de participação.
14	Taiheiyo 1/	Japão	1881	2000	Nova Guiné	7	2	Regional	Japão, China, Malásia, Vietnã, Filipinas, Nova Guiné, EUA
15	Dangote 3/	Nigéria	1981	-	-	15	1	Regional	África Líder no mercado nigeriano
16	Siam Cement 3/ 4/	Tailândia	1913	1990	-	7	1	Regional/ países da ASEAN	Vietnã, Filipinas, Tailândia, Indonésia, Camboja, Mianmar, Laos
17	Argos 3/	Colômbia	1934	1998	Panamá	12	3	Regional	América do Norte, Central e América do Sul. Líder no mercado da Colômbia, Honduras, Panamá
18	CRH 3/	Irlanda	1936	1973	Alemanha	18	4	Global	Entrou nos EUA em 1978, onde atua em agregados, asfalto e concreto. Está entre os 10 maiores produtores de cimento da Europa Ocidental. Líder na Finlândia, Irlanda, Ucrânia. Atua na Bélgica, Estônia, Suíça, Polónia, Espanha, Turquia, China, Índia, Rússia, Eslováquia, Israel, Latvia, Reino Unido, Holanda.

1/Formada em 1998 a partir da fusão de Chichibu Onoda (fusão Chichibu Cement e Onoda Cement) e Nihon Cement (anteriormente Asano Cement).

2/ Estatal.

3/ Conglomerados.

- Ultratech - Grupo indiano Birla, com vendas totais de US\$40 bilhões em 2013. É o terceiro maior grupo privado da Índia, atrás do Tata (US\$100 bilhões em vendas) e RIL (US\$ 74 bilhões) O grupo opera em mais de 33 países, tem mais de 136.00 empregados. Foi fundado em 1857. Atua em têxteis, metais, cimento (maior da Índia), vestuário, químico, serviços financeiros, telecomunicações (terceira maior da Índia), TI, etc.
- Votorantim – Um dos maiores conglomerados brasileiros, atua em cimento (Líder de mercado), metais e mineração, siderurgia, celulose, suco de laranja, autogeração de energia e banco.
- Dangote – A Dangote Cement é a maior empresa de capital aberto da Nigéria. Possui 63% do mercado de cimento da Nigéria. Além de cimento, atua na produção de alimentos e bebidas (açúcar, refino de sal, trigo, massas, etc), operações portuárias e outros serviços logísticos, mercado imobiliário, telecomunicações, siderurgia, óleo e gás.
- Siam Cement - Faz parte do grupo Petroquímico, papel, cimento (liderança mercado), varejo e produção de materiais de construção, cimento, além de participação acionária em negócios diversos como indústria de máquinas agrícolas, montadoras de automóveis, fabricante de pneus, empresas do ramo financeiro. São cem companhias de cinco grupos de negócios. De acordo com Pananond (2001), o grupo Siam foi um dos mais ativos no processo de internacionalização antes da crise de 1997, o que lhe conferiu um caráter pioneiro na realização de IDE tailandês. Empresa surgiu a partir de decreto do Rei Rama VI, que tinha a intenção de eliminar a dependência tailandesa de cimento importado e para adicionar valor aos recursos naturais domésticos. Iniciou a partir de máquinas importadas da Alemanha, país que prestava assistência tecnológica. Tenho monopólio até 1956, quando o rei permitiu o estabelecimento de outro empresa produtora, a Jalapathan Cement. Em 1952, iniciou processo de diversificação para a produção de concreto e agregados (integração vertical), processo que se estendeu até a década de Setenta. Após este período, ampliou a diversificação para inúmeras atividades relacionadas com cimento e construção, como ferro, aço, plásticos (tubos de PVC), fibras de vidro, telhas, revestimentos cerâmicos, gesso, acentos sanitários; e para atividades não relacionadas como papel e celulose, peças de automóveis, produtos elétricos e petroquímicos, trading. Apesar da diversidade de setores, todas as atividades tinham aspectos em comum como o baixo nível de competição, pequeno número de competidores, suporte generoso do governo e altas tarifas de importação. Seu desenvolvimento foi voltado para o mercado interno e somente exportava antes de 1990 quando havia excesso de capacidade de produção. O primeiro IDE foi realizado em nos EUA, para produção de revestimentos cerâmicos em 1991, como forma de aproveitar o mercado com grande demanda para este produto e que havia terminado com os privilégios do sistema geral de preferências para países em desenvolvimento, o que passou a inviabilizar as exportações tailandesas. Com essa experiência, o grupo percebeu que não estava pronto para atuar em um mercado tão competitivo quanto o norte-americano, o que fez alterar o seu foco para o Sudeste da Ásia. Desde 1993 enfoca investimentos nos países vizinhos, membros da ASEAN. Tanto o crescimento dentro do mercado doméstico quando a internacionalização estiveram relacionados com laços com fontes de recursos financeiros, com parceiros fornecedores de tecnologia e conexões políticas (PANANOND, 2001).
- CRH - O grupo tem atuação em materiais de construção, em 35 países, com vendas de US\$18 bilhões em 2013. Além de cimento, agregados, asfalto, concreto, cal, atua no varejo e produção de materiais de construção (vidro, persianas, toldos, tijolos, blocos de concreto, etc).
- Argos – Faz parte do grupo empresarial Antiequino, maior grupo da Colômbia, composto por 125 empresas, com faturamento de US\$17,8 bilhões em 2012.

4/Data de internacionalização aproximada de acordo com Wee (2007).

5/Holcim é a maior acionista (39,88%). O Estado possui 13,74%.

6/ De propriedade da Intercement (Grupo Camargo Corrêa). Operações entre Intercement e Cimpor foram realizadas em 2013. Sua subsidiária na Argentina é a Lomanegra. No Brasil tem a vice-liderança do mercado. Argentina é o segundo mercado.

7/ Continentes: Europa Ocidental, Europa Oriental, Ásia, América do Norte, América Central, América do Sul, África, Oceania, Oriente Médio.

Fontes: Anhui Conch, 2013; Argos (2014); Buzzi Unicem (2014); CEMEX (2014); CIMPOR (2013); CNBM (2014); CRH (2014); Dangote (2014); Díaz; Millan (2010); Eurocement (2014) Heidelbergcement (2013); Hiraga (2011); Holcim (2014); Huaxin (2014); Italcementi Group (2013) Lafarge (2014); Scc (2014); Taiheiy Cement Corporation (2014); Ultratech (2014); Votorantim (2014); Wee (2007).

5.5A INDÚSTRIA DE CIMENTO NO BRASIL

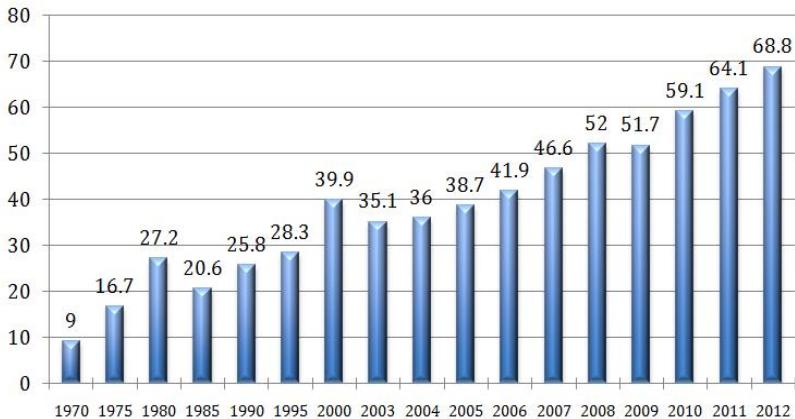
O cimento começou a ser produzido no Brasil em escala industrial a partir de 1926. Até então, o consumo de cimento no país dependia exclusivamente do produto importado. A produção nacional foi gradativamente elevada com a implantação de novas fábricas e a participação de produtos importados oscilou durante as décadas seguintes, até praticamente desaparecer nos dias de hoje (ABCP, 2009).

Na década de 70, com o intenso crescimento de obras de infraestrutura na economia brasileira, a produção teve incremento significativo, com uma elevação do patamar de 9,8 milhões de toneladas por ano para 27,2 milhões de toneladas no início dos anos 80, e foram instaladas 24 novas fábricas para abastecer essa crescente demanda. Nos anos seguintes, a recessão da economia nacional provocou queda no consumo (SNIC, 2013; KIHARA; VISEDO, 2014).

Nos anos 70, o chamado “milagre econômico” impulsionou a indústria do cimento, estimulada pelos inúmeros projetos habitacionais e de infraestrutura da época. Em apenas 10 anos o consumo per capita passou de 100 para 227 kg por habitante (KIHARA; VISEDO, 2014).

Nos anos 90, houve uma retomada do crescimento do consumo, que provocou grande aumento de produção em decorrência do processo de estabilização monetária da economia brasileira, como mostra a figura 5.9.

Figura 5.9 - Produção de Cimento no Brasil, 1970 a 2012 (milhões de toneladas)



Fonte: SNIC (2013)

Nos primeiros anos da década seguinte, a produção sofreu queda resultante das sucessivas crises mundiais e consequente instabilidade econômica. A partir de 2004, iniciou um novo ciclo de crescimento. Em 2013, a produção alcançou 70 milhões de toneladas, fazendo do Brasil o sexto maior produtor e quarto maior consumidor de cimento do mundo. O consumo de cimento também voltou a crescer após o ano de 2006, como mostra a tabela 5.9.

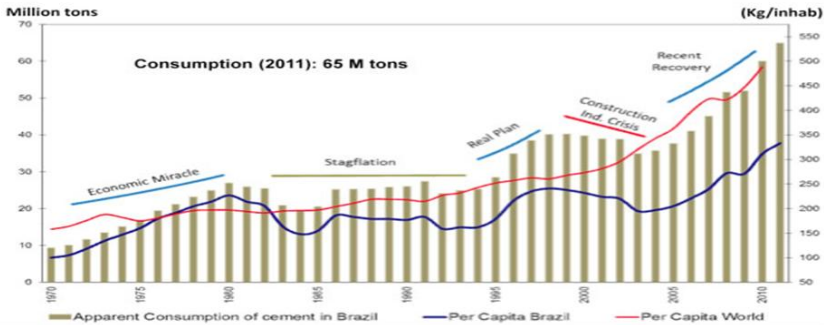
Tabela 5.9 - Consumo Aparente Total e consumo per Capita de Cimento no Brasil, 2000 a 2012

Ano	Consumo (mil ton.)	Varição Anual (%)	Consumo Per capita (Kg/hab)
2000	39.710	-1,22	232
2001	38.912	-2,01	224
2002	38.873	-0,10	220
2003	34.884	-10,26	195
2004	35.734	2,44	197
2005	37.666	5,41	205
2006	41.027	8,92	221
2007	45.062	9,83	240
2008	51.571	14,44	272
2009	51.892	0,62	271
2010	60.008	15,64	311
2011	64.972	8,27	333
2012	69.328	6,70	353

Fonte: SNIC (2013)

Na figura 5.10, elaborada por Kihara e Visedo (2014), pode-se verificar o dinamismo por que passou a indústria de cimento do Brasil desde a década de 70, com períodos de expressivo crescimento e anos de crise. Destaca-se que os anos 70 o consumo per capita brasileiro era maior do que o mundial, algo que não voltou a se repetir nos anos seguintes. O período de maior aproximação foi na segunda metade dos anos 90. Observa-se também que o ano de 2004 marca o início de uma trajetória ascendente do consumo de cimento no Brasil e no mundo, com uma breve interrupção em 2009.

Figura 5.10 - Consumo Aparente de Cimento no Brasil e Consumo per capita brasileiro e mundial, 1970-2011 (em milhões de toneladas)



Fonte: Kihara e Visedo (2014).

O Brasil lidera tanto a produção quanto o consumo de cimento na América Latina, responsável por 1,8% do consumo mundial. Com a exclusão da China, a participação do Brasil cresceu para 4,2%. (SNIC, 2013).

Em termos de emissão de carbono e de eficiência energética, a indústria cimenteira brasileira se destaca atualmente no cenário internacional como uma das mais bem posicionadas, principalmente quando comparada a países como Estados Unidos, União Européia e Japão. Esta posição foi conquistada como resultado de ações iniciadas décadas atrás e que foram ampliadas e consolidadas.

No final da década de 70, como decorrência da elevação dos preços internacionais do petróleo, o Governo Federal buscou soluções para conter a importação de petróleo e derivados. Dentre as soluções propostas, um protocolo assinado em 1979 entre o Governo, o setor de cimento e o de extração do carvão (conhecido como Protocolo do Carvão) tinha como desafio reduzir o consumo de óleo combustível na indústria cimenteira, intensiva em energia, substituindo-o pelo carvão nacional (KIHARA;VISED0, 2014).

Isto resultou na modernização do parque industrial, com a conversão do processo “via úmida” para “via seca” em diversas unidades, garantindo economia de quase metade do consumo de combustíveis. Houve também a instalação de equipamentos de redução de consumo energético, a intensificação no uso de adições ao cimento, como escórias de alto forno, cinzas de usinas termoeletricas e argilas calcinadas, a busca por fontes alternativas de energia, como biomassa, e o desenvolvimento de queimadores para vários tipos de combustíveis,

com tecnologia 100% nacional (KIHARA; VISEDO, 2014).

Conforme apontam Kihara e Visedo (2014), naquela época, as emissões de CO₂ não eram o centro das preocupações. Mas as ações executadas desde então tiveram papel determinante para alçar a indústria do cimento brasileira entre as menos poluentes do mundo.

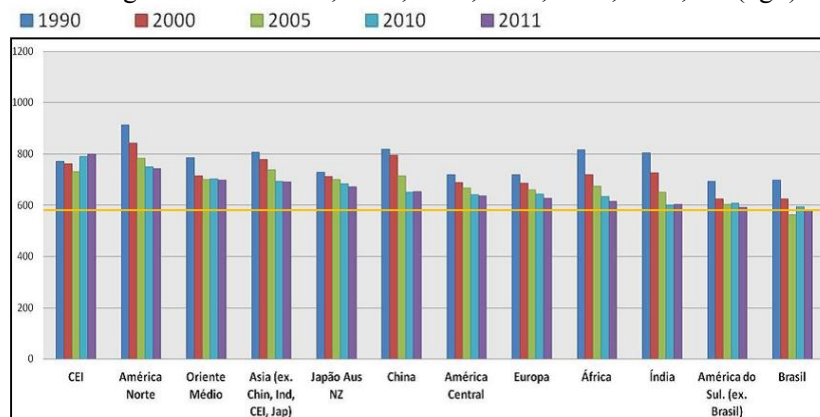
Levantamento realizado pelo Cement Sustainability Initiative (CSI), considerando mais de 900 unidades fabris de 46 grupos industriais no mundo todo, identificou o Brasil como aquele com a menor emissão específica de CO₂ (ABCP, 2011).

Atualmente, o parque industrial nacional de produção de cimento se caracteriza pelo avanço tecnológico. O impulso para esses avanços vieram da automatização do processo e da busca constante da redução do consumo de energia térmica e elétrica (ABCP, 2014).

O óleo combustível deixou de ser utilizado e o carvão mineral não se tornou o seu substituto. O carvão nacional tem baixo poder calorífico e o grau de emissão dessa fonte de energia não recomenda o seu uso em grande escala. Com isso, outras fontes alternativas passaram a ser buscadas e utilizadas, como o coprocessamento de resíduos e o maior uso de biomassa (KIHARA; VISEDO, 2014).

De 1990 a 2005, a produção de cimento aumentou 50%, mas a emissão de CO₂ variou apenas 38%, resultado da redução das emissões específicas do setor, que caíram 8% (ABCP, 2012).

Figura 5.11 - Emissões específicas de CO₂ por tonelada de cimento, Brasil e regiões selecionadas, 1990, 2000, 2005, 2010, 2011, em (kg/t)



Fonte: CSI (2013)

Um dos principais avanços da indústria é o coprocessamento, o uso dos fornos de cimento para destruição de resíduos. O coprocessamento não representa risco à qualidade do cimento portland e ao meio ambiente e é uma das alternativas para eliminar os lixões urbanos, atendendo, portanto, a Lei da Política Nacional de Resíduos Sólidos. No período de 1991 a 2011 foram coprocessados oito milhões de toneladas de resíduos. Em 2011, 220 mil toneladas de pneus usados foram coprocessados em fornos de cimento, o equivalente a 45 milhões de unidades.

Os fornos via seca, no Brasil, são responsáveis por 99% da produção de cimento, enquanto, em escala mundial, segundo levantamento da CSI – Cement Sustainability Initiative, os fornos via seca com pré-aquecedor (e com ou sem pré-calcinador) representam somente 87%. Como consequência, estudo da IEA – International Energy Agency identificou o Brasil como possuidor das melhores tecnologias existentes (ABCP, 2012).

O Brasil também é o país que mais utiliza biomassa na produção de cimento, com pouco menos de 12% de participação na sua matriz energética. A biomassa é constituída, principalmente, por carvão vegetal e, secundariamente, por resíduos de agricultura como palha de arroz. (KIHARA; VISEDO, 2014).

Outra característica da indústria nacional é a tradição no uso de cimentos com adições. O aproveitamento de subprodutos de outras atividades e matérias-primas alternativas é realizado há mais de 50 anos no país, prática que só recentemente vem sendo adotada no mundo com maior intensidade. A produção de cimentos com adições ao clínquer, com materiais como escórias de alto forno, cinzas volantes, pozolanas artificiais e filer calcário, além de diversificar as aplicações e características específicas do cimento, propicia a redução das emissões de CO₂, uma vez que diminui a produção de clínquer e, consequentemente, a queima de combustíveis e a emissão da descarbonatação (KIHARA; VISEDO, 2014).

O avanço da indústria de cimento brasileira não se deu somente em termos tecnológicos, mas também se considerado o número de produtores, sobretudo durante os anos 2000. Em 2003 atuavam no Brasil 57 fábricas, pertencentes a 10 grupos empresariais (CUNHA, FERNANDEZ, 2003). Em 2014, o Brasil conta com 87 plantas industriais cimenteiras, controladas por 17 grupos industriais. Essas plantas têm capacidade instalada de 86 milhões de toneladas/ano (ABCP, 2014).

A Votorantim Cimentos manteve-se como a principal empresa, superando em mais de três vezes a produção da segunda maior produtora, como mostra a tabela 5.10.

Tabela 5.10 - Produção Brasileira de Cimento por Empresas, em 2011 (mil toneladas)

Empresas	Produção (mil ton.)	Participação (%)
Votorantim	23.380	36,5
João Santos	6.904	10,8
Intercement	6.382	10,0
Cimpor	5.623	8,8
Holcim	4.438	6,9
Lafarge	5.573	8,7
Ciplan	2.011	3,1
Itambé	1.591	2,5
Outros	8.191	12,8
Total	64.093	100

Fonte: SNIC (2013)

No início da década, a Votorantim detinha 41,6% do mercado, o João Santos, 12,4% e cerca de 30% da produção nacional era realizada por grupos estrangeiros (sobretudo, Cimpor, Holcim e Lafarge) (CUNHA, FERNANDEZ, 2003). Em 2011, a participação da Votorantim era de 36,5%, João Santos 10,8%, Intercement 10%. As três empresas, CIMPOR, Holcim e Lafarge detinham 24,4%.

Data dos anos 1950 a entrada no Brasil dos dois principais competidores internacionais, a Lafarge e a Holcim. A francesa Lafarge iniciou suas atividades no país em 1959 e a Holcim, de origem suíça, começou a operar no país em 1951, ambas investiram no Brasil por meio de aquisições em um período de redução de importações e crescimento do mercado.

A Cimpor, de Portugal, chegou ao país nos anos 1990 também por aquisições. Em 1999, comprou três fábricas do Grupo Brennand, e tornou-se o 3º maior produtor nacional (SANTOS, 2011).

Atualmente, a Intercement (Grupo Camargo Corrêa) é controladora da Cimpor e a Lafarge anunciou fusão com a Holcim, o que comprova o intenso processo de concentração no mercado brasileiro de cimento, apesar da entrada de novos competidores como descrito a seguir.

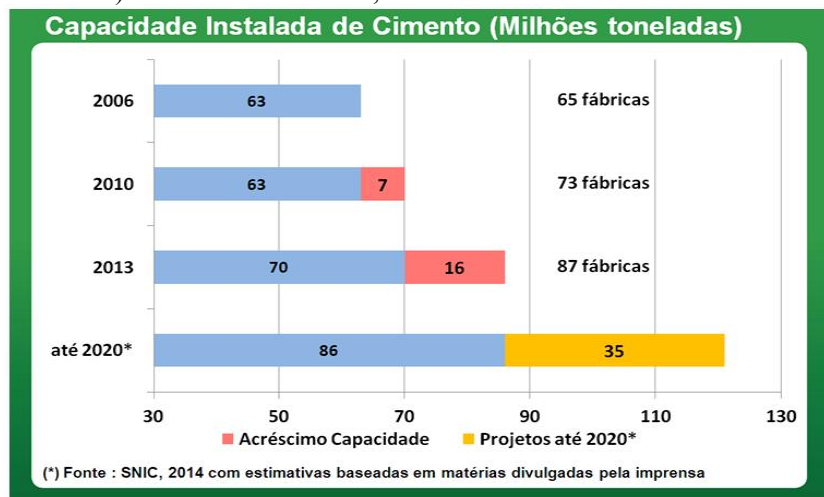
A participação das empresas de capital nacional, na indústria de cimento brasileira, atingiu o auge na década de cinquenta e declinou até o início da década de oitenta. Com a crise no mercado brasileiro que

caracterizou a década de Oitenta e o crescimento do mercado asiático, que atraiu as maiores empresas multinacionais do setor, a participação das empresas nacionais voltou a aumentar. A partir de meados da década de noventa, com a volta do crescimento do consumo de cimento e a sobrevalorização da moeda, proporcionada pelo plano Real, a participação do capital estrangeiro aumentou rapidamente (PROCHNIK et al, 1998).

A partir de 2007, para atender o crescimento da demanda que ocorreu na economia brasileira, iniciou uma nova onda de investimentos em expansão, com novas fábricas e modernização de unidades produtivas. Maior oferta de crédito, aumento da renda real, crescimento de obras industriais e comerciais, interiorização da economia, elevaram a demanda por cimento no Brasil.

Com a evolução do consumo de cimento dos últimos anos, o Brasil só perde para China, Índia e Estados Unidos em consumo de cimento. Este novo cenário estimulou a expansão de atividades dos grupos tradicionais como Votorantim, João Santos, Camargo Corrêa (Intercement, controlador Cimpor), além de Atalla (Ciplan), Soeicom (Liz), Tupi, Lafarge, Holcim assim como gerou a entrada de novas empresas como CSN, Apodi, Mizu (Grupo Polimix), Supremo (metade do capital é da portuguesa Secil/Semapa), CPX Brasil, Petribu, BRC, Cimentos La Unión, Sanave, Bufalo. Entre 2006 e 2013 foram construídas 22 novas unidades industriais por empresas já estabelecidas e 5 novos grupos industriais, e os projetos de novos investimentos indicam que esse crescimento vai continuar, como mostra a figura 5.12 (VALOR ECONÔMICO, 2013; ABCP, 2014).

Figura 5.12 - Capacidade Instalada de Cimento no Brasil (milhões de toneladas) e número de fábricas, 2006-2020



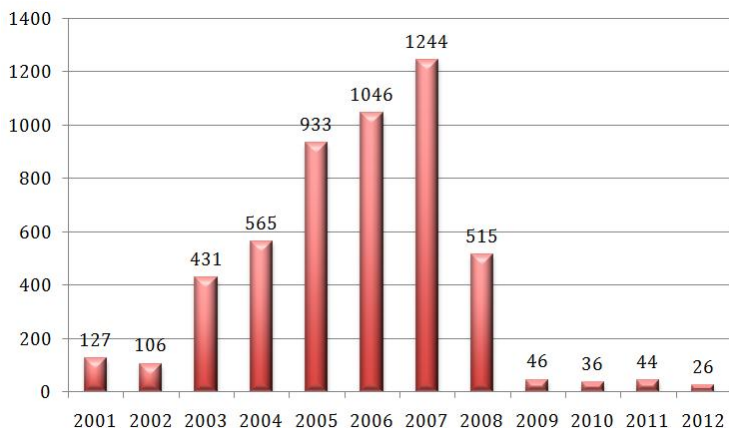
Fonte: ABCP (2014)

Inclusive empresas de outros setores como a CSN, Cerâmica Elizabeth, a Queiroz Galvão, os acionistas do grupo cearense M. Dias Branco passaram a atuar na produção de cimento, além dos Brennand (tradicional família pernambucana que se desfez de ativos de fábricas de cimento nos anos 90), que retornaram à indústria de cimento.

CSN, após a tentativa frustrada de assumir o controle do Cimpor, anunciou um entendimento com o Grupo AG, da Espanha, para aquisição de seus ativos de cimento e siderurgia, por um valor de € 382 milhões. Com a fábrica de cimento, o grupo somou à sua capacidade de produção de 2,5 milhões de toneladas no Brasil mais 1,1 milhão de tonelada de clínquer e 1,4 milhão de tonelada de cimento, bem como jazidas de calcário e ardósia. A construção e os projetos de novos estabelecimentos industriais nas regiões Centro Oeste, Nordeste e Sul do Brasil, bem como em alguns países Sul americanos (Argentina, Chile etc.) tem chamado a atenção dos principais competidores da indústria de cimento no Brasil (SANTOS, 2011).

A produção das empresas instaladas no Brasil tem como objetivo atender o mercado interno, pois as exportações são pequenas na comparação com a produção total. Uma das características do mercado de cimento é a reduzida importância do comércio internacional, como mostra a figura 5.13.

Figura 5.13 - Exportação de Cimento do Brasil, 2001-2012, em mil toneladas*

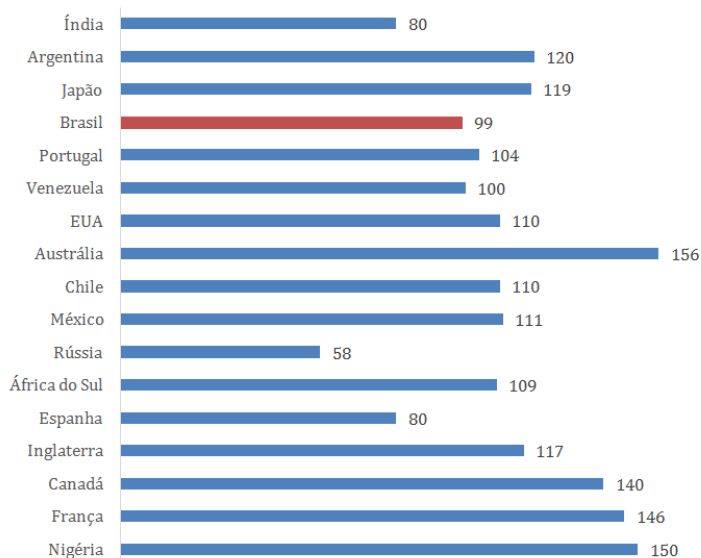


Fonte: SNIC; * Inclui exportação de cimento branco.

Em 2002, o Brasil importou 420 mil toneladas, cerca de 1,2% do total consumido pelo país. As importações de cimento cresceram a partir de 2006 e atingiram 1.091 mil toneladas em 2011, mas se mantiveram bem abaixo do consumo anual brasileiro. Em fevereiro de 2006, o Brasil reduziu para zero por cento a alíquota de imposto de importação de cimento de qualquer parte do mundo.

A competitividade do mercado brasileiro é evidenciada pelo preço praticado no mercado interno. Segundo o Sindicato Nacional da Indústria de Cimento, o preço do cimento praticado no Brasil é um dos menores do mundo (SNIC, 2013), como mostra a figura 5.14.

Figura 5.14 - Preços do Cimento, em 2010, em US\$ FOB, sem imposto.



Fonte: SNIC (2013).

É frente a esse cenário, que se desenvolveu a empresa Votorantim Cimentos. Como objeto de estudo desse trabalho, o seu histórico será descrito a seguir.

5.6 HISTÓRICO DA VOTORANTIM CIMENTOS

A Votorantim Cimentos faz parte de um conglomerado de empresas. O nascimento deste grupo confunde-se com a industrialização do Brasil e seu crescimento possui forte relação com o dinamismo da economia brasileira.

A história da empresa será apresentada de acordo com os principais períodos estratégicos do grupo, aqueles que criaram um padrão de comportamento estratégico, com destaque aos principais eventos críticos¹³, como sugerem Mintzberg e McHought (1985) e Mintzberg e Quinn (1982).

A seguir, no quadro 5.3 são elencados os períodos estratégicos criados a partir da história do grupo e os principais eventos críticos.

¹³ Eventos críticos “são aqueles que determinam a direção geral de uma empresa” (MINTZBERG; QUINN, 1992).

Quadro 5.3- Períodos Estratégicos e Eventos Críticos do Grupo Votorantim

Anos	Períodos Estratégicos	Eventos Críticos
Anos 30 e 40	Crescimento de um conglomerado industrial – Desenvolvimento de intenso processo de diversificação para produtos da indústria de base em detrimento dos bens de consumo	Cimento - criada a Votorantim Cimentos (1936) a partir de um grupo formado por atividades na indústria têxtil, de alimentos, ferrovias, energia, materiais não metálicos, madeira. Criadas as seguintes empresas: Siderurgia – Siderúrgica Barra Mansa (1935); Química – Nitro Química (1935); Alumínio – Companhia Brasileira de Alumínio – CBA (1941); Refratários - Indústria Brasileira de Artigos Refratários (1941); Metalurgia - Metalurgia Atlas – (1944).
Anos 50, 60 e 70	A liderança no mercado de cimento e alumínio, continuidade da diversificação com foco em indústrias de base	Morre Antônio Pereira Inácio (1951) então presidente do grupo Votorantim. José Ermírio de Moraes tomou-se presidente e José Ermírio de Moraes Filho diretor-superintendente. Zinco - Criada Companhia Mineira de Metais (CMM) (1969). Cimento - Nos anos 70, a Votorantim Cimentos substitui o fornos para via úmida. Adquire empresa de capital aberto e abre o capital de outra cia já existente no portfólio. Expande atuação pelas regiões do Brasil e atinge 40% de participação do mercado nacional. Inicia a internacionalização via exportações. Alumínio – CBA tornou-se a segunda maior empresa do setor metalúrgico do país, atrás apenas da multinacional Alcan. 1977 - A terceira geração da família começou a trabalhar na empresa.
Anos 80	Redução do Ritmo de Crescimento do Mercado Interno Leva à Internacionalização, e a Diversificação Contínua	Níquel – Iniciada produção de níquel através da CMM (1969). Cimento - capacidade excedente de produção era exportada. Papel, Laranja e serviços financeiros - Em 1988, o grupo adquiriu a Celpav, indústria de papel. Em 1989, criou a Citrovitva. Em 1988, criou uma corretora e distribuidora de títulos e valores mobiliários, que logo tornou-se Banco Votorantim, autorizado a operar em 1991.
Anos 90	Reestruturação	1990-1993 – exportações crescem com a retração do mercado interno. 1991 – Plano Collor gera expressivo número de demissões; Papel - 1992 – Criada a Votorantim Celulose e Papel S.A (VCP) a partir aquisição no mercado interno; Internacionalização – 1992 - Criada a Votorantim Internacional. Segunda metade da década de Noventa: Internacionalização – O grupo recorreu, pela primeira vez, ao mercado de capitais internacional; Menor diversificação – Grupo retira-se do setor têxtil e das usinas de açúcar. Modernização técnicas de gestão – elevação produtividade Governança - reestruturação - separação da propriedade familiar do negócio e a gestão. Criada holding operacional (VPAR) passou a controlar o grupo. Privatizações - Investimentos no mercado de energia. Internacionalização - VCP lança ações na bolsa de Nova Iorque e tem acesso ao mercado internacionais de capitais.

Anos	Períodos Estratégicos	Eventos Críticos
Anos 2000	Nova Geração Assume o Comando do Grupo e Inicia a Internacionalização da Produção	<p>Governança - 2001 - a terceira geração da família assumiu o comando do grupo</p> <p>Internacionalização Cimento – 2011 – Votorantim Cimento realiza o primeiro IDE do grupo, St. Mary’s, Canadá</p> <p>Integração para frente – Votorantim Cimentos adquire Concreto Engemix, no Brasil.</p> <p>Reestruturação – 2003 - Estrutura administrativa concentrada em 3 áreas: Votorantim Industrial, Votorantim Finanças e Votorantim Novos Negócios.</p> <p>Internacionalização Cimento – 2004 – aquisição da SW Materials Inc., nos EUA - entrada da VC no mercado internacional de concreto.</p> <p>Internacionalização Metais – 2004 - aquisição da refinaria Cajamarquilla, no Peru, empresa torna-se a quinta maior produtora mundial do metal. A metalurgia foi o setor de maior faturamento do grupo.</p> <p>Reconhecimento internacional – 2005 - o grupo Votorantim foi o primeiro grupo latino-americano a receber o prêmio IMD, na Suíça, destinado a empresas de controle familiar; a agência Standard&Poors classificou a Votorantim na categoria investment grade.</p> <p>Internacionalização Cimentos – 2005 – aquisição das fábricas Cherlevoix e Dixon-Marquette e os terminais de distribuição na região dos Grandes Lagos (norte dos EUA), originando a Trinity Materials LLC.</p> <p>Internacionalização Metais – 2006 - Três aquisições internacionais – na Argentina, Colômbia e Estados Unidos (inclui operações na China. Tornou-se a terceira maior produtora de metal do mundo.</p> <p>Internacionalização Cimentos – 2007 - a Votorantim Cimentos adquiriu a Prestige Group, produtora de concreto sediada na Flórida, EUA;</p> <p>Crescimento no Mercado interno – Cimento – 2007 – VC anunciou a primeira fase de um plano de investimentos para a construção de novas fábricas no Brasil;</p> <p>Internacionalização Cimentos – 2008 – aquisição da décima maior concreteira dos Estados Unidos, a Praire Materials.</p> <p>Alienação – 2008 - o Banco Votorantim vende participação acionária para o Banco do Brasil e vende a VBC Energia, que integra o bloco de controle da CPFL, para Camargo Corrêa.</p> <p>Aquisição Papel – 2008 - Votorantim Celulose e Papel adquire a Aracruz Celulose;</p> <p>Internacionalização Cimento – 2008 - Votorantim Cimentos adquire participação acionária de 15,2% na Cements Bio Bio, líder do mercado chileno;</p> <p>Internacionalização Cimento – 2009 - a Votorantim Cimentos adquiriu 38,39% da Cements Avellaneda SA, na Argentina e da Cements Artigas SA, no Uruguai.</p> <p>Fusão Papel - 2009 - foi criada a Fibria, a partir da união entre a Aracruz e a Votorantim Celulose e Papel.</p> <p>Internacionalização Cimento – 2010 - a Votorantim Cimentos adquiriu participação na cimenteira portuguesa CIMPOR;</p> <p>Internacionalização Metais – 2010 - Votorantim Metais assumiu o controle da Milpo, a terceira maior mineradora de zinco no Peru e duplicou a capacidade da refinaria de Cajamarquilla, no Peru.</p> <p>Aliança Agroindústria - Citrovita firmou joint-venture com a Citrosuco (grupo Fisher) e passaram a responder por 25% da produção mundial de suco de laranja.</p> <p>Reorganização societária – Cimentos – 2012 - reorganização societária da Cimpor.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados secundários indicados ao longo da pesquisa

Nas seções seguintes são descritos os eventos que marcaram cada período estratégico do Grupo Votorantim.

5.6.1 Décadas de 30 e 40 – crescimento de um conglomerado industrial

A Votorantim Cimentos faz parte de um conglomerado de empresas que surgiu a partir da indústria têxtil, o Grupo Votorantim. Na segunda década do século XIX, o grupo Votorantim (Sociedade Anônima Indústrias Votorantim), de propriedade de Antônio Pereira Inácio, compreendia fábricas de tecidos em São Paulo (SP), fábrica de óleo em Sorocaba (SP), e unidades de descaroçamento de algodão, e empregava 3.400 pessoas. Mas, também explorava uma ferrovia e uma usina hidrelétrica, que davam suporte às operações das fábricas e possuía uma serraria, fábrica de gesso e fornos de cal e cimento, alimentados por uma jazida de calcário (CALDEIRA, 2007).

José Ermírio de Moraes, filho de família proprietária de usinas de açúcar em Pernambuco, casou-se com a filha de Antônio Pereira Inácio e deu continuidade às atividades empresariais do sogro. José Ermírio defendia que a atividade industrial deveria ser a grande prioridade de toda a economia brasileira. “Tão forte era essa convicção que, para ele, o assunto não se limitava a uma questão de opinião: era algo que lhe servia de guia e norma básica de conduta” (CALDEIRA, 2007, p.59).

Com o objetivo de expandir o ramo de atuação dos negócios da família, José Ermírio a partir da importação de máquinas da Dinamarca (em 1933), implantou uma fábrica de cimentos, inaugurada em 1936 na cidade de Votorantim, São Paulo. O primeiro forno teve capacidade inicial de produção de 250t/dia (VOTORANTIM CIMENTOS, 2014).

O Brasil, na época, concedia privilégios às empresas que produzissem pelo menos 30 mil toneladas de cimento e que utilizassem matérias primas e combustíveis nacionais. As empresas eram isentas de tarifas aduaneiras sobre a importação de máquinas e equipamentos não produzidos localmente e sobre impostos que recaíam no consumo (SANTOS, 2011).

O grupo alterou o nome para S.A. Indústrias Votorantim e passou a dar enfoque na produção de base, em detrimento da produção de bens de consumo. O primeiro forno foi montado por um engenheiro dinamarquês, que permaneceu no país e ficou encarregado de organizar uma diretoria técnica para a Votorantim. Logo outros profissionais vieram da Escandinávia para compor a equipe (CALDEIRA, 2007, p.59).

O processo de diversificação de atividades continuou nos anos seguintes, apesar de todas as atividades enfocarem a indústria de base. Este processo desenvolve-se até o final dos anos 40.

Passou a atuar no ramo siderúrgico (siderúrgica Barra Mansa, criada em 1935), na indústria química (Nitro Química Brasileira, criada em 1935). Esta última foi criada a partir de parceria da Tubize Chatillon, empresa norte-americana, a Klabin, Nuno de Oliveira (Banco do Comércio), a Votorantim e José Ermírio. As diretorias técnicas foram ocupadas por dois norte-americanos. A presidência era de Samuel Klabin e José Ermírio de Moraes era o diretor comercial (CALDEIRA, 2007).

Posteriormente, a Votorantim ingressou na indústria de alumínio (Companhia Brasileira de Alumínio, a CBA, em 1941), na de refratários (Indústria Brasileira de Artigos Refratários, 1941) e na metalúrgica (Metalúrgica Atlas, 1944).

Ao mesmo tempo, a Votorantim Cimentos iniciou as obras de construção da moagem Itajaí, em Santa Catarina e, em 1944, incorporou a Poty no estado de Pernambuco, e expandia a produção de cimento no Nordeste, com nova marca de significado local¹⁴ (CALDEIRA, 2007; VOTORANTIM CIMENTOS, 2014).

O crescimento das atividades da Votorantim Cimentos dos anos 30 aos anos 90 pode ser observado pelo quadro 5.5 apresentado a seguir.

¹⁴É a segunda fábrica de cimentos do Grupo Votorantim. Clóvis Scipilliti, genro de José Ermírio de Moraes, dirigia os empreendimentos no Nordeste, que incluíam usinas de açúcar, adquiridas nas décadas de cinquenta e sessenta e as unidades de cimento. As usinas exportavam álcool. A fábrica de cimentos Poty sofreu ampliação em 1953 e em 1970. Em 1967 e 1968 foram inauguradas outras fábricas (em Sergipe e Ceará).

Quadro 5.4 - Expansão de atividades da Votorantim Cimentos – Anos 30 a Anos 90

Ano	Negócio	Modalidade	Unidade	Local
1933	Cimento	Implantação	Fábrica Santa Helena, em Votorantim	São Paulo
1943	Cimento	Implantação	Cimentos Poty	Pernambuco
1943	Cimento	Implantação da terceira fábrica. Inaugurada em 1958.	Cia Catarinense de Cimento Portland	Santa Catarina
1943	Moagem	Início da Construção	Itajaí	Santa Catarina
1950	Cimento	Implantação. Foi inaugurada em 1953.	Companhia de Cimento Rio Branco do Sul	Paraná
1952	Cimento	Aquisição	Companhia de Cimento Brasileiro (Cimento Portland Gaúcho)	Rio Grande do Sul
1959	Cimento	Implantação	Companhia Cearense de Cimento Portland	Ceará
1959	Cimento	Implantação. Inaugurada em 1967.	Companhia Cimento Portland de Sergipe	Sergipe
1960	Cimento	Ampliação	Fábrica Santa Helena	São Paulo
1962	Moagem	Implantação	Jaguareé	São Paulo
1967	Cimento	Ampliação	Itapeva	São Paulo
1968	Cimento	Inauguração	Sobral	Ceará
1970	Cimento	Implantação	Corumbá	Goiás
1970	Cimento	Constituição	Companhia Piauiense de Cimento Portland*	Piauí
1975	Cimento	Inauguração	Cantagalo	Rio de Janeiro
1977	Cimento	Aquisição	Companhia de Cimento Brasileiro (Cia de Cimento Portland Gaúcho)	Rio Grande do Sul
1983	Cimento	Implantação. Inaugurada em 1985.	Cimento Sergipe (CIMESA)	Sergipe
1983	Cimento	Implantação. Início das operações em 1988.	Cimento Poty Paraíba S/A	Paraíba
1986	Cimento	Aquisição (quatro unidades no Nordeste e Sudeste do Brasil)	Grupo Santa Rita	São Paulo
1988	Cimento	Incorporação	Cimento Irajá S/A	Rio de Janeiro
1991	Cimento	Início de Operação	Fábrica de Nobres	Mato Grosso
1996	Cimento	Início de Operação	Fábrica Barueri Matrix	São Paulo
1996	Cimento	Aquisição, em Associação com a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN)	Fábrica de Ribeirão Preto, do Grupo João Santos	São Paulo

*Cia extinta em 1979.

Fonte: Elaboração própria a partir de Votorantim Cimentos, 2014.

Nos anos 1930, somente três produtores (Companhia Brasileira de Cimento Portland –CBCP, Companhia Nacional de Cimentos Portland¹⁵ e Votorantim) controlavam o mercado interno e detinham, aproximadamente, 80% da capacidade instalada. Em 1939, foi criada a Companhia de Cimento Portland Itaú, com fábrica no Município de Itaú, Minas Gerais. Com a entrada de vários grupos empresariais financeiros no ramo de cimento, houve uma diminuição do papel desempenhado pelos capitais estrangeiros e ampliação da importância do empresariado nacional. Porém, mesmo com avanço da produção interna, nos anos 40 as importações aumentaram em função do crescimento do consumo (SANTOS, 2011).

Nos anos seguintes, o processo de expansão do conglomerado avança.

5.6.2 Anos 50 a 70: a liderança no mercado de cimento

Em 1951, morreu Antônio Pereira Inácio, então presidente do grupo Votorantim e José Ermírio de Moraes tornou-se presidente do grupo Votorantim (S.A. Indústrias Votorantim). José Ermírio de Moraes Filho tornou-se diretor-superintendente.

Foram dois grandes ciclos de expansão sob o comando de José Ermírio de Moraes: o primeiro, na década de 30, nos setores de aço, cimento e química e o segundo, na década de cinquenta, no setor de alumínio.

Entre o fim da Segunda Guerra e a primeira metade da década de 50, a Nitro Química Brasileira era o carro chefe do grupo. Ermírio Pereira de Moraes era responsável pela empresa, além das atividades de reflorestamento. Em 1959, aprofundou-se uma crise na empresa, que não encontrava sinergia com outras partes do complexo produtivo. Em 1965, seu faturamento real foi o menor registrado nos vinte anos de sua existência e se tornou necessário reestruturar a companhia, o que envolveu uma reestruturação acionária (saída da Klabin).

Enquanto isso, a Votorantim Cimentos expandia no território nacional. Nos início dos anos 50 inaugurou a fábrica Rio Branco, no Paraná e entrou em operação o primeiro forno da fábrica catarinense e

¹⁵A Companhia Brasileira de Cimento Portland iniciou suas atividades na década de 20, de controle acionário canadense. A Companhia Nacional de Cimento Portland, iniciou suas atividades em 1933. Era uma subsidiária da Lone Star Cement, uma das maiores produtoras dos EUA na época e com importantes ativos na América Latina (SANTOS, 2011).

foi construída fábrica no Ceará. Na década seguinte, a Votorantim inaugurou a Cia. de Cimento Portland de Sergipe no Rio Grande do Sul iniciou a construção de uma nova planta.

Nos demais ramos industriais, no final da década de Sessenta, a Votorantim detinha cerca de 10% do mercado brasileiro de têxteis, o que colocava o empreendimento entre os cinco maiores do setor no Brasil. Exportavam para os Estados Unidos, Alemanha e Holanda. Entretanto, a produção têxtil foi diminuindo a sua participação no faturamento do grupo. No final dos anos 70, respondia por 18% do faturamento global da S.A Indústrias Votorantim. Os investimentos foram concentrados em outros negócios e o setor que mais crescia era o cimento. Ao longo da década de sessenta, a Votorantim possuía a maior fábrica de cimento e clínquer do país.

No final dos anos sessenta, intensificou-se o processo de diversificação. Em 1969 começou a operar a Companhia Mineira de Metais (CMM) para a produção de zinco. O grupo Votorantim chegou no final da década de sessenta com meia centena de indústrias espalhadas pelo Brasil e empregava 40 mil pessoas (CALDEIRA, 2007).

O setor de metalurgia ficou sob supervisão de Antônio Ermírio de Moraes, junto a Companhia Brasileira de Alumínio, a CBA. Em 1971 alcançou a meta de produção de 40 mil toneladas anuais de alumínio. A Siderúrgica Barra Mansa, em 1971, possuía 4 mil empregados e respondia por 30% da produção brasileira nos diversos mercados de que participava (aço, lingotes, laminados, trefilados, gusa, sínter).

No início da década de 70, a Votorantim tinha uma posição de liderança no mercado nacional de cimento. Sua fatia do mercado nacional era de 29%, com capacidade de produção da ordem de 3 milhões de toneladas por ano. O grupo contava com oito unidades produtivas – nos estados de São Paulo, Pernambuco, Ceará, Sergipe, Paraná, Santa Catarina e duas no Rio Grande do Sul, além de uma unidade produtora de cal, a Mineração São Mateus, em Itapeva, São Paulo, e outra de moagem de cimento.

No final dos anos 60 e início dos anos 70, devido ao forte crescimento da atividade econômica no Brasil, o consumo interno de cimento foi abastecido com as importações que passaram a responder por algo em torno de 2% da demanda doméstica. Políticas habitacionais governamentais implementadas pelo Banco Nacional da Habitação (BNH) e os grandes projetos de engenharia, como a construção de hidrelétricas e rodovias impulsionados pelo rápido processo de urbanização do país garantiam demanda e potencial de crescimento para a Votorantim (SANTOS, 2011).

Mas, o início da década de setenta enfrentou a crise do petróleo. Como consequência, houve a necessidade de substituição dos fornos de via úmida pelos fornos de via seca. Além da mudança de tecnologia, outras fontes energéticas foram buscadas. O óleo foi sendo substituído pelo carvão. Apesar do mercado aquecido e da mudança tecnológica, o governo praticava controle de preços.

Em 1970, a Companhia de Cimento Portland gaúcho, com sede em Esteio, Rio Grande do Sul, controlada pelo grupo desde 1952, abriu o capital, que foi destinado à ampliação das suas atividades.

Ao longo da década de setenta o processo de crescimento da Votorantim Cimentos foi intenso e ocorria tanto pela instalação de novas fábricas quanto pela aquisição de unidades produtivas existentes. Em 1973, a empresa montou unidade produtiva em Goiás, sob supervisão de Ermírio Pereira de Moraes, o que marcou a entrada da empresa na região Centro-Oeste do país. A taxa média de crescimento real do grupo na década de 70 era de 8% ao ano, o que possibilitou tornar-se o segundo maior grupo privado do país.

Em 1977, a Votorantim Cimentos adquiriu o controle da Companhia de Cimento Portland Itaú, produtora de cimento e cal hidratada. Era uma companhia de capital aberto. As oito unidades existentes no início da década somaram-se outras onze, quatro internas e sete adquiridas da Cimentos Itaú. Com isso, sua participação no mercado brasileiro, que era de 29% passou a 40%. Em termos de volume, a produção ultrapassava 7 milhões de toneladas anuais. Além do crescimento da produção, houve ampliação da área geográfica. Passou a atuar em Minas Gerais, Bahia, Goiás e Mato Grosso.

Além do crescimento no mercado interno, a produção de cimentos internacionalizou-se. Ao longo da década de setenta, a Cimento Poty iniciou exportações para Nigéria, Guianas e Serra Leoa, além de outros países vizinhos ao Brasil. Em 1978, a Cimento Itaú de Corumbá, a Companhia de Cimento Portland Rio Branco e a Cimento Itaú, ambas do Paraná, exportavam para Bolívia, Argentina e Uruguai. As vendas eram modestas, de US\$ 7 milhões.

A Metalúrgica Atlas, que inicialmente atendia demandas das empresas do grupo, também expandiu sua capacidade produtiva ao longo da década de 70 e passou a atender encomendas de fora do grupo Votorantim.

A CBA (alumínio) também manteve a expansão nos anos 70. No final da década era a segunda maior empresa do setor metalúrgico do país, atrás apenas da multinacional Alcan. O seu crescimento era

financiado, majoritariamente por recursos próprios, sendo um quarto dos investimentos provenientes de empréstimos do BNDE.

No setor siderúrgico, “o crescimento foi limitado porque o Estado tornou-se o único financiador, e também um concorrente relevante, construindo várias grandes usinas de aço, simultaneamente. Com isso, a Siderúrgica Barra Mansa passou a atuar em nichos específicos de mercado” (CALDEIRA, 2007, p.201).

Em termos de governança do grupo, destaca-se que foi nos anos 70 que a terceira geração da família começou a trabalhar na empresa, em 1977. Eram 13 primos. Cada qual, assim como a segunda geração, foi encaminhada para uma unidade do grupo.

Em 1979, o faturamento do grupo era de 1,3 bilhão de dólares, proveniente de 131 unidades industriais, presentes em dezoito dos 22 estados brasileiros e empregava em torno de 50 mil pessoas. No cimento, representava 40% da produção nacional; no alumínio, 26%; no zinco, 85%; no níquel, produzido a partir do ano seguinte, a fatia chegou a 100%. Era o segundo maior conglomerado do país sob controle nacional. (CALDEIRA, 2007, p.210).

Apesar do expressivo crescimento ao longo de três décadas, os anos 80 foram de crise, o que afetou os resultados das empresas.

5.6.3 Anos 80: Redução do Ritmo de Crescimento do Mercado Interno Leva à Internacionalização, mas a Diversificação Continua

Com a recessão dos anos 80, diminuiu a demanda por cimento no país, a demanda passou a exceder a oferta em diversas atividades e o grupo passou a ampliar as atividades internacionais. Neste caso, a internacionalização via exportações ocorria como forma de enviar para o exterior a capacidade excedente do mercado brasileiro.

Em 1981, a CBA lançou um programa que reservava 8% da produção para a exportação, o que foi ampliado posteriormente. Em 1984, as exportações chegaram a 61,7 milhões de dólares. Eram atendidos mercados da Europa, Ásia e África, e as exportações chegaram a representar mais de 60% do faturamento da empresa. A CMM, também em 1981, concebeu um programa para fomentar exportações de zinco. Do mesmo modo, a Níquel Tocantins passou a exportar para vários países da América do Sul (CALDEIRA, 2007, p.215).

Em 1980, como destacou Caldeira (2007), a Companhia Nitro Química afirmava em seu relatório anual que as exportações foram

decisivas para o resultado da empresa. Em 1984, as exportações de raio e nitrocelulose totalizaram 9,8 milhões de dólares, duplicando o valor do início da década. A Votocel, a partir de 1982, passou a exportar 12% de sua produção. Nas safras de 1979-83, toda a produção de açúcar demerara era exportada.

Enquanto isso, a Votorantim Cimentos mantinha o domínio do mercado brasileiro. Em 1982, a Votorantim Cimentos respondia por 60% da produção de cal destinado a construção civil e 33% de cal para fins industriais (VOTORANTIM CIMENTOS, 2014). Além disso, nos anos 1980 realizou expansões e modernizações em diversas plantas, como a substituição da produção da Fábrica Santa Helena para o método seco.

Neste período de crise, o grupo manteve o crescimento via aquisições no mercado interno. No setor de cimento, realizou aquisição do cimento Aratu S.A., na Bahia e a Cimento Santa Rita, controlada pelo grupo italiano Ferruzzi. A Santa Rita possuía três fábricas em São Paulo e uma quarta sendo construída em Mato Grosso. Foram investimentos de 100 milhões de dólares.

Em 1987, o grupo ampliou a diversificação de atividades e passou a atuar no plantio de laranja, na indústria de papel e em serviços financeiros. Em 1988, adquiriu a Celpav, indústria de papel. Em 1989, criou a Citrovita. Em 1988, criou uma corretora e distribuidora de títulos e valores mobiliários, que logo tornou-se Banco Votorantim, autorizado a operar em 1991.

Em meados dos anos 80,

o longo ciclo de pioneirismo dava as primeiras mostras de esgotamento, embora ainda houvesse espaço para crescer em algumas regiões. A Votorantim estendera sua presença a praticamente todo o território nacional; as empresas adquiridas, as novas fábricas, as pesquisas minerais e o aumento da rede distribuidora levaram o grupo a desenvolver atividades diretas em vinte estados. Controlava, então, 95 empresas, onde trabalhavam 60 mil empregados, e o faturamento era de US\$1,5 bilhão. Era o maior gerador privado de energia elétrica no país (CALDEIRA, 2007, p.218).

O grupo chegou no final da década de Oitenta atuando na produção de cimento e cal; alumínio, zinco, níquel; aço; equipamentos pesados; fibras e produtos químicos; filmes para embalagens e papel; refratários; tecidos; açúcar e álcool; energia; mineração.

5.6.4 Anos 90: Reestruturação

Em março de 1990, com a intervenção governamental nos depósitos de pessoas físicas e jurídicas, o grupo Votorantim ampliou a internacionalização.

Em abril de 1990 as exportações garantiram a metade da folha de pagamentos. O restante foi obtido de um empréstimo tomado em leilão do governo. A demanda caíra até 75% em setores importantes do mercado interno. Em junho, o consumo chegou à metade da produção do ano anterior. O grupo teve que demitir 3 mil dos 63 mil funcionários. Ao mesmo tempo, reviu suas projeções para o futuro, com retração de investimentos relevantes, como a construção da fábrica de papel (...) Em fevereiro de 1991, o Plano Collor 2 congelou preços e criou um “tarifaço” que encarecia a produção de cimento em 25%. Em abril de 1991, a Votorantim anunciou mais uma contenção de investimentos para não entrar em prejuízo. O faturamento no primeiro semestre foi de aproximadamente metade do resultado do ano anterior. Continuavam retidos com o governo 200 milhões de dólares (CALDEIRA, 2007, p.230, 232).

Eram exportados 75% da produção de alumínio, 55% do níquel e 30% do aço. A metalúrgica Atlas não tinha encomendas e limitou-se a serviços de manutenção. A fábrica de celulose e papel de Luiz Antônio foi inaugurada ainda em 1991 e foram realizados investimentos no alumínio.

“O plano Collor, até 24 de abril de 1992, forçara a demissão de 10 mil trabalhadores da Votorantim, de um total de 60 mil” (CALDEIRA, 2007, p.247).

Em 1994, ano da estabilização econômica, a Votorantim era o maior grupo privado nacional. Nos anos seguintes o grupo realizou um processo de reestruturação de atividades.

A Companhia Brasileira de Alumínio ampliou a produção e recebeu investimentos, drenando recursos dos demais empreendimentos. O setor de papel e celulose buscava crescer para competir no mercado global. Em 1992, o grupo adquiriu a Papel Simão, de capital aberto e

para unificar as operações, optou-se pela formação de uma holding operacional de capital aberto, a Votorantim Celulose e Papel S.A (VCP). No mesmo ano, foi criada a Votorantim Internacional, uma divisão específica para representar as empresas do grupo junto a clientes estrangeiros.

Em 1996, o grupo recorreu, pela primeira vez, em quarenta anos, ao mercado de capital internacional.

A experiência da Votorantim Internacional e a boa posição da VCP e da CBA, além da reestruturação do grupo, permitiram que a VCP obtivesse junto ao banco ING Barings um crédito de 150 milhões de dólares. Esta operação foi realizada por meio da VOTO - Votorantim Overseas Trading Operations N.V. – uma empresa controlada em conjunto com a S.A. Indústrias Votorantim. Em junho de 1997, outros 50 milhões de dólares complementaram o empréstimo. Em seguida, deu-se novo passo com as emissões de eurobônus (CALDEIRA, 2007, p.249).

Ao longo da década de Noventa, o grupo Votorantim retirou-se do setor têxtil e das usinas de açúcar. Implementou novas técnicas de gestão com o objetivo de racionalizar a produção, o que levou a ajustes na oferta de postos de trabalho diretos. A saída dos negócios menos rentáveis concentrou o capital em papel, celulose, alumínio e na agroindústria, na produção de suco de laranja e suco concentrado.

Nos final dos anos Noventa, a empresa realizou uma reestruturação que envolveu a separação da propriedade familiar do negócio e a gestão. Abaixo da holding familiar, uma nova holding operacional (VPAR), passou a controlar o grupo. Foram implementados novos processos de organização interna que iniciaram pelo setor de cimentos.

A passagem da dispersão para a concentração exigiu um esforço muito grande, iniciado com a constituição da Votorantim Industrial, empresa que deveria agrupar todas as atividades afins sob uma única filosofia administrativa. O cimento era uma área que havia três acionistas supervisionando os negócios (CALDEIRA, 2007, p.257).

No final da década de Noventa, oportunidades surgiram decorrentes das privatizações. Em 1997, o grupo Votorantim associou-se a japoneses para a compra da Vale do Rio Doce, mas não venceram o leilão. No mesmo ano, constituíram a VBC, associação entre Votorantim, banco Bradesco e construtora Camargo Corrêa, para participação no mercado de energia. A Votorantim adquiriu outras cias, com consolidação de diversos negócios no mercado de energia até 1999.

Em 1999, o faturamento do grupo foi de 3,6 bilhões de dólares. Em 1999, a VCP lançou ações na bolsa de Nova Iorque, o que a tornou capaz de ter acesso a capital de risco, igualando-a em condições às empresas globais.

Para a Votorantim Cimentos, os anos 90 apresentaram dois períodos distintos: o primeiro, após o Plano Real, que gerou um intenso aumento da demanda em decorrência da estabilização de preços – entre julho de 1994 e dezembro de 1998 a produção de cimento no Brasil passou de aproximadamente 24 milhões de toneladas ao ano para 40 milhões, com uma taxa média de crescimento de 12% ao ano; e o segundo a partir de 1998, quando ocorreram as crises internacionais e a crise cambial brasileira em 1999, que resultaram em retração do mercado de cimento em decorrência das políticas econômicas de combate à inflação. Até 2001, o Brasil ocupava a sexta posição no produção de cimento do mundo. Em 2003 passou para a nona posição (2,2% da produção mundial)¹⁶ (CUNHA; FERNANDEZ, 2003).

Colantuano (2009) destacou que em 1989 a Votorantim Cimentos se associou ao grupo boliviano Tumpar Materiales de Construcción e, juntos, constituíram a Compañia de Cemento Camba (COCECA), uma moedora de cimento na cidade de Puerto Quijarro, estado de Santa Cruz. Essa fábrica utiliza clínquer proveniente da usina de cimento do grupo em Corumbá, no Mato Grosso do Sul. Em 1991, a moedora lançou a marca Camba para suprir o mercado do estado de Santa Cruz, o mais desenvolvido da Bolívia. Em 1994, os sócios da COCECA efetuaram um acordo técnico e comercial para a implantação de uma nova planta com o propósito de expandir e de consolidar a marca Camba no mercado boliviano. Como consequência desse acordo de cooperação, criou-se, em 1997, uma nova empresa, a Itacamba Cemento, nascida da associação entre Votorantim, Camargo Corrêa e Tumpar. A Itacamba tem sede na cidade de Santa Cruz de la Sierra e operações em Puerto Quijarro, e a capacidade de produção anual de moagem de cimento é de

¹⁶Atrás da China, Índia, dos Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul, Espanha, Itália e Rússia.

200 mil toneladas. Em 2007, a empresa fabricou 159 mil toneladas de cimento com a utilização de 130 mil toneladas de clínquer importadas do Brasil. Mas, estas operações de moagem de cimento na Bolívia não são reconhecidas pela empresa como o marco efetivo do início de sua internacionalização. Estas atividades, além de serem complementares às da usina de Corumbá possuem dimensões modestas.

Nos anos 2000, alterações na governança corporativa prosseguem.

5.6.5 Anos 2000: Nova Geração Assume o Comando do Grupo e Inicia a Internacionalização da Produção

No ano de 2001, a terceira geração da família assumiu o comando do grupo, após um longo processo de reestruturação.

Enquanto a geração pregressa não havia nenhuma linha formal de comando, com o sucesso dependendo do perfeito entendimento sobre valores, objetivos e comportamento entre quatro iguais, a nova estrutura refletia um eficaz modelo de gestão empresarial, associado a uma nova governança corporativa e familiar, sem contudo descaracterizar a estrutura societária legada por José Ermírio de Moraes aos seus descendentes (CALDEIRA, 2007, p.260).

O grupo Votorantim passou a contar com um conselho de administração sob presidência de José Ermírio de Moraes Filho (que veio a falecer duas semanas depois do anúncio da nova estrutura), Antônio Ermírio de Moraes como vice-presidente, e Maria Helena de Moraes Scripilliti e Ermírio Pereira de Moraes como membros. Ao conselho de administração estavam subordinados o Conselho Executivo, que dirigia todas as empresas do grupo – oito membros, dois filhos de cada membro do conselho de administração – e o conselho de família, que acompanharia o desenvolvimento das novas gerações e as relações familiares. O conselho executivo era presidido por Carlos Ermírio de Moraes e José Ermírio de Moraes Neto, como vice-presidente.

O ano de 2001, o Conselho Executivo exerceria suas funções a partir das relações com cinco áreas de negócios: a) Votorantim Industrial, que compreendia os negócios maduros e com posicionamento definido: Votorantim Cimentos; Votorantim Metais; a VCP; a Votocel; Votorantim Internacional; b) Votorantim Negócios - compreendia os negócios que ainda requeriam apoio para se adaptar ao novo modelo ou encontravam-se em fase de maturação. Eram os setores de química e

agroindústria; c) Votorantim Finanças - Segundo maior banco de atacado do Brasil e décimo-primeiro no ranking de ativos totais; d) Votorantim Energia; e) Votorantim Novos Negócios – objetivo de encontrar criadores de valor e negócios promissores no médio e longo prazos, por inovação tecnológica ou potencial de mercado. A maior parte das empresas são de biotecnologia e informática.

No mesmo ano, ocorreu o principal marco na internacionalização das atividades do grupo com a aquisição da St. Mary's Cement Inc., no Canadá. A Votorantim Cimentos comprou da Lafarge por US\$ 727 milhões. Os ativos da St. Mary's compreendiam duas plantas de cimento (Bowmanville e Saint Mary's, em Ontário, Canadá); uma moagem de cimento em Detroit (Michigan); sete terminais de distribuição de cimento na região dos Grandes Lagos; uma transportadora (Hutton Transport); 39 centrais de concreto e alguns canteiros de agregados, em Ontário. A capacidade de produção das plantas era de 3,88 Mt/ano de cimento. A empresa tem posição geográfica estratégica, entre os EUA e o Canadá, e com excelente condição logística.

No mercado interno, a Votorantim Cimentos era composta por 22 unidades industriais que respondiam por 42% da produção para o mercado nacional de cimento, com as marcas Aratu, Itaú, Poty, Tocantins e Votoran; 50% da cal hidratada e 50% de cal industrial nacional (VOTORANTIM CIMENTOS, 2014).

No ano seguinte, o grupo Votorantim adquiriu a Concreto Engemix e passou a ser líder na produção do concreto nacional e manteve o processo de aquisições no mercado interno com o objetivo de ampliar sua atuação. Entretanto, no mercado de cimentos a empresa já contava com restrições por parte do Conselho de Defesa Econômica – CADE.

Com a aquisição da Engemix, a VC tem liderança nacional no segmento de concreto dosado em central, com 20% de participação. A aquisição de concreteiras permite atuar em segmento de maior valor agregado e melhorar posicionamento estratégico da indústria de cimento com a integração (COLANTUANO, 2009).

Em 2003, a estrutura administrativa foi novamente reformulada e ficou concentrada em 3 áreas: Votorantim Industrial (que absorveu a Votorantim Energia) - VID, Votorantim Finanças e Votorantim Novos Negócios. A Votorantim Industrial (VID) compreende as áreas de cimento, metais, mineração, aços longos e celulose. A configuração da VID está expressa na figura 5.13, exposta ao final desse capítulo.

Em 2004, a VC adquiriu a SW Materials Inc., em Jacksonville, uma das maiores concreteiras da Flórida, Estados Unidos, marcando a

entrada da VC no mercado internacional de concreto (VOTORANTIM CIMENTOS, 2014).

Diante da baixa expectativa de crescimento desse mercado no Brasil, a Votorantim Cimentos fortaleceu sua posição no mercado norte-americano. Com as fábricas adquiridas, a receita obtida no exterior chegou a 30% do total, e foi conquistada a liderança na região dos Grandes Lagos e do Canadá (CALDEIRA, 2007).

No setor de alumínio, a CBA tornou-se a maior fábrica integrada do mundo, com produção de 340 mil toneladas anuais, metade dela exportada. Os negócios de níquel, zinco e aços longos começavam a se destacar graças ao aperfeiçoamento de tecnologias próprias, e as exportações de aço atingiram novos patamares, representando 17% do total.

A VCP registrou vendas de 1,2 milhão de toneladas. Com terminais próprios de embarque, 87% das vendas de celulose e 30% das de papel foram realizadas para o exterior.

Na Citrovia, com o desenvolvimento da posição no mercado da Ásia-Pacífico, as exportações geraram receita de 1,2 bilhão de dólares em 2003.

Em 2004, a área de metais realizou a aquisição da refinaria Cajamarquilla, no Peru, o que garantiu à Votorantim Metais o posto de quinta maior produtora mundial do metal. Pela primeira vez na história do grupo, a metalurgia foi o setor de maior faturamento.

Em 2005, o grupo Votorantim foi o primeiro grupo latino-americano a receber o prêmio IMD, na Suíça, destinado a empresas de controle familiar com comprovado alto desempenho, alta sustentabilidade, presença internacional e de grande responsabilidade social. No mesmo ano a agência Standard&Poors classificou a Votorantim na categoria *investment grade*.

Ainda em 2005, a Votorantim Cimentos comprou as fábricas de Cherlevoix (Michigan) e Dixon-Marquette (Illinois) e os terminais de distribuição na região dos Grandes Lagos (norte dos EUA) e formou joint-venture com a concreteira Anderson Materials através da subsidiária S&W Materials (controlada pela VC), originando a Trinity Materials LLC. As empresas eram da CEMEX (VOTORANTIM CIMENTOS, 2014).

Em 2006, o faturamento do grupo foi de 29 bilhões de reais. A Votorantim Metais anunciou três aquisições: 27% da argentina AcerBrag, a segunda maior produtora de aços da Argentina, 52% das ações da Acerías Paz Del Rio, segunda maior siderúrgica da Colômbia e a US Zinc, com as operações nos Estados Unidos e na China (MV,

2014). Tornou-se a terceira maior produtora de metal do mundo(MV, 2014; VOTORANTIM CIMENTOS, 2014).

No mesmo ano, a Votorantim Cimentos completou 70 anos como líder no mercado brasileiro e uma das 10 maiores fabricantes de cimento, concreto e agregados do mundo (MV, 2014; VOTORANTIM CIMENTOS, 2014) e, no ano seguinte, anunciou a primeira fase de um plano de investimentos para a construção de quatro novas fábricas integradas de cimento, cinco novas moagens, além de modernizações, ampliações e reativações de diversas unidades. Ainda em 2007, implantou a primeira fábrica de cimento no estado do Tocantins (VOTORANTIM CIMENTOS, 2014).

Este plano de investimentos veio em resposta ao ambiente econômico, marcado pelo crescimento do consumo de cimento. Ocorreram grandes projetos de infraestrutura, sobretudo hidroelétricas e construção e ampliação de aeroportos, expressivo crescimento do setor de edificações motivado por créditos destinados às moradias, além de outras obras necessárias à realização dos jogos da copa do mundo e das olimpíadas, além da expansão do comércio, que estimulou a construção de grandes centros de compras.

Em 2007, a receita líquida do Grupo atingiu R\$30,4 bilhões. Apesar do crescimento da Votorantim Cimentos, as maiores receitas do grupo eram provenientes dos metais (31%) e das finanças (26%).

Em 2008, a Votorantim Cimentos adquiriu a Prestige Group, produtora de concreto sediada na Flórida, EUA por US\$ 200 milhões e passou a atuar nos estados americanos da Califórnia, Carolina do Norte, Flórida e Texas. No ano seguinte, adquiriu a décima maior concreteira dos Estados Unidos, a Praire Materials. As operações da Praire distribuem-se pelos estados americanos de Illinois, Indiana, Michigan e Wisconsin, com 81 centrais de concreto e 17 canteiros de agregados, além de depósitos e 1.150 caminhões betoneiras. Com a Praire, a capacidade de produção anual da Votorantim, nos EUA, passou de 2,5 a 8,5 milhões de m3 de concreto e de 9 a 15,5 Mt de agregados.

A unidades localizadas no Canadá e Estados Unidos vieram a constituir a VCNA - Votorantim Cimentos América do Norte, que se tornou um dos principais fabricantes de cimento e fornecedor de materiais de construção nos Estados Unidos e Canadá, com sede em Toronto, Ontário, e é uma subsidiária integral da Votorantim Cimentos. No quadro 5.6 são apresentadas as principais unidades da VCNA e as respectivas localizações, classificadas entre unidades produtoras de cimento e de concreto.

Quadro 5.5 - VCNA – Votorantim Cement North America, principais localizações em 2013.

	Unidades	Localização	Produto
St. Marys Cement	Charlevoix Cement Plant	Charlevoix, Michigan, EUA	Cimento
	Manitowoc Terminal	Manitowoc, Wisconsin, EUA	Cimento
	Chicago Terminal	Chicago, Illinois, EUA	Cimento
	Detroit Cement Plant	Detroit, Michigan, EUA	Cimento
	Cleveland Terminal	Cleveland, Ohio, EUA	Cimento
	Hutton Transport	Lakeside, Ontário, Canadá	Cimento
	Buffalo Terminal	Buffalo, NY, EUA	Cimento
	Bowmanville Cement Plant	Bowmanville, ON, Canadá	Cimento
	St. Marys Cement Corporate Office	Toronto, ON, Canadá	Cimento
Canada Building Materials (CBM)	Western Regional Office	Ayr, Ontário, Canadá	Concreto
	Eastern Region Office	Belleville, ON, Canadá	Concreto
Suwannee American Cement LLC	Suwannee American Cement	Branford, FL, EUA	Cimento
Prairie Material	Prairie Material Indiana Office	Indianapolis, IN, EUA	Concreto
	Prairie Material Central Illinois Office	Peoria, IL	Concreto
	Prairie Material Corporate Office	Bridgeview, IL	Agregados Concreto
	Prairie Material Wisconsin Office	Wauwatosa, WI, EUA	Concreto
Prestige Concrete Products	West Palm Beach - Prestige Gunite	West Palm Beach, FL	Gunite / Shotcrete ⁶
	Orlando Corporate Headquarters	Orlando, FL	Concreto
	Groveland - Prestige Concrete Products	Groveland, FL	Concreto
	Pasco - Prestige Concrete Inc.	Spring Hill, FL	Concretos/ Blocos
	Greensboro - Prestige Concrete Products	Greensboro, North Carolina, EUA	Concreto
	Winston Salem - Prestige Concrete Products	Winston Salem, North Carolina, EUA	Concreto
	American Gunite Management Co., Inc.	Ft. Worth, Texas, EUA	Gunite / Shotcrete ¹⁷
	Sacramento Prestige Gunite	Antelope, California, EUA	Gunite / Shotcrete ⁶

Fonte: St Marys Cement (2014)

¹⁷ Processos de aplicação de concreto.

Em 2008, o Banco Votorantim vendeu participação acionária para o Banco do Brasil. O grupo vendeu também a sua participação na VBC Energia, que integra o bloco de controle da CPFL, para o grupo Camargo Corrêa. No mesmo ano, o grupo adquiriu a Aracruz Celulose, por intermédio da Votorantim Celulose e Papel. O negócio deu continuidade a um projeto iniciado em 2001, com a compra de 28% do capital votante da Aracruz (MV, 2014).

No mesmo ano, a Votorantim Cimentos atingiu, no Brasil, o recorde de vendas de 20,8 milhões de toneladas de cimento e inaugurou unidades de Pecém (CE) e Aratu (BA) (MV, 2014). No plano internacional, adquiriu participação acionária de 15,2% na Cimentos Bio Bio, líder do mercado chileno. A Bio Bio produz cimento, concreto, cal, agregados e cerâmica. Possui participação de 35% no mercado chileno de cimento, liderança no mercado de concreto e possui operações no segmento de cerâmica no Chile, Equador, EUA e Venezuela. A VC tem acordo de acionistas com a Bio Bio que lhe garante significativa influência sobre as atividades (VOTORANTIM, 2014).

Até 2008, Colantuano (2009) estimou que a Votorantim Cimentos despendeu mais de US\$ 2,3 bilhões em aquisições no exterior, a maioria destinada a investimentos nos Estados Unidos e no Canadá.

No mercado interno, a Votorantim Cimentos manteve a implantação de novas unidades. De acordo com a empresa, estão sendo investidos mais de seis bilhões de reais, no período de 2007 a 2015, envolvendo a construção e ampliação de unidades fabris em todo o país. Ao final de 2015, a empresa terá 35 fábricas de cimento no Brasil, com destacada atuação em todas as regiões (VOTORANTIM CIMENTOS, 2013).

Quadro 5.6- Expansão Atividades da Votorantim Cimentos no Brasil. Anos 2000-2012

Ano	Negócio	Modalidade	Unidade	Local
2006	Cimento	Aquisição do controle acionário	Fábrica CP Cimento em Ribeirão Grande	São Paulo
2007	Cimento	Implantação	Fábrica Tocantins	Tocantins
2008	Cimento	Aquisição	Fábrica Qualimat	Cajamar, SP
2008	Cimento	Implantação	Vidal Ramos	Santa Catarina
2008	Agregados	Aquisição	Jaú e Tauapé	São Paulo
2008	Agregados	Aquisição	Criciúma	Santa Catarina
2008	Agregados	Aquisição	Campo Grande	Mato Grosso
2008	Centros de distribuição	Implantação	Araraquara Piracicaba Campinas	São Paulo
2008	Centros de distribuição	Implantação	Belém	Pará
2008	Centros de distribuição	Implantação	Feira de Santana	Bahia
2008	Centros de distribuição	Implantação	Goiânia	Goiás
2008	Centros de distribuição	Implantação	Chapecó	Santa Catarina
2008	Centros de distribuição	Implantação	Recife	Pernambuco
2009	Moagem	Implantação	Pecém	Ceará
2009	Moagem	Implantação	Aratu	Bahia
2009	Cimento	Ampliação	Nobre	Mato Grosso
2009	Cimento	Implantação	Xambioá	Tocantins
2009	Cimento	Implantação	Porto Velho	Roraima
2011	Cimentos	Inauguração	Imbituba	Santa Catarina
2011	Cimentos	Ampliação	Poty Paulista	São Paulo
2012	Cimentos	Implantação. Inaugurada em 2013.	Cuiabá	Mato Grosso do Sul

Fonte: Elaboração própria a partir de Votorantim Cimentos, 2014.

Em 2009, a Votorantim Cimentos adquiriu 38,39% da Cementos Avellaneda SA, na Argentina e a Cementos Artigas SA, no Uruguai (VOTORANTIM CIMENTOS, 2014).

Em 2009, foi criada a Fibria, a partir da união entre a Aracruz e a Votorantim Celulose e Papel. No mesmo ano, a CBA passou a fazer parte da Votorantim Metais e assinou contrato com o governo de Trinidad e Tobago para iniciar a produção de alumínio naquele país a partir de 2012. A Citrovita destacou-se como uma das maiores produtoras mundiais de suco concentrado de laranja.

Em 2010, a Votorantim Cimentos adquiriu participação na cimenteira portuguesa CIMPOR – Cimentos de Portugal (SA) (21,2%), expandindo suas operações para 11 países na África, Ásia e Europa. A aquisição referiu-se a 17,28% pertencente a Lafarge e 3,93% da empresa portuguesa Cinveste. As unidades de Cocalzinha, Cipasa e Aratu, além dos CDs de Natal, Recife e Caaporá foram incorporados pela Lafarge (VOTORANTIM CIMENTOS, 2014).

No mesmo ano, a Votorantim Metais assumiu o controle da Milpo, a terceira maior mineradora de zinco no Peru e duplicou a capacidade da refinaria de Cajamarquilla, no Peru, e a Citrovita firmou joint-venture com a Citrosuco (grupo Fisher) e passaram a responder por 25% da produção mundial de suco de laranja.

Em 2011, o grupo era o quarto maior grupo empresarial privado do Brasil.

Em 2012, realizou a reorganização societária da Cimpor resultando da aquisição de participação acionária da Intercement (Grupo Camargo Corrêa). A Votorantim Cimentos ficou com operações na Espanha, Índia, China, Turquia, Tunísia e Marrocos. A operação adicionou 15 milhões de toneladas à sua capacidade produtiva mundial da Votorantim Cimentos. Entre os ativos que passaram a ser controlados pela Votorantim Cimentos, estavam 22 fábricas de cimento, 78 centrais de concreto, 22 plantas de agregados e 6 unidades de argamassas localizadas nestes diversos países. A empresa também recebeu 3.670 empregados (VOTORANTIM CIMENTOS, 2012).

A Votorantim Cimentos não teve interesse em manter as operações na China que foram adquiridas como parte da troca de ativos da CIMPOR. De acordo com as demonstrações financeiras da VID de 31 de março de 2014 (VOTORANTIM, 2014), as operações estavam à venda desde dezembro de 2012.

Com a operação da CIMPOR houve uma reconfiguração importante no setor no Brasil. A Lafarge fortaleceu a sua presença no Brasil ao vender a sua participação na CIMPOR (17,28%) para a

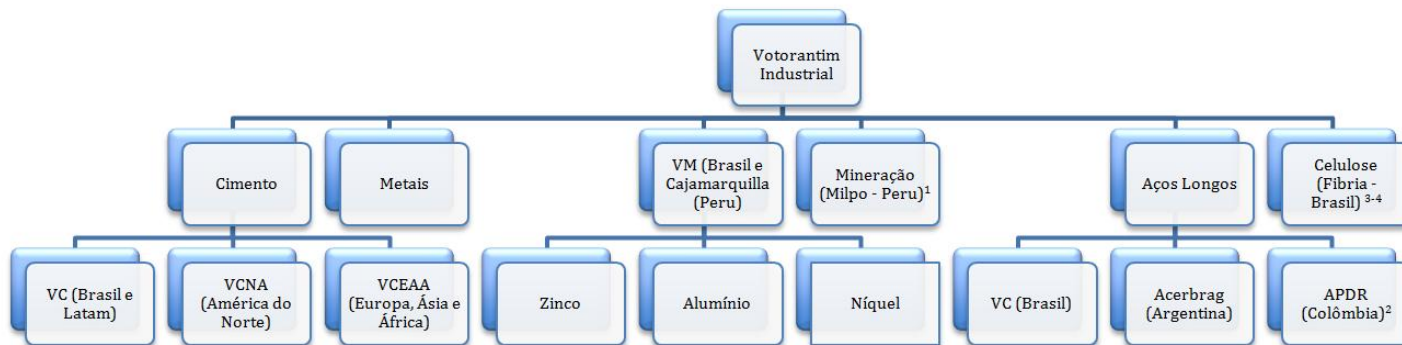
Votorantim e, desta forma, se tornou um dos três principais produtores do país, com 7 milhões de toneladas produzidas e 1.200 empregados (LAFARGE, 2010).

No mesmo ano, a Votorantim Cimentos aumentou a participação societária na Artigas e Avellaneda e encerrou 2012 com 34 fábricas de cimentos e 22 moagens. A receita de vendas foi de R\$ 9,48 bilhões e o lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização (Ebitda) foi de R\$ 3,2 bilhões (VOTORANTIM CIMENTOS, 2014)

O Grupo Votorantim foi classificado como Grau de Investimento pelas três maiores agências de classificação de risco do mundo, Standard & Poor's (BBB), Fitch Ratings (BBB-) e Moody's (Baa3).

Em 2013, a Votoratim Industrial era composta por cinco áreas, conforme exposto na Figura 5.15.

Figura 5.15- Unidades da Votorantim Industrial (2013)



Obs – A participação acionária do grupo Votorantim nas empresas assinaladas são: 1- 50,06% da Milpo; 2- 82,42% da APDR; 3 – 29,42% na Fibria; 4 – Resultado da Fibria não é mais consolidado na VID – Votorantim Industrial. VC – Votorantim Cimentos Brasil e América Latina; VCEAA - Votorantim Cimentos Europa, África e Ásia, composta por ativos na Espanha, Índia, Turquia, Tunísia e no Marrocos; Votorantim Cimentos North America (VCNA).
 Fonte: Votorantim (2014b), Relatório aos acionistas, 4º trimestre de 2013.

Cada uma das áreas possui as seguintes capacidades produtivas, de acordo com o quadro 5.7.

Quadro 5.7- Votorantim Industrial e capacidade produtiva das unidades industriais em 2013

Áreas	Unidades	Capacidade Produtiva ² (tratamento no caso da mineração)
Cimento	Votorantim Cimentos (VC)	32,5 mt
	Votorantim Cement North America (VCNA)	5,2 mt
	Votorantim Cement Europe, Asia and Africa (VCEAA)	16,3 mt
Metais	Alumínio	475 kt
	Zinco	739 kt
	Níquel	40 kt
Mineração	Cerro Lindo	15k tpd
	El Porvenir	5,6k tpd
	Atacocha	4,4 tpd
Aços Longos	Brasil	1.292 kt
	Colômbia	396 kt
	Argentina	291 kt
	Sitrel ¹	150 kt
Celulose	Três Lagoas	1.300 kt
	Jacareí	1.100 kt
	Aracruz	2.340 kt
	Veracel	560 kt

1 -A SITREL – Siderúrgica Três Lagoas – é uma joint venture formada entre a Votorantim Siderurgia e o empresário Alexandre Grendene, as operações tiveram início em dezembro de 2012. 2- Mt = milhões de toneladas; kt – quilotonelada; tpd – medida de energia térmica.

Fonte: Votorantim (2014b), Relatório aos acionistas, 4º trimestre de 2013.

Do total da capacidade produtiva da Votorantim Cimentos (54 milhões de toneladas), a maior parte (60,2%) concentra-se no mercado brasileiro, sendo o restante distribuído no mercado norte-americano (9,6%) e nos continentes restantes (30,2%).

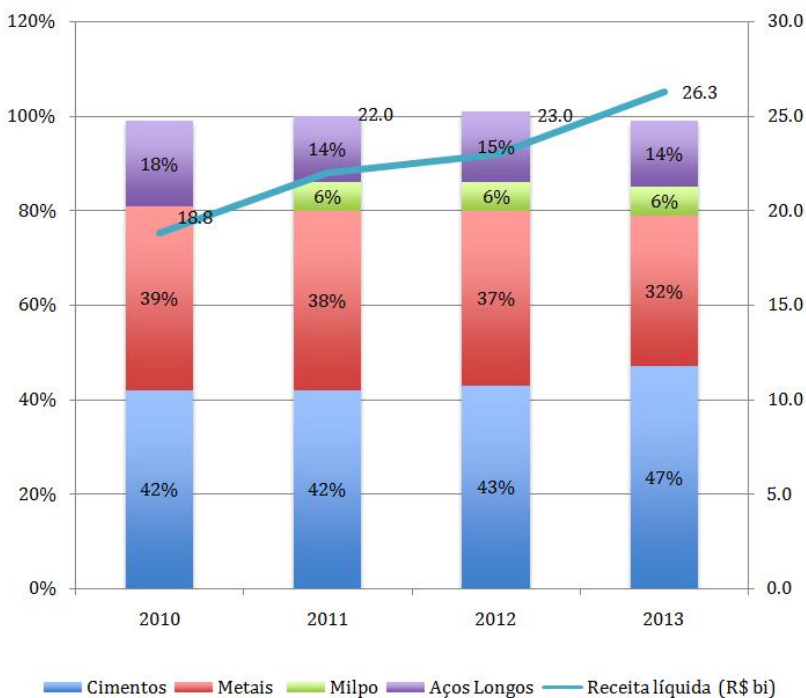
No ano de 2013, a Votorantim Cimentos respondeu por 47% da receita líquida da Votorantim Industrial, 65% do EBITDA e 53% dos investimentos. Nos últimos quatro anos, a Votorantim Cimentos aumentou a sua participação no total da receita líquida, em detrimento das áreas de metais e aços, que sentem o menor preço destes produtos

no mercado internacional.

Se considerado o EBITDA, enquanto em 2010, a área de cimentos respondia por 54% do total, a metais por 32% e a aços longos por 14%. Em 2013, a participação da cimentos aumentou, em parte devido ao recuo dos metais, para 17% de participação no EBITDA total; os aços longos por 10%; e agora a Milpo respondendo por 10%. O Ebitda passou de R\$ 5,1 bilhões em 2010 para R\$5,3 bilhões em 2013. Nos anos de 2011 (R\$4,7 bi) e 2012 (R\$4,5 bi) não chegou a cinco bilhões de reais devido a retração de metais e aços longos.

A evolução da receita líquida da área de cimentos pode ser analisada a partir da figura 5.16.

Figura 5.16 - Receita líquida da Votorantim Industrial (R\$ bi) e participação (%) das áreas de negócios no total do faturamento, 2010 a 2013

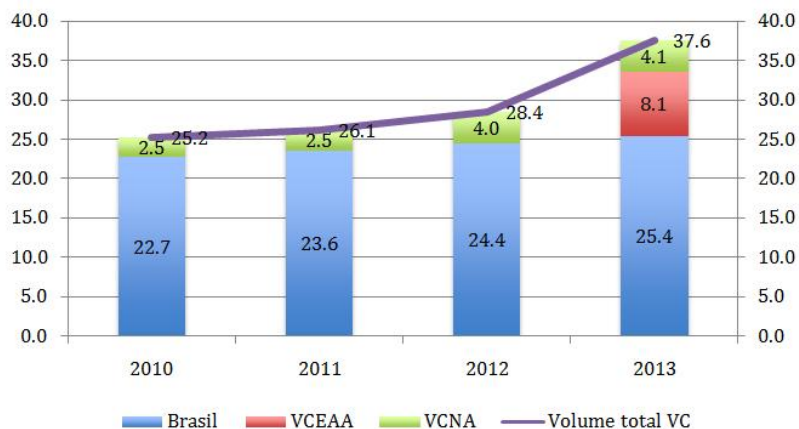


Fonte: Votorantim (2014b), Relatório aos acionistas, 4º trimestre de 2013.

Em termos de volume de vendas da área de cimentos, o Brasil também possui a liderança na comparação com as demais regiões, como

mostra a figura 5.17. O Brasil respondeu por aproximadamente 68%, do volume de vendas da Votorantim Cimentos em 2013 quando considerada a quantidade vendida.

Figura 5.17 - Evolução do Volume de Vendas da Votorantim Cimentos (em Kt), por unidades de negócios, 2010 a 2013.



Fonte: Fonte: Votorantim (2014b), Relatório aos acionistas, 4º trimestre de 2013.

Ao final de 2013, a Votorantim possuía 39.300 empregados. Iniciou a implantação do projeto One Team, One Company, que visa construir uma visão estratégica global, com foco no cliente, no alto desempenho, na excelência da operação e na gestão de pessoas, fortalecendo uma cultura de empresa única e aumentando o valor da companhia. Foi definida uma nova estrutura global para evitar sobreposição de funções e assegurar uma tomada de decisão mais rápida.

Para realizar esse intenso processo de crescimento que envolveu a internacionalização da produção, a Votorantim Cimentos, empresa do grupo que liderou o processo de entrada no mercado externo, desenvolveu um processo de aprendizagem marcado pela busca e absorção de conhecimento externo. O papel exercido pelo conhecimento no processo de internacionalização da Votorantim Cimentos é descrito no capítulo seguinte.

Síntese Conclusiva:

A indústria de cimentos tem características de oligopólio homogêneo, com elevada concentração de competidores. Os custos de

transporte, relevantes para o preço final do produto, implicam em atuação em áreas geográficas regionais e baixa participação do comércio internacional nas relações produtivas. Além disso, é uma indústria capital intensiva, de grande escala, onde os investimentos tem longo prazo de maturação.

Estas características estruturais associadas a um processo de globalização e crescimento dos mercados de países emergentes, além da crise econômica dos países mais desenvolvidos, gerou modificações na dinâmica dos investimentos diretos das empresas desta indústria.

Um crescente processo de internacionalização da produção passou a ocorrer a partir dos anos 80 e intensificou-se nos anos 90, e levou a empresas regionais de países em desenvolvimento a realizar investimentos *up-market*, como é o caso da CEMEX e Votorantim. Ao mesmo tempo, empresas antes desconhecidas apareceram como importantes players, e empresas tradicionais, líderes de mercado, associaram-se com o objetivo de reduzir o endividamento decorrente dos investimentos gerados pelo crescimento da produção dos últimos anos.

Neste contexto, a Votorantim Cimentos, desde a sua fundação nos anos 30 até os dias atuais, manteve-se como líder do mercado brasileiro de cimento e lançou-se nos anos 2000 no mercado internacional. Tornou-se uma das dez maiores empresas de cimento do mundo e inseriu-se em uma dinâmica complexa que envolve a manutenção da sua participação no mercado interno, simultaneamente, ao crescimento nos mercados internacionais. Em ambos os contextos, a conjuntura aponta para ociosidade e formação de alianças e aquisições entre os principais competidores.

6 O PAPEL DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA VOTORANTIM CIMENTOS

O crescimento da internacionalização de indústrias tem aumentado o interesse da academia e dos gestores na compreensão dos fatores que suportam e impulsionam a habilidade das firmas para participar da arena competitiva internacional. E, como enfatizado pelas teorias de negócios internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 1990; TEECE, 2014), o conhecimento constitui-se em um dos principais fatores que suportam a vantagem competitiva das firmas ao longo do seu processo de internacionalização. Mas, ainda existem espaços a serem preenchidos nas pesquisas sobre o tema, sobretudo no que se refere ao como as empresas de países emergentes tem desenvolvido capacidades e recursos para se tornarem importantes competidores internacionais.

O objetivo desse capítulo é contribuir com o tema, ao apresentar o papel do conhecimento no processo de internacionalização da Votorantim Cimentos, a maior empresa da indústria de cimentos do Brasil.

Primeiramente, na seção 6.1, descreve-se as principais características do processo de internacionalização da Votorantim Cimentos. Na seção 6.2, apresenta-se o papel do conhecimento prévio no processo de internacionalização. Na seção 6.3, descreve-se a busca por novo conhecimento para a internacionalização; e na seção seguinte, apresenta-se a integração do novo conhecimento e a ação como uma fonte de novo conhecimento.

6.1 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA VOTORANTIM CIMENTOS

A Votorantim Cimentos é uma *late moverna* indústria de cimento mundial. Ao contrário de empresas como Holcim, Lafarge, Heidelberg Cement, Italcementi, que internacionalizaram a partir de países desenvolvidos (Suíça, França, Alemanha, Itália), a Votorantim faz parte de um grupo formado por empresas de países em desenvolvimento, como CEMEX e Argos. São empresas líderes em seus mercados de origem e que não se mantiveram regionais, expandiram para outros mercados de países desenvolvidos realizando operações conhecidas como *up-market* (RAMAMURTI, 2009). Portanto, apresentam um ponto de partida diferente das empresas de economias maduras. Estão em um país caracterizado por nível de renda médio, com fragilidades

institucionais e tem um padrão e caminhos de internacionalização distintos das multinacionais dos países desenvolvidos, configurando assim, processos de internacionalização diferentes.

O processo de internacionalização da Votorantim Cimentos iniciou após a expansão no seu país de origem, e atrelado ao crescimento de importante grupo econômico nacional. Portanto, não consiste no novo fenômeno das empresas que se internacionalizam nos primeiros anos de vida (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Este processo é coerente com o que geralmente ocorre dentro da indústria de cimento. Como previamente evidenciado, como estão em estruturas de oligopólio, são empresas que se internacionalizam após possuírem o domínio do mercado de seus países e geram recursos suficientes para a realização de grandes investimentos do exterior, dado que a internacionalização desta indústria segue o modo de IDE ou, em menor monta, de formação de joint-ventures, ou mesmo, aquisição de participação acionária. As exportações tendem a não ter um significado estratégico relevante, e o mesmo ocorreu no caso da Votorantim, como ficou expresso no histórico da empresa e será também comprovado pelas entrevistas que serão apresentadas a seguir. Mas, como ressaltou Dunning et al(2008), as empresas da terceira onda de internacionalização tendem a usar diversos modos de entrada.

Como apresentado no capítulo anterior, houve um intenso processo de diversificação do grupo Votorantim ao longo de cinco décadas. Criado nos anos 30, a internacionalização somente ganhou impulso no primeiro ano do século XXI, quando efetuou investimento direto externo, comprometendo assim, maior montante de recursos no mercado internacional.

A partir de 2001, a Votorantim Cimentos tornou-se uma consolidadora global (RAMAMURTI; SINGH, 2009). Expandiu suas atividades internacionalmente por aquisições e passou a competir por excelência operacional em uma indústria madura, tanto em países em desenvolvimento quanto em países desenvolvidos e revelou-se uma aspirante ao estágio mundial (LU; TUNG, 2007).

Está em uma indústria com tecnologia consolidada, onde escala e outras vantagens de custos são fundamentais. Mas, ainda não alcançou escala e escopo de internacionalização de uma grande multinacional de um mercado avançado, apesar de estar entre os dez maiores players mundiais da indústria de cimento mundial, como demonstrado no capítulo anterior.

Ramamurti (2009) destaca que a estratégia do consolidador global está construída no fato de que algumas indústrias tornaram-se

maduras nos países ricos, mas mantiveram-se em crescimento nos países emergentes. O fato de a indústria estar madura, diminui as vantagens dos *first movers*, como a liderança em processos e produtos. A tecnologia na indústria de cimento está difundida e não existem evidências de maior domínio tecnológico das empresas dos países desenvolvidos em relação às empresas de países em desenvolvimento.

A caracterização da Votorantim se assemelha à descrição que Lessard e Lucea (2009) fizeram da CEMEX:

É uma empresa *middle out* em dois sentidos: tem expandido *up-market* e *down-market* a partir de um país de renda média, médio desenvolvimento tecnológico, e mediano desenvolvimento institucional, e muito da vantagem competitiva está em processos gerenciais medianos, como caracterizados por Nonaka (1988) como *middle out process* (p.282).

Uma importante questão, sobretudo do ponto de vista evolucionário, é a origem das capacidades e recursos organizacionais, aspecto fundamental para o entendimento da evolução das firmas (NELSON; WINTER, 2005). Surpreendentemente, afirmam Helfat e Lieberman (2002), pouco ainda se analisa sobre o nascimento das capacidades dentro da firma e das indústrias, o que está atrelado com os antecedentes históricos da firma. No caso da Votorantim, os recursos e capacidades principais (TEECE, 1986) que consistiram na disponibilidade de recursos financeiros e o domínio tecnológico, foram desenvolvidos a partir da sua história no mercado brasileiro, enquanto algumas capacidades complementares, sobretudo no que consiste a vendas e distribuição, tiveram que ser desenvolvidas no mercado externo, como ocorreu no mercado norte-americano.

A análise do processo de internacionalização da Votorantim deve considerar dois aspectos fundamentais do contexto externo à empresa: o setor no qual atua e o país de origem. A importância do contexto tem sido destacada por diversos estudos, apesar de ainda muito pouco explorada pela literatura dos negócios internacionais (RAMAMURTI, 2009; LUO; WANG, 2012). Como estes dois aspectos estão relacionados com o conhecimento prévio necessário ao processo de internacionalização, serão discutidos na seção seguinte.

6.2 O CONHECIMENTO PRÉVIO – O PAPEL DA *PATH DEPENDENCE*

Sob o primeiro aspecto, o capítulo anterior mostrou que existe uma dinâmica específica da indústria de cimento no mundo. Foi marcada pela internacionalização das empresas europeias, seguidas pelas latino-americanas e, a partir dos anos 2000, pelas asiáticas. O desinvestimento nas indústrias de base nos EUA foi fundamental para o impulso da internacionalização dessas empresas a partir de meados do século passado. E, as características tecnológicas desta indústria, caracterizada pela ampla difusão de tecnologia de produtos e processos, garantem grandes oportunidades para os emergentes que possuem acesso à tecnologia e estão nos mercados que mais crescem, sobretudo neste início de século XXI. Portanto, como sugere Ramamurti (2009), o processo de internacionalização nas indústrias de base tende a ser diferente ao de outras indústrias mais intensivas em tecnologia, que exigem desenvolvimento em ativos intangíveis (como marcas e patentes), dado o caráter diferenciado do produto.

Neste sentido, a internacionalização da Votorantim ocorreu dentro de um contexto internacional no qual os principais competidores internacionais criam sinais que influenciam a intenção estratégica de outros. Hutzschenreuter et al (2007) identificaram esse fenômeno no contexto de outras indústrias, como a intensa internacionalização da Coca-Cola, que forçou a Pepsi a segui-la.

Além do contexto da indústria de cimento em nível internacional, a literatura de negócios internacionais tem mostrado que a internacionalização é *path-dependent*, isto é, está relacionada a determinadas condições históricas, desenvolvidas no contexto do mercado doméstico. A internacionalização depende do conhecimento prévio, da experiência no mercado doméstico, da compreensão, do sentido, da cognição sobre operações internacionais para a formação do conhecimento global. Portanto, a expansão internacional não está dissociada das condições do país de origem (DUNNING, 1980; JOHANSON; VAHLNE, 1977; LUO; WANG, 2012).

Quanto ao país de origem, deve-se considerar que o Brasil, assim como outros países em desenvolvimento constituíram importantes contextos para o desenvolvimento das indústrias de base ao longo da sua história. Apesar dos vazios institucionais (KHANNA; PALEPU, 2006), permitiram o crescimento de grandes grupos econômicos (conglomerados).

No caso do Brasil, a Votorantim desenvolveu-se em um mercado protegido, com incentivos governamentais ao crescimento e desenvolvimento do capital privado, sem uma forte regulamentação impeditiva à concentração econômica (o que foi ocorrer somente a partir dos anos 90, com a criação do Conselho de Defesa Econômica). A importação de máquinas e equipamentos, principal estratégia de busca tecnológica, impulsionou o desenvolvimento de recursos e capacidades organizacionais e estimulou o desenvolvimento da capacidade de absorção de novas tecnologias e sua adaptação ao contexto de um país em desenvolvimento.

Neste aspecto, é relevante destacar o papel do empreendedor na busca de conhecimento externo. A história da Votorantim mostra que houve o desenvolvimento de capacidades individuais que estimularam a absorção do conhecimento tecnológico gerado pelos países do centro. A cultura de formação dos membros familiares no exterior permitiu maior desenvoltura nos processos de importação de máquinas e equipamentos. As histórias da organização fazem registro de longas vivências no exterior com o objetivo de posterior retorno ao Brasil com conhecimentos adquiridos nas fábricas e universidades norte-americanas em todas as gerações da família (CALDEIRA, 2007). Formou-se portanto, um estoque de conhecimento e uma memória organizacional marcada pela necessidade de busca de conhecimento, de atualização tecnológica. O contato com a cultura estrangeira veio desde a criação da indústria têxtil, no qual o sogro do senador José Ermírio de Moraes, foi aos EUA trabalhar em uma empresa deste setor para aprender sobre a produção têxtil para posterior implantação de uma unidade no Brasil. Depois, o próprio senador, quando jovem, é enviado pela mãe para estudar nos EUA, após aprender duas línguas estrangeiras no Brasil, no contexto dos primeiros anos do século XX. A mesma cultura de valorização do aprendizado nos EUA foi repassado pelo senador aos seus filhos, que estudaram na mesma universidade que ele, o que também aconteceu com muitos da terceira geração.

A formação no exterior das primeiras gerações favoreceu um intenso processo de absorção de conhecimento externo na implantação de unidades produtivas em diversas atividades da indústria de base no Brasil. Ao mesmo tempo que máquinas e equipamentos eram trazidos do exterior, também eram “importados” profissionais para a implantação destas tecnologias no Brasil, e permitiu-se assim, a criação de uma organização de aprendizagem. A experiência no exterior, fez com que estes líderes atuassem como *boundary spanners* (COHEN; LEVINTHAL, 1990), capazes de capturar oportunidades para

crescimento da indústria no seu país de origem.

O conhecimento prévio desenvolvido com os estudos no exterior contribuíram para a habilidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo, desde o nível mais elementar que inclui a habilidade básica de domínio de uma linguagem comum, quanto em relação ao conhecimento técnico adquirido nas universidades estrangeiras, que permitiram avaliar o desenvolvimento tecnológico de fornecedores, por exemplo. Este conhecimento prévio possibilitou a “habilidade de reconhecer o valor da nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais” (COHEN; LEVINTHAL, 1990; p.128) em um país com grandes oportunidades para investimentos em infraestrutura, dado o caráter da indústria nascente no qual o Brasil se encontrava na época.

Entretanto, a organização enfrentou barreiras como a baixa formação da mão-de-obra brasileira e a inexistência de um sistema de inovação, o que acabaram por limitar a capacidade de geração de novos conhecimentos, como demonstrado no capítulo anterior a partir do número de patentes geradas pelo grupo Votorantim.

O contexto de criação da Votorantim Cimentos é descrito como de escassez de conhecimento especializado. “Os engenheiros eram mão-de-obra escassa, os administradores profissionais eram quase inexistentes, e a formação técnica de trabalhadores engatinhava [...]” (CALDEIRA, 2007, p. 99).

Portanto, a acumulação tecnológica desenvolvida no contexto brasileiro foi impulsionada, sobretudo, pela estratégia de importação tecnológica por meio dos fornecedores de máquinas e equipamentos internacionais, assim como pelo desenvolvimento interno de soluções específicas para o Brasil.

De forma geral, sabe-se que o processo de substituição de importações ao mesmo tempo que gerou aprendizagem e acúmulo de conhecimento, falhou em criar um ambiente que encoraja a aprendizagem. Primeiramente, a transferência de conhecimento tecnológico, administrativo e de marketing que se esperava que ocorresse a partir dos anos 50, mostrou ser bem mais complexo e não gerou o aumento de produtividade de que se esperava. Os países perceberam que o simples fato de tornar a indústria mais velha e maior não necessariamente geraria maior produtividade. A suposição de que a simples mudança na estrutura de uma economia (importação de capital físico) mudaria sua capacidade de aprender e acumular conhecimento mostrou-se incorreta na maior parte dos casos (BRUTON, 1998). Mas, no caso da indústria de base, esta encontrou no Brasil um rico contexto de acesso abundante a recursos naturais, e um mercado de expressivo

crescimento, o que permitiu desenvolver competitividade em relação aos concorrentes internacionais em uma indústria intensiva em escala.

A Votorantim desenvolveu ao longo da sua história no mercado interno, uma série de recursos e capacidades (TEECE, 1996; HELFAT; LIBERMAN, 2002) que a permitiram conquistar 40% do mercado de cimento brasileiro. Ao atuar no Brasil, país de grande dimensão continental, com expressivas diferenças entre as regiões (como as evidências entre as diferenças entre a operação na região Sul e Nordeste), com presença de competidores internacionais relevantes, lhe garantiu capacidade de gestão de operações e experiência na relação com as firmas estrangeiras. Neste aspecto, o ambiente do país de origem constituiu-se em um contexto para o desenvolvimento de competências para a internacionalização na indústria de cimento, apesar dos vazios institucionais de um país latino-americano.

Lu e Wang (2012) também encontraram suporte para o fato de que quando a internacionalização do mercado interno é desenvolvido, facilita às firmas em desenvolvimento para que desenvolvam um processo de aprendizado único e experiencial através de ligações e interações com as multinacionais tradicionais antes da expansão internacional. Um estágio de desenvolvimento doméstico significa poder monopolístico, experiência industrial e desenvolvimento de habilidades mercadológicas, o que podem ser exploradas na atuação global.

O mercado brasileiro de cimento, de baixo desenvolvimento institucional, ao mesmo tempo que possibilitou a entrada de competidores internacionais, como a Holcim e a Lafarge, também permitiu o crescimento da Votorantim, tanto o crescimento orgânico quanto por aquisições. As aquisições ofereceram capacidade de aprendizagem na integração de atividades. Integração esta que necessitou ser aprimorada para que a coordenação gerasse mais sinergia para a gestão da corporação, como será apresentado nas seções seguintes deste capítulo.

Um importante aspecto que é identificado pela literatura de negócios internacionais como influência do passado para a internacionalização é a participação da organização em um grupo de negócios (AMSDEN, 2009; KHANNA; PALEPU, 2006; BECKER-RITTERSPACH; BRUCHE, 2012; GUILLÉN, 2000; CUERVO-CAZURRA, 2006). Enquanto as empresas dos países desenvolvidos tendem a focar o seu negócio essencial, inclusive no mercado de cimento, por entenderem que estruturas em conglomerado são ineficientes e destroem valor ao acionista, a afiliação em grupo de

negócios muitas vezes traz vantagens à internacionalização da emergente porque preenche vazios institucionais(KHANNA; PALEPU, 2000; KHANNA; YAFEH, 2007).

Além de participar de um conglomerado, a Votorantim Cimentos é parte de um conglomerado familiar, com implicações para problemas de agência inerentes a esta condição, como a não separação entre propriedade e controle (proprietários são gestores ou detêm grande controle sobre os gestores) assim como possíveis conflitos entre os gestores profissionais e gestores proprietários.

Faz parte da história do grupo as preferências de determinados membros da família por negócios específicos, com consequências na alocação de capital do grupo, assim como visões diferentes sobre as estratégias corporativas a serem seguidas entre gestores profissionais e gestores proprietários, sobretudo no que se refere à internacionalização.

Um conglomerado importante como o grupo Votorantim no Brasil, teve como grande vantagem competitiva a reputação, por exemplo, o que lhe garantiu credibilidade junto a fornecedores e consumidores e facilidade de trânsito junto aos principais gestores públicos. A história da organização apresenta uma importante relação da empresa com o meio da política. José Ermírio de Moraes, da primeira geração da família foi senador e ministro de Estado. Sua família é recebida em Brasília (ou Rio de Janeiro, quando a capital lá se localizava) por presidentes, ministros e um membro foi candidato a governador do estado de São Paulo. Através de uma postura empreendedora e política, a família buscou desenvolver a indústria brasileira, influenciando as decisões da política no sentido de favorecer a expansão da indústria nacional, como a defesa de reformas tributárias e a realização de embates públicos para importação de equipamentos de capital com isenção de tarifas, que constituem-se em exemplos (CALDEIRA, 2007, p. 65, 91)

A família também desenvolveu, ao longo da sua história, importantes relações políticas no meio empresarial, formando significativas redes de relacionamento. Estas relações foram formalizadas através de sociedades em empresas, assim como por meio de associações empresariais, como a participação na criação do Centro das Indústrias do Estado de São Paulo, hoje conhecida por Federação das Indústrias de São Paulo (FIESP).

O grupo desenvolveu, portanto, importante capital reputacional e social, que não só permitiu melhor acesso a recursos externos à organização (como os referentes a mercado de trabalho, mercado financeiro, por exemplo), como facilitou o desenvolvimento de redes

externas. Foi a posição da Votorantim Cimentos no mercado brasileiro que possibilitou, por exemplo, que a Lafarge procurasse a Votorantim com a oferta para compra de ativos nos EUA, antes que o mercado fosse comunicado.

O grupo Votorantim chegou a ser considerado o símbolo da indústria brasileira. Essas condições favoreceram a atuação do grupo de negócios que, ao se desenvolver de forma conjunta, permitiu ganhos de sinergia em termos de compartilhamento e complementariedade de atividades, gerando desta forma uma operação mais eficiente do que as firmas individuais.

Um das vantagens provenientes da atuação enquanto grupo de negócios foi o acesso ao capital. A filiação a um grupo de negócios permitiu melhor acesso a capital (internamente e externamente), assim como menor dependência do mercado de capitais, o que significa uma capacidade superior para a execução de uma estratégia de alto risco e de longo prazo como a internacionalização. O acesso ao capital internacional ocorreu antes do início da produção internacional da Votorantim Cimentos e foi realizado por outra empresa do grupo, como descrito no capítulo anterior. Neste sentido, o caso da Votorantim corrobora os achados de Becker-Ritterspach e Bruche (2012) quando analisaram a criação de capacidades do grupo indiano Tata.

Acrescenta-se que as características do mercado doméstico brasileiro, relativas ao tamanho, taxa de crescimento, presença de competidores internacionais (CASILLAS et al, 2009) e o acúmulo de experiência (COHEN; LEVINTHAL, 2009), permitiram o desenvolvimento de importantes capacidades organizacionais para atuação no exterior, que representaram vantagens específicas da firma.

Seu tamanho e longevidade no mercado interno, garantiram estoques de recursos e capacidades individuais e organizacionais. Rotinas operacionais desenvolvidas no mercado interno, capital financeiro acumulado nos anos de liderança no mercado e experiência gerencial foram fundamentais para a internacionalização.

Capacidades funcionais como logística, quanto desenvolvimento de recursos intangíveis como marcas e relacionamentos com clientes, assim como conhecimento de mercado, tanto em termos regionais quando das condições gerais da indústria foram aspectos fundamentais. “A liderança no mercado havia sido alcançada graças à capacidade de multiplicar fábricas em realidades regionais diversificadas, de adaptar a administração a estas circunstâncias, de ser flexível na constituição de pessoas jurídicas”, explicou Caldeira (2007, p. 256).

Fundamental foi o desenvolvimento de capacidades essenciais como o know-how tecnológico e as necessidades dos consumidores do mercado de cimento. Apesar de alguns capacidades terem se revelado difíceis de serem transferidas devido a especificidade do mercado de destino do IDE, outros conhecimentos foram passíveis de transferência. Foram exemplos o conhecimento tecnológico e a capacidade de gerir eficientemente o processo produtivo (know-how de produto e processo). Alguns destes aspectos são destacados no quadro 6.1.

Quadro 6.1 - Capacidades desenvolvidas no país de origem pela Votorantim Cimentos

Capacidade de absorver tecnologia	Habilidade de absorver conhecimentos e técnicas desenvolvidas no meio externo	“...essencial a atualização tecnológica” (CALDEIRA, 2007, pág 81)
Capacidade de buscar conhecimento	Ha	Máquinas e pessoas eram trazidas do exterior para a implantação de novas unidades produtivas (CALDEIRA, 2007)
Produção eficiente e execução de projetos	Habilidade para absorver tecnologia, combinar recursos e inovar a partir de um ponto de vista da organização de forma a reduzir custos e garantir aprendizagem	“[...]tínhamos a capacitação técnica, tínhamos uma desvantagem competitiva em custo de capital e tínhamos competência gerencial” (Entrevista B).
Experiência em gestão de aquisições	Experiência obtida em gestão de fusões e aquisições no país de origem e reestruturação corporativa que ajuda a extrair valor de aquisições <i>cross-border</i>	“Na época que compramos a primeira empresa, uma aquisição maior no mercado interno, a cimento Itaú, em 1977, já foi um processo de absorção grande” (entrevista B)
Marcas e reputação	Desenvolvimento de marcas e estratégias de comunicação com o cliente	“[...]a imagem da Votorantim era muito forte” (entrevista B)
Experiência em operar em diferentes regiões	Habilidade de operar em diferentes culturas	“...o nordeste tem um cultura bem diferente do sul” (entrevista F)
Experiência de relacionamento com competidores internacionais	Habilidade de desenvolver relações competitivas com players de atuação global	“...a Lafarge nos trouxe a oportunidade de aquisição antes de anunciar ao mercado...” (entrevista B)

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados primários e secundários coletados

Este estudo corrobora, portanto, o trabalho de Fleury e Fleury (2011), que concluiu que as empresas brasileiras se beneficiaram do alto nível de proteção do mercado brasileiro que ocorreu até o final dos anos 80 e que permitiu que se consolidassem como líderes no mercado doméstico. Estas circunstâncias mostram a influência direta ou indireta do contexto institucional na formação e fortalecimento destas companhias (FLEURY; FLEURY, 2011).

Destaca-se o papel das mudanças institucionais que ocorreram na economia brasileira após a estabilização econômica iniciada em 1994. Conforme descrito no relatório anual da Votorantim de 1999, os anos 90 imprimiram “uma nova realidade econômica, mais dinâmica e competitiva” que no grupo Votorantim significou o reagrupamento das empresas em unidades de negócios e a entrada em novos negócios considerados promissores. O grupo buscou uma estrutura mais ajustada às novas condições do ambiente externo, que exigiam

Maior autonomia gerencial e financeira às unidades de negócios, que foi reforçada pela crescente profissionalização dos quadros dirigentes, com profissionais recrutados dentro do grupo e outros contratados no mercado. (CALDEIRA, 2007, p. 258).

A criação do Conselho de Defesa Econômica em 1994, aumentou a capacidade regulatória do mercados no Brasil, e foi um dos fatores que criou obstáculos ao maior crescimento da Votorantim Cimentos no mercado brasileiro e, neste sentido, estimulou o processo de “*sensing*” para o desenvolvimento de capacidades para atuação no mercado internacional. As “regras do jogo” North (1990) foram alteradas, o que passou a exigir do grupo Votorantim a capacidade de “garantir sua participação no mercado global”, enfrentar uma “concorrência mais acirrada”, condições que exigiam das empresas do grupo “virtudes diferentes das requeridas na fase anterior, marcada pelo fechamento da economia e o pioneirismo” (CALDEIRA, 2007, p.243).

Fica evidente, neste aspecto, a papel das crises para o desenvolvimento de capacidades. A crises ao ameaçar a existência da organização, estimulam a aprendizagem (WINTER, 2000) e levam a explorar, adquirir e internalizar conhecimento externo (KIM, 2005; ZAHRA; GEORGE, 2002; VOLBERDA; FOSS; LYLES, 2010).

O grupo Votorantim, nos anos 90, com dificuldades de crescimento no mercado interno, desenvolveu grande esforço para

atrelar os resultados operacionais à dinâmica do mercado externo. No início da década, a expansão do alumínio, que por um lado drenou os recursos disponíveis do grupo para a Companhia Brasileira de Alumínio, por outro lado, gerou significativas receitas de exportação. Houve, portanto, nesta década uma ruptura importante em termos da importância que o mercado internacional passou a ter para as operações do grupo.

O desenvolvimento da capacidade de atuação no mercado internacional via exportações fez parte da recriação do empreendimento como um todo (CALDEIRA, 2007). Outra parte importante do desenvolvimento de capacidades para o ajuste ao novo ambiente institucional foi a criação de um novo padrão de governança, que teve impactos significativos para a geração de capacidades dinâmicas do grupo, e que iniciou pela área de papel.

A aquisição da Papel Simão, empresa de capital aberto, “abriu condições para todo o grupo Votorantim crescer com capitais globais de terceiros, caso estes pudessem ser obtidos em condições semelhantes às dos concorrentes internacionais”, além de gerar a experiência de comando do processo de unificação de fábricas sob um novo modelo de gestão adequado às novas condições da economia (CALDEIRA, 2007, p. 246). Esta operação de unificação foi conduzida por Raul Calfat, antigo funcionário da Papel Simão, que se tornou diretor-superintendente e membro do conselho de administração da Votorantim Celulose e Papel S.A (VCP) e que, futuramente, se tornaria (2006) diretor geral da Votorantim Industrial. Neste sentido, reforça-se como o papel exercido pelo conhecimento adquirido em um ramo dos negócios, afetou o desenvolvimento de capacidades nos demais negócios do grupo.

A maior exposição do grupo a operações internacionais resultou na criação da Votorantim Internacional, uma divisão específica para representar o grupo junto a clientes estrangeiros. A atuação da Votorantim Internacional, em conjunto com a boa posição, sobretudo exportadora, da Votorantim Celulose e Papel e da Companhia Brasileira de Alumínio, permitiram a primeira captação de recursos financeiros no mercado internacional, o que permitiu que o grupo passasse a crescer menos dependente de recursos próprios e de financiamentos governamentais¹⁸. “Era a primeira vez, num longo intervalo de tempo [quatro décadas], que a empresa encontrava a possibilidade de recorrer a

¹⁸ Um exemplo foi a criação da Citrovia, cuja origem dos recursos para sua constituição envolveu a soma de US\$ 45 milhões de financiamento do BNDES.

capitais de terceiros, fora das esferas do governo [...] (CALDEIRA, 2007, p. 249).

Mesmo que os recursos não tenham sido alocados, em princípio, na internacionalização da Votorantim Cimentos, a corporação passou a desenvolver competência e credibilidade no mercado internacional, melhorando assim, seu posicionamento estratégico frente aos demais competidores, a partir das vantagens competitivas conquistadas.

O caso corrobora, portanto, os achados da perspectiva econômica institucional, que defende que a filiação a grupos de negócios assegura recursos e reduz riscos por prover acesso interno a capital, mão-de-obra com qualificação, produtos e serviços que podem não estar disponíveis pelo mercado, ou podem estar a um custo alto (KHANNA; PALEPU, 2000).

A internacionalização das atividades do grupo foi acompanhada por intensa reestruturação interna que incluiu: descontinuidade de operações em atividades industriais não rentáveis, como o caso da indústria têxtil e usinas de açúcar, venda de ativos não operacionais (terrenos, etc), reavaliação de estoques e prática de *just-in-time* e outras práticas de qualidade e racionalização, redução do quadro de pessoal, o que incluiu a adoção de terceirização e subcontratação. A companhia adotou, portanto, um comportamento reativo às mudanças institucionais do país, como assim o fizeram diversas firmas na indústria brasileira após a abertura econômica (BONELLI, 1998; SILVA, 2003).

Portanto, ao longo da década de 90, foi um período no qual o grupo desenvolveu capacidades que permitiram alavancar a sua posição no mercado internacional: tinha experiência na realização de integração e criação de novas unidades (que promoveram importantes acessos a conhecimento externo), ampliou suas capacidades operacionais como forma de ampliar a produtividade, criou capacidade de acesso a recursos financeiros externos e a profissionalização proporcionou acesso a novas fontes de conhecimentos externos. Importantes limitações quanto ao acesso a recursos impostos pelo ambiente institucional nos anos 80 foram superados.

Neste contexto, a internacionalização da produção consistia em uma forma de atuar em uma ambiente institucional mais seguro, com acesso a mercados de capitais mais avançados, com receitas em moeda forte. Era a “mitigação do risco Brasil” (entrevista A1), a busca por uma “plataforma de diversificação de riscos” (entrevista A1), uma “complementariedade de mercados” (entrevista D). Era o “Brasil fechado”, que impedia de captar no exterior e tinha um “custo de capital altíssimo” (entrevista A2).

Como indicaram Khanna e Palepu (2006) um dos vazios institucionais enfrentados pelos emergentes é o acesso ao capital, geralmente mais oneroso do que o dos competidores norte-americanos e europeus. Estudos desenvolvidos por pesquisadores brasileiros como Cyrino e Oliveira Jr (2003) e Fleury et al (2007), também reforçam aspectos institucionais como os principais limitadores para a expansão internacional das empresas brasileiras. Para Witt e Lewin (2007) e Yamakawa, Peng e Deeds (2008) as multinacionais de países em desenvolvimento saem para o exterior para evitar o ambiente institucional interno, o que os autores chamam de escapismo institucional.

A política brasileira de incentivo à internacionalização de empresas ocorreu anos mais tarde à entrada da Votorantim no mercado internacional e, portanto, não houve influência de uma política governamental para a internacionalização, ou recursos do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) para aquisição de empresas no exterior.

Não teve [recursos do BNDES], não existia aquela visão de criar os grandes grupos multinacionais aqui. Pelo contrário, naquela época as reservas brasileiras estavam baixas e nós chegamos a temer algum bloqueio de envio de remessas. Inicialmente, saía uma grande parcela de empréstimos [...] nós tínhamos que eles criassem dificuldade na remessa de dólares para essas aquisições lá fora. Hoje, realmente, há uma política clara sobre isso, mas naquela época era o contrário. Quer dizer, não chegou a se criar uma barreira, mas internamente nós chegamos a discutir se não iríamos ter problemas. Não tivemos (entrevista A2).

Portanto, uma ação direta de incentivo à internacionalização como as adotadas por outros países emergentes, como a política chinesa “Go Global” de incentivo à saída de IDE, implementadas no ano de 2000 (SAUVANT, 2007), ou mesmo a política brasileira implementada pela BNDES, não tiveram relação com o processo de internacionalização da Votorantim Cimentos.

Nos anos 90, enquanto os metais, papel e também o suco de laranja, tornavam-se importantes geradores de receitas derivadas das exportações, a indústria de cimento, enfrentava dois importantes limites

ao crescimento: a) o baixo crescimento da construção civil brasileira na década de Noventa; e b) o avanço da regulação da concorrência no Brasil, que impedia o crescimento via aquisições, dada a elevada participação do mercado da Votorantim Cimentos. A Votorantim Cimentos possuía cerca de 40% do mercado e o CADE impedia a realização de novas aquisições.

Este processo incentivou a diversificação de atividades do grupo.

Nós tínhamos uma geração de caixa importante no Brasil, porém, a destinação do caixa acabava sendo levada para outros segmentos do portfólio como celulose, por exemplo, porque no cimento a gente não tinha mais oportunidade de crescer, estava relativamente estagnado e, por outro lado, a gente querendo moeda forte. Naquela época, o dólar chegou a R\$ 3,5 quase R\$ 4 (entrevista A).

O contexto de abertura do mercado brasileiro e o processo de fusões e aquisições que se desenvolvia no setor reforçaram a necessidade de olhar para o mercado internacional. Alguns executivos tinham a percepção de que o processo de internacionalização a ser iniciado na década de Noventa já era atrasado em relação ao padrão da concorrência internacional da indústria de cimento mundial.

Chegamos a conclusão clara de que, pelo Brasil ter ficado fechado por muito tempo, a corrida já estava no último terço e nós não tínhamos saído do box ainda (entrevista A1).

No caso da Votorantim, a busca do efetivo ajuste entre a dinâmica do crescimento no mercado interno, defendendo a sua posição de líder nacional do mercado de cimento e a dinâmica no mercado internacional, assim como o ajuste entre a dinâmica do mercado de cimento e o padrão de crescimento das outras atividades do conglomerado (que muitas vezes drenaram recursos da Votorantim Cimentos) apareceu sempre como o principal desafio estratégico ao longo da sua história.

Portanto, além das mudanças institucionais brasileiras, da instabilidade econômica, do baixo crescimento do mercado de construção civil no Brasil (década de 80 e 90), existiam os elementos da dinâmica da concorrência internacional que apresentavam ameaças ao posicionamento da Votorantim no mercado interno e o efetivo ajuste a

estas condições geraram uma difícil capacidade de adaptação a este novo contexto. Com o avanço da internacionalização dos grandes competidores internacionais, existia a ameaça de entrada de outros grupos estrangeiros no Brasil (além da Lafarge e Holcim, que já estavam no país) e a possibilidade de prática de guerras de preços dentro da indústria, o que já tinha ocorrido em outros países e poderia ocorrer no Brasil.

Havia a percepção dos executivos e os acionistas da terceira geração de que a dinâmica da concorrência no mercado internacional havia mudado e que isso iria impactar a indústria brasileira. Identificava-se, portanto, uma fragilidade estratégica da Votorantim Cimentos em ficar somente no mercado brasileiro e sofrer uma guerra de preços a partir de concorrentes que estavam em outros mercados. Estes poderiam sacrificar a rentabilidade no mercado brasileiro para ganhar *market share*.

Neste sentido, a terceira geração também vem exercer o efeito de *boundary spanner*, mas em outro contexto, no qual o país não estava mais inserido em uma política de substituição de importações e quando a indústria se tornara mais global. Conforme Lessard e Lucea (2009), as firmas emergentes são altamente dependentes dos líderes, que ao terem crescido no país de origem, mas estudarem ou trabalharem em países mais desenvolvidos, adquirem experiência com o exterior e são mais capazes de identificarem oportunidades em outros países. Neste caso da Votorantim, acrescenta-se o fato de a terceira geração ter outra percepção do “internacional” e da sua relação com a economia brasileira. Para a terceira geração, o exterior não se constituía em somente uma ameaça ao crescimento da empresa no mercado interno, mas também em oportunidades de crescimento de operações.

Sobre o mercado interno, de acordo com os entrevistados, executivos e membros da terceira geração da família, tinham receio quanto à prática de guerra de preços. Além da prática da guerra de preços no mercado de cimento nos EUA, também houve uma guerra de preços entre a HOLLCIM e a CEMEX no mercado mexicano. A CEMEX tinha expressiva *cash flow* (mais de 80%) gerado no México e a HOLLCIM iniciara uma disputa por *market share*, via preços. Como consequência, houve uma perda de valor significativa para a CEMEX, que foi estimulada a buscar outros mercados para competir com a HOLLCIM. Havia, portanto, um “medo” (entrevista A2 e B) que o mesmo acontecesse no mercado brasileiro. Entretanto, este movimento não ocorreu e, segundo as entrevistas, credita-se isto à instabilidade do mercado brasileiro (era Collor), que desestimulou uma postura mais

agressiva por parte dos concorrentes internacionais em aumentar a participação no Brasil (entrevista A).

Khanna e Palepu (2006) afirmam que as multinacionais de países desenvolvidos quando entram em países em desenvolvimento passam a enfrentar os mesmos vazios institucionais que as firmas locais, o que se constitui um grande desafio pois estão habituados a atuar em ambientes institucionais bem desenvolvidos. Na indústria de cimento brasileira, os competidores internacionais já estavam atuando há mais de quarenta anos, e, portanto, já haviam acumulado experiência para atuar no contexto brasileiro. Entretanto, credita-se à instabilidade do ambiente político e econômico no qual o Brasil vivia no início da década de Noventa a adoção de uma postura menos agressiva no mercado brasileiro, assim como a Holcim praticou no México.

Havia um consenso entre os profissionais da terceira geração de que seria muito complicado crescer mais que 40-45% de participação no mercado e seria uma fragilidade estratégica. Se nós estivéssemos sozinhos no Brasil com participação de 50%, ou na Argentina, como tinha a Loma Negra com participação de 60 e tantos por cento, no fundo, apesar de ter uma marca que tem um peso importante no processo de escolha do comprador, cimento é especificação. É uma *commodity* especificada e não é difícil atingir aquele grau de especificação e ser tão bom quanto do ponto de vista de produto. Claro que ensacado não olha isso, olha mais a imagem e a imagem da Votorantim era muito forte, mas o custo de atender através de uma disputa de preços..... Todos os mercados do mundo mostram que quando há, em cimento, uma guerra de preço, ninguém ganha, termina morrendo todo mundo. Aconteceu isso nos anos 50, 60, nos Estados Unidos, onde a gestão é mais de curto prazo e o mercado de visão é muito mais competitivo, tornou-se um negócio péssimo para os americanos. Na época de 70, os europeus compraram tudo. Se você for hoje nos Estados Unidos, talvez tenha uns 5% que esteja na mão de um americano. O restante todo está na mão de empresas estrangeiras, por essa visão de querer competir com o preço em mercado de cimento. Não há um mercado capitalista que sobreviva a isso aí, e quanto mais técnico é o

mercado, sobrevive quem tem o menor custo variável (entrevista B).

Portanto, identifica-se as vantagens de propriedade da Votorantim Cimentos frente à concorrência internacional no mercado brasileiro (marca, imagem), mas se reconhecia a dificuldade de se criar barreiras à concorrência dada a homogeneidade do produto, sobretudo à uma concorrência que dispunha de outros mercados para diluir os custos de entrada no mercado brasileiro e que dispunha, portanto, de uma vantagem inerente à condição de ser uma multinacional.

Mas, neste período, ocorreram alterações nos aspectos da governança do grupo, impulsionadas pela maior influência da terceira geração da companhia nas decisões estratégicas. Esta nova geração traz uma nova visão do mercado, mais internacional do que a geração anterior, conhecida por ser nacionalista.

Para nós a pior amarra acho que foi essa [questão do Brasil fechado, custo do capital altíssimo] e a própria maturidade da empresa e dos acionistas em entenderem que ficar como um grupo eminentemente brasileiro em negócios que estão cada vez mais globais, amanhã fica muito fragilizado [segunda pior amarra para a internacionalização] (entrevista A).

Portanto, haviam diferentes visões sobre o posicionamento estratégico que a Votorantim deveria ter nos mercados em que atua. Enquanto a segunda geração defendia a estratégia de diversificação em diferentes atividades no Brasil, membros da terceira geração acreditavam na necessidade de internacionalizar a *core competence* do grupo que era a fabricação de cimento. Estas diferentes percepções sobre o ambiente externo afetaram a velocidade no qual ocorreu o processo de internacionalização, como será descrito a seguir. Conforme mostram Zahra e George (2002), a exploração do conhecimento requer o compartilhamento do conhecimento entre os membros da firma como forma de promover um entendimento e uma compreensão mútua a respeito do novo.

Este aspecto da intencionalidade estratégica está ganhando cada vez mais atenção na literatura de negócios internacionais, como comprova uma análise bibliométrica desenvolvida por Hutzschenreuter et al (2007). Reconhece-se um avanço recente porque o papel da intencionalidade estratégica para a internacionalização, que se destaca

na análise do caso da Votorantim e que não recebe atenção das teorias tradicionais de negócios internacionais, tanto a teoria da internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976), quanto o paradigma eclético (DUNNING, 1988), quanto a visão baseada no conhecimento (KOGUT; ZANDER, 1993), que desconsideram a intenção estratégica, o empreendedorismo e outros aspectos gerenciais da tomada de decisão.

A internacionalização, quando faz parte das metas de crescimento da companhia, distancia a atenção para a tendência natural de caminhos incrementais e encoraja saltos maiores, ao envolver um planejamento de longo prazo e que envolve maiores riscos. Para Huzschenreuter et al (2007), no processo de busca de oportunidades (*seize*, na linguagem de TEECE, 2014), os valores devem compreender algo como querer “ser o primeiro a se mover”, ou, pelo menos, estar entre os primeiros nessa nova onda¹⁹.

Como Nelson e Winter (2005) enfatizam, as pessoas que formam as organizações possuem histórias e a memória de uma organização repousa dentro dos atores organizacionais. Kimberly (1979) encontrou que características dos fundadores tem efeitos significativos sobre o desenvolvimento da estratégia da organização. Cohen e Levinthal (1989) enfatizam que a história pessoal, as experiências acumuladas durante a vida, são fundamentais para o processo de busca por novo conhecimento, e, portanto para a capacidade de absorção de conhecimento. É através da história que se formam modelos mentais, determinantes críticos para as escolhas estratégicas (GAVETTI, 2005; GARY;WOOD, 2011). O “pensar” e o “fazer” dos executivos dependem de temas interpretativos, como um grupo de ideias, valores e crenças e proporcionam ordem e coerência para as estruturas e sistemas da organização. As crenças e valores compartilhados na organização são fundamentais para a formação de estratégias. Os modelos mentais gerais são estruturas de conhecimento simplificadas ou representações cognitivas sobre como o ambiente de negócios funciona (GARY;WOOD, 2011).

A internacionalização requer, portanto, que a firma tenha um modelo mental baseado em crenças de que a globalização e a competição no mercado externo são importantes oportunidades de

¹⁹A intenção estratégica do fundador da IKEA era considerado um exemplo no contexto dos negócios internacionais anteriormente à crise internacional de 2008/2009. Seu objetivo era criar uma empresa líder no mercado mundial de móveis. Isto fazia com que entrasse agressivamente e rapidamente em diversos países (HUZSCHENREUTER, et al, 2007).

crescimento e melhoria de *performance*. Entretanto, o modelo mental nacionalista desenvolvido em mercados que permaneceram fechados por muitos anos, reforçam crenças de que o mercado interno é mais importante que a arena global. Desta forma, gestores nacionalistas tendem a evitar a internacionalização enquanto opção estratégica, sobretudo no caso do investimento direto externo, modo de entrada que requer maior comprometimento de recursos (JOHANSON; VAHLNE, 1977) e é de difícil irreversibilidade. Nadkarni e Perez (2007) encontraram que o modelo mental do mercado doméstico influencia a internacionalização, mas ainda existem limitadas evidências empíricas sobre a relação entre o modelo mental e o processo de internacionalização (NADKARNI et al, 2011) e o caso da Votorantim vem contribuir com esta linha de pesquisa.

Crescer a partir de um processo de substituição de importações, em um amplo mercado, gerou um grupo diversificado em negócios não relacionados, característica do “resto” (AMSDEN, 2011), o que reforçou estratégias de menor risco (no sentido que privilegiaram a produção no mercado doméstico) associadas à uma gestão familiar, condições que criaram barreiras para o desenvolvimento de novas habilidades, busca de novos conhecimentos sobre outros mercados, e portanto, diminuíram a capacidade de absorção de conhecimentos necessários à internacionalização.

O modelo de substituição de importações gerou um modelo mental que tende focar o mercado interno, um “*depth mental model*”, que filtra novas informações, ao invés de um modelo mental mais amplo, capaz de lidar com maior diversidade, heterogeneidade, que tem múltiplas e variadas lógicas dominantes e está associado a um *sensemaking* adaptativo, que cria novas estratégias e rotinas (NADKARNI et al, 2011).

Além disso, Nadkarni et al (2011) argumenta que um histórico de sucesso de estratégias alinhadas ao contexto institucional nacional dificultam a adoção de práticas legitimadas em um contexto internacional mais amplo, especialmente quando envolvem mudanças estratégicas. Somente em condições de grandes crises ou dificuldades se torna possível implementar mudanças que envolvam uma reorientação do modelo mental de uma organização.

Os gerentes do topo de grandes firmas estabelecidas há anos, ao mesmo tempo que tem extensa experiência no mercado doméstico, tendem a desenvolver um modelo mental doméstico. Muitos estudos tem explorado os efeitos do processo de liberalização nos países emergentes, assim como a relevância da teoria institucional para o

entendimento do padrão de crescimento dessas firmas (LU;TUNG, 2007), mas menos atenção foi desenvolvida pelo modelo mental desenvolvido pelos gerentes e executivos chaves nos anos de economia fechada e seus efeitos para a internacionalização. Mas, as pesquisas em gestão proporcionam diversas evidências de que os modelos mentais são heterogêneos e afetam as escolhas estratégicas (GARY; WOOD, 2011).

Portanto, o caso mostra que a Votorantim Cimentos acumulou conhecimento ao longo da sua história e se tornou um repositório de habilidades que são únicas e difíceis de imitar. Mas, ao mesmo tempo que essas habilidades são competências que a distingue dos demais competidores, também são fontes de inércia (HANNAN; FREEMAN, 1984). A inércia também decorre do fato de os membros da organização se tornarem atrelados a determinados estilos cognitivos, disposições comportamentais e sujeitos a heurísticas no processo de tomada de decisão (HUTZSCHENREUTER et al, 2007).

Nelson e Winter (1982) apresentam as firmas como repositórios de rotinas que as dotam com capacidade de busca. Mas, ao mesmo tempo, essas rotinas suprimem a atenção no processo de busca e na capacidade de absorver novas informações porque o comportamento permite buscar por somente as novas ideias que são consistentes com o aprendizado prévio. A internacionalização é consistente com o conhecimento tácito e como as habilidade prévias. Elas possuem uma lógica interna própria, e sustentam trajetórias naturais. Na medida que a aprendizado (crescimento) foi desenvolvido para a realidade do mercado nacional, ele tende a reforçar o olhar para este mesmo local (HUZSCHENREUTER, et al, 2007) que era a busca pelo crescimento dentro do país, em um processo de busca de oportunidades mas no sentido de diversificar os negócios.

Aí você entra um pouco em conflito de portfólio. Como nós somos um portfólio, a gente sempre discute para onde nós vamos alocar o recurso disponível. E existe hoje uma tendência muito mais segregadora. O recurso gerado na área de cimento tem que ir prioritariamente, muito mais prioritariamente, usada para o cimento, dentro do cimento. E em anos passados, décadas passadas, por várias vezes, migramos recursos de um setor para o outro em função de uma situação momentânea do país. Cimento na década de Oitenta não crescia. Então, pega esse recurso e coloca em outras coisas (entrevista A2).

Houve também a influência da estrutura organizacional nas decisões estratégicas do grupo. Na medida que a estrutura organizacional limitava os *links* entre as diferentes atividades dentro do grupo de negócios (um membro da família ficava ligado a determinado negócio durante toda a sua carreira profissional), havia um estímulo ao conflito de portfólio.

Como reforçam Cohen e Levinthal (1990) a diversidade de “*work setting*” estimula a geração de novas ideias e a capacidade organizacional não reside em um único indivíduo, mas depende de *links* através de um mosaico de capacidades individuais.

Neste sentido, criou-se um efeito de “*lockout*” (COHEN; LEVINTHAL, 1990) no que consiste à internacionalização. A firma não ficou atenta aos significados dos sinais que poderiam reorientar as expectativas quanto ao significado do investimento no mercado internacional. Depois, o custo do não investimento em capacidade de absorção anteriormente, tornou o processo mais oneroso em um período subsequente. Desta forma, o caso corrobora o proposto por Cohen e Levinthal (1990) que propõem que a capacidade de absorção de conhecimento depende do reconhecimento do valor do conhecimento externo, o que antecede a aquisição de conhecimento externo. Este aspecto foi, de certa forma, não evidenciado por Zahra e George (2002), o que consiste em uma das críticas de Todorova e Durisin (2007) ao modelo proposto pelos autores.

A internacionalização, como estratégia, requer diagnóstico, uma política guiadora e uma ação coerente (RUMELT, 2011) e para o desenvolvimento de capacidades dinâmicas é necessário uma boa estratégia. Conforme exposto por Teece (2014) a estratégia anda de lado com os processos (*seizing, sensing e transformation*), posições (recursos) e capacidades. A estratégia, quando não fica explícita, impede o desenvolvimento da orquestração gerencial, que é fundamental para aprimorar processos e explorar posições (recursos). O caso da Votorantim mostrou, portanto, que a estratégia de internacionalização não era consistente, um pressuposto para o desenvolvimento da capacidade de absorção. Sem a estratégia, os processos de identificação e avaliação de oportunidades no país e no exterior (*sensing*); a mobilização de recursos globalmente para responder às oportunidades e para capturar valor (*seizing*); e renovação continuada (*transforming*) ficam prejudicados ou nem ocorrem (TEECE, 2014).

Neste sentido é importante observar que em outras empresas brasileiras ocorreu exatamente o contrário. Foi a visão empreendedora do líder que ofereceu o suporte para o desenvolvimento da estratégia.

No caso da Gerdau, por exemplo, diversos fatores assemelham-se no processo de internacionalização (percepção de concentração da indústria no mercado internacional, impedimento por questões regulatórias de crescer no Brasil, necessidade de diversificar risco, ter acesso a moeda forte, necessidade de ganhos de escala para manter posicionamento no mercado doméstico), mas no caso da liderança houve uma postura diferente, como descreve André Hofmeister, Diretor de Planejamento e Desenvolvimento de Negócios da Gerdau.

A visão do líder é aquele sonho a partir do qual esse sonho é dividido e todas as ações são feitas. A gente estava numa discussão com o conselho da época e tratando desse conceito de visão. O nosso presidente da época, Dr. Jorge, disse que tinha uma visão de a Gerdau ser uma das 20 maiores empresas do mundo e depois riu, porque naquela época a Gerdau estava no Brasil e no Canadá. Mas, de fato, isso aconteceu. Hoje (2012) nós somos a 10ª maior (...) O Dr. Jorge foi a pessoa que trouxe muito forte para nós a ideia da consolidação e que isso seria uma necessidade e não uma opção. A partir daquela época ele começou a falar “eu não sou um consolidado, sou um consolidador”. Essa visão de crescimento para fora no sentido de que é preciso ter tamanho para poder buscar economias de escala, para ser importante para os mercados e para os clientes, vem muito dele (entrevista F).

Acrescenta-se que a história da Votorantim ao se desenvolver em um país de economia fechada ao exterior, o que lhe confere certo grau de distanciamento (ROCHA, 2003), fez com que a organização apresentasse carências em termos de conhecimento em nível individual e organizacional específicos para a internacionalização.

Foi como eu te falei, no começo dos anos 90 era difícil achar alguém numa empresa que falasse inglês (entrevista A).

A experiência internacional dos fundadores agiu no sentido de gerar uma internacionalização para dentro, voltada para a absorção de tecnologia externa, não de entrada em novos mercados internacionais.

Na história da Votorantim, enquanto grupo, aparecem características de empresa aberta ao exterior. Todos estudaram no exterior, traziam empresas de fora, vinham executivos do exterior....
- Mas, era outra época. Não dá para usar aquilo que era muito do passado. A situação hoje é diferente (entrevista A).

Mas, acumulou as típicas vantagens de propriedade das multinacionais em desenvolvimento no seu próprio mercado antes de sair para o mercado internacional: liderança de custos através de economias de escala, e capacidade operacional e gerencial (LU; TUNG, 2007).

[...]tínhamos a capacitação técnica, tínhamos uma desvantagem competitiva em custo de capital e tínhamos competência gerencial” (entrevista B).

o fato da empresa ser muito sólida no Brasil, confiável e nunca iniciar guerra de preço, ela está sempre preparada tentando trabalhar com o menor custo possível (entrevista B).

nós sabíamos que a única maneira de conseguir competir era se conseguíssemos fazer uma operação melhor do que eles, e tinha realmente oportunidades e foram capturadas (entrevista A).

Como resultado, gerou-se um estoque de conhecimento prévio relevante à internacionalização, mesmo em um país em desenvolvimento. Este estudo de caso comprova isso, ao mostrar que houve uma transferência tecnológica da empresa emergente para as empresas de países desenvolvidos, sobretudo no que consiste em processos produtivos.

[Realizamos] mudanças internas no sentido de implantar um sistema de excelência operacional [na unidade adquirida]. Reduzimos custos, melhoramos a produtividade, de certa forma a qualidade também” (entrevista B1).

Neste aspecto, destaca-se as vantagens de propriedade e localização (DUNNING, 1980,1988) da Votorantim ao internacionalizar.

Suas capacidades em termos de processo produtivo lhe garantiram a possibilidade de entrar no disputado mercado norte-americano, onde estavam os principais competidores da indústria de cimento mundial. Com as capacidades desenvolvidas no seu mercado de origem, conseguiu aproveitar as vantagens de localização deste país desenvolvido, tanto em termos de mercado quanto no que se refere aos aspectos institucionais (são exemplos, o tamanho, o grau de estabilidade política e econômica, a disponibilidade e custo da infraestrutura, o nível da taxa de câmbio) e garantiu diversas vantagens de internalização, como a redução da incerteza de estar operando em um único mercado, ter as receitas somente em moeda do país de origem.

As vantagens de propriedade comprovam que as empresas de países em desenvolvimento possuem vantagens ao entrar em países desenvolvidos, o que contraria os que defendem que os *latecomers* não possuem vantagens de propriedade a serem transferidas ou estão em grande desvantagem em relação às *early comers* (MATHEWS, 2006; LU; TUNG, 2007), ou ainda que as vantagens restringem-se ao acesso a recursos baratos. Isso comprova que as abordagens que envolvem a internacionalização devem considerar o contexto no qual o processo se desenvolve. O processo de internacionalização da Geely, por exemplo, que compreendeu a aquisição da Volvo, ou do Grupo Tata que adquiriu a Jaguar, foram aquisições em que havia uma vantagem de transferência fraca, isto é, as firmas que realizaram a aquisição não desejam transferir vantagem de propriedade para a adquirida, ao contrário, queriam extrair vantagem do alvo adquirido. Desta forma, este tipo de processo de aquisição não terá o custo e a dificuldade da integração. Portanto, a afirmação de que as aquisições das MNEs em países desenvolvidos não envolvem a transferência de vantagens e a integração das operações (MADHOK; KEYHABI, 2012) não são verdadeiras na indústria de cimento, como o caso da Votorantim comprova.

Neste sentido, a internacionalização na indústria de cimento, é explicada pelas teorias tradicionais, que pressupõe que as multinacionais internacionalizam para explorar vantagens específicas de propriedade, pois não ocorre o fenômeno explicado por Mathews (2006) no qual as emergentes internacionalizam para obter recursos e melhorar os recursos disponíveis, dado que suas vantagens de propriedade não são fortes, o que se adere aos casos de muitas empresas asiáticas. É um caso de *asset exploitation* e não de *asset seeking*. Portanto, corrobora-se com Li (2007) no qual o *asset exploitation* e o *asset seeking* existem lado a lado na internacionalização das multinacionais emergentes.

No caso das asiáticas é um problema de país, de um projeto de país. Não é o nosso caso da indústria de cimento. Não tem busca de tecnologia. É uma indústria madura, que não tem grande saltos tecnológicos que os países tem buscado uma diferenciação. No caso desses setores mais sofisticados como você mencionou, é uma questão de país. China, Coreia, eles querem ter acesso a novas tecnologias e vão fazer se puderem...Eu vejo chineses comprando empresas que fazem motores de aviação, é um negócio...e o que eles foram buscar: Qual é o cara que faz o melhor motor de avião nos EUA?É a Continental.Então, vamos comprar a Continental....Então, você vê que é uma política de país (entrevista A).

Nos anos 2000, com o crescimento do mercado interno, a Votorantim enfrenta o desafio de encontrar o balanço entre o alto potencial de crescimento do mercado doméstico, como demonstrado no capítulo anterior e a pressão competitiva de entrada de novos players, fusão de grandes competidores que fortalecem atores menos expressivos, com o crescimento internacional. Como comentaram Luo e Wang (2012), as multinacionais dos países em desenvolvimento enfrentam uma dualidade: enquanto o rápido crescimento da competição estimula o crescimento para o exterior à busca de novas oportunidades, o alto crescimento da economia doméstica reforça a importância de manter as estratégias de sucesso no seu próprio mercado, pois os países em desenvolvimento tornaram-se um campo de batalha no qual os grandes competidores mundiais estão determinados a ganhar espaço.

Essa dualidade foi vivenciada enquanto a Votorantim Cimentos busca novos conhecimento para internacionalizar, como será descrito a seguir.

6.3 O INÍCIO DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E A BUSCA POR NOVO CONHECIMENTO

O processo de internacionalização começando a empresa decide atuar no exterior, e desta forma, inicia um processo de busca por novo conhecimento(CASSILAS et al., 2009). É neste momento que se percebe a contribuição do conhecimento prévio para a internacionalização e se desenvolve mecanismos para que ocorra a

integração do novo conhecimento com o conhecimento anteriormente disponível.

A busca por oportunidades no exterior, na Votorantim Cimentos, ocorreu no contexto brasileiro do início dos anos 90, marcado por hiperinflação e medidas de política econômica que conferiam ao Brasil uma instabilidade forte, mas não havia uma intenção estratégica clara dos tomadores de decisão a respeito da necessidade de crescer fora do Brasil por meio de aquisições de unidades produtivas. Na época, a empresa atuava dividida por regiões geográficas no Brasil, com diferentes dirigentes, sem uma unidade estratégica. Algumas unidades concorriam entre si.

Começou esse assunto [internacionalização], por coincidência, não foi assim, um desejo, esse negócio de comprar coisa fora. Tinha uma de nossas empresas, antigamente, que era de capital aberto, a cimento Itaú e a região que ela atuava era uma região que estava mais limitada, o Centro-Oeste. Então, a gente começou a olhar países. Ela já exportava para a Bolívia. Olhamos o Paraguai, Argentina, que eram mais próximos da nossa realidade. Já tínhamos algum tipo de exportação, e a gente começou a tatear aqueles países naquela época, mas ao acaso (entrevista A).

As exportações fizeram parte do processo de internacionalização da Votorantim Cimentos antes da primeira aquisição no exterior. Os primeiros embarques ocorreram nos anos 70 para Nigéria, Guianas, Serra Leoa (provenientes da Cimento Poty do Nordeste) e para Bolívia, Argentina e Uruguai (oriundas das fábricas do Paraná) (CALDEIRA, 2007, p. 184).

Entretanto, assim como ocorreu com as demais empresas da indústria de cimento em nível mundial, as exportações antecederam às aquisições no exterior, mas foram operações pequenas em relação ao IDE e não caracterizaram um padrão de internacionalização dada a baixa magnitude que alcançaram na comparação com o volume total produzido.

O transporte inviabiliza a exportação. É um produto de muito baixo valor agregado, então, o frete mata e a logística do Brasil mata mais ainda. (...) [a exportação] é sempre marginal. O *trade* de

cimento no mundo é relativamente marginal. Pode ter alguma região que tem mais ou menos peso, mas se somar o volume total é sempre marginal, é pequeno, porque o valor agregado é muito baixo (entrevista A2).

Conforme destacado, a partir do Brasil, as exportações são pouco eficientes e não foi possível a empresa atuar agressivamente internacionalmente via exportações. As razões estão na localização da matéria-prima, fator determinante para a localização das fábricas. Como o calcário brasileiro não está no litoral, a exportação torna-se onerosa devido ao elevado custo do transporte do cimento via transporte terrestre, necessário no percurso entre a fábrica e os portos.

[...] o Brasil não tem fábrica na beira-mar. O Brasil não tem calcário na beira-mar a não ser poucas jazidas em alguns casos...Nós temos a fábrica em Sergipe, que está a 40 km do mar e conseguimos aproveitar um porto que a Vale tinha e fizemos uma infraestrutura na região, onde tinha um porto razoável e, conseguimos exportar. É uma fábrica muito competitiva em custo. Mas, para você ser um exportador competitivo mesmo, você tem que ter fábrica na beira do mar. A Turquia e a Grécia tem. Eles são o pesadelo da turma do mediterrâneo porque eles exportam para aqueles países Itália, França, Espanha, todos os países ali sofrem com as importações vinda da Grécia e Turquia. Mas, agora a Grécia perdeu um pouco da competitividade com essa bagunça toda (entrevista A1).

As exportações, portanto, foram consideradas como operações com pouco significado em termos de acúmulo de experiência no mercado internacional. Apesar de o processo de internacionalização da Votorantim ter iniciado por meio das exportações, estas consistiam em vender ao exterior o excesso de capacidade de produção interna, principalmente quando o mercado doméstico estava em recessão ou desaceleração. Mesmo com o *learning-by-doing* gerado pelas exportações, condição exposta por Johanson e Vahlne (1977) como necessária para o desenvolvimento de conhecimento para a internacionalização, o caso mostra que a experiência gerada pelas exportações não consistiu em um fator considerado relevante para criar

uma base consistente de conhecimento sobre o como operar no mercado internacional.

Desenvolveu-se, portanto, intensa busca de oportunidades para a realização de IDE, que iniciou em países limítrofes, alguns onde já existiam contatos via exportação. A empresa, inicialmente, seguiu um padrão de crescer para países limítrofes e depois ir para outros, próximos, como forma de enfrentar menor distância psíquica. O contexto para buscar novos mercados era difícil, pois muitas empresas já haviam feito aquisições nos principais mercados.

Quando se venceu as barreiras, com o tempo, de tanto martelar, tantas oportunidades que iam e a segunda geração bloqueava, chegou um ponto que sentimos que tinha abertura. Aí, foi uma busca de oportunidades. Tinham muitas empresas no mundo, europeus tentando ir para os Estados Unidos, outros europeus já tinham comprado toda a indústria, tinham uns gregos que começaram a crescer muito e queriam ir para lá, alguns sul-americanos também, tinha um colombiano do grupo Argos com *market share* grande, capacitação, boa gestão. Tinham pouco ativos à venda e tinha muito compradores, então, ficou caro. A partir da decisão tivemos foco e um trabalho permanente de análise no mundo inteiro (entrevista B).

Enquanto desenvolvia-se o processo de busca por oportunidades de aquisição, identificou-se que para internacionalizar a empresa precisava aprender a operar em conjunto, ganhando sinergias. Este aprendizado surgiu a partir da entrada de um novo executivo.

Nós conhecíamos uma pessoa de outra empresa da indústria, o Claude. Ele queria voltar para o Brasil porque os filhos tinham nascido no Brasil e ele já estava mudando muito de país. A família já não queria mais ficar mudando de país. Ele estava nos EUA, era o CEO de uma empresa tinha sido comprada pelos italianos. Quando ele nos procurou tinha uma relação conosco na época. Ele procurou um dos acionistas dizendo que queria voltar ao Brasil e perguntou como estávamos, dizendo que queria voltar (entrevista A).

Este executivo francês traz para a operação da Votorantim Cimentos a experiência de atuação no mercado internacional, conhecimento que não havia dentro do grupo. Além de ter assumido cargos importantes de empresas relevantes no mercado de cimento (presidente de companhias), tinha atuado em diversos países e dispunha de credibilidade com a família Ermírio de Moraes. Age, portanto, como um *boundary spanner*, no sentido de que monitora o ambiente e traduz a informação técnica de uma forma que se torna mais fácil de a organização assimilar (COHEN; LEVINTHAL, 1990, p. 132). Garante o acesso ao conhecimento tácito, à experiência, necessárias para a internacionalização. O caso também mostra a influência de mecanismos de integração social (ZAHRA; GEORGE, 2002), na medida que o novo conhecimento vem através de redes sociais, e evidencia o fato que os mecanismos de integração social também auxiliam no processo de aquisição de conhecimento e através de laços fracos (GRANOVETTER, 1973), como propõe Todorova e Durisin (2007). Além disso, ressalta a importância das microfundações em mostrar que os recursos ao nível individual estão associados com importantes resultados organizacionais (BARNER-RASMUSSEN, 2014).

Quando nós unificamos, trouxemos esse francês que é um cara extremamente experiente no mercado internacional. Tinha sido CEO de empresas lá fora, conhecido da família, um cara excepcional. Ele teve um papel importantíssimo na internacionalização, para mim teria sido muito mais difícil ter feito isso. Ele é o Fábio, que ajudou tremendamente (entrevista B).

Com o conhecimento que tinha sobre o mercado internacional, o executivo alerta sobre a baixa capacidade organizacional de a Votorantim operar internacionalmente com a desintegração das atividades do grupo no mercado interno.

Aí ele veio trabalhar conosco e ele ficou ligado a mim dentro da Cimento Itaú, e a coisa que o Claude fez foi dizer: -olha Fábio, essa coisa de internacionalização, tem que primeiro arrumar a casa. Tínhamos essas regiões dentro do Brasil, essas quatro empresas quase que competindo entre si, então, pela própria segregação dos acionistas. Meu pai cuidava de um lado, meu tio de outro, eu

de outro....enfim, e a cimento Itaú de capital aberto, no meio dessa bagunça, e então vimos que tinha que organizar a casa, tinha que ser uma empresa única, juntar tudo, para depois criar uma estrutura para ir para fora, senão vai ser uma confusão (entrevista A2).

A Votorantim Cimentos operava regionalmente no Brasil, com grande independência na gestão das operações. Desde a década de 70, havia uma divisão nas operações. O Sul e Sudeste ficavam sob supervisão de José Ermírio de Moraes Filho, o Nordeste por Clóvis Scripillitti (esposo de Maria Helena de Moraes) e o Centro-Oeste com Ermírio Pereira de Moraes. Antônio Ermírio de Moraes era responsável pela área de metais. Essa divisão, estabelecida de acordo com os ramos familiares permaneceu por muitos anos, o que fez com que chegasse nos anos 90 com “um grau de independência muito elevado, pouca sinergia”. “A comunicação acontecia só na cúpula” e as operações se desenvolviam como se fossem “quatro ramos totalmente independentes” (entrevistado B)

Então, houve essa junção da Votorantim Cimentos. Na verdade, foi a junção de três outras grandes empresas dentro do sul. O sul era a área mais desenvolvida nossa, e então, juntou-se o sudeste, o centro-oeste, e juntou-se o nordeste. O nordeste foi o último a integrar e foi quase uma operação de F&A, era uma região mais afastada e a gestão mais distante das demais. O nordeste era a única que tinha muito pouca área de contato com o resto, em termos de mercado. A cimento Itaú estava no centro-oeste e já estava aqui em Minas, já tinha uma área de contato com a Votorantim de SP e RJ. O Sul já tinha contato com o sudeste. Era uma linguagem mais fácil. Agora o nordeste era mais isolado. Era uma junção que quase passou por um processo de ‘aquisição’, em termos de integração (entrevista A).

A Votorantim Cimentos inicia, então, um processo de desenvolvimento de capacidades de integração de processos que permitiram gerar conhecimento para a posterior internacionalização.

Ao mesmo tempo, houve uma transição para que a segunda geração da família passasse a compor um Conselho de Administração (o

que ocorreu de fato em 2001). Foi uma intensa reformulação da governança corporativa, que criou o Conselho Executivo, formado por oito familiares, membros da terceira geração, que tinham como objetivo dirigir todas as empresas do grupo.

A integração das atividades começou pelo cimento e estendeu-se para as demais atividades industriais com o objetivo de suportar a coordenação da gestão. Dentro da Votorantim Cimentos, houve uma transferência de conhecimento das unidades do sul para as demais regiões.

O Vilar foi o precursor de toda a excelência operacional, sistema de gestão, e veio do Sul. Nordeste não existia. Eram realidades dentro do país e bastante distintas, e são também em outros países (entrevista A).

O Vilar era o diretor técnico do sul e depois virou CEO. Algumas pessoas na equipe dele foram deslocadas para outras unidades. Eu fui deslocado para Paraíba, perto de João Pessoa. Fiquei um tempo lá e depois retornei para a região Sudeste (entrevista F).

Ocorreram, portanto, dois processos que envolveram transferência de conhecimento: um entre as empresas das diferentes áreas do conglomerado como destaca Caldeira (2007); e outro dentro da Votorantim Cimentos ao integrar todas as regiões do Brasil. Desenvolveu-se um sistema de Gestão Votorantim. O sistema de Gestão Votorantim permitiu a

disseminação das melhores práticas, compras conjuntas de materiais e serviços para atender diferentes unidades de negócios, trocas de informações entre equipes de diferentes empresas, diminuição de custos de transporte marítimo para vendas no exterior, aumento da disponibilidade de linhas de produção e redução de custos de manutenção, revisão de contratos e verificação de alternativas de barateamento do custo de energia elétrica, otimização dos investimentos por meio de padronização de equipamentos no âmbito do grupo, com aplicação de novas metodologias e outras melhorias na gestão de projetos de

investimentos; redução de despesas administrativas por meio da contratação de serviços corporativos em geral (CALDEIRA, 2007, p. 269)

Desenvolveu-se um conjunto de atividades que dão suporte a todas as atividades do grupo através de ações de compartilhamento de atividades (*share service*). Atualmente o *share service* localiza-se em Curitiba e atende o grupo todo, o que permitiu gerar expressivos ganhos de escala. São atividades que envolvem a geração de folha de pagamento, contas a pagar, a receber, etc. A integração ocorreu através da implantação do ERP (*Enterprise Resource Planning*) da SAP²⁰ no grupo como um todo. Com uma plataforma de tecnologia de informação, criou-se uma plataforma única que permitiu que todas as empresas sejam geridas de forma coordenada, capturando sinergias. E, na medida que processos únicos foram desenvolvidos para diversas unidades dispersas, e novas aquisições são realizadas, passam a ser integradas nessa mesma plataforma. No caso da Votorantim, houve uma relação custo/benefício bastante favorável e permitiu o compartilhamento de melhores práticas.

Eu lembro, que nessa área administrativa, a gente tirou umas 700 pessoas no grupo, no passado, quando fizemos esse movimento. E isso tem funcionado muito bem. Isso e TI e suprimentos, que são as áreas que buscamos sinergia entre as áreas, e dá bastante resultado. É um ganho de escala enorme. Você pode até pensar no futuro em terceirizar esse *share service*, pode ser [...] (entrevista A2).

Neste sentido, ocorreu intenso processo de absorção de novo conhecimento. É a fase de aceitação de uma base específica de conhecimentos comuns, a justificação de conceitos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Foram criadas rotinas que permitiram combinar o conhecimento anterior com o novo conhecimento, o que Zahra e George (2002) denominam de transformação, que consiste na habilidade da empresa em justapor estes dois tipos de conhecimento. Neste sentido, a organização demonstrou motivação para aprender e desenvolveu mecanismos de integração social formais, além de realizar significativa

²⁰Empresa alemã líder mundial em software empresarial.

alteração da estrutura organizacional para dar suporte às novas estratégias que visam melhor ajustá-la às novas condições ambientais.

Essas reestruturações dentro do país permitiram criar as bases para o desenvolvimento de um sistema de gestão para a internacionalização, que exige um sistema previamente desenvolvido para ser implementado na unidade adquirida.

Se você não tiver um sistema único, aí fica uma bagunça. A CEMEX tem o chamado CEMEX way, que é uma implantação de todos os sistemas na entrada, e todas as grandes empresas tem. O novo CEO [da Votorantim Cimentos] que entrou agora, para melhorar isso ele soltou um slogan da companhia que é “one team, one company”, e é para buscar integrar a todos, para não ficar a turma da América do Norte, a turma da América Latina....a gente tá tentando fazer com que as pessoas transitem, para tentar trazer o que é o melhor de cada região para o todo, para maximizar o resultado do todo (entrevista A1).

Se você não tiver o seu jeito de fazer as coisas, você acaba criando várias culturas diferentes, uma em cada fábrica. Imagine: teríamos a cultura da Votorantim no Brasil, que ainda estava se estabelecendo, e mais três culturas diferentes em cada nova fábrica no exterior. Por isso, tem que se entrar com um modus operandi próprio (entrevista F)

O VCPS era um conjunto de sistemas e suas ferramentas que dava o jeito da gente fazer as coisas. Era o que e o como a Votorantim espera que as coisas sejam feitas (entrevista F).

Percebe-se, neste sentido, a relação entre a estrutura organizacional e a capacidade de absorção (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). A nova estrutura organizacional, ao abrigar processos e rotinas dentro da organização que permitem compartilhar, comunicar e transferir aprendizagens individuais ou de unidades para outras unidades, facilitam a transferência de conhecimento, ampliando o conhecimento organizacional. Este processo ao ser desenvolvido primeiro internamente no mercado doméstico, para depois ser replicado nas

unidades em nível internacional, mostra o caráter cumulativo e *path dependent* da capacidade de absorção.

Bruche (2010) descreve semelhante processo desenvolvido pelo grupo indiano Tata. Quando Ratan Tata assumiu o comando da corporação, no início dos anos 90, recebeu uma empresa que tinha sido comandada durante cinquenta anos por seu predecessor, que tinha formado um conjunto de empresas independentes, com CEOs com idade entre setenta e oitenta anos. Em um período de dez anos, Ratan Tata promoveu alterações na governança e na organização interna, o que criou a fundação para a expansão internacional através das sinergias criadas. Uma estrutura de coordenação em nível de grupo foi criada. Esta estrutura desenvolveu a estratégia corporativa, aconselhou as unidades de negócios a respeito das suas estratégias, e implementou iniciativas ao nível de grupo que permitiram a captura de sinergias (BRUCHE, 2010).

Esses dois casos, sugerem, portanto, que conglomerados desenvolvidos em países emergentes podem não ter desenvolvido capacidades internas de coordenação de atividades, captura de sinergias, o que implica em uma importante barreira para o crescimento internacional. A coordenação de atividades dispersas geograficamente é uma das capacidades dinâmicas imprescindíveis para o processo de internacionalização. A experiência desses dois grupos mostra que o desenvolvimento desta capacidade deve ser desenvolvida no país de origem, antes da efetiva saída para o mercado internacional.

Isso sugere também que, a afiliação a um grupo de negócios permite que a organização consiga desenvolver esta capacidade de coordenação de atividades anteriormente, uma capacidade *asset exploitable* internacionalmente (BECKER-RITTERSPACH; BRUCHE, 2012).

A oportunidade de desenvolver essa capacidade dentro das fronteiras do país, sob uma cultura familiar, torna o processo menos complexo, configurando assim uma vantagem da firma em conglomerado (BECKER-RITTERSPACH; BRUCHE, 2012)

A necessidade de internacionalizar gerou, portanto, o desenvolvimento de mudanças radicais dentro da organização, marcada pelo intenso processo de modificações na estrutura corporativa (TUSHMAN; ROMANELLI, 1985). Após um período longo de inércia, houve um período curto, pontuado, de virada, marcada por reestruturação e mudança, que sincronizou as rotinas e o conhecimento da firma com as circunstâncias externas.

Não foi fácil. Com a integração, os diretores regionais passaram a se reportar para o Vilar, que era o diretor técnico da região Sul. Foi uma mudança de cultura interna. A performance das regionais eram diferentes das do sul e o pessoal do sul passou a ir para as outras regiões. Quando cheguei no nordeste falaram: é mais um sulista que vem aí fazer a gente trabalhar do jeito deles. Já tinha essa barreira. É era enquanto isso tudo acontecia que foi feito o movimento de internacionalização. Então, nem dentro de casa os ovos estavam completamente arrumados dentro da cesta. É por isso foi criado o VCPS de forma bem acelerada (entrevista F).

Enquanto este processo de ajuste foi desenvolvido, a Votorantim Cimentos manteve-se na busca de conhecimento sobre o mercado externo. Foi criada uma estrutura na companhia para prospecção de oportunidades de internacionalização via aquisições. Não havia um conhecimento organizacional para realizar esta busca de oportunidades. Foi criada uma estrutura direcionada para análise do setor no cenário internacional, o que também mostra a relação da estrutura organizacional com a capacidade de absorção e contribui com o entendimento do “como” a empresa adquiriu conhecimento para a internacionalização.

Então, criamos uma única empresa, que foi juntar tudo na Votorantim Cimentos, o Vilar ficou como CEO da companhia, uma única entidade, então aí saímos a campo. Montamos uma estruturazinha de *M&A* e nós tínhamos muita restrição por parte dos acionistas. Meu pai [Ermírio] e meu tio [Antônio] tinham receio de ir para fora e fazer as coisas sem muito cuidado, tinham receio de fazermos coisas erradas, e começamos assim, pegando esse trabalho que a cimento Itaú já tinha feito sobre a Argentina, Paraguai, Bolívia (entrevista A2).

A partir de 94-95 nós estruturamos uma área da companhia para olhar oportunidade fora (entrevista A).

Ao mesmo tempo que havia resistência quanto à incerteza inerente à internacionalização criou-se uma estrutura corporativa que permitiu que iniciativas para a internacionalização surgissem em um processo de *bottom up*, permitindo o desenvolvimento de um processo emergente. Foram desenvolvidas habilidades de encorajar a tomada de iniciativas, o questionamento, o que nutre, encoraja e sustenta um processo emergente de aprendizagem, tanto em nível individual quanto grupal e que ensina e desenvolve a capacidade de aprender a aprender e se auto-organizar. A auto-organização requer a crença na racionalidade dos indivíduos das unidades e é consistente com a delegação da tomada de decisão.

Também implica que os gerentes funcionam como agentes do processo evolutivo e concentram o seu papel gerencial em criar os valores críticos e estabelecer as condições de contorno que permitem e orientam a tomada de decisão nos níveis mais baixos da organização (HUZSCHENREUTER, et al, 2007).O papel deste processo fica evidente na descrição do processo de busca por novo conhecimento.

Nós como executivos defendíamos muito a importância de não só crescer e achávamos que deveríamos internacionalizar o mais rapidamente possível (entrevista B).

Havia um modelo de análise de cada país. Foram selecionados alguns países e analisados dentro de uma determinada metodologia, quais eram os principais *drivers* de cada país, de cada indústria, cada um dos players, quem poderia ser alvo de aquisição. Foi criado um “quebra cabeça de oportunidades” e desenvolvido um ranking de oportunidades. Para a aquisição do conhecimento necessário, as principais fontes de informação eram viagens, visitas à fábricas, documentos de empresas do setor, e consultorias externas, o que implicou em recursos financeiros no processo de planejamento para a internacionalização.

Ficamos trabalhando alguns anos gastando muito dinheiro com passagens, indo para fora, visitando fábrica, empresas, tentando identificar um pouco a dinâmica dos mercados e aí a primeira oportunidade realmente concreta aconteceu em 2000 (entrevista A).

A consultoria externa contratada foi a McKinsey. A empresa desenvolveu estudo que identificava grupos de empresas que envolviam

casos de sucesso e fracasso nos processos de internacionalização. Observaram que havia as empresas que atingiam sucesso no processo de internacionalização, a que fracassavam e as de um grupo intermediário, que ora fracassavam, ora eram vencedoras. Este estudo identificou que as empresas vencedoras eram as que desenvolviam sistemas de gestão e produção, com processos muito bem definidos e implantavam esse processo nas unidades adquiridas.

Tem até alguns casos que eles deram como exemplo, como a Mercedes Benz que foi uma empresa que fracassou em muitos processos de internacionalização. Como a Chrysler nos Estados Unidos, com o automóvel no Brasil. Com caminhão há 30-40 anos, fizeram alguns movimento no mundo fracassados. Tem uma empresa do grupo TATA e um outro grupo indiano de metalurgia que inclusive, que estava no grupo intermediário que era ad doc. Em alguns casos ela mandava um monte de gente boa, experiente e tinha sucesso e, às vezes, não levava nada, e fracassava (entrevista A2).

Muitos desses casos auxiliaram na criação da principal ferramenta para o processo de internacionalização que foi o sistema que integrou todos os processos. A consultoria da McKinsey também contribuiu com a análise da dinâmica da indústria no mercado internacional. Desenvolviam cenários que tinham como pressuposto a concentração do mercado, que denominavam a Teoria dos *Shapers*.

Com grande angústia...a gente via essa teoria, a teoria dos *shapers*. Cada negócio teria 4 ou 5 líderes que fariam o *shaping* da indústria no mundo. Essa teoria não se mostrou verídica em quase nenhuma das indústrias que a gente vê (...) Eles achavam que cimento ia ser um banho de sangue, que nós íamos ser *squeeze out*, porque essa turma já estava no nosso jardim. A gente viu que isso não aconteceu, porque a consultoria não consegue prever tudo, não. O desafio continuou, sempre tem alguma coisa diferente aí, você sempre está sendo desafiado (entrevista A1).

O *seize/scanning* (TEECE, 2014) iniciou pela América Latina, mas envolveu oportunidades pelo mundo todo. Foi dada grande atenção à América Latina e também a América Central, onde havia algumas oportunidades nesses países, mas foram considerados como “países politicamente complicados”, o que evidencia aspectos da distância psíquica e a barreira institucional para a internacionalização.

Hoje estamos na Argentina, na Bolívia, no Uruguai, estamos tentando nos posicionar no Peru, mais Brasil. Acabamos consolidando esse Cone sul dentro de uma estrutura interessante. A América do Norte tem sempre oportunidades que a gente tá sempre procurando crescer mais e agora tem esses quatro, cinco países na Europa, no Mediterrâneo, no norte da África que queremos olhar com carinho (entrevista A).

O processo de busca por novo conhecimento é marcado por aprendizagem tanto em termos de características de operação do setor quanto de aspectos de determinados países e estruturas internas das firmas. Foram analisados aspectos relativos às perspectivas de crescimento do mercado (imigração no Canadá, por exemplo), condições logísticas (existência dos lagos foi determinante na primeira compra nos EUA), e estrutura financeira das firmas.

Quanto à localização do IDE, no início do processo de internacionalização, a Votorantim não seguiu um padrão do setor. Como destacado no capítulo anterior, no processo de internacionalização da indústria de cimento global, as empresas iniciaram por países próximos geograficamente ou, psiquicamente próximos.

Quando a Votorantim Cimentos decidiu internacionalizar, no início dos anos 90, os líderes do processo de internacionalização percebiam que deveriam iniciar o processo de internacionalização pela América Latina.

Quando começamos fazer as primeiras tentativas de ir para fora, então, a gente via oportunidade em países limítrofes do Brasil. O cimento parece um pouco um jogo de *war*, em que as pessoas começam a ocupar os países e dali começam a pular para o próximo (entrevista A1).

Foram prospectadas algumas oportunidades de aquisição de empresas na América Latina e a primeira proposta de compra desenvolvida pelos executivos e levada à apreciação do conselho de administração foi a aquisição de uma unidade na Venezuela. O motivo principal para a escolha da Venezuela como primeiro local de entrada era o custo da energia (*resource-seeking*), principal insumo do cimento e que torna este local atrativo por gerar cimento a um preço baixo, bastante competitivo a ponto de possibilitar a exportação para outros continentes.

Nosso primeiro projeto de internacionalização foi na Venezuela, que era tido como um país extremamente atraente para produtor de cimento. Eles tinham petróleo muito barato e os produtores de cimento na Venezuela eram muito competitivos para exportar cimento para os Estados Unidos, para a Europa ou onde fosse, porque tinham uma base de custo muito competitiva. Então, o primeiro projeto nosso foi tentar comprar uma empresa na Venezuela, mas, por sorte ou azar, não sei, nós acabamos não conseguindo fazer essa compra, perdemos o *bid*, e não conseguimos fazer” (entrevista A).

A operação não foi realizada devido a instabilidade institucional que a Venezuela representava, o baixo grau de avanço econômico do país, e por não haver uma intenção estratégica consensual dentro da Votorantim em relação ao processo de internacionalização.

A entrada no mercado da Venezuela não foi aprovado pelos membros da segunda geração que ainda estavam no comando do grupo. Não se tinha criado ainda uma nova governança. Este fato mostra como a internacionalização estava associada à incerteza, a risco e ao comprometimento de recursos em mercados não prioritários. Apesar do posicionamento dos executivos sobre a necessidade de partir o quanto antes para a internacionalização, não obtiveram a aprovação das propostas de compra de companhias no exterior, apesar de o processo de busca por oportunidades manter-se.

Após este período, a instabilidade na Venezuela acentuou-se, o que reforçou os aspectos positivos da postura conservadora da segunda geração.

Nós visitamos a Venezuela. Ninguém queria ir para lá [...] (entrevista C)

Lá foi pior porque todos os players foram estatizados e expropriados, quer dizer, eles tomaram as fábricas de todo mundo, alguns pagaram e outros pagaram o que quiseram pagar (entrevista A1).

Com a impossibilidade de realizar a aquisição na Venezuela, a equipe que analisava o mercado externo identificou a oportunidade de entrar no mercado da Argentina. Os motivos de entrada estavam na possibilidade de entrar em uma indústria consolidada e em um mercado geograficamente próximo e com baixa distância psíquica. “Achávamos mais fácil começar pela América Latina. Era mais perto, a questão cultural com alguma proximidade de língua” (entrevista A1). Na década de Noventa, a Argentina havia retomado o crescimento econômico e os investimentos, com taxas de inflação reduzidas, fruto do plano de conversibilidade iniciado em 1991 – que estabeleceu a paridade do dólar e do peso – e desenvolveu um amplo conjunto de reformas (VALLE-FLOR, 2005).

A Votorantim Cimentos, a partir dos anos 90, acompanhou o mercado Argentino com bastante interesse e, em especial a Loma Negra. Esta empresa sempre foi um alvo muito visado por muitos "*players*", já que era a líder de mercado, com fábricas muito bem posicionadas. A principal acionista, com mais de 70 anos na época, era uma viúva aristocrata que vivia entre Buenos Aires e Nova York, e, em algum momento, venderia o negócio. Demorou mais do que se esperava e somente em 2005, aos 85 anos, colocou o negócio formalmente à venda. A VC, como muitos outros, fez proposta e ficou em uma "*short list*" junto com Camargo e Lafarge (entrevista E).

Mas, a aquisição da empresa argentina foi realizada pelo grupo Camargo Corrêa, em 2005. A Loma Negra, que domina o mercado de cimento da Argentina, foi criada em 1926, e estava concentrada no mercado interno. Atualmente, é subsidiária da CIMPOR, empresa controlada pelo grupo Camargo Corrêa.

Nos anos 90, portanto, a Votorantim Cimentos tentou entrar em países limítrofes, mas não obteve sucesso. Adquiriu somente pequena participação em uma empresa da Bolívia.

A América Latina acabou ficando de fora desse primeiro round (...) a gente ficou fora da América Latina por vários anos porque não tinha oportunidade, não tinha condições de fazer fábricas *greenfield* e, ao mesmo tempo, não tinha a oportunidade de comprar nada (entrevista A1).

Acabamos olhando várias oportunidades e depois que acabamos as oportunidades da América Latina naquele momento, nós acabamos olhando os Estados Unidos (entrevista B).

O caso da Votorantim mostra que apesar da pressuposta maior habilidade para entrar em mercados institucionalmente mais próximos, estes mercados podem impor significativas barreiras para importantes competidores das regiões vizinhas. Além disso, mostra que mesmo com o conhecimento desenvolvido no processo de aquisições no mercado interno, com a experiência de atuação no mercado brasileiro de cimento e com a reputação neste mercado, desenvolve-se um processo de tentativa e erros, o que contribuiu para o *learning-by-doing* sobre o processo de aquisição no mercado internacional.

Enquanto o processo de busca por conhecimento para a internacionalização ocorria, algumas oportunidades de aquisição surgiram, inclusive como fruto das relações interorganizacionais desenvolvidas pela Votorantim, do seu posicionamento no mercado enquanto importante competidora indústria de cimento. Um oportunidade foi trazida pela Lafarge, quando comprou a Blue Circle (quarta maior do mundo, na época). Foi esta aquisição que tornou este grupo o maior produtor mundial de cimento e fortaleceu o seu posicionamento nos mercados emergentes (LAFARGE, 2014). O órgão regulador norte-americano exigiu a venda de ativos para aprovação do processo de aquisição. O movimento mostra a forte inter-relação de ações que existe entre os concorrentes de um oligopólio.

E aí eles nos procuraram e ofereceram uma parte importante, um grupo de ativos importantes, onde eliminavam esses principais pontos onde eles seriam questionados e obrigados a desinvestir,

antes de eles fecharem o negócio publicamente. Nos procuraram, já estavam as condições básicas fechadas, e disseram: - Nós passamos isso para vocês nessas condições. Era um negócio muito bom, especialmente a terceira geração defendeu isso, porque a negociação se tornou familiar (entrevista B).

[...] teve aquela grande oportunidade em que nós poderíamos ter comprado a empresa, depois nós compramos. Quando eu lhe contei que havia superprodução e que a Lafarge estava comprando, teria a necessidade de desinvestir. Nos ofereceu uma relação de 6-7 ebitdas (entrevista B).

A Lafarge procurou a Votorantim antes de tornar o negócio público e ofereceu um grupo de ativos importantes, onde eliminavam os principais pontos onde seriam questionados e obrigados a desinvestir. Primeiramente, a segunda geração de acionistas disse que não queria investir no exterior e a compra não foi realizada. Posteriormente, foi realizada a aquisição sob novas condições.

Nós compramos depois parte desses ativos, nem eram os melhores ativos, quase 9 ebitdas. Quer dizer, nós pagamos muito mais caro e ainda tínhamos aquela desvantagem competitiva de custo de capital, então foi uma aquisição bastante cara (entrevista B).

Havia uma preferência dos acionistas pelos EUA porque tinha uma cultura que a gente achava mais palatável, e também porque havia mais oportunidades [de aquisição] em função desse movimento de empresas de capital aberto que com o tempo perde o *ownership*, não tem um dono....e a gente vislumbrava isso como uma oportunidade (entrevista A).

De acordo com Lafarge (2001) as vendas dos ativos para a Votorantim foram no total de US\$ 727 milhões. Era a aquisição da St.Mary's Cement Inc, empresa que havia sido fundada em 1912, na cidade de St. Marys, em Ontário, no Canadá (ST MARY CEMENT, 2014). Era empresa detentora de 10% do mercado de cimento do Canadá

e 30% do mercado dos Grandes Lagos (CALDEIRA, 2007). A empresa tinha uma participação de mercado relevante. Atualmente, é líder no mercado da região.

Ela tinha duas fábricas. Apesar da empresa ter sede no Canadá, 60% do mercado era nos Estados Unidos. As fábricas na beira do lago, portanto, entrou empresas de logística, com barcaças, com tudo, e tinha vários terminais e fábricas de acabamento final (...) fabricava o clínquer numa fábrica no Canadá e deslocava 60% da produção canadense, ou em cimento ou em clínquer, para fábrica que faziam o acabamento final nos Estados Unidos, ou terminais na beira do lago distribuindo diretamente o cimento (entrevista B).

Manteve-se o crescimento das operações nos EUA nos anos posteriores, que envolveram a produção de agregados e concreto. A estratégia no Canadá foi crescer na produção de agregados e realizar operações *greenfield* em concreto. Como a empresa já tinha uma participação de mercado relevante na região, buscou-se crescer em agregados. Nos EUA também foram adquiridas empresas de concreto. O conjunto de empresas dos EUA e Canadá (*Votorantim Cement North-America*), sua área de atuação e localização geográfica, estão listadas no capítulo 5.

A entrada no mercado da América Latina foi acontecer alguns anos mais tarde da primeira aquisição no mercado internacional. Manteve-se o processo de busca por novas oportunidades com o objetivo de obter complementariedade para as atividades do Brasil. Atualmente, a Votorantim tem operações no Paraguai, Argentina, Uruguai, Chile e Peru.

Isso aconteceu agora na última década. Nos últimos 10 anos que novamente teve um processo de consolidação de empresas nesses países (entrevista A1).

Sobre a entrada no mercado da América Latina, a busca por receita em moeda de valor estável foi um fator importante que adiou o ingresso neste mercado.

Eu acho que teve um impacto importante em não se dar o foco devido à América Latina. Hoje eu reconheço que talvez devesse ter pressionado mais para fazermos uma presença mais forte na América Latina (entrevista B).

Enquanto a internacionalização do cimento ocorreu, primeiramente, em países desenvolvidos, na busca de “*resource*” e “*market seeking*”, outros setores do grupo iniciaram a internacionalização por países da América Latina. Em outras áreas do grupo, especialmente metais, buscou-se países com vocação mineral reconhecida e com custo de energia baixo, uma estratégia clara de *resource-seeking*.

Foram procuradas oportunidades nos países andinos e realizado investimento no Peru, país que foram realizadas aquisições na área de metais, sobretudo devido a vocação mineral do país e seu custo de energia ainda competitivo quando comparado com o Brasil. Também foram realizados investimentos na Colômbia e Argentina no setor de aço para construção civil, o que caracterizou uma estratégia de *market seeking*. Com o mercado brasileiro relativamente consolidado e sem grandes oportunidades de crescimento, buscou-se crescer na Argentina e na Colômbia, e foram adquiridas uma empresa em cada país.

A análise do processo de internacionalização da indústria de cimento no mundo mostrou que a Votorantim Cimentos internacionalizou muitos anos após a entrada de empresas europeias concorrentes no seu próprio mercado. Além disso, o primeiro IDE ocorreu anos depois de outros players da América Latina ingressarem no mercado internacional. A CEMEX iniciou o processo de internacionalização em 1992, onze anos antes da Votorantim e a Argos iniciou em 1998, cinco anos antes da Votorantim. Portanto, a internacionalização era uma estratégia já adotada de forma consolidada pelos concorrentes latino-americanos, inclusive como uma forma reativa em relação às ações estratégicas dos europeus.

A entrada da Votorantim no mercado internacional ocorreu quando os grandes players internacionais já haviam realizado grandes operações de fusão e aquisição. Como mostrou o capítulo 5, nos EUA, o local da primeira aquisição, os investimentos estiveram concentrados em dois períodos: 1985-1988 e 1991-1993 (GHEMAWAT, 2004). Em 2000, um ano antes de a Votorantim entrar no mercado dos EUA, a mexicana CEMEX já havia se tornado a maior produtora de cimento daquele país.

No caso da Votorantim, observa-se que a velocidade do processo de internacionalização, que decorre da sua fundação até a primeira aquisição, foi bastante lento. Desde da prospecção das primeiras oportunidades até a primeira aquisição foram dez anos. Há evidências de que em mercados emergentes, com economias fechadas, as empresas tem um hiato significativo de tempo entre a sua fundação e a entrada no mercado internacional, sobretudo através de IDE (LUO; TUNG, 2007; CUERVO-CAZURRA, 2008). Com isso, a velocidade do processo de internacionalização, medido pelo tempo entre a fundação da companhia e a primeira entrada (CASILLAS; ACEDO, 2013) tende ser pouco intensa. Cuervo-Cazurra (2008) ao estudar as firmas latino-americanas concluiu que, independente do contexto da indústria, o tempo entre a fundação e a entrada no mercado internacional é de 49 anos, mesmo que tenham atuado como exportadoras anteriormente (GONÇALVES et al, 2012).

Existia a percepção que a Votorantim realizava uma entrada tardia no mercado internacional.

Nós na época olhamos esse assunto não para ser um player global, porque esse negócio já estava muito adiantado. Se você olhar os grandes players do setor eles tem um tamanho hoje de 3-4-5 vezes o seu tamanho. E, com o custo de capital que nós temos no Brasil, é muito difícil de você pensar numa agenda de crescimento externa adquirindo coisas que normalmente você vai pagar um prêmio importante com custo de capital mais alto, ou seja, você está saindo com todo o chumbo no pé para correr, não dá para correr na mesma corrida que eles (entrevista A).

Cimento é uma indústria de capital muito intensivo, como siderurgia, e o custo de capital no Brasil naquela época era enorme. Para você ter ideia nós tínhamos 2 a 3 pontos percentuais entre o nosso custo de capital e o custo de capital dos nossos principais concorrentes que eram multinacionais, a Lafarge, a Holcim ou Cemex. Tínhamos três concorrentes, dois instalados no Brasil, um fazendo movimentos muito abertos de tentar entrar no Brasil, e nós tínhamos o custo de capitais 2 a 3 pontos percentuais em capital

intensivo, que seria uma coisa muito desigual, fazia uma enorme diferença (entrevista B).

Portanto, a internacionalização “*up-market*” ocorre, mas sem ameaçar a presença dos principais competidores globais no mercado. Foi uma internacionalização que decorreu de uma janela de oportunidade posta pela dinâmica do setor em nível internacional, mas que a empresa, por razões de governança e limitações institucionais do país de origem, reagiu lentamente. Segundo os entrevistados, o foco de busca por oportunidades no mercado externo foi na identificação de clusters competitivos, e não comprar empresas A, B ou C e se tornar o maior do mundo. Existia o receio de se adotar um modelo muito alavancado e ficar com o endividamento alto, como ocorreu com a CEMEX.

Identificou-se, ao longo do processo de busca por oportunidades de compra de empresas, que as fábricas nos EUA, pertencentes às empresas de capital aberto, privilegiavam as metas de curto prazo e não realizaram os investimentos necessários para a atualização tecnológica, o que gerou perdas significativas de vantagem competitiva, tornando-as alvos de aquisição.

Empresas nos EUA, vimos isso, visão de curto prazo, *managers* querendo entregar resultados a cada trimestre, tendo que mostrar para o mercado que está fazendo isso ou aquilo, mas já está pensando na remuneração dele, para quando ele sair, o problema, o esqueleto, ficar para o futuro. Todas as cimenteiras dos EUA foram compradas por europeus, mexicanos, ou por brasileiros. E tem acontecido muito isso. Fizemos investimentos em fábricas, investimentos óbvios, que tinham que ser feitos e não faziam porque iria comprometer o trimestre. Aí, você faz e aí no tempo você tem um ganho importante. Você melhora estruturalmente a competitividade daquele ativo. Nós tivemos o caso de uma fábrica, a St Marys, na época, gastamos US\$ 80 milhões para colocar a fábrica em ordem, mas (...) agora, tem uma situação estável longeva (entrevista A)

Este aspecto elucida um tradicional problema de agência que consiste na separação da agência e do controle, quando os proprietários somente indiretamente controlam os gerentes através dos mecanismos

de governança corporativa. Muitas vezes, os gestores seguem os seus próprios objetivos, ou os acionistas podem ficar relutantes em investir em firmas onde o retorno ao acionista não virá no curto prazo (CUERVO-CAZURRA, 2006).

A Votorantim Cimentos desenvolveu, portanto, um longo caminho marcado por um intenso processo de busca e assimilação de conhecimento e ampliou a capacidade de absorção potencial da firma, renovou seu estoque de conhecimento e criou as bases para a realização da capacidade de absorção.

6.4 A INTEGRAÇÃO DO NOVO CONHECIMENTO E A AÇÃO COMO UMA FONTE DE NOVO CONHECIMENTO

A internacionalização da Votorantim ocorreu, sobretudo, via investimento direto externo pois “é muito difícil você conquistar uma participação sustentável em uma país através de importação. É difícil” (entrevistado A). Este é um padrão de concorrência da indústria, imposto, sobretudo, por questões logísticas, como apresentado no capítulo anterior.

Nós chegamos a exportar no boom da Flórida (2006-2007). Nós chegamos a exportar um e meio milhão de toneladas. Ao invés de você fazer uma fábrica que vai demandar quatro, cinco anos, e você vai ter que colocar 300-400 milhões de dólares..... Se é uma demanda pontual, você pode abastecer via exportação. No Oriente Médio, por exemplo, esses países usaram exportação de cimento durante muitos anos. Movimentos grandes (entrevista A1).

Portanto, o comércio internacional faz parte da internacionalização da indústria de cimento e foi utilizado pela Votorantim Cimentos, como foi mostrado na descrição da sua história, mas não é uma estratégia capaz de garantir um posicionamento sustentável a longo prazo neste mercado.

No caso da Votorantim Cimentos, o investimento direto externo ocorreu via aquisições. Este modo de entrada seguiu um padrão da indústria de cimento. As operações *greenfield* ocorreram com uma frequência inferior aos processos de aquisição devido ao acesso da matéria-prima na região. A operação *greenfield* exige a existência de calcário não explorado, o que é difícil no atual estágio de

desenvolvimento da indústria de cimento no mundo, sobretudo quando se trata de fontes de matéria-prima bem localizadas, próximas ao mercado consumidor.

Além disso, a realização de uma operação *greenfield* aumenta a complexidade da operação de entrada no mercado externo, sobretudo devido às legislações ambientais, que se tornaram mais complexas na contemporaneidade. No caso da Votorantim, foi realizada uma operação *greenfield* no Peru.

Esse projeto que estamos fazendo no Peru é uma oportunidade de *greenfield*, quer dizer, nós conseguimos comprar uma jazida que é bem localizada, que está próxima do mercado de Lima e nós estamos num processo de conseguir as liberalizações ambientais para conseguir instalar a fábrica lá[...] (entrevista A1).

Para a Votorantim, a dificuldade de realizar operações *greenfield* foi uma das principais barreiras para a entrada em outros países da América Latina, o que também reforçou o caráter de entrante tardio no mercado internacional. Uma desvantagem do *latemover* na indústria de cimento é a dificuldade de acesso a fontes de matéria-prima ou ativos disponíveis para compra. Portanto, a internacionalização tardia implica, relativamente, na necessidade de se sujeitar às condições impostas pelo mercado. A empresa teve que jogar com as cartas disponíveis, sem ditar as regras do jogo.

A gente ficou fora da América Latina por vários anos porque não tinha oportunidade, não tinha condições de fazer fábricas *greenfield* e, ao mesmo tempo, não tinha a oportunidade de comprar nada (entrevista A1).

Entretanto, a internacionalização da produção de agregados e concreto, o que ocorreu primeiramente nos Estados Unidos, teve diversas operações *greenfield* por não necessitar o acesso a matéria-prima, apesar de exigir da empresa conhecimento relativo à capacidade de produção e de conhecimento do mercado. Nestes mercados, o conhecimento necessário para a criação dos produtos já estava consolidado do mercado interno brasileiro, no qual a Votorantim, através da Engemix, tem liderança. O mercado de concreto representa uma estratégia de integração vertical já adotada no país de origem. Mas,

nos EUA, onde não predominam os revendedores varejistas, significa atuar no mercado de maior consumo de cimento, que são as empresas fornecedoras de concreto e agregados.

A segunda operação de entrada no mercado externo, nos Estados Unidos, que consistiu em uma *joint-venture* realizada em uma empresa produtora de cimento no estado da Flórida, foi considerada como uma “quase *greenfield*”.

Teve um caso específico em cimento, que foi o caso da Flórida, em que acabamos entrando quase que *greenfield*. Nós temos um sócio que começou o projeto, conseguiu uma jazida e uma licença ambiental, que é complicadíssima na Flórida. E, no meio do projeto, ele estava descapitalizado. Nós buscávamos um sócio e acabamos entrando com uma fábrica nova na Flórida (entrevista A1).

Destaca-se, neste caso, importante aspecto da entrada da Votorantim no mercado internacional. A dificuldade de superar barreiras impostas pelo ambiente institucional do país de destino gerou uma vantagem da empresa deste país e evidenciou a *liability of foreignness* (HYMER, 1976; ZANDER, 1995, 2002) enfrentada pela entrante. A empresa local tende a ter melhores conexões com as instituições locais e com os *policy makers*. E a vantagem específica de propriedade da Votorantim foi ter os recursos necessários para o crescimento das atividades neste país, apesar de ainda estar aprendendo sobre as condições específicas do mercado. Foram, portanto, estes recursos e capacidades que permitiram à Votorantim expandir suas atividades no mercado norte-americano na ocasião.

Além da aquisição, *greenfield*, *joint-venture*, outro modo de entrada no mercado externo adotado pela Votorantim foi a compra de participação acionária, sem controle. Segundo os entrevistados, a participação acionária em empresas que possuem diversificação em diversos países consiste em uma forma de prospecção de oportunidades de novos investimentos. Constitui-se em uma forma de superar obstáculos de entrada nos diferentes mercados internacionais em uma única operação. Um caso que representou esta estratégia de entrada foi a participação acionária na CIMPOR, realizada no ano de 2010. A empresa portuguesa estava com processo de internacionalização desenvolvido em mais de 10 países nos quais a Votorantim não atuava. Alguns mercados tem baixo crescimento econômico na atualidade, mas

representam oportunidades de expansão internacional em uma conjuntura de ativos com baixo valor devido a crise. A ação estratégica é consistente, portanto, com a perspectiva de busca de crescimento no longo prazo.

Nós fizemos esse movimento para comprar uma participação naquela empresa portuguesa, a CIMPOR. O que nos motivou foi que ela era uma das poucas plataformas ainda disponíveis em termos acionários de entrar em uma empresa que está em 13 países, a gente abre uma agenda de oportunidades em 13 países. Tem país que é melhor, tem o que é pior, agora está essa crise toda na Europa (...) Se você não está participando do jogo, você acaba ficando fora dele, então, tem que estar realmente constantemente atento a dinâmica de cada país (entrevista A2).

Neste caso, a capacidade de desenvolvimento de relações interorganizacionais com outros players da indústria e o conhecimento do comportamento dos demais concorrentes foi importante. Observa-se que a existência de poucos grandes competidores no mercado permite esta relação de interdependência, característica de uma indústria oligopolística.

Na época da CIMPOR a gente sabia que a Lafarge queria sair. E nós conseguimos criar uma relação com a Caixa Geral de Depósitos, que é o Banco do Brasil deles lá, que era o acionista quase controlador da CIMPOR. Era o acionista de referência da CIMPOR. Nós criamos uma relação com eles, onde nós e eles teríamos um poder de influência bastante grande na empresa e, com isso, exploraríamos os treze países que a CIMPOR atuava (entrevista A2).

A operação da aquisição da CIMPOR também destacou outros aspectos marcantes do comportamento oligopolístico do mercado de cimento. Como se trata de um oligopólio homogêneo, mesmo os competidores menores tem capacidade de realizar importantes ameaças. Empresas diversificadas tem crescido no mercado de cimento e pressionado o posicionamento dos principais competidores internacionais.

O que não estava no nosso *script*, uma semana depois que a gente fez essa aquisição, a Camargo comprou um acionista português menor e entrou na companhia. E aí, criou um conflito entre nós enorme, até por questões de CADE aqui no Brasil, o que era absolutamente impossível de conviver... nós e eles dentro da mesma empresa. Então, optamos por fazer a cisão da empresa. Os ativos de Brasil nós não podíamos ficar por questão regulamentada de CADE aqui no Brasil, e, então, nós acabamos escolhendo dentro do portfólio o que achamos que se adequava mais aquilo que a gente queria. Em função dos ativos, a gente fez uma varredura do que a gente queria em função de país. Portugal, por exemplo, a gente não queria estar em Portugal. Egito também não queríamos, assim como África do Sul (entrevista A2).

Esta operação acabou tendo consequências no posicionamento da Camargo Corrêa tanto no mercado mundial quanto no mercado brasileiro. A Intercement aumentou a sua participação no mercado brasileiro de cimento e tornou-se uma das maiores produtoras de cimento do mundo ao assumir o controle da CIMPOR, como destacado no capítulo 5.

Caracterizou-se neste caso, a elevada capacidade que produtores de cimento, (menores, emergentes, que não estão entre os dez maiores produtores mundiais) possuem para alterar a composição de forças no mercado ao realizar operações “*up-market*” (RAMAMURTI, 2009). Evidencia também, o processo de concentração que se desenvolve no mercado de cimento. Produtores como o grupo Dangote, da África do Sul e a Ultratech (do grupo Birla), da Índia, dominam seus mercados de origem e são ameaças constantes aos principais produtores mundiais pela sua capacidade de crescimento.

Portanto, em relação ao modo de entrada, a Votorantim Cimentos seguiu um padrão estabelecido no setor, marcado por intenso processo de fusões e aquisições, parciais ou totais. São esses vultuosos movimentos estratégicos, marcados pela maior presença de empresas de países emergentes (China, México, Brasil, Índia, África do Sul) que caracterizam a indústria de cimento no mundo. As exportações são muito pequenas adiante das vendas totais, o que ocorre para todas as empresas do setor.

Iniciada a entrada no mercado internacional, com a primeira aquisição, a Votorantim Cimentos criou a VCNA – Votorantim Cement North America e fortaleceu a visão de que podia crescer no mercado, tinha competência para isso e poderia praticar níveis de preços e de alavancagem como as grandes multinacionais.

Deu realmente acesso ao capital, não ao mesmo custo, mas substancialmente mais barato do que nós tínhamos com as operações aqui (entrevista B).

Mas, identificaram que tinham que aprender a operar em um mercado muito diferente do brasileiro, considerado ainda desconhecido sob diversos aspectos. A falta de capacidade de operar naquele mercado exigiu mais recursos, pois foi um processo de tentativas e erros, de aprendizagem.

Não foi fácil, foi mais demorado do que imaginávamos, cometemos alguns erros (entrevista B).

Um exemplo consistiu nas diferenças dos sistemas de distribuição do produto, que exigiram habilidades não desenvolvidas no mercado doméstico.

Por exemplo, nós não conhecíamos o mercado americano. Diferentemente do mercado norte-americano, o Brasil vendia naquela época, 85% de ensacado e 15% granel. Lá era 95% granel e 5% ensacado, quer dizer, um mercado muito técnico, grandes compradores. Aqui é um mercado muito mais pulverizado, aqui ainda são milhares de pequenas lojas de materiais de construção. Também está se consolidando, mas naquela época o mercado era extremamente pulverizado. Lá o mercado concentrado, técnico, de relacionamento (entrevista B).

Neste sentido, a aquisição consistiu em uma forma de correr menos riscos, dado o conhecimento sobre o mercado já acumulado internamente pela empresa adquirida, mas, gerou a necessidade de romper diversos obstáculos, resistências impostas pela subsidiária. Em

um horizonte de 3 anos, a empresa tinha passado por 4 donos (os fundadores canadenses, a Blue Circle, a Lafarge e a Votorantim).

Então, você imagina o ambiente, aí compra produto com um sul-americano, um brasileiro índio, quer dizer, aquela visão cultural um pouco estreita do norte-americano (entrevista B).

Todo mês eu me reunia com o pessoal e explicava: a nossa performance operacional tá assim e podemos fazer isso e isso...Segurança tá assim, nós podemos fazer isso e isso...e o pessoal levantava a mão e faziam sempre a mesma pergunta: - Mas, você está querendo dizer que existem outras empresas melhores do que a nossa? Aí você tinha que ter muita habilidade para falar (entrevista F)

A partir deste clima marcado por choque cultural e dificuldades no processo de transferência de conhecimento, desenvolveu-se a adaptação do sistema de gestão da Votorantim Cimentos para a nova empresa adquirida. Foi desenvolvido um nome internacional. “O Claude falou que tinha que ter um nome internacional. Então, virou Votorantim Cements Production System - VCPS” (entrevista A2). Além da modificação do nome, foram desenvolvidas adaptações do sistema para a operação internacional.

Nós, antes da internacionalização, já tínhamos o processo padronizado, mas não tínhamos formatado como sistema completo de gestão. Aí trabalhamos um ano, e foi criado na área de operação esse sistema. Porque as naturezas e práticas de mercado eram tão diferentes que não se aplicavam e, aí, documentamos o VCPS. Isso foi implantado nessas operações (entrevista B).

O conhecimento para o desenvolvimento do sistema, quando realizado no Brasil, foi obtido através da análise de casos de outras empresas trazidos pela consultoria externa. Este conhecimento foi confrontado com o conhecimento interno para o desenvolvimento do sistema da VC.

A gente copiou isso da Toyota, e de outra empresa de autopeças. Nós, através da Mckinsey, tivemos uma ideia do que as empresas faziam (entrevista A2).

A consultoria externa também foi fonte de conhecimento para a realização do processo de integração da subsidiária e para estudos iniciais da operação, sobretudo no que compete à legislação específica do país na questão ambiental. Ela foi uma fonte de conhecimentos específicos sobre a internacionalização não desenvolvidos ao longo da história da VC.

Nós utilizamos a consultoria para fazer o F&A da Saint Marrys. A Mckinsey já estava conosco aqui. A gente já tinha uma boa operação com eles e acabamos os levando para nos ajudar nesse trabalho de integração. Foi bom, funcionou bem, ajudaram a criar...no começo a gente tinha restrição até de pessoas que falavam inglês, então, ajudou bastante, deu essa estruturação que a gente precisava para absorver a empresa de maneira adequada. Depois, as outras coisas fizemos internamente sem esse tipo de apoio (entrevista A2)

Por exemplo, uma grande preocupação nossa na América do Norte era essa parte de meio ambiente, de *liability*, de você comprar alguma coisa e de repente acordar com um problema ambiental, por problemas de contaminação de solo e tudo isso, essa é uma área muito específica que requer um conhecimento da legislação de cada país ou, às vezes, até mesmo de cada condado. No Canadá, esse tipo de coisa, por exemplo, tem que contratar especialistas que fazem um trabalho focado nesse tipo de assunto (entrevista A1).

Uma das formas de transferência de conhecimento da matriz para a subsidiária, após a primeira aquisição, foi através do envio de profissionais do Brasil para a subsidiária recém adquirida no Canadá. Foram enviadas 41 pessoas com as suas famílias.

Como presidente da companhia foi colocado um canadense que havia sido diretor comercial da companhia e conhecia bem o mercado,

além de ser alguém da cultura no qual os empregados da empresa estavam acostumados. Também foi mantida a maioria das pessoas em nível de diretoria. Inicialmente, houve resistências dos empregados da subsidiária, uma expressão não só do *liability of foreignness* (ZAHEER, 2002), mas do *liability of emergingness* (MADHOK; KEYHANI, 2012).

Entramos no Canadá, EUA, e entrou a invasão do subdesenvolvido em cima do desenvolvido, e no começo sentimos isso lá (entrevista A2).

No Conselho da companhia foi colocado um profissional da unidade brasileira e que tinha experiência de gestão de empresas de cimento no mercado internacional.

Na época, o Claude tinha muita experiência no negócio, já tinha operado nos EUA, colocamos ele no conselho da empresa. Embaixo, o Vilar [CEO da VC] começou a destacar pessoas (entrevista A2)

Os profissionais brasileiros foram alocados, principalmente, em posições operacionais, sobretudo, nas que eram identificadas oportunidades de redução de custos. Nos processos de produção estavam as desvantagens de propriedade da empresa adquirida. Identificaram a falta de um sistema de gestão, problemas crônicos de manutenção, visão de curto prazo que impedia a realização de investimentos, alta rotatividade na operação, além do perfil do empregado da operação com um perfil diferente do brasileiro.

Então, acabamos entrando com gente mais na área operacional e, em cima, mantivemos, e começamos a bater no sistema de gestão que trouxemos (VCPS) para implantar esse sistema todo e outros sistemas vieram com o tempo, e foram sendo implantados[...] (entrevistado A2).

Nesse tipo de indústria, isso é bastante comum nesses países desenvolvidos, o operário que trabalha nesse tipo de indústria (e no Brasil está começando a acontecer isso também), você acaba trabalhando com nível de pessoas que não tem tanto orgulho. São pessoas que não tem um nível de preparo tão bom como nós tínhamos aqui na

época, quer dizer, o sujeito que trabalha numa fábrica de cimentos no Canadá não é um emprego brilhante para o canadense. O canadense quer fazer coisas de mais alta tecnologia, de serviços, de indústria automobilística. Se você pega no Brasil e tem uma fábrica moderna é um bom emprego, na América do Norte não é tão bom emprego assim (entrevista A).

Portanto, o pessoal local foi mantido na parte corporativa e comercial e os profissionais brasileiros desenvolveram a habilidade na área técnica que havia sido criada no Brasil. Entretanto, esta estrutura organizacional, marcada por pessoas de diferentes culturas, gerou problemas porque o presidente da companhia não tinha o conhecimento de como operar a partir de uma empresa que enfocava a eficiência operacional.

Escolhemos um canadense que tinha sido diretor comercial da Saint Marys e colocamos como CEO. Então, colocamos alguém da cultura original deles como CEO. Mas ele tinha a cultura da origem. Nós imaginávamos que a gente pudesse motivá-lo a mudar, procurar eficiência operacional, mas as pessoas não mudam a cultura muito rapidamente. Mas nós não quisemos correr o risco porque nós não conhecíamos o mercado, colocar alguém que não conhece o mercado, causa um estrago (entrevista B)

Inicialmente, os profissionais do Brasil eram expatriados com um programa de, no mínimo dois anos e, no máximo 4 a 5 anos. Depois, retornavam ao Brasil e eram substituídos por um funcionário canadense. De acordo com os entrevistados, o fato de a Votorantim Cimentos ser uma empresa unicamente brasileira com operação no Canadá, fazia com que as pessoas se motivassem muito para ir para o exterior vivenciar essa experiência. Poucas empresas brasileiras estavam internacionalizando, era algo ainda novo para uma empresa brasileira.

O conhecimento sobre gestão internacional foi sendo desenvolvido ao longo do processo de absorção da nova subsidiária (*learning-by-doing*). A aquisição da subsidiária internacional foi um processo inicialmente desconhecido e gerador de fonte de incertezas, o que corrobora a perspectiva desenvolvida pela escola de Uppsala (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Nós não conseguimos [desenvolver equipe com conhecimento em gestão internacional]. Talvez não tínhamos o foco, assim, de preparar uma equipe. Poderíamos ter feito, mas, na verdade, quando houve a primeira aquisição relevante, fizemos a transferência de muitas pessoas daqui e oferecemos uma cenoura para essas pessoas. Talvez se tivéssemos feito um movimento maior, teríamos que ter preparado um efetivo mais focado nisso, mas, na época, nós tínhamos muito medo (entrevista A2).

Posteriormente, a empresa mudou o sistema de expatriação devido aos custos gerados pelo processo, o que denota o aspecto adaptativo, não linear da internacionalização. Uma vez que as rotinas tornam-se mais enraizadas, métodos de transferência de conhecimento menos onerosos tendem a ser estabelecidos porque dependem menos da transferência de conhecimento tácito.

Eles [atual gestão da VC], por questão de custos, reduziram muito, expatriação tem um custo. Aí mudaram isso, hoje não tem nenhum benefício em ser expatriado, tem que cair nas condições da empresa, dentro da estrutura salarial, dos custos e benefícios. Isso, eu acho que representou um ganho de curto prazo, mas perdeu um incentivo importante de recrutamento aqui no Brasil. Foi uma oportunidade, especialmente nesse momento difícil de mão de obra no Brasil, que a gente perdeu. Foi muito motivador, a gente sentia nas pessoas quando ia recrutar. Eu considero que tem um valor muito grande [a expatriação]. Tinha pessoas de lá querendo vir para cá também, isso foi bloqueado (entrevista B).

Mas, o sistema desenvolvido no Brasil mostrou-se muito complexo para a realização da transferência para outras realidades, nas subsidiárias. Na medida que estava sendo implementado, enfrentavam características inerentes ao modo de operação das outras geografias. A empresa, então, aprendeu que o processo operacional desenvolvido no Brasil precisava ser adaptado para países desenvolvidos, no qual a mão-de-obra é um fator de produção mais escasso e, portanto, mais caro.

Neste sentido, o caso mostra como as rotinas possuem características do contexto e precisam ser adaptadas para a atuação internacional.

Era muito complicado, muito profundo, até por característica do Vilar que é uma pessoa muito detalhista, a gestão foi muito a fundo. Tinha padrões para tudo. Padrões de produção, padrões de manutenção, qualidade, padrões de tudo. E era um campeonato de padrões. As fábricas, cada uma estava numa correria de padrões. Na fábrica tinham muitos padrões e tivemos que unifica-los. Foi feito um regime grande. Então decidimos que não podem ter muitos padrões, os principais são esses, e vamos focar, etc e tal. Quando fomos para os EUA, eles até por limitação de mão-de-obra, que nós aqui tínhamos um efetivo com disponibilidade de fazer uma série de coisas que lá não tinha. E eles perguntaram, mas quem vai fazer isso aqui? Aqui opera a fábrica com cem pessoas, no Brasil vcs tem trezentas pessoas. E era padrão assim: como colocar a escada para fazer manutenção em não sei o quê, o padrão de corrimão para não sei o quê, na questão de segurança. Então, o pessoal avisava, não tem gente para fazer isso (entrevista A2).

Lá os equipamentos são mais robustos, tanto do ponto de vista mecânico quanto elétrico, são mais automatizados porque o custo de pessoal é alto. Por isso, as rotinas são desenvolvidas para serem praticadas por menos pessoas. Esse foi um aspecto em que o sistema de operação teve que ser alterado (entrevista F).

A impossibilidade de implementar o sistema de gestão residia na mesma razão que levava as fábricas adquiridas a terem maior produtividade. A Votorantim Cimentos identificou que as subsidiárias operavam com um quadro de pessoal reduzido em relação às unidades brasileiras. Identificaram, portanto, a necessidade de a matriz brasileira absorver conhecimento das subsidiárias e criou-se portanto, um processo de transferência de conhecimento de duas vias.

Isso foi um aprendizado reverso, na verdade. Hoje a gente vê que a visão de produtividade em outros

países, é muito melhor que no Brasil. Na Espanha nós temos fábricas que rodam com 50-60 pessoas. O Brasil, dificilmente se roda uma fábrica com menos de 150 pessoas. Tem características específicas do local, tem! Tem algumas coisas que são diferentes, mas tem coisas que são produtividade mesmo. A nossa estrutura corporativa lá em Madri tem 25 pessoas, só. Então, é um pouco diferente daqui do Brasil (entrevistado A2).

Também foi ao longo do processo de gestão internacional que a Votorantim Cimentos aprendeu a relacionar-se com os sindicatos. Antes da aquisição não se tinha conhecimento sobre a estrutura sindical no Canadá, bem diferente da estrutura sindical brasileira.

A gente acha que o Brasil tem estruturas sindicais complexas, mas vemos que outro países. Especialmente o Canadá, tem uma estrutura de sindicatos muito complexa e bastante atípica, porque o sindicato que tem que seguir, no caso de Ontário, por exemplo, é o sindicato da região. Então, nós somos produtores de cimento, mas seguimos o mesmo sindicato da General Motors. Não tem nada a ver uma coisa com a outra, mas é regional, não é por tipo de indústria. É muito diferente daqui. Isso é um problema, você não pode ser colocado na mesma camisa de um negócio que não tem nada a ver com você, mas lá é assim (entrevista F).

As relações trabalhistas no Canadá são muitos diferentes. A gente observava que traziam lanches para almoço. Então a gente dizia: Vamos fazer um refeitório. A gente queria melhorar o transporte até a fábrica e pensava em colocar transporte própria da fábrica. Assim como a gente faz aqui no Brasil. Mas, eles diziam: -Não, você tem que pagar um salário digno para que eu poder adquirir esses benefícios. É uma forma de pensar diferente (entrevista F).

Habilidades na relação com os trabalhadores também tiveram que ser desenvolvidas e adaptadas à cultura local.

E as relações trabalhistas também são bem diferentes. O brasileiro está acostumado com esse jeito brasileiro de que todo mundo joga bola junto, todo mundo toma cerveja junto, e foi uma surpresa para nós descobrirmos que, especialmente no Canadá, as questões entre os trabalhadores horistas e os mensalistas tem uma divisão muito maior do que tem no Brasil. Não existe essa interação tão aberta como tem no Brasil, lá é mais segregado. Eles assustam com esse calor que o brasileiro tem (entrevista A1).

Nas sexta-feira à tarde, no verão, ninguém trabalha. Tem também as relações profissionais desenvolvidas no campo de golpe....Eu achava aquilo tudo muito diferente. Mesmo o gerente de operações que era norte-americano, achava que pro canadense tem diferenças....(entrevista F).

Com a identificação de diferenças entre as realidades das subsidiárias adquiridas, a Votorantim Cimentos criou uma diretoria técnica que estabeleceu padrões de eficiência operacional. Elaborou-se um grande mapa. Primeiro, comparou-se coisas que são comparáveis entre as unidades produtivas e as fábricas foram classificadas por classes, como a semelhança tecnológica, a equivalência em termos de matéria-prima, etc.

A partir disto, criou-se uma ferramenta chamada de custo estrutural ótimo. Cada fábrica passou a ter o seu custo estrutural ótimo como indicador do custo que a fábrica deveria atingir se operasse em seu nível máximo de eficiência. O custo operacional ótimo passou a constituir a meta do gestor, assim como a meta de remuneração para a equipe. Na medida que as metas são atingidas, ou as condições mudam, o indicador é revisado.

Através deste indicador único, as unidades dispersas geograficamente passam a ser comparadas em termos de resultados. Diferenças locais como de tarifas de energia são previstas no modelo. O sistema permite, portanto, que uma fábrica na Turquia, ou na Espanha, seja comparada e avaliada sob os mesmos parâmetros com o objetivo de atingir a eficiência operacional.

A aquisição, portanto, representou tanto a *exploitation* – utilização da base de conhecimentos, com refinamento de rotinas,

quanto a *exploration* – que permite à firma renovar sua base de conhecimentos (MARCH, 1991). Cada vez que a base de conhecimento era aplicada, opiniões sobre o que funcionava e porquê funcionava, eram mais firmemente estabelecidas nas mentes dos gestores, e assim, as novas rotinas foram estabelecidas (NELSON; WINTER, 1982).

O caso da aquisição no Canadá mostrou que o conhecimento que não é útil para uma determinada realidade, vai desaparecendo da memória organizacional. Passo a passo, a *exploitation*, além de um ajuste fino realizado a partir do desenvolvimento do processo de internacionalização, reduz a variedade da base de conhecimento na firma e promove a ossificação e a simplicidade. As aquisições, como mostraram Vermeulen e Barkema (2001), ao contrário das *greenfields*, tornam as firmas mais tolerantes no sentido de que são identificadas novas maneiras de serem feitas as coisas.

As novas circunstâncias de aquisição, em novo território, trouxeram novas informações e incentivos que serviram como um gatilho para a busca e a criação de novo conhecimento.

O caso da Votorantim Cimentos, ao adquirir a companhia canadense, corrobora Nelson e Winter (2005) no sentido de que a aquisição e a absorção da nova firma são dois processos difíceis porque as companhias têm um grupo de rotinas idiossincráticas e essa integração gera tensão, com enfrentamento de diferentes culturas, estruturas e sistemas. E estas diferenças geraram a necessidade de se quebrar a rigidez da firma adquirente, pois a fez aprender.

A VC, ao realizar a aquisição, ficou exposta a uma série de eventos e ideias que causaram o desenvolvimento de estruturas de conhecimento ricas, e possibilitou a alteração de modelos mentais e rotinas, tornou a empresa mais flexível e permitiu que desenvolvesse rotinas para avaliação e compra de companhias estrangeiras, na medida em que aprendeu com o processo de aquisição (VERMEULEN; BARKEMA, 2001).

Ao mesmo tempo que a empresa identificou a necessidade de ter uma plataforma global homogênea para gestão de processos e indicadores de operação, considerou importante considerar as características regionais. O que denota o desenvolvimento da capacidade de ter flexibilidade ao longo do processo de internacionalização. Na medida em que as rotinas foram sendo estabelecidas, contribuindo para uma maior rigidez, a internacionalização trouxe uma infusão de novas ideias, de novas maneiras das coisas serem feitas. Portanto, na medida em que a criação de rotinas foi necessário e resultou de um processo de aprendizagem, também trouxe efeitos indesejáveis (HANNAN;

FREEMAN, 1984) que precisaram ir sendo transpostos para um melhor ajuste às novas condições.

E neste aspecto, o brasileiro é mais hábil que outros países. Se você pega um francês, ou um suíço, ele tem dificuldade de aceitar determinadas situações que nós brasileiros temos um jeitinho de acabar entendendo, convivendo e navegando. Nós fizemos, nesse assunto, a troca de ativos com a Lafarge, no processo da CIMPOR e eles ficaram com uma fábrica nossa no nordeste. Era uma das melhores fábricas nossas. Eles tiveram um problema enorme com a questão de gestão. Eles já conhecem o Brasil, estão no Brasil há dezenas de anos, mas não estavam expostos ao Nordeste. Chegaram no Nordeste, pelo que entendi, pelo que a gente escuta, chegaram com o jeito francês, com mão pesada em cima, e os sindicatos locais boicotaram e a fábrica entrou em um processo de dois anos de crise, perdendo mercado, custo, perderam muito. A gente vê que o brasileiro não iria chegar a essas vias de fato (entrevistaA2).

A VC passou a desenvolver a identificação de conhecimento nas subsidiárias que são transferidos para o resto da organização. São estabelecidos processos formais e informais para avaliar a relevância, transferibilidade e apropriabilidade para outros mercados e a integração dessas capacidades de uma maneira coerente dentro de uma plataforma original de capacidades consiste na geração de novos conhecimentos específicos da firma. Pesquisas sobre transferências de práticas entre subsidiárias e de subsidiárias para a matriz (SZULANSKI, 1996) suportam o argumento de que novas capacidades originam em outros lugares, além do país de origem (LESSARD; LUCENA, 2009).

Quando fazemos uma aquisição e pegamos a Turquia, o pessoal é muito bom operador. A gente tá pegando os turcos para outros países, aproveitando que os caras estão na região. Hoje quem está liderando na Índia é a Turquia, é ela que tá dando suporte para a Índia. Pegamos um sujeito que estava em outro país e trouxemos para o Marrocos, e acho que o Brasileiro tem mais habilidade para fazer esse tipo de costura. Era um

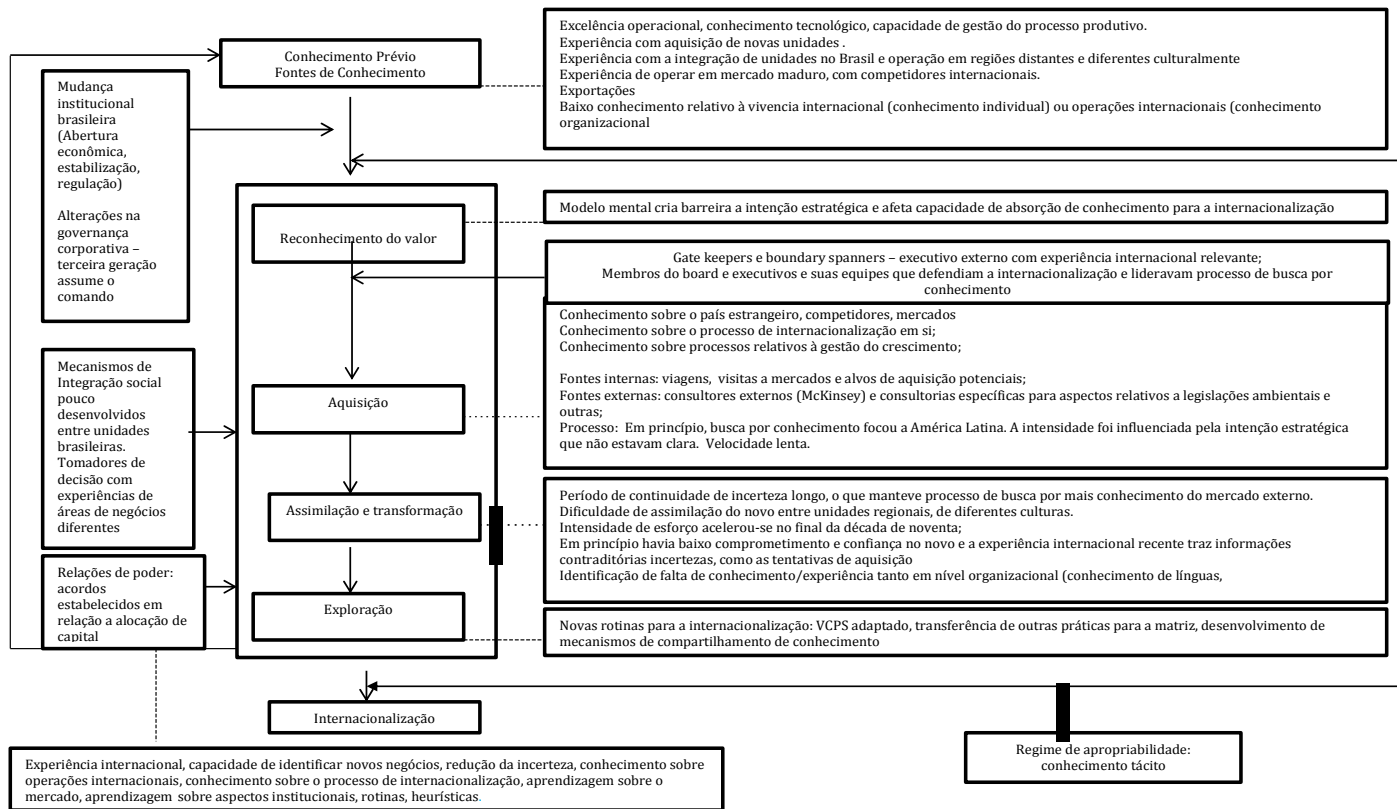
marroquino que estava na Turquia que nós trouxemos para o Marrocos. Outras empresas não teriam feito isso. A gente tem conseguido transitar com esse tipo de pessoas na VCEE de maneira que tem funcionado bem e, enfim...mas, cada empresa é uma empresa. Sei que tem empresas como a AMBEV, por exemplo, que entra metendo o pé na porta e entra com um peso muito grande. Qual funciona melhor? Acho difícil falar (entrevista A)

Portanto, as aquisições não são iguais e as aquisições no mercado interno não exigiram os mesmos conhecimentos que no mercado externo. As empresas podem aprender mais com algumas aquisições do que com outras. A aprendizagem derivada das aquisições ocorreu porque o conhecimento, as rotinas, habilidades, pessoas fluíram da firma adquirida para a firma adquirente e vice-versa. E neste aspecto se revela uma heurística (BINGHAM; EISENHARDT, 2011), aprendida pela VC ao longo do processo de internacionalização, de que pessoas devem circular, deve haver trocas e o modelo de gestão a ser implementado não ser tão rígido quando outros desenvolvidos por outras empresas.

Na medida em que as aquisições geraram aprendizado, o novo conhecimento foi integrado ao conhecimento anterior (COHEN; LEVINTHAL, 1990), e a multinacional se colocou em uma posição melhor para a expansão internacional futura. A internacionalização desenvolveu na empresa um intenso processo de aprendizagem gerencial “no sentido de que as pessoas que se expõe à dinâmica de países tão diferentes, acabam recebendo, sendo forjadas com capacidade de gestão além do normal. Cada país que a gente vai, se aprende alguma coisa diferente” (entrevista A2) .

A internacionalização gerou uma renovação das capacidades ao permitir o alcance de recursos que não estavam disponíveis no mercado doméstico (como o acesso ao mercado de capitais dos países mais desenvolvidos), e pelo desenvolvimento de respostas ao enfrentar os desafios e oportunidades que emergiram (LESSARD; LUCENA, 2009). Neste sentido, o trabalho contribui não somente em explicar como as capacidades surgiram no processo de internacionalização, mas também em mostrar como a expansão externa gerou novas fontes de conhecimento, aspectos que são evidenciados na *framework* a seguir.

Figura 6.1 - Framework da influência do conhecimento no processo de internacionalização da Votorantim



Apresenta-se também, um quadro com características do processo de internacionalização da Votorantim a partir de categorias da literatura.

Quadro 6.2 - Características do Processo de Internacionalização da Votorantim Cimentos

Categoria	Processo de internacionalização Votorantim
Motivação	IDE para explorar vantagens de propriedade, inclusive ativos intangíveis (GUILLEN; GARCIA-CANAL, 2009), inclusive tecnologia e habilidade gerencial. A internacionalização não decorreu da busca por ativos como explicam as abordagens <i>springboard perspective</i> ou LLL (MATHEWS, 2006; LU; TUNG, 2007). Houve busca por distribuição de risco (LECRAW, 1977), uma resposta a reformas econômicas no país de origem (GODSTEIN, 2007; GUILLEN, 2005)
Vantagens Competitivas	Vantagens de propriedade específicas da firma. Vantagens competitivas fortes. Experiência em gestão de aquisições no mercado interno (GUILLÉN, 2005), vantagens advindas do seu posicionamento competitivo no mercado brasileiro frente aos competidores internacionais, produção eficiente, habilidade de desenvolver processos, inclusive aqueles relacionados a otimizar recursos escassos no país de origem, como energia (LALL, 1983; LECRAW, 1977).
Origem das capacidades e recursos organizacionais	A descrição do processo mostra que algumas capacidade e recursos foram desenvolvidos ao longo do crescimento da firma no mercado interno (tecnologia de processo, capital) mas não foram suficientes para operar internacionalmente, o que fez com que a empresa tivesse que desenvolver capacidades específicas à internacionalização, tanto antes quanto ao longo de sua atuação no mercado externo.
Abordagem gerencial	O processo de internacionalização começou com uma abordagem gerencial etnocêntrica e foram desenvolvidas ações e esforços para a criação de uma abordagem geocêntrica
Adaptabilidade organizacional	Inicialmente, a adaptação estava atrelada ao ambiente competitivo brasileiro, relativamente estável, no qual a empresa exercia posição dominante. Enquanto processo, a adaptação também tornou-se maior na medida que conhecimentos necessários à internacionalização foram adquiridos. Houve desenvolvimento de capacidades que ampliaram a adaptação organizacional
Abordagem teórica para análise da internacionalização	Somente uma perspectiva institucional e evolucionária, que são concepções dinâmicas, são capazes de explicar a internacionalização da Votorantim.

Categoria	Processo de internacionalização Votorantim
Forma de entrada	Greenfield é dificultado pelas barreiras impostas pelo acesso à matéria-prima. Crescimento orgânico, com subsidiária com propriedade total não foi utilizado devido ao estágio de desenvolvimento da indústria. Modo de entrada predominante são as aquisições, conforme prática da indústria, sobretudo em decorrente de fusões e aquisições de outros competidores. Pouca relevância de alianças, mas importante papel exercido pelos relacionamentos interorganizacionais. Um caso de formação de joint-venture foi relevante para superação do <i>liability of foreignness</i> .
Tipos de IDE	Busca por recursos e mercados
Velocidade da Internacionalização	Internacionalização gradual. Relativamente aos demais competidores e ao crescimento no mercado interno, a internacionalização da Votorantim não foi acelerada. O planejamento para a internacionalização previa um processo mais acelerado, o que não ocorreu.
Destino e caminho da expansão	Não seguiu um caminho regional, como as pesquisas caracterizam a internacionalização das empresas brasileiras ou mesmo dos principais competidores da indústria de cimento. A direção da primeira entrada ocorreu por um país desenvolvido, com distância psíquica mais elevada que os países da região. Após a primeira entrada, passa a seguir um caminho duplo: entrada simultânea em países desenvolvidos e países em desenvolvimento, como é características das empresas da terceira onda de internacionalização.
Papel do governo de origem	Condições institucionais brasileiras importantes ao longo do crescimento no país de origem (mercado protegido, condições regulatórias frágeis) mas irrelevantes quanto a um papel específico para a internacionalização no sentido de haver uma política institucional para a internacionalização. Houve influência para a internacionalização o aumento da regulação da concentração de mercado, que restringiu o crescimento no mercado interno por meio de aquisições.
Capacidades políticas	Alta, de acordo com uma grande empresa de país em desenvolvimento, mas não diretamente relacionada ao processo de internacionalização.
Estágio de desenvolvimento ao entrar no mercado externo	Madura. A entrada no mercado externo (2001) ocorre 65 anos após a fundação. As empresas de cimento entram no mercado internacional maduras, mas a Votorantim apresentou uma entrada tardia em relação ao desenvolvimento do setor, conforme apresentado no capítulo anterior e também na comparação com outras latino-americanas, conforme pesquisa de Cuervo-Cazurra (2008). Mesmo as principais concorrentes latino-americanas da indústria de cimento – CEMEX e Argos fizeram aquisições no mercado internacional quase uma década antes.

Categoria	Processo de internacionalização Votorantim
Papel do país de origem	<p>Posição da empresa no mercado doméstico é considerada prioridade (LU; WANG, 2012).</p> <p>Estágio de desenvolvimento da indústria no país de origem com presença de competidores internacionais foi relevante para o desenvolvimento de competências para competir no mercado externo.</p> <p>Questões institucionais: Política de importação de bens de capital em um mercado com proteção tarifária foi importante para o desenvolvimento da capacidade de absorção de tecnologias desenvolvidas no exterior. Baixa regulação estimulou crescimento interno e escoamento de capacidade de acumulação para a formação de conglomerado (KHANNA; PALEPU, 2006).</p> <p>Cultura nacionalista desenvolvida devido ao ambiente sócio-econômico teve influência no modelo mental dos empreendedores (NADKARNI et al, 2011).</p>
Papel do setor	<p>Dinâmica do setor, com a internacionalização acelerada de outras empresas emergentes e intensificação da internacionalização das multinacionais tradicionais influenciaram a decisão estratégica para a internacionalização (HUTZSCENREUTER et al, 2007).</p> <p>Outras características como tecnologia madura e estrutura de mercado concentrada criam condições específicas para o processo de internacionalização (time, velocidade, barreiras de entrada, modo de entrada)</p>
Modelo mental dos empreendedores	<p>Afetou sobretudo o <i>time</i> da primeira entrada no mercado externo.</p>
Governança corporativa e propriedade	<p>Mudanças na governança corporativa e maior influência da terceira geração da família, com modelo mental mais aberto, influenciaram positivamente o processo de internacionalização.</p>

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados secundários e primários coletados.

Síntese Conclusiva

Neste capítulo apresentou-se as principais características do processo de internacionalização da Votorantim Cimentos, empresa do grupo Votorantim que primeiro realizou investimento direto no exterior.

A Votorantim Cimentos internalizou a partir de diversos modos de entrada, mas sobretudo aquisições com o objetivo de explorar vantagens de propriedade específicas da firma, buscar mercados e recursos, mas também distribuir o risco da concentração de atividades em um único mercado e como forma de responder às mudanças institucionais do país de origem. Constatou-se, portanto, que os

pressupostos teóricos para análise da internalização da Votorantim não condizem com o preconizado por Mathews (2006) ou Lu e Tung (2007). As teorias tradicionais do processo de internacionalização tendem a explicar a internacionalização da Votorantim em grande parte, com exceção da direção do processo, o qual teve início por um país desenvolvido em detrimento de países com menor distância psíquica, como defendem Johanson e Vahlne (1977). Desta forma, o caso da Votorantim contribui com a defesa dos autores que preconizam que as teorias tradicionais devem sofrer adaptações, mas que não deixam de ser válidas para a explicação das multinacionais emergentes.

O processo de internacionalização deu-se de forma não acelerada e tardia em relação aos principais competidores internacionais como resultado da influência do modelo mental dos tomadores de decisão que influenciaram no reconhecimento do valor do conhecimento sobre o processo de internacionalização. Neste aspecto, a contribuição dos estudos cognitivos e interpretativos para análise do processo de internacionalização e da capacidade de absorção de conhecimentos para a entrada no mercado internacional foi considerada relevante.

Apareceram evidências do papel das crises para as mudanças organizacionais, tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo e identificou-se que internacionalização ocorreu a partir de capacidades e recursos que foram desenvolvidos ao longo do crescimento da firma no mercado interno e de experiência com exportações, mas não foram suficientes para operar internacionalmente via investimento direto externo, o que fez com que a empresa tivesse que desenvolver capacidades específicas à internacionalização, tanto antes quanto ao longo de sua atuação no mercado externo.

Para isto, empreendeu uma série de iniciativas com o objetivo de ampliar sua capacidade de absorção de conhecimento sobre internacionalização. Foram adquiridos conhecimentos de fontes internas e fontes externas, com influência de *gate keepers* e *boundary spanners* que culminaram no desenvolvimento de novas rotinas que se mantêm em transformação ao longo do processo de internacionalização.

Como consequência, um intenso processo foi relatado que envolveu a busca por novo conhecimento, a assimilação, transformação e exploração de novos conhecimentos para a internacionalização.

Constatou-se que os conhecimentos adquiridos no mercado interno, sobretudo os referentes à eficiência operacional foram relevantes para a internacionalização, mas diversos aspectos inerentes à internacionalização eram desconhecidos. Para a busca destes

conhecimentos, rotinas e procedimentos foram adotados, com recurso a fontes internas e externas de informação.

Com o desenvolvimento do processo, após a efetiva entrada no mercado externo, a empresa vem aprimorando as novas rotinas criadas nas fases de assimilação e transformação, o que denota o contínuo processo de aprendizagem que a internacionalização representa.

7 CONCLUSÃO

A participação dos países em desenvolvimento nos fluxos globais de investimento direto externo (IDE) é uma característica recente da globalização econômica. A ascensão do resto (AMSDEN, 2009) tem gerado novos protagonistas na arena dos investimentos externos. Desta forma, as multinacionais dos países emergentes (MNE) ganharam expressão nos diversos continentes. Firms da periferia passaram a se mover rapidamente para tirar vantagens de oportunidades criadas pelos mercados internacionais, o que tem gerado um série de indagações a respeito do comportamento estratégico desses agentes.

Esta pesquisa veio contribuir com o debate ao descrever o processo de internacionalização de uma das maiores cimenteiras do mundo na qual a sua origem está em um país em desenvolvimento. Identificou-se que, ao contrário do que preconizam alguns estudos sobre emergentes, internacionalizou para explorar vantagens de propriedade desenvolvidas no mercado interno, como ocorre com os consolidadores globais (RAMAMURTI, 2009). Estas vantagens incluíam ativos intangíveis, como habilidade gerencial e maior eficiência operacional. Portanto, dependendo do contexto no qual ocorre a internacionalização (indústria), capacidades podem ser desenvolvidas nos países emergentes, que terão que transferir conhecimento para as subsidiárias de países no exterior, capacidade esta que ainda está em desenvolvimento dada a imaturidade do processo de internacionalização das empresas da periferia. No caso em estudo, esta imaturidade ocorre no que consiste à internacionalização porque é uma empresa madura, bem estabelecida no mercado de origem e que teve que desenvolver intenso esforço para aprender a atuar globalmente.

O reconhecimento de que o contexto importa indica que as teorias que não o contemplam nas suas análises podem esconder o caráter heterogêneo de um novo fenômeno que recebeu a chancela de “emergentes”.

Ao adotar uma internacionalização *up-market* (RAMAMURTI, 2009), a empresa estudada não seguiu a regionalização muitas vezes defendida por determinados autores no que se refere às emergentes (RUGMAN, 2008b), e não percorreu o caminho sugerido pelas pesquisas que caracterizam as firmas brasileiras (FLEURY; FLEURY, 2011). O destino foi determinado pelo dinamismo específico do setor, marcado por vendas de ativos resultantes de processos de fusões e aquisições de diversos competidores mundiais, processo o qual que

também teve implicações para a adoção do principal modo de entrada que foi a aquisição de unidades produtivas previamente instaladas. Este aspecto revela outra característica do processo de internacionalização desse estudo de caso no que se refere ao *time* de saída para o exterior, que ocorreu após a internacionalização dos principais players mundiais e os principais competidores da América Latina. O ambiente específico (indústria) já emitia sinais de que havia uma padrão para a atuação global, mas a resposta dada pela empresa brasileira foi lenta.

O momento de saída para a realização de investimentos no exterior pode ser explicado pelo contexto, mas não somente o contexto externo, mas também o interno. Como a literatura mostra (CUERVO-CAZURRA, 2008; DUNNING et al, 2008), o ambiente institucional do país exerce influência na internacionalização e os países da América Latina, após a abertura econômica criaram um ambiente com maiores estímulos para as empresas lançarem-se na arena global. No Brasil, no início dos anos 90, a instabilidade econômica ainda permanecia e a possibilidade de se ter receitas em moeda estável mostrava-se uma grande oportunidade. Junto a isto, a maior regulação do poder econômico dificultou com que as empresas de oligopólio homogêneos exercessem toda a sua capacidade de acumulação através de aquisições no mercado interno. Constituíram, portanto, importantes gatilhos de ativação.

Apesar desta configuração de movimentos do contexto externo, esse estudo de caso revelou aspectos do ambiente interno da organização que afetaram a tomada de decisões estratégicas referentes à internacionalização. Destacaram-se os seguintes aspectos que afetaram a internacionalização: a formação em conglomerado, a estrutura de governança do grupo e a baixa coordenação entre as regionais da própria empresa.

A participação em conglomerado, típica de empresas de países em desenvolvimento, que se apóiam nesta configuração para preencher vazios institucionais, ao mesmo tempo que drenou recursos da atividade produtiva em questão (cimento, nesse caso) para que outras atividades fossem desenvolvidas e, com isso, não estimulou a produção no exterior; em outros momentos, favoreceu a internacionalização da cimenteira ao terem desbravado o acesso ao mercado internacional de capitais e ao compartilhar práticas. Entretanto, as entrevistas revelam uma baixa coordenação entre as unidades de negócios ao longo da história organizacional, o que foi ampliado com o tempo.

A estrutura de governança descrita revelou sinais de uma organização pouco adaptada a um mercado que havia se tornado mais

instável. As entrevistas mostram uma organização com poder de decisão centralizado e com conflitos entre propriedade e gestão, sobretudo no que consiste à internacionalização, o que ampliou o tempo de busca por conhecimento sobre o mercado externo. Identificou-se a influência de um modelo mental nacionalista, no qual o mercado interno é percebido como prioritário. Sob este aspecto, tem-se que a discrição gerencial também deve ser considerada nos processos de internacionalização. O desenvolvimento de capacidades não está dissociado da estratégia e depende da “natureza da orquestração gerencial” (TEECE, 2014).

A estrutura administrativa do caso estudado limitava a coordenação entre as unidades dispersas entre as mais diversas regiões do país, o que se perdia na formação de sinergias, na capacidade de desenvolver um senso único de direção e pensamento estratégico e, sobretudo, no compartilhamento de melhores práticas, na criação de conhecimento. Capacidades, portanto, fundamentais para a atuação no mercado global.

É a partir desta configuração contextual que a empresa buscou desenvolver capacidades para a internacionalização, impulsionada a partir de uma atitude empreendedora dos gestores da empresa agora estudada. A primeira constatação foi de que não bastava eficiência operacional, a atuação no exterior exigiria capacidades dinâmicas, baseadas no desenvolvimento de novas rotinas e processos inerentes à internacionalização. Identificaram que precisavam aprender a ser uma empresa global ou, em outras palavras, precisavam de “*knowledge about internationalization*”. É foi neste reconhecimento do valor do conhecimento sobre internacionalização que se iniciou um intenso processo de busca por novo conhecimento, apesar do medo e da incerteza que esta intenção estratégica representava.

Neste sentido, observa-se que a experiência até então desenvolvida em anos de exportação não foram suficientes para capacitar a produção no exterior. Foi necessário desenvolver uma estrutura com rotinas próprias para a aquisição e prospecção de conhecimento. Este processo envolveu tanto fontes internas, que buscaram conhecer o exterior através de viagens e visitas a possíveis alvos a serem adquiridos; quanto por fontes externas, como empresas de consultoria que desenvolveram estudos de melhores práticas no que se refere a modelos de internacionalização. Este processo de busca revelou escassez não só de conhecimento organizacional, mas também individual, dado que na equipe não havia pessoas com habilidades inerentes à vivência com outras culturas.

Ao longo do processo de aquisição de conhecimento constatou-se a importância *do boundary-spanner*. Este agente organizacional trouxe diversidade de perspectivas, experiências, o que possibilitou um ganho de intensidade, velocidade e legitimidade ao processo de busca por conhecimento para a internacionalização. Como os achados desta pesquisa sugerem, a existência de pessoas com experiência internacional em outras companhias pode trazer significativos ganhos ao ampliar a capacidade de absorção dos novos conhecimentos sobre internacionalização pois ampliam o locus de busca e diminuem as chances de que a empresa caia nas armadilhas da familiaridade, maturidade e/ou afinidade. O acesso a estas “experiências” ocorreu via relacionamentos interorganizacionais, o que mostra a capacidade do conhecimento ser gerado tanto por relações da empresa com outras empresas.

Foi ao longo do processo de aprendizagem sobre internacionalização e se identificou a necessidade de realizar mudanças estruturais na organização a partir do mercado interno. Realizou-se maior integração entre as regiões, processos que envolveram expressiva transferência de conhecimento entre unidades e gerou a transformação de conhecimentos tácitos desenvolvidos por uma região em conhecimentos codificados, possíveis de serem transferidos para outras. Formou-se também, equipe de replicadores. Estas experiências foram, portanto, fundamentais para a internacionalização, apesar da maior complexidade de desenvolver esta transferência no mercado internacional, como revelaram as entrevistas.

A efetiva entrada no mercado internacional mostrou uma realidade ainda desconhecida, o que corrobora a literatura ao identificar a internacionalização como uma fonte de aprendizagem. Foram identificados diferenças nas práticas de mercado sob diversos aspectos – realização de investimentos, relações trabalhistas e sindicais, relações entre empregados e gerentes, organização do trabalho. Houve a transferência do sistema gerencial brasileiro, mas que se verificou incapaz de ser implementado como no Brasil, dadas as peculiaridades da realidade estrangeira. Com isto, uma nova fase de geração de conhecimentos foi desenvolvida, representou tanto a *exploitation* – utilização da base de conhecimentos, com refinamento de rotinas, quanto a *exploration* – renovação da base de conhecimentos.

A descrição do papel que o conhecimento exerceu no processo de internacionalização do caso apresentado contribui com a literatura ao mostrar como a criação de capacidades e a sua exploração estão imbricadas em condições contextuais específicas. Apesar disto ser

reconhecido pela literatura, ainda existe pouca atenção a esta questão, sobretudo sob uma perspectiva longitudinal. O estudo contribui no sentido de mostrar o como e o porque uma empresa emergente consegue criar capacidades em um país emergente e ampliá-las ao longo do processo de internacionalização para tornar-se um consolidador global.

REFERÊNCIAS

ABCP – Associação Brasileira de Cimento Portland. Uma breve história do cimento Portland, 2009. Disponível em:

http://www.abcp.org.br/conteudo/basico-sobre-cimento/historia/uma-breve-historia-do-cimento-portland#.U_5QJxZpsmU. Acesso em 10 de julho de 2014.

_____. Indústria do cimento brasileira é a mais ecoeficiente do mundo. 2012 Disponível em:

http://www.abcp.org.br/conteudo/imprensa/industria-do-cimento-brasileira-e-a-mais-ecoefficiente-do-mundo#.U_5RuRZpsmU. Acesso em 10 de julho de 2014.

_____. Cimento de qualidade e ambientalmente amigável. 21/06/2011. Disponível em: http://www.abcp.org.br/conteudo/imprensa/cimento-de-qualidade-e-ambientalmente-amigavel#.U_5aCBZpsmU. Acesso em 10 de julho de 2014.

_____. Programa Setorial da Qualidade. PSQ de cimento 2014.

Disponível em: http://pbqp-h.cidades.gov.br/projetos_simac_psq2.php?id_psq=70. Acesso em 10 agosto de 2014.

AHARONI, Y. Reflections on Multinational Enterprises in a Globally Interdependent World Economy. In SAUVANT, K.; McALLISTER, G. MASCHEK, W. (ed) **Foreign Direct Investments from Emerging Markets**. USA: Palgrave Macmillan, 2010.

_____. *The Foreign Investment Decision Process*. Harvard University Press, Boston, Mass, 1966.

ALMEIDA, A. (org) **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. SP: Elsevier, 2007.

ALPERSTEDT, G. ; SARUBBI, F. ; SPOHR, N. A internacionalização de empresas cerâmicas no Brasil: uma análise institucional. XIII SEMEAD. **Anais...** São Paulo, 2010.

AMAL, M; SEABRA, F. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma Perspectiva Institucional. **Revista Economia**, p. 231-247, maio/agosto, 2007.

AMSDEN, A. **A Ascensão do Resto**: os desafios ao ocidente de economias com industrialização tardia. São Paulo: UNESP, 2009.

ANDERSEN, O. On the internationalization process of the firm: a critical analysis. **Journal of International Business Studies**24(2), 1993, p. 209–232.

ANHUI CONCH, 2012 ANNUAL REPORT, 2013. Disponível em http://www.conch.cn/news_file/201341728467349.pdf. Acesso em 10 de dezembro de 2013.

ANHUI CONCH, 2013 ANNUAL REPORT, 2014. Disponível em http://www.conch.cn/news_file/201431935507349.pdf. Acesso em: 4 abr. 2014.

ARGOS. About us. (2014) Disponível em <http://argos.co/ir/en/corporate-profile/about-us>. Acesso em 20 de junho de 2014.

_____. Historia. (2014b) Disponível em <http://www.argos.co/colombia/somos/historia>. Acesso em 20 de junho de 2014.

AUTIO, E., SAPIENZA, H., ALMEIDA, J. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, 43(5), 2000, pags 909–924.

BANCO CENTRAL DO BRASIL, Capitais Brasileiros no Exterior. Ano Base 2012 Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/rex/CBE/Port/ResultadoCBE2012p.pdf>, 2013. Acesso em 10 de abril de 2014.

BARKEMA, H.; NADOLSKA, A. How Internationalizing Firms Develop their Absorptive Capacity Over Time: the case of acquisitions. **Academy of Management Best Conference Paper**. 2003. IM: 11-16. August, 2003.

BARNER-RASMUSSEN, W.; EHRNROOTH, M.; KOVESHNIKOV, A.; MAKELA, K. Cultural and language skills as resources for boundary spanning within the MNC. **Journal of International Business Studies**, 45, 2014, p. 886-905.

BARNEY, J. B., Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17, 99–120, 1991.

BARRAGÁN, J. CERUTTI, M. , “CEMEX: del mercado interno a la empresa global” [online], document presented at the fifth Brazilian economic history congress and sixth international business history conference, Caxambu, 7-10 September, 2003 <http://www.abphe.org.br/congresso2003/Textos/Abphe_2003_40.pdf>

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Going Global: lessons from late movers. **Harvard Business Review**, 3/4. 2000, p. 133-142.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. A construção social da realidade. RJ: Ed. Vozes, 1998.

BCG – BOSTON CONSULTING GROUP. Allies and Adversaries: 2013 BCG Global Challengers. Disponível em: http://www.bcg.com/expertise_impact/capabilities/globalization/publicationdetails.aspx?id=tcm:12-125506&mid=tcm:12-125428. Acesso em 18 de janeiro de 2013.

BCG - BOSTON CONSULTING GROUP. The Cement Sector: A Strategic Contributor to Europe’s Future, 2013.

BECKER-RITTERSPACH, F. BRUCHE, G. Capability creation and internationalization with business group embeddedness – the case of Tata Motors in passenger cars. **European Management Journal**. vol:30 iss:3, 2012, pg:232 -247.

BECKER, M.; LAZARIC, N.; NELSON, R.; WINTER, S. Applying organizational routines in understanding organizational change. **Industrial and Corporate Change**, v.14, n.5, 2005, p. 775-791.

BLAZEJEWSKI, S. When truth is the daughter of time: the longitudinal case studies in international business research. In PIEKKARI, R.; WELCH, C. **Rethinking the Case Study in International Business and Management Research**. USA: Edward Elgar Publishing Limited, 2011.

BONELLI, R. As estratégias dos grandes grupos industriais brasileiros nos anos 90. Texto para discussão 569. Brasília:IPEA, 1998.

BOWDICH, J. BUONO, A. **Elementos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BUCKLEY, P. The theory of international business pre-Hymer. **Journal of world business**. Vol. 46:1 pág:61 -73, 2011.

_____. CASSON, M.C. **The future of multinational enterprise**, Londres:Homes & Meier, 1976.

_____. CLEGG, J.; CROSS, A.; VOSS, H.; RHODES, M.; ZHENG, P. Explaining China's outward FDI: an institutional perspective. In SAUVANT, K (ed). **The Rise of Transnational Corporations from Emergings Markets**. UK: Edward Elgar, 2008.

BUZZI UNICEM, The group at a glance 2013. Disponível em <http://www.buzziunicem.it/online/en/Home/InvestorRelations.html>. Acesso em 10 de julho de 2014.

CALDEIRA, J. **Votorantim 90 anos: uma história de trabalho e superação**. São Paulo: Mameluco, 2007.

CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v.63, p. 707-715, 2010.

CANUTO, O. Processos de Industrialização Tardia: o Paradigma da Coreia do Sul: **Tese de Doutorado**. Unicamp, 1991.

CASANOVA, L. **Global Latinas: Latin America's emerging multinationals**. INSEAD Business Press, Palgrave Macmillan, 2009.

CASILLAS, J. MORENO, A. ACEDO, F.; GALLEGO, M.; RAMOS, E. An integrative model of the role of knowledge in the internationalization process. **Journal of World Business**, 44, 2009, pags. 311-322.

CASILLAS, J.; ACEDO, F. Speed in the Internationalization Process of the Firm. **International Journal of Management Reviews**, Vol. 15, 2013, p. 15–29.

CEMBUREAU - European Cement Association. **Activity Report: The Cement Sector: a strategic contributor to Europe's future**, 2012. Disponível em www.cembureau.eu. Acesso em 10 de outubro de 2013.

CEMEX. Our History, Company Profile. Disponível em <http://www.cemex.com/AboutUs/History.aspx>. Acesso em 10 de dezembro de 2013.

_____. 2012 Annual Report. Disponível em <http://www.cemex.com/InvestorCenter/files/2012/CemexAnnualReport2012.pdf>. Acesso em 11 de dezembro de 2013.

_____. 2013 Annual Report. Disponível em <http://www.cemex.com/InvestorCenter/files/2013/CemexAnnualReport2013.pdf>. Acesso em 05 de abril de 2014.

CERCEAU, J.; TAVARES, M. **Estratégias de Internacionalização: um Estudo Comparativo de casos de empresas do setor siderúrgico**. Fundação Dom Cabral, CI 0220, dezembro de 2002.

CHANDER, A. **Strategy and Structure**. Cambridge. Mass.:MIT Press, 1962.

CHILD, J. Organizational Structure, environment and performance: the role of strategic choice. **Sociology**, v.6, p 2-22, 1972.

_____. RODRIGUES, S. B. Padrões e motivos da internacionalização de empresas chinesas. In OLIVEIRA Jr., M. (org), **Multinacionais Brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. POA:Bookman, 2010.

_____. The internationalization of Chinese Firms: A Case for Theoretical Extension? **Management and Organizations Review**, 1:3, 2005, págs 381-410.

_____. SMITH, C. The Context and Process of organizational transformation. Cadbury Limited in its Sector. **Journal of Management Studies**, v.24, n.6., p.565-593, nov. 1987.

CHUDNOVSKY, D.; LÓPEZ, A. As multinacionais latino-americanas Evolução e Perspectivas de Empresas da Argentina, Brasil, Chile e México. Fundação Centro de Estudos de Comércio Exterior. **Revista Brasileira de Comércio Exterior**, 2000.

CIMPOR. História. ww.cimpor.pt. Acesso em 15 dezembro de 2013.

_____. Relatório & Contas, 2012. Disponível em www.cimpor.pt. Acesso em 15 dezembro de 2013.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and Learning: The Two Faces of R&D. **Economic Journal**, 99, 1989, pp. 569-596

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, vol. 35, n. 1, Special issue: Technology, Organizations and Innovation. Mar.1990, pp. 128-152.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**, 40, 1990, pp. 227-251.

COLANTUONO, A. F. Internacionalização de empresas produtoras de insumos básicos de países em desenvolvimento: análise das indústrias de aço e de cimento. Araraquara, SP: Universidade Estadual Paulista. **Dissertação de Mestrado**, 2009.

COOPER, R; REMES, J. The Still-Emerging Markets. In <http://www.project-syndicate.org/commentary/richard-cooper-6c200f029b58c25805292a3a-and-jaana-remesemerging-economies--growing-share-of-multinational-companies>, 2013. Acesso em 20 de outubro de 2013.

CORRÊA, D. LIMA, G. T. O comportamento recente do investimento direto brasileiro no exterior em perspectiva. **Revista de Economia Política**, vol. 28, no 2 (110), pp. 249-268, abril-junho/2008.

COUTINHO, L. Oportunidades, a despeito da crise global. In In VELLOSO, J. P.; ALBUQUERQUE, R. C. (org) **Na Crise Global como ser o melhor dos Brics**. SP: Campus, 2009.

_____. HIRATUKA, C; SABATINI, R. O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira. In: BARROS, O; GIAMBIAGI, F. (org.) **Brasil Globalizado: o Brasil em um mundo surpreendente**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CNBM – China National Building Materials Group Corporation. Disponível em [www.http://www.cnbm.com.cn](http://www.cnbm.com.cn). Acesso em 04 de abril de 2014.

CRH. Dados do grupo. Disponível em <http://www.crh.com/what-we-do/europe/materials>. Acesso em 20 de janeiro de 2014.

CUERVO-CAZURRA, A. The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. **Journal of International Management** 14, 2008, pp. 138–154.

_____. Extending theory by analysing developing country multinational companies: solving the goldilocks debate. **Global Strategy Journal**. V.2, 1012, p. 153-167.

_____. GENC. Transforming disadvantage into advantage: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**. 39 (6), 2008, págs 709-725.

_____. **DMNCs: The debate**. São Paulo: FGV, mimeo, 2013.

_____. RAMAMURTI, R. Bibliography on Emerging Market Multinationals. Northeastern University. Center for Emerging Markets. Third Conference on Emerging Market Multinationals: Looking Back, Looking Ahead. Disponível em https://noppa.aalto.fi/noppa/kurssi/a26e02700/materiaali/A26E02700_list_of_academic_literature_on_em_.pdf. Acesso em 20 de junho de 2013.

_____. Business Groups and their types. *Asia Pacific Journal of Management*, 23, 2006, p. 419:437.

CUNHA, A. M. Estratégias de empresas transnacionais na economia brasileira nos anos 80 e 90. **Dissertação de Mestrado**. Campinas: UNICAMP, 1995.

CUNHA, L.M.; FERNANDEZ, C. A Indústria de Cimento: perspectivas de retomada gradual. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 18, set. 2003, p. 149-164.

CYERT, R. M., MARCH, J. **A Behavioral Theory of the Firm**. 2nd ed. Prentice Hall, NJ. Englewood Cliffs, 1963.

CYRINO, A; OLIVEIRA JÚNIOR, M. Global Players Research Investigation on the Internationalization Process of Companies in Brazil. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral. **Caderno de Ideias**, CI0224, 2002.

CYRINO, A.B.; OLIVEIRA JR. M. M. Emerging global players: Evidence from the internationalization processes of Brazilian firms. **Caderno de Ideias** 0311. Fundação Dom Cabral, 2003.

DANGOTE. Annual Report & Accounts, 2013. Disponível em <http://dangote.com/Investorrelations/InvestorRelation.aspx>. Acesso em 10 de julho de 2014.

DANIELS, J.; KRUG, J.; TREVINO, K. Foreign direct investment from Latin America and the Caribbean. **Transnational Corporations**, Vol.16, No 1, april, 2007.

DEL SOL, P.; KOGAN, J. Regional competitive advantage based on pioneering economic reforms: the case of Chilean FDI. *Journal of International Business Studies*, issue 38, 2007, p.901-927.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994.

DIÁZ, H.; MILLÁN, A. Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: el caso de cementos Argos. **Estudios Gerenciales**, vol 27, n. 121, oct.-dec, 2011.

DOM CABRAL, Ranking das transnacionais brasileiras: crescimento e gestão sustentável no exterior. **Relatório de Pesquisa**. Fundação Dom Cabral, 2012

DRAIBE, Sônia. **Rumos e Metamorfoses**: um estudo sobre a constituição do Estado e as alternativas da industrialização no Brasil, 1930-1960. RJ:Paz e Terra, 1985.

DIMMAGGIO, P. POWELL, W. **The New Institutionalism in Organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1983.

DUNNING, J. Toward an Eclectic Theory of International Production: some empirical test. **Journal of International Business Studies**, 1980, p.9-31.

_____. Trade, Location of Economic Activity, and the Multinational Enterprise: a search for an Eclectic Approach. In. OHLIN, B.; HESSELBORN, O.; WIJMAN, P. **International Allocation of Economic Activity**. NY: Holmes and Meier, 1977.

_____. Some antecedents of internalization theory. **Journal of International Business Studies** v.34, 2003, p. 108-115.

_____. **A Rose by any other name...? FDI theory in retrospect and prospect**, Mimeo, University of Reading and Rutgers University, 1999.

_____. Zhang, F. Foreign direct investment and the locational competitiveness of countries. **Transnational Corporations**, Vol. 17, No. 3. Dezembro, 2008. P.1-30.

_____. KIM, C.; PARK, D. Old Wine in new bottles: a comparison of emerging-market TNCs today and developed-country TNCs thirty years ago. In In SAUVANT, K. (org) **The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?** Edward Elgar Publishing, USA, 2008.

_____. LUNDAN S. 2010. The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. **Industrial and Corporate Change** 19(4): 1225–1246.

DURNEV, A. Comment: **Do we need a new theory to explain emerging market multinational enterprises?** In SAUVANT, K.; McALLISTER, G.; MASCHEK, W. Foreign Direct Investments from Emerging Markets: the Challenges Ahead. USA: Palgrave Macmillan, 2010.

EGAN, P. Managing Multinationals Industrial Policy, State Institutions, and the Quality of Foreign Direct Investment in Brazil. **Tese de Doutorado**. Chapel Hill, 2011.

ERIKSSON, K. JOHANSON, J. MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. **Journal of International Business Studies**, 28 (2), 2009, págs 337-360.

ERIKSSON, K. MAJKGARD, A. SHARMA, D. Path Dependence and knowledge development in the internationalization process. **Management International Review**, 40, págs 307-328, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; GRAÇA, M.; ANTONACOPOULOU, E.; FERDINAND, J. Absorptive Capacity: a process perspective. **Management Learning**. 39 (5), 2008, p. 483-501.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, vol. 21, issue 10-11, oct-nov, 2000.

_____. Building Theories from Case Study Research. **Academy of Management Review**, vol. 14, n.4, 1989, p. 532-550.

ELAHEE, M., VAIDYA, S. P. Coverage of Latin American business and management issues in cross-cultural research: An analysis of JIBS and MIR 1987-1997. **International Journal of Organization Theory & Behavior**, 4, 21-31. (2001).

EUROCEMENT. About the company. Disponível em http://www.eurocement.ru/cntnt/eng10/our_compan2/eurocement28.htm. Acesso em 20 de julho de 2014.

FMI/ IMF, Glossary of Direct Investment Terms and Definitions In. **IMF's Balance of Paymentws Statistics Manual**, 1993. Disponível em: <http://www.imf.org/external/np/sta/di/glossary.pdf>. Acesso em 01 de agosto de 2012.

FIESP, **Proposta de Política Industrial para a construção civil – edificações**. SP:FIESP, 2008.

FORTUNE, Global 500. Em Fonte: www.money.cnn.com/magazines/fortune. Acesso em 28 de junho de 2012.

FLATTEN, T.C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.A.; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: scale development and validation. **European Management Journal**, v.29, n. 2, p. 98-116, 2011.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. (org). **Internacionalização e os Países Emergentes**. SP; Atlas, 2007.

_____. **Brazilian Multinationals: competences for internationalization**. NY: Cambridge University Press, 2011.

GAUR, A.; KUMAR, V.; SINGH, D. Institutions, resources and internationalization of emerging economy firms. **Journal of World Business**, in press, 2013.

GAVETTI G. (2005). Cognition and hierarchy: rethinking the microfoundations of capabilities' development. **Organization Science**16(6), 2005, p. 599–617.

GARY, M.; WOOD, R. Mental Models, Decision Rules and Performance Heterogeneity. **Strategic Management Journal**. 32, 2011, p. 569-594.

GHEMAWAT, P. Matthews, J. The globalization of CEMEX, HBS Case 9-701-017, Boston. **Harvard Business School**, 2000.

GHEMAWAT, P.; THOMAS, C. Strategic interaction across countries and multinational agglomeration: an application to the cement industry. **Management Science**, vol 54, n. 12, December, 2008, pp. 1980-1996.

GIOIA, D; CORLEY, K.; HAMILTON, A. Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia Methodology. **Organizational Research Methods**. 16 (1), 2012, p. 15-31.

GLOBAL PATENT INDEX. Disponível em: http://worldwide.espacenet.com/?locale=en_EP. Acesso em 05 de setembro de 2014.

GLOBAL CEMENT MAGAZINE, Cement industry in China. Dez. 2008. Disponível em <http://www.globalcement.com>. Acesso em 10 de março de 2013.

GONÇALVES, R.; BAUMANN, R.; PRADO, L. C.; CANUTO, O. A **Nova Economia Internacional**: uma perspectiva brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

GONÇALVES, M; CAMPOS FILHO, L. A.; CASANOVA, L; VALLE JARDIM, P. Institutional Theory, Membership in Business Groups and the Internationalization of Brazilian Multinationals. Faculty&Research Working Paper (17). Insead, 2012. Disponível em www.insead.edu/faculty_research/research/search_papers.cfm

GODOI, C. K.; MATTOS, P.L. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In GODOI, CK.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa**: paradigmas, estratégias e métodos. SP: Saraiva, 2006.

GODOY, A. Estudo de caso qualitativo. In GODOI, CK.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.SILVA, A. **Pesquisa Qualitativa**: paradigmas, estratégias e métodos. SP: Saraiva, 2006.

GOLSTEIN, A. Emerging economies' transnational corporations: the case of Tata. **Transnational Corporations**, Vol. 17, No. 3, December, 2008.

_____. **Multinational Companies from Emerging Economies**: composition, conceptualization and Direction in the Global Economy. USA: Palgrave Macmillan, 2009.

GOUVEA, R. The transnationalization of Brazil's software industry. **Transnational Corporations**, vol 16, n.1, 2007.

GRANOVETTER, M. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, 6, 1973, P. 1360-1380.

GRANOVETTER, M. Coase revisited: Business groups in the modern economy. **Industrial and Corporate Change**, 4, 1995, p. 93-130.

GUILLEN, M. F. Business Groups in Emerging Economies: a resource-based view. **Academy of Management Journal**, Vol. 43, No. 3, 2000, págs 362-380.

_____. GARCIA-CANAL, E. The American Model of the Multinational Firm and the New Multinationals from Emerging Economies. **Academy of Management Perspectives**, may. 2009, p. 23-35.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. Structural Inertia and Organizational Change. **American Sociological Review**, 49, 1984, p. 149-164.

HATZICHRONOGLU, T. Revision of the High-Technology Sector and Product Classification, **OECD Science, Technology and Industry Working Papers**, OECD publishing, 1997.

HEIDELBERGCEMENT, The Annual Report, 2012. Publicado em março de 2013. Disponível em:
http://www.heidelbergcement.com/NR/rdonlyres/ABE4A8AA-5288-472F-B00C-16F9E47DD0AA/0/AnnualReport_2012_Web.pdf. Acesso em 05 de janeiro de 2014.

HEIDELBERGCEMENT, The Annual Report, 2013. Publicado em 2014. Disponível em:
http://www.heidelbergcement.com/NR/rdonlyres/07985B2D-BF40-49F1-AD13-B5AF931DA44E/0/GB_2013_EN_web_01.pdf. Acesso em 05 de abril de 2014.

HEL FAT, C.; LIEBERMAN, M. The birth of capabilities: market entry and the importance of pre-history. *Industrial and Corporate Change*, volume 11, n. 4, 2002, p. 725-760.

HENISZ, W. The power of the Buckley and Casson thesis: the ability to manage institutional idiosyncrasies. **Journal of International Business Studies** (2003) 34, 173–184.

HENNART, J.F. **Theories of the Multinational Enterprise.**

In: Rugman, A (ed). *The Oxford Handbook of International Business.* NY: Oxford University Press, 2009.

HIRAGA, T. Rising presence of influential companies in Asia emerging countries: the Siam Cement Group in Thailand. Disponível em <http://www.nli-research.co.jp/company/insurance/kinzai110113e-hiraga.pdf>. Tradução não oficial para o inglês de *Financial Business Review*, 13 January, 2011. Acesso em 10 de julho de 2014.

HOLCIM BRASIL. <http://www.holcim.com.br>. Acesso em 04 de abril de 2014.

HOLCIM. On the move: Annual Report 2013 Holcim Ltd. Disponível em <http://www.holcim.com/investor-relations/reports-and-presentations/financial-reports-presentations/2013/full-year-2013.html>. Acesso em 04 de abril de 2014.

HOLCIM (2014) <http://www.holcim.com/investor-relations/company-profile.html>. Acesso em 04 de abril de 2014, 2014.

HOLCIM, History. Disponível em <http://www.holcim.com/about-us/company-profile/history.html>, 2014b.

HUAXIN. Huaxin Cement Co., Ltd. Annual Report 2013. Disponível em: <http://www.huaxincem.com/uploadfile/2014/0331/20140331033549546.pdf>. Acesso em 10 de julho de 2014.

HUTZSCHENREUTER, T.; PEDERSEN, T.; VOLBERDA, H. The role of path dependence and managerial intentionality: a perspective on international business research. **Journal of International Business Studies**, 38 (7), 2007, p. 1055-1068.

HYMER, S. **The international operations of national firms** : a study of direct foreign investment. Cambridge, MA: MIT Press, 1960.

IEDI. O investimento estrangeiro na economia brasileira e o investimento de empresas brasileiras no exterior. **Publicações IEDI**, 2003. Disponível em www.iedi.org.br Acesso em 10/09/09.

IGLESIAS, R. M.; VEIGA, P. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In. PINHEIRO, A. C. Markwald, R. PEREIRA, L. V. (org) **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

INDITEX. Annual Report, 2012. Disponível em: http://static.inditex.com/annual_report/en/index.html. Acesso em 10 de maio de 2014.

ITALCEMENTI GROUP. 2013 ANNUAL REPORT. Disponível em <http://www.italcementigroup.com/ENG/Investor+Relations/>. Acesso em 10 de julho de 2014.

JANSEN, J.J.P.; VAN DEN BOSCH, F.A.J.; VOLBERDA, H.W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? **Academy of Management Journal**, v.48, n. 6, 2005, p. 999-1015.

JIBS – Journal of International Business Studies. Statement of Editorial Policy, **Journal of International Business Studies** vol.45, n. 4, 2014.

JIMENEZ-BARRIONUEVO, M.M.; GARCIA-MORALES, V.J.; MOLINA, L.M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, v.31, 2011, p. 190-202.

JONES, V. The Rhythms of Latin America: a context and guide for qualitative research. In MARSCHAN-PIEKKARU, R; WELCH, C. **Handbook of qualitative research methods for international business**. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2004.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The Internationalization Process of the Firm – A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. **Journal of International Business Studies**, 8 (1):23-32, 1977.

_____. WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm – Four Swedish Cases. **Journal of Management Studies**, 1975.

_____. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, 2009, p. 1411-1431.

KHANNA; T. PALEPU, K. The future of business groups in emerging markets: Long-run evidence from Chile. **Academy of Management Journal**, 43 (3), 2000, p. 268-285.

KHANNA, T. ; PALEPU, K. Emerging Giants: Building world-class companies in developing countries. *Harvard Business Review*, October, 2006, pp. 60-69.

KHANNA, T.; YAFEH, Y. Business Groups in Emerging Markets: paragons or parasites? **Journal of Economic Literature**. Vol XLV, june, 2007, pp. 331-372.

KIHARA, Y.; VISEDO, G. A Indústria do Cimento e o Desenvolvimento do Brasil. 23/05/2014. Disponível em: http://www.abcp.org.br/conteudo/imprensa/a-industria-do-cimento-e-o-desenvolvimento-do-brasil#.U_5ZhrZpsmX. Acesso em 10 de julho de 2014.

KIM, L. **Da Imitação à Inovação**: a dinâmica do aprendizado tecnológico da Coreia. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

KIMBERLY, J. Issues in the creation of organization: initiation, innovation and institutionalization. *Academy of Management Journal*, 22, 1979, p. 437-457.

KNIGHT, G.; CAVUSGIL, S.T. The born global firm: A challenge to traditional internationalization theory. *Advances in International Marketing*, 8, p. 11-26.

KOGUT, B.; SINGH, H. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode. **Journal of International Business Studies**. 19(3): 411-432, 1988.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, fourth quarter, 625-645, 1993.

KUMAR, N. Emerging TNCs: trends, patterns and determinants of outward FDI by Indian enterprises. **Transnational Corporations**. Vol 16, n.1, april, 2007, págs 1- 26.

LAFARGE. Acquisition of Blue Circle Finalized, 07 de dezembro de 2011. Disponível em http://www.lafarge.com/lafarge/NEWS/20040915/09152004-press_finance-Aquisition_of_Blue_Circle_finalized_071201-uk.pdf. Acesso em 10 de junho de 2014.

_____. Lafarge Strengthens its presence in Brazil following the sale of its Cimpor stake to Votorantim, 24 de fevereiro de 2010. Disponível em http://www.lafarge.com/02242010-press_finance-Lafarge_Cimpor_closing-uk.pdf. Acesso em 21 de julho de 2014.

_____. Lafarge Announces its new organization project. Paris, November, 21, 2011. Disponível em http://www.lafarge.com/11212011-press_group-lafarge_new_organization_project-uk.pdf. Acesso em 09 de junho de 2013.

_____. Lafarge announces a project to sell its European and South European gypsum operations for an enterprise value of 1 Billion euros. Paris, July 14, 2011 (2011b). Disponível em http://www.lafarge.com/07142011-press_finance-Lafarge_Gypsum_Announcement-uk.pdf. Acesso em 09 de junho de 2013.

_____. Lafarge sells its cements and concrete assets in the Southeast United States for 760 M USD. Paris, May 12, 2011c. Disponível em http://www.lafarge.com/05122011-press_finance-Lafarge_sells_Cement_Concrete_assets_southeast_USA-uk.pdf. Acesso em 21 de junho de 2014.

_____. Sector Overview. Disponível em http://www.lafarge.com/wps/portal/1_3_2-Apercu_du_secteur. Acesso em 10 janeiro de 2014 (2014).

_____. Investor Document: Capturing Growth through a well-balanced geographic portfolio. Disponível em http://www.lafarge.com/11192013-finance-Investor_presentation_November_2013-uk.pdf, november, 2013. Acesso em 15 de dezembro de 2013.

_____. Annual Report. Registration Document: Lafarge, 2012. Disponível em http://www.lafarge.com/04032013-press_publication-2012_annual_report-uk.pdf. Acesso em 15 dezembro de 2013.

_____. Annual Report. Registration Document: Lafarge, 2013b. Disponível em http://www.lafarge.com/04022014-press_publication-2013_annual_report-uk.pdf. Acesso em 04 de abril de 2014.

_____. Time line: history of Lafarge. Disponível em: http://www.lafarge.com/frise/03272013-group-lafarge_timeline-uk.html. Acesso em 10 de abril de 2014 (2014b).

LALL, S. **The new Multinationals**: The Spread of the Third World Enterprises. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 1983.

LANE, P.; KOKA, B.; PATHAK, S. The Reification of Absorptive Capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, vol.31., n.4, 2006, págs 833-863.

LERVIK, J. **The single MNC as research site**. In Perkkari, R.; Welch, C. Rethinking the case study in international business and management research. UK: Edward Elgar, 2011.

LESSA, C. **Quinze Anos de Política Econômica**. RJ: Brasiliense, 1975.

LESSARD, D.; LUCEA, R. Mexican multinationals: Insights from CEMEX. In RAMAMURTI, R.; SINGH, J. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. NY: Cambridge University Press, 2009.

_____. Embracing risk as a core competence: The case of CEMEX. **Journal of International Management**, 15, 2009b, p. 296-305.

LI, P. Toward a learning-based view of internationalization: The accelerated trajectories of cross-border learning for latecomers. **Journal of International Management** 16, p. 43–59, 2010.

_____. Toward an integrated theory of multinational evolution: the evidence of Chinese multinational enterprises as latecomers. **Journal of International Management**, 13 (3), 2007, p. 296-318.

LIEBERMAN, M.B.; MONTGOMERY, D. B. First-movers advantage. **Strategic Management Journal**, vol 9 (5), 1998, pp.41-58.

LUO, Y; XUE, Q; HAN, B. How emerging market governments promote outward FDI: Experience from China. **Journal World of Business**, v.45, no1, jan. 2010 p. 68-79.

_____. TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, 38, 2007, p. 481-498.

_____. WANG, S. Foreign Direct Investment Strategies by developing country multinationals: a diagnostic model for home country effects. **Global Strategy Journal**, v.2, 2012, p. 244-261.

MACADAR, B. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**, Porto Alegre, v. 30, n. 1, p. 7-34, maio 2009.

MALHOTRA, N.; HININGS, C. An organizational model for understanding internationalization processes. **Journal of International Business Studies**. 41, 330–349, 2010.

MARCH, J. Exploration and Exploitation in organizational learning. **Organization Science**, 2, 1991, p. 71-87.

MARSHAN-PIEKKARU, R; WELCH, C. **Reflections on Using Qualitative Research Methods in International Business**. In www.ita.hse.fi/2006/4/ita_2006_04_a7.pdf. Acesso em 15 de julho de 2012.

MATHEWS, J. Dragon Multinationals: New Players in the 21 st century globalization. **Asia Pacific Journal Management**, 23, 2006, p.5-27.

_____; CHO, D. Combinative Capabilities and Organizational Learning in Latecomer Firms: the case of the Korean Semiconductor Industry. **Journal of World Business**, 34 (2), 1999, pp. 139-156.

MADHOK, A.; KEYHANI, M. Acquisitions as entrepreneurship: asymmetries, opportunities, and the internationalization of multinationals from emerging economies. **Global Strategy Journal**, 2: 26–40, 2012.

MELIN, L. Internationalization as a strategy process. **Strategic Management Journal**, 13, Winter, special issue, 1992, p. 99–118.

MELLO, João Manuel Cardoso de. **O capitalismo Tardio**. SP, Campinas: UNESP, 2009.

MERRIAM, S. Introduction to qualitative research, Jossey-Bass, 2002

_____. Qualitative research: a guide to design implementation, John Wiley & Sons, 2009.

MILLER, D.; FRIESING, P. H. The longitudinal analyses of organizations: a methodological perspective. **Management Science**, v. 28, n. 9, p. 1013-1033, set. 1982.

MILLES, M.; HUBERMAN, A. **Qualitative data analysis: a source book of new methods**. Beverly Hills: Sage, 1984.

MINTZBERG, H; McHugh, A. Strategy formation in adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30, 1985, p. 160-197.

_____. Quinn, J. B. **The Strategy Process**. Engelwood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992.

MV – Memória Votorantim. Nossa História. Disponível em: <http://www.memoriavotorantim.com.br/Paginas/Home.aspx>. Acesso em 10 de março de 2014.

NADKARNI S.; PEREZ, P. Prior conditions and degree of internationalization: the mediating role of domestic mindsets. **Journal of International Business Studies** 38 (1), 2007, p. 160-176.

NADKARNI, S.; HERRMANN, P.; PEREZ, P. Domestic Mindsets and Early International Performance: the moderating effect of global industry conditions. **Strategic Management Journal**, 32, 2011, p. 510-532.

NARAYANAN, V. K.; FAHEY, L. The micro-politics of strategy formulation. **Academy of Management Review**, v. 7, n. 1, p. 25-34, 1982.

NARULA, R.; NGUYEN, Q. Emerging country MNEs and the role of home countries: separating fact from irrational expectations. John h. Dunning Centre for International Business. **Discussion paper**. N. 2011-001, June, 2011.

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005.

NONAKA, I. Toward Middle-up-down Management: Accelerating Information Creation. *Sloan Management Review*, Spring, 1988.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTH, D., **Institutions, Institutional Change and Economic Performance**, Cambridge: Cambridge University Press., 1990.

OCDE/OECD - ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT **Benchmark Definition of Foreign Direct Investment**. France: OECD, 1996. Disponível em: <http://www.oecd.org/investment/investmentpolicy/2090148.pdf>. Acesso em 01 de agosto de 2012.

OLIVEIRA Jr., M. (org), **Multinacionais Brasileiras**: internacionalização, inovação e estratégia global. POA:Bookman, 2010.

OLIVEIRA, B. R.; MORAES, W. F.; KOVACS, E. A formação de estratégias internacionais de empresas. In. OLIVEIRA Jr., M. **Multinacionais Brasileiras**: internacionalização, inovação e estratégia global. POA: Bookman, 2010.

OVIATT, B.; MCDUGALL, P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, 25, 1994, 45-64.

PANANOND, P. The making of Thai multinationals: a comparative study of the growth and internationalization process of Thailand's Charoen Pokphand and Siam Cement Groups. **Journal of Asian Business**, volume 17, n.3, 2001.

PARKHE, A. Interviews: a key data source in international business research. In MARSCHAN-PIEKKARU, R; WELCH, C. **Handbook of qualitative research methods for international business**. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2004.

PATTON, M. Q. **Qualitative Research and Evaluation Methods**, 3rd edn. Thousand Oaks, CA and London: Sage, 2002.

PENG, M.; PARENTE, R. Institution-based weaknesses behind emerging multinationals. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n.3, maio/jun, 2012, págs 360-364.

_____. SUN, S.; PINKHAM, B.; CHEN, H. The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod. **Academy of Management Perspective**, 2009, págs 63-81.

_____. KHOURY, T. Unbundling the Institution-based view of International Business Strategy. In. RUGMAN, A. **The Oxford Handbook of International Business**. UK: Oxford University Press, 2009.

PENG, Y.; YANG, K. LIANG, C. The Learning effect on Business Groups' subsequent foreign entry decisions into transnational economics. **Asia Pacific Management Review**, 16 (1), 2011, p. 1-21.

PENROSE, E. Limits to the Growth and Size of Firms. **American Economic Review**, vol 45, n.2, 1955, p. 531-43.

PETERSEN, B.; PEDERSEN, T.; LYLES, M. Closing knowledge gaps in foreign markets. **Journal of International Business Studies**, 39, 2008, p. 1097-1113.

PETTIGREW, A. Context and Action in the Transformation of the firm: a reprise. **Journal of Management Studies**, vol 49, issue 7, nov. 2012, pp 01-25.

_____. **Contextualist Research**: a natural way to link theory and practice. In Lawler, E. Doing Research that is useful in theory and practice. San Francisco: Jossey Bass, 1985.

_____. WOODMAN, R; CAMERON, K. Studying organizational Change and Development: Challenges for Future Research. *Academy of Management Journal*, vol. 44, 2001, págs 697-713.

_____. Longitudinal Field Research on Change: Theory and Practice. **Organization Science**, vol 1, n.3, August, 1990, págs 267- 292.

PETERSON, R. Empirical Research in International Management: a Critique and Future Agenda. In MARSCHAN-PIEKKARU, R; WELCH, C. **Handbook of qualitative research methods for international business**. UK: Edward Elgar Publishing Limited, 2004.

PFEFFER, Jeffrey. **Power in organizations**. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1981.

_____; SALANCIK, Gerald R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. **Administrative Science Quarterly**, v. 19, n. 2, p. 135- 152, Jun. 1974.

PEREIRA, J. O Investimento Direto Externo no Brasil entre 1995-2005: Uma Análise dos Setores Bancário, Automotivo e de Alimentos e Bebidas. **Dissertação de Mestrado**. Departamento de Economia. Florianópolis, UFSC, 2007.

PINHO, M. S. Indústria do cimento: Notas Técnicas Setoriais. Uma Agenda de Competitividade para a Indústria Paulista. FIPE/UFSCar: 2008. Disponível em:
<http://www.ipt.br/atividades/pit/notas/files/NT_Cimento.pdf>. Acesso em: ago. 2013

PREDEBON, E. Internacionalização e Integração econômica: O Caso da WEG S.A. **Tese de Doutorado**. Curitiba: UFPR, 2010.

PORTER, M. **Estratégia empresarial: técnicas para análise da Indústria e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PROCHNIK, V; PEREZ, A., SILVA, C. A Globalização na Indústria de Cimento, 1998. Disponível em:
http://www.ie.ufrj.br/cadeiasprodutivas/pdfs/a_globalizacao_na_industria_do_cimento.pdf. Acesso em 10 de dezembro de 2013.

QUINN, James Brian. Strategic change: logical incrementalism. **Sloan Management Review**, v. 30, n. 4, p. 16-45, Summer, 1989.

_____. **O processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals? In RAMAMURTI, R.; SINGH, J. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. NY: Cambridge University Press, 2009.

_____. SINGH, J. Indian multinationals: generic internationalization. In RAMAMURTI, R.; SINGH, J. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. NY: Cambridge University Press, 2009.

_____. What is really different about emerging market multinationals? **Global Strategy journal**, v.2, 2012, p. 41-47.

RIBEIRO, E.; RUPPERT, L. Coreia do Sul. In: ACIOLY, L; LIMA, L; RIBEIRO, E. (orgs.) **Internacionalização de empresas: experiências internacionais selecionadas**. Brasília: IPEA, 2011.

RICUPERO, R.; MELLO BARRETO, F. A Importância do Investimento Direto estrangeiro do Brasil no exterior para o desenvolvimento socioeconômico do país. In ALMEIDA, A. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Perspectivas e Riscos**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

ROCHA, A. (org) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

_____. A. SILVA, J.; CARNEIRO, J. Expansão Internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In FLEURY, A. FLEURY, M. T. (org) **Internacionalização e os Países Emergentes**. SP; Atlas, 2007.

_____. Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam? In ROCHA, A. (org) **As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras**. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROLOW, R. Internacionalização de empresas têxteis de Blumenau à luz de empresas do modelo de Uppsala. **Dissertação de Mestrado**. FURB, 2009.

ROSSI, L. Mais países, novas rotinas. **Revista Exame**, 6 de agosto de 2014, págs 98-100.

RUGMAN, A.; DOH, J. **Multinationals & Development**., USA: Yale University Press, 2008.

_____. How global are TNCs from emerging markets? In SAUVANT, K. (org) **The Rise of Transnational Corporations from Emerging Markets. Threat or Opportunity?** Edward Elgar Publishing, USA, 2008b.

_____. Theoretical aspects of MNEs from emerging markets. In RAMAMURTI, R.; SINGH, J. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. NY: Cambridge University Press, 2009.

RUMELT, R. **Good strategy/Bad strategy: the difference and why it matters**. New York: Crown Business, 2011.

RUPPERT, L. E BERTELA, M. A. (2010), Internacionalização dos Conglomerados Sul-Coreanos. **III Encontro da Associação Keynesiana Brasileira** De 11 a 13 de agosto de 2010.

SAPIENZA, H.; AUTIO, E; GEORGE, G; ZAHRA, S. A. Capability perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. **Academy of Management Review**, 31, 2006, p. 914-933.

SANTOS, L. A indústria de cimento no Brasil: origens, consolidação e internacionalização. **Sociedade & Natureza**, Uberlândia, 23 (1): 77-94, abr. 2011.

SARTI, F. HIRATUKA, C. Desenvolvimento Industrial no Brasil: oportunidades e desafios futuros. **Texto para Discussão**. Campinas: UNICAMP, mimeo, 2010.

SAUVANT, K. **O investimento direto estrangeiro dos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) no exterior** In. ALMEIDA, A. (org) **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. SP: Elsevier, 2007.

_____. (ed). **The Rise of Transnational Corporations from Emergings Markets**. UK: Edward Elgar, 2008.

SCC (2014). Corporate Profile. Disponível em: http://www.scg.co.th/en/01corporate_profile/. Acesso em 10 de julho de 2014.

SCHERER, F.; GOMES, C. KRUGLIANSKAS, I. The Internationalization Process of Brazilian Companies: a Study of Multiple Cases in the Heavy Construction Industry. **BAR**, Curitiba, v. 6, n. 4, art. 1, pp. 280-298, Oct./ Dec. 2009

SCHMITT NETO, J. C. O processo de internacionalização de Empresas sob uma ótica contextualista: um estudo de caso na cerâmica Porotbello. **Dissertação de Mestrado**. Biguaçu (SC), Univalli, 2005.

SILVA, M. L. A inserção internacional das grandes empresas nacionais. In. LAPLANE, M.; COUTINHO, L.; HIRATUKA, C. Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil. Campinas, SP: Instituto de Economia da Unicamp, 2003.

SILVA, L. A. Brasil, China e Índia: o investimento direto externo nos anos noventa. **Tese de Doutorado**. Instituto de Economia. Campinas: Universidade Estadual de Campinas, 2004.

SILVA, N. A influência da transferência de conhecimento e de fatores culturais na iniciativa das subsidiárias de multinacionais brasileiras. **Tese de Doutorado**. USP, 2010.

SILVA, V. A. Fatores influenciadores no processo de internacionalização: um estudo em empresas gaúchas do setor de máquinas e equipamentos. **Dissertação de mestrado**. UFSM, 2011.

SCOTT, R. **Institutions and Organizations**. Sage Publications, 1995.

SMINIA, H. Process research in strategy formation: theory, methodology and relevance. **International Journal of Management Reviews**, vol 11, issue 1, 2009, págs 97-125.

SNIC – SINDICATO NACIONAL DA INDUSTRIA DO CIMENTO. Press Kit, agosto de 2013.

SOBBET, **Internacionalização das empresas Brasileiras**. SP:Clio Editora, 2007.

SPOHR, N.; SILVEIRA, F. F. Estratégia Internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. **Revista de Administração de Empresas**. V. 52, n.3, maio/junho, 2012. Págs 300-312.

STAL, E. CAMPANÁRIO, M. Empresas multinacionais de países emergentes: o crescimento das multilatinas. **Economia Global e Gestão** v.15 n.1 Lisboa, abril 2010.

ST MARY CEMENT GROUP. **Corporate**. Disponível em: <http://www.stmaryscement.com/saintmaryscementinc/> Acesso em 10 de maio de 2014.

STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of Qualitative Research**, Sage Publications, 1998.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practices within the firm. **Strategic Management Journal**, v.17, n. 10, p. 27-43, 1996.

TAIHEIYO CEMENT CORPORATION. Disponível em: <http://www.taiheiyo-cement.co.jp/english/annualreports/annualreports.html>>. Acesso em: 10 de julho de 2014.

TALLMAN, S. YIP, G. Strategy and the multinational enterprise. In. RUGMAN, A. **The Oxford Handbook of International Business**. NY: Oxford University Press, 2009.

TANURE, B. CYRINO, A. PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In Fleury, A. Fleury, M. T. (org). **Internacionalização e os Países Emergentes**. SP; Atlas, 2007.

TAVARES, M. **Investimento Brasileiro no exterior**: panorama e considerações sobre políticas públicas. Santiago do Chile: Cepal, 2006.

TAYLOR, S.; BOGDAN, R. **Introduction to Qualitative Research Methods**: a guidebook and resource. NY: John Wiley&Sons, Inc., 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G, 'The dynamic capabilities of firms: an introduction,' **Industrial and Corporate Change**, 3(3), 1994, pp.537–556.

_____. PISANO, G., SHUEN, A. 'Dynamic capabilities and strategic management,' **Strategic Management Journal**, 18(7), 1997, pp. 509–533.

_____. Why Apple Still Has the Magic. 13 de maio de 2013. Disponível em www.huffingtonpost.com/david-j-teece/apple-success_b_3255087.html. Acesso em 10 de abril de 2014.

_____. Strategies for Managing Knowledge Assets: the Role of Firm Structure and Industrial Context. In: NONAKA, I.; TEECE, D. (eds). **Managing Industrial Knowledge: Creation, transfer and utilization**. Sage:London. 2001.

_____. Explicating Dynamics Capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, 28, 2007, p. 1319-1350.

_____. A dynamics capabilities-based entrepreneurial theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, 45, 2014. p. 8-37.

_____. Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy. **Research Policy**, 15, 1986, p. 285-305.

TEIXEIRA, A. O Movimento da Internacionalização nas Economias Capitalistas Centrais no pós-guerra. **Tese de Doutorado**. Rio de Janeiro:UFRJ, 1983.

THE ECONOMIST. The global cement industry: Ready-mixed fortunes. 22 de junho de 2013.

TODOROVA, G.; DURISIN, B. Absorptive Capacity: valuing a reconceptualization. **Academy of Management Review**, vol. 32, 2007, p. 774-786.

TORRES GASTELÚ, C.A.: “Replicación del conocimiento interno: el caso del portal empresarial de CEMEX” en **Observatorio de la Economía Latinoamericana**, Nº 111, 2009. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2009/catg.htm>. Acesso em 10 de janeiro de 2014.

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

TULDER, R. Toward a renewed stages theory for BRIC Multinational Enterprises? A Home country bargaining approach. In SAUVANT, K.; McALLISTER, G. MASCHEK, W. (ed) **Foreign Direct Investments from Emerging Markets**. USA: Palgrave Macmillan, 2010.

ULTRATECH. Staying Focused, delivering performance. Aditya Birla, Ultratech Cement Limited, **Annual Report 2013-2014**.

UNCTAD, WIR – **World Investment Report: Non-Equity Modes of International Production and Development**. Switzerland: United Nations Publications, 2011.

_____. WIR - **World Investment Report: Investing in a low-carbon economy**. Switzerland: United Nations Publications, 2010.

_____. WIR - **World Investment Report**. Switzerland: United Nations Publications, 2006.

_____. WIR - **World Investment Report**. Switzerland: United Nations Publications, 2013.

_____. WIR – World Investment Report. Switzerland: United Nations Publications, 2014.

_____. Outward Foreign Direct Investment by Enterprises from the Republic of Korea. In: UNCTAD, **Global players from emerging markets: strengthen enterprise competitiveness through outward investment**. New York; Geneva: UNCTAD, 2007.

_____. UNCTADstat. Disponível em <http://unctadstat.unctad.org>. Acesso em 10/10/2013 e 06/10/2014.

VALOR ECONÔMICO, multinacionais brasileiras. Ranking Sobeet/Valor. Setembro de 2011.

_____. 200 Maiores Grandes Grupos. Ano 12, n.12, Dezembro de 2013.

_____. Forte Expansão atrai novos grupos ao setor de cimento, 04/06/2013b.

VALLE-FLOR, M. A. A Crise Argentina: Cooperação e conflito nas reformas econômicas: O Governo perante o FMI. Coleção Estudos de Desenvolvimento, n. 8, Lisboa, 2005. Disponível em http://pascal.iseg.utl.pt/~cesa/est_des8.pdf. Acesso em 10 de junho de 2014.

VAN DE VEN, A. Suggestion for studying strategy process: a research note. **Strategic Management Journal**, v.3, p. 169-188, 1992.

VAN MAANEN, J. **Qualitative methodology**. BH; Sage, 1983.

VASCONCELLOS, E. **Internacionalização Competitiva**: Braskem, CCR, CSN, DIXTAL, Embraer, Natura. SP: Atlas, 2006.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. Pace, Rhythm and Scope: Process dependence in building a profitable multinational corporation. **Strategic Management Journal**. 23:637-653, 2002.

VOLBERDA, H.W.; FOSS, N. J.; LYLES, M.A. Absorbing the concept of absorptive capacity: how to realize its potential in the organization field. **Organization Science**, v.21, n. 4, p. 931–951, 2010.

VOTORANTIM. Apresentação sobre a internacionalização do grupo Votorantim. Acesso restrito. Maio de 2011.

_____. Votorantim Industrial S.A: demonstrações financeiras intermediárias consolidadas condensadas em 31 de março de 2014.

Disponível em:

votorantim.mzweb.com.br/votorantim/web/download_arquivos.asp?. Acesso em 20 de julho de 2014.

_____. Relatório aos acionistas. 4º trimestre de 2013 (2014b). Disponível em: votorantim.mzweb.com.br/votorantim/web/download_arquivos.asp?... Acesso em 20 de agosto de 2014.

_____. Relatório Integrado, 2012. Disponível em http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Vot_RA2012.pdf. Acesso em 02 de setembro de 2013.

VOTORANTIN CIMENTOS. História do Grupo. <http://www.votorantincimentos.com.br/html-ptb/Institucional/LinhaDoTempo.htm>. Acesso em 10 de março de 2014.

_____. Votorantim Cimentos terá nova fábrica em Sobral. Janeiro, 2013. Disponível em http://www.votorantincimentos.com.br/html-ptb/Imprensa/Noticias_Ver.asp?obj=Noticia_130117. Acesso em 15 de março de 2014.

_____. Votorantim dá mais um passo em sua estratégia de crescimento internacional. Junho, 2012b. Disponível em http://www.votorantincimentos.com.br/html-ptb/Imprensa/Noticias_Ver.asp?obj=Noticia_120629. Acesso em 15 de março de 2014.

WEE, K. H. Outward foreign direct investment by enterprises from Thailand. **Transnational Corporations**, Vol. 16, No 1, April, 2007.

WELCH, L; LUOSTARINEN, R. Internationalization: Evolution of a Concept, *Journal of General Management*, 1988, 14 (2), 36-64. Reprinted by BUCKLEY, P; GHAURI, P. *The internationalization of the firm*. London: Thomson, 1999.

WELLS, L. **Third World Multinationals: The Rise of Foreign Investment from Developing Countries**. Cambridge, MA: the MIT Press, 1983.

_____. **The Third World multinationals: a look back**. In RAMAMURTI, R.; SINGH, J. *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. UK: Cambridge University Press, 2009.

WERNERFELT, B.. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 16, p. 171-180, 1984.

WESTNEY, D.; ZAHEER, S. The Multinacional Enterprise as an Organization. In. RUGMAN, A. **The Oxford Handbook of International Business**. NY: Oxford University Press, 2009.

WILKINS, M. The History of the multinational enterprise. In. RUGMAN, A.; **The Oxford Handbook of International Business**. 2nd edition. UK: Oxford University Press, 2010.

_____. *The emergence of multinational enterprise: American business abroad from the colonial era to 1914*. Harvard University Press, 1970.

WINTER, S. The satisficing principle in capability learning. **Strategic Management Journal**, 21, 2000, p. 981-996.

WITT, M.; LEWIN, A. Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints. **Journal of International Business Studies**. 38 (4), 2007, p. 579-594.

WRAPP, H. E. Good managers don't make politic decisions. **Harvard Business Review**, p. 91- 97, Sept./Oct., 1967.

YAMAKAWA, Y.; PENG, M. DEEDS, D. What drives new ventures to internationalize from emerging to developed economies? **Entrepreneurship Theory and Practice**. 32 (2), 2008, p. 59-82.

YEOH, P. Location choice and the internationalization sequence: Insights from Indian pharmaceutical companies. **International marketing review**. vol:28 iss:3 pg:291 -312, 2011.

YIN, R. **Case Study Research: Design and Methods**, 4th ed., Thousand Oaks: Sage, 2009.

YIU, D. Multinational Advantages of Chinese Business Groups: A Theoretical Exploration. **Management and Organization Review**, 7:2, 2010, pp.249-277.

ZAHRA, S.; GEORGE, G. Absorptive Capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, vol.27, n.2, 2002, pp.185-203.

ZAHEER, S., Overcoming the liability of foreignness. *Academy of Management Journal* 38 (2), 1995, P. 341–364.

_____. The liability of foreignness, redux: a commentary. *Journal of International Management* 8 (3), 2002, P. 351–358.

ZEBINDEN, W. S.; OLIVA, F. L.; GASPAR, M. A. A internacionalização da Construtora Norberto Odebrecht. **Rev. Ciên. Empresariais da UNIPAR**, Umua-rama, v. 8, n. 1 e 2, p. 87-106, jan./dez. 2007.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.

Anexo 1 - As 100 maiores transnacionais não financeiras, classificadas por ativos no exterior, 2002, (milhões de dólares e número de empregados)

Classif.	Corporação	País de origem	Indústria ^e	Ativos			Vendas		Emprego		TNI ^b (%)
				Exterior	Total	Foreign	Total	Exterior ^d	Total		
Ativos no exterior	TNI ^b										
1	79	General Electric Co	United States	Electrical & electronic equipment	338 157	685 328	75 640	144 796	171 000	305 000	52,5
2	32	Royal Dutch Shell plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./distr.	307 938	360 325	282 930	467 153	73 000	87 000	76,6
3	22	BP plc	United Kingdom	Petroleum expl./ref./distr.	270 247	300 193	300 216	375 580	69 853	85 700	83,8
4	77	Toyota Motor Corporation	Japan	Motor vehicles	233 193	376 841	170 486	265 770	126 536	333 498	54,7
5	28	Total SA	France	Petroleum expl./ref./distr.	214 507	227 107	180 440	234 287	62 123	97 126	78,5
6	45	Exxon Mobil Corporation	United States	Petroleum expl./ref./distr.	214 349	333 795	301 840	420 714	46 361	76 900	65,4
7	8	Vodafone Group Plc	United Kingdom	Telecommunications	199 003	217 031	62 065	70 224	78 599	86 373	90,4
8	62	GDF Suez	France	Utilities (Electricity, gas and water)	175 057	271 607	78 555	124 711	110 308	219 330	59,2
9	61	Chevron Corporation	United States	Petroleum expl./ref./distr.	158 865	232 982	132 743	222 580	31 508	62 000	59,5
10	64	Volkswagen Group	Germany	Motor vehicles	158 046	409 257	199 129	247 624	296 000	533 469	58,2
11	51	Eni SpA	Italy	Petroleum expl./ref./distr.	133 445	185 493	85 867	163 566	51 034	77 838	63,3
12	1	Nestlé SA	Switzerland	Food, beverages and tobacco	132 686	138 212	96 849	98 468	328 816	339 000	97,1
13	71	Enel SpA	Italy	Electricity, gas and water	132 231	226 878	65 966	109 098	37 588	73 702	56,6
14	48	E.ON AG	Germany	Utilities (Electricity, gas and water)	128 310	185 601	117 973	169 764	40 535	72 083	65,0

15	4	Anheuser-Busch InBev NV	Belgium	Food, beverages and tobacco	115 913	122 621	36 013	39 758	109 566	117 632	92,8
16	6	ArcelorMittal	Luxembourg	Metal and metal products	112 239	114 573	83 996	84 213	185 319	244 890	91,1
17	29	Siemens AG	Germany	Electrical & electronic equipment	111 570	139 252	87 236	101 604	250 000	369 000	77,9
18	36	Honda Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	110 142	144 811	95 792	118 983	118 923	187 094	73,4
19	92	Mitsubishi Corporation	Japan	Wholesale trade	109 657	153 044	49 052	243 401	18 915	63 058	40,6
20	98	EDF SA	France	Utilities (Electricity, gas and water)	103 015	330 582	38 840	93 470	30 412	154 730	30,8
21	73	Daimler AG	Germany	Motor vehicles	99 490	215 408	121 546	146 892	108 724	275 087	56,2
22	67	Deutsche Telekom AG	Germany	Telecommunications	95 780	142 667	42 392	74 758	113 502	232 342	57,6
23	66	Pfizer Inc	United States	Pharmaceuticals	92 494	185 798	35 900	58 986	56 841	91 500	57,6
24	40	BMW AG	Germany	Motor vehicles	88 677	174 266	83 102	98 764	77 396	105 876	69,4
25	42	Telefonica SA	Spain	Telecommunications	87 203	171 521	60 300	80 139	215 917	272 598	68,4
26	25	Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversified	85 721	103 715	24 222	31 339	206 986	250 000	80,9
27	95	Wal-Mart Stores Inc	United States	Retail & Trade	84 045	193 406	126 751	446 950	800 000	2 200 000	36,1
28	60	Iberdrola SA	Spain	Utilities (Electricity, gas and water)	83 965	127 962	22 994	43 955	19 103	31 338	59,6
29	46	Nissan Motor Co Ltd	Japan	Motor vehicles	83 944	135 994	90 789	115 991	88 224	157 365	65,4
30	27	Fiat S.p.A.	Italy	Motor vehicles	83 781	108 537	98 550	107 900	152 978	214 836	79,9
31	52	Sanofi	France	Pharmaceuticals	81 748	132 708	34 201	44 913	55 709	111 974	62,5
32	3	Xstrata PLC	Switzerland	Mining & quarrying	79 798	83 113	28 487	31 618	41 163	43 323	93,7
33	88	Ford Motor Company	United States	Motor vehicles	76 945	192 366	57 834	134 252	89 000	171 000	45,0
34	2	Anglo American plc	United Kingdom	Mining & quarrying	75 543	79 369	26 800	28 761	100 000	106 000	94,2
35	86	ConocoPhillips	United States	Petroleum expl./ref./distr.	71 624	117 144	29 066	57 967	4 837	16 900	46,6
36	100	CITIC Group f	China	Diversified	71 512	514 847	9 923	51 659	30 806	140 028	18,4
37	99	Statoil ASA	Norway	Petroleum	71 127	140 511	27 661	121 327	2 842	23 028	28,6

				expl./ref./distr.							
38	39	Novartis AG	Switzerland	Pharmaceuticals	70 685	124 216	55 967	56 673	68 296	127 724	69,7
39	85	General Motors Co	United States	Motor vehicles	70 341	149 422	65 319	152 256	108 000	213 000	46,9
40	20	Hon Hai Precision Industries	Taiwan	Electrical & electronic equipment	65 471	70 448	128 650	132 429	810 993	1 290 000	84,3
41	43	Rio Tinto PLC	Province of China	Mining & quarrying	64 659	117 573	49 044	50 967	31 778	61 305	67,7
42	55	Procter & Gamble Co	United Kingdom	Diversified	64 221	132 244	51 045	83 680	92 418	126 000	61,0
43	44	BHP Billiton Group Ltd	United States	Mining & quarrying	62 284	129 273	66 908	72 226	27 040	46 370	66,4
44	87	RWE AG	Australia	Utilities (Electricity, gas and water)	59 565	116 577	29 776	65 250	29 936	70 208	46,5
45	53	International Business Machines Corporation	Germany	Electrical & electronic equipment	58 419	119 213	68 237	104 507	332 213	466 995	61,8
46	19	BG Group plc	United States	Electricity, gas and water	57 322	65 247	15 881	18 933	4 702	5 713	84,7
47	78	Johnson & Johnson	United Kingdom	Pharmaceuticals	57 149	121 347	37 394	67 224	74 926	127 600	53,8
48	13	SABMiller PLC	United Kingdom	Food, beverages and tobacco	55 896	56 294	28 720	34 487	57 049	71 144	87,6
49	56	Hewlett-Packard Co	United States	Electrical & electronic equipment	55 139	108 768	78 217	120 357	216 763	331 800	60,3
50	16	Unilever PLC	United Kingdom	Diversified	54 563	61 018	60 846	65 961	137 000	172 000	87,1
51	63	BASF SE	Germany	Chemicals	54 446	85 021	59 133	101 181	60 418	113 262	58,6
52	31	Roche Group	Switzerland	Pharmaceuticals	54 376	70 957	47 988	48 527	45 578	82 089	77,0
53	37	Vattenfall AB	Sweden	Electricity, gas and water	54 165	81 269	19 208	24 710	23 864	32 794	72,4
54	91	France Telecom S.A.	France	Telecommunications	53 949	118 927	23 637	55 925	65 492	170 531	42,0
55	30	Compagnie de Saint-Gobain SA	France	Non-metallic mineral products	53 569	62 811	40 641	55 517	145 835	194 447	77,8
56	34	Kraft Foods Inc	United States	Food, beverages and tobacco	52 787	75 478	28 112	35 015	78 571	110 000	73,9

57	76	Repsol YPF SA	Spain	Petroleum expl./ref./distr.	50 749	85 806	36 804	75 728	17 023	29 985	54,8
58	58	AP Moller - Maersk A/S	Denmark	Transport and storage	48 324	74 596	47 906	59 067	40 457	121 105	59,8
59	33	GlaxoSmithKline PLC	United Kingdom	Pharmaceuticals	47 872	67 057	38 353	41 887	60 700	99 488	74,7
60	50	EADS N.V.	France	Aircraft	46 390	121 731	66 566	72 587	88 258	140 405	64,2
61	89	Vale SA	Brazil	Mining & quarrying	45 721	131 478	38 326	47 694	15 680	85 305	44,5
62	12	Barrick Gold Corporation	Canada	Gold mining	45 335	47 282	14 040	14 547	18 653	26 140	87,9
63	24	Lafarge SA	France	Non-metallic mineral products	43 923	52 160	15 964	20 326	52 885	64 337	81,6
64	9	Schneider Electric SA	France	Electricity, gas and water	43 494	47 787	28 433	30 775	132 574	152 384	90,1
65	72	Caterpillar Inc	United States	Construction	42 819	89 356	41 796	65 875	72 002	125 341	56,3
66	82	United Technologies Corporation	United States	Aircraft	42 312	89 409	25 526	57 708	135 346	218 300	51,2
67	69	Vivendi SA	France	Telecommunications	42 261	78 660	16 757	37 263	42 180	58 050	57,1
68	21	British American Tobacco PLC	United Kingdom	Food, beverages and tobacco	42 165	44 183	18 618	24 073	44 660	56 363	84,0
69	7	Linde AG	Germany	Chemicals	42 057	44 247	17 969	19 638	52 918	61 965	90,7
70	74	National Grid PLC	United Kingdom	Utilities (Electricity, gas and water)	41 867	83 202	12 542	22 688	15 970	25 645	56,0
71	14	AstraZeneca PLC	United Kingdom	Pharmaceuticals	41 218	53 534	27 305	27 973	46 492	53 500	87,2
72	47	Veolia Environnement SA	France	Utilities (Electricity, gas and water)	40 810	58 964	22 434	37 834	212 675	318 376	65,1
73	5	ABB Ltd.	Switzerland	Engineerig services	40 728	49 070	38 549	39 336	138 172	146 100	91,9
74	84	China Ocean Shipping (Group) Company ^f	China	Transport and storage	40 435	52 230	19 454	29 579	7 355	130 000	49,6
75	23	Volvo AB	Sweden	Motor vehicles	40 273	52 103	43 053	44 845	78 818	102 082	83,5
76	96	Petronas - Petroleum Nasional Bhd ^f	Malaysia	Petroleum expl./ref./distr.	38 907	150 435	43 228	72 853	8 653	43 266	35,1
77	70	Renault SA	France	Motor vehicles	38 739	99 675	39 039	53 039	73 883	127 086	56,9

78	90	Tesco PLC	United Kingdom	Retail & Trade	38 713	75 569	34 549	103 029	219 298	519 671	42,3
79	68	Abbott Laboratories	United States	Pharmaceuticals	38 695	67 235	23 090	39 874	52 546	92 939	57,3
80	49	Schlumberger Ltd	United States	Other consumer services	38 461	61 547	28 664	42 149	73 733	118 000	64,3
81	17	Liberty Global Inc	United States	Telecommunications	38 267	38 308	10 170	10 311	12 951	22 000	85,8
82	80	Sony Corporation	Japan	Electrical & electronic equipment	37 492	150 874	55 380	81 918	104 616	162 700	52,3
83	18	Teva Pharmaceutical Industries Limited	Israel	Pharmaceuticals	37 394	50 609	19 696	20 317	38 551	45 948	84,9
84	83	Merck & Co	United States	Pharmaceuticals	36 679	106 132	26 875	47 267	50 500	83 000	50,8
85	97	Marubeni Corporation	Japan	Wholesale trade	36 512	63 351	16 361	58 556	2 290	32 445	30,9
86	11	Koninklijke Philips Electronics NV	Netherlands	Electrical & electronic equipment	35 937	38 434	30 997	31 857	86 525	118 087	88,0
87	81	The Coca-Cola Company	United States	Food, beverages and tobacco	35 521	86 174	28 285	48 017	82 600	150 900	51,6
88	94	Sumitomo Corporation	Japan	Wholesale trade	35 419	83 186	17 229	36 332	15 378	72 087	37,1
89	10	WPP PLC	United Kingdom	Business services	34 847	40 222	14 418	16 439	103 077	114 490	88,1
90	54	Carrefour SA	France	Retail & Trade	34 342	60 593	52 808	97 837	267 718	364 969	61,3
91	75	Dow Chemical Company	United States	Chemicals	34 036	69 605	38 395	56 786	27 000	54 000	55,5
92	41	Deutsche Post AG	Germany	Transport and storage	33 775	45 098	49 720	71 343	261 047	428 129	68,5
93	59	VimpelCom Ltd	Russian Federation	Telecommunications	33 381	55 360	13 959	23 061	33 784	58 184	59,6
94	35	OMV AG	Austria	Petroleum expl./ref./distr.	33 350	40 337	34 278	54 812	22 255	29 147	73,9
95	65	América Móvil SAB de CV ¹	Mexico	Telecommunications	32 694	67 590	38 315	53 553	86 480	158 694	58,1
96	93	ITOCHU Corporation	Japan	Wholesale trade	32 306	75 589	16 369	55 165	33 861	70 639	40,1
97	38	TeliaSonera AB	Sweden	Telecommunications	31 566	39 121	9 815	15 492	18 602	27 838	70,3

98	26	Cemex S.A.B. de C.V.	Mexico	Non-metallic mineral products	30 730	36 808	11 717	14 986	35 387	45 087	80,1
99	15	Pernod-Ricard SA	France	Food, beverages and tobacco	30 457	35 692	9 993	10 991	15 594	18 307	87,1
100	57	Alcoa Inc	United States	Metal and metal products	30 380	40 179	11 339	23 700	35 000	61 000	60,3

Source: UNCTAD, 2013.

a Preliminary results based on data from the companies' financial reporting; corresponds to the financial year from 1 April 2012 to 31 March 2013.

b TNI, the Transnationality Index, is calculated as the average of the following three ratios: foreign assets to total assets, foreign sales to total sales and foreign employment to total employment.

c Industry classification for companies follows the United States Standard Industrial Classification as used by the United States Securities and Exchange Commission (SEC).

d In a number of cases foreign employment data were calculated by applying the share of foreign employment in total employment of the previous year to total employment of 2012.

e Employment data refers to revised 2011 figures, as data was not yet available.

f Data refers to 2011

Anexo 2 - As 100 maiores transnacionais não financeiras de economias em desenvolvimento e em transição, classificadas por ativos externos, 2011^a (milhões de dólares e números de empregados)

Ativos externos	Classif.	TNI ^b	Corporação	País sede	Indústria ^c	Ativos		Vendas		Emprego		TNI ^b (%)
						No exterior	Total	No exterior	Total	No exterior ^d	Total	
1	18		Hutchison Whampoa Limited	Hong Kong, China	Diversified	77 291	92 788	23 477	30 023	206 986	250 000	81,4
2	90		CITIC Group	China	Diversified	71 512	514 847	9 923	51 659	30 806	140 028	18,4
3	13		Hon Hai Precision Industries	Taiwan Province of China	Electrical & electronic equipment	52 198	57 451	114 285	117 992	810 993	961 000	90,7
4	63		Vale SA	Brazil	Mining & quarrying	48 045	128 728	49 475	60 389	17 522	79 646	47,1
5	61		China Ocean Shipping (Group) Company	China	Transport and storage	40 435	52 230	19 454	29 579	7 355	130 000	49,6
6	77		Petronas - Petroliam Nasional Bhd	Malaysia	Petroleum expl./ref./distr.	38 907	150 435	43 228	72 853	8 653	43 266	35,1
7	20		Cemex S.A.B. de C.V.	Mexico	Non-metalic mineral products	34 601	39 191	11 792	15 208	32 068	44 104	79,5
8	47		América Móvil SAB de CV	Mexico	Telecommunications	32 694	67 590	38 315	53 553	86 480	158 694	58,1
9	53		VimpelCom Ltd	Russian Federation	Telecommunications	29 829	54 039	11 280	20 262	34 479	65 950	54,4
10	89		China National Offshore Oil Corp	China	Petroleum expl./ref./distr.	29 802	112 887	19 786	75 518	3 367	98 750	18,7
11	67		Lukoil OAO	Russian Federation	Petroleum and natural gas	29 159	91 192	108 976	133 650	18 144	120 300	42,9
12	37		Singapore Telecommunications Ltd	Singapore	Telecommunications	26 394	33 026	9 822	15 064	10 497	23 176	63,5

13	87	Petróleos de Venezuela SA	Venezuela, Bolivarian Republic of	Petroleum expl./ref./distr.	24 403	182 154	46 489	124 754	7 400	121 187	18,9
14	57	Samsung Electronics Co., Ltd.	Korea, Republic of	Electrical & electronic equipment	24 052	135 120	124 939	148 880	119 753	221 726	51,9
15	82	Hyundai Motor Company	Korea, Republic of	Motor vehicles	22 697	95 051	23 670	70 196	29 125	86 428	30,4
16	22	Wilmar International Limited	Singapore	Food, beverages and tobacco	22 235	39 656	34 534	44 710	87 653	90 000	76,9
17	45	Jardine Matheson Holdings Ltd	Hong Kong, China	Diversified	21 486	58 297	28 291	37 967	217 556	330 000	59,1
18	97	Petroleo Brasileiro SA	Brazil	Petroleum expl./ref./distr.	19 604	322 332	13 184	145 969	8 033	81 918	8,3
19	19	Qatar Telecom	Qatar	Telecommunications	19 498	28 098	7 183	8 718	14 588	16 657	79,8
20	86	Formosa Plastics Group	Taiwan Province of China	Chemicals	18 960	98 896	15 470	74 719	24 530	102 677	21,3
21	5	Noble Group Ltd	Hong Kong, China	Wholesale trade	17 761	19 943	80 732	80 732	13 477	14 000	95,1
22	43	Tata Steel Ltd	India	Metal and metal products	17 079	28 396	20 308	27 612	36 393	77 871	60,1
23	54	Tata Motors Ltd	India	Automobile	17 063	27 951	23 172	34 417	19 047	58 618	53,6
24	100	China National Petroleum Corporation	China	Petroleum expl./ref./distr.	16 954	475 700	8 671	326 790	31 442	1 668 072	2,7
25	21	Quanta Computer Inc	Taiwan Province of China	Electrical & electronic equipment	16 576	22 276	32 748	37 924	79 983	108 872	78,1
26	27	CapitaLand Ltd	Singapore	Construction and real estate	16 205	27 198	1 548	2 403	10 500	12 000	70,5
27	35	Abu Dhabi National Energy Co PJSC	United Arab Emirates	Utilities (Electricity, gas and water)	15 988	31 226	4 379	6 585	2 161	2 800	65,0
28	85	Gazprom JSC	Russian Federation	Petroleum and natural gas	15 789	394 727	91 434	161 164	25 900	404 400	22,4

29	55	Gerda SA	Brazil	Metal and metal products	15 415	26 992	12 075	21 166	19 304	42 820	53,1
30	29	MTN Group Ltd	South Africa	Telecommunications	15 167	22 348	10 595	16 861	17 686	24 252	67,9
31	68	Bharti Airtel Ltd	India	Telecommunications	14 910	30 290	4 460	14 856	6 460	13 124	42,8
32	60	CLP Holdings Ltd	Hong Kong, China	Utilities (Electricity, gas and water)	14 217	27 595	7 697	11 772	2 057	6 316	49,8
33	26	Genting Bhd	Malaysia	Other consumer services	13 656	17 118	3 849	6 385	35 356	47 077	71,7
34	70	Sinochem Group	China	Petroleum expl./ref./distr.	13 112	40 563	54 861	70 994	7 994	47 022	42,2
35	56	DP World Limited	United Arab Emirates	Transport and storage	12 994	18 758	1 094	2 978	15 561	30 000	52,6
36	2	First Pacific Company Ltd	Hong Kong, China	Electrical & electronic equipment	12 500	12 612	5 684	5 684	73 542	73 582	99,7
37	71	New World Development Ltd	Hong Kong, China	Diversified	12 200	29 437	2 273	4 230	14 123	45 000	42,2
38	91	Oil and Natural Gas Corp Ltd	India	Petroleum expl./ref./distr.	12 110	44 675	4 422	30 410	3 896	32 826	17,8
39	24	Steinhoff International Holdings Ltd	South Africa	Other consumer goods	12 084	14 777	4 883	6 161	30 338	48 840	74,4
40	14	China Resources Enterprises Ltd	Hong Kong, China	Petroleum expl./ref./distr.	11 606	14 635	13 020	14 153	190 000	200 000	88,8
41	93	Sun Hung Kai Properties Ltd	Hong Kong, China	Other services	11 466	53 088	720	8 046	6 242	35 000	16,1
42	23	YTL Corporation Bhd	Malaysia	Utilities (Electricity, gas and water)	11 298	15 874	4 708	5 905	5 771	7 800	75,0
43	15	Zain	Kuwait	Telecommunications	10 756	11 803	3 507	4 783	6 003	6 500	85,6
44	4	Flextronics International Ltd	Singapore	Electrical & electronic equipment	10 422	11 034	27 996	29 388	155 297	159 000	95,8
45	40	Hindalco	India	Diversified	10 292	19 556	12 800	16 792	11 481	20 000	62,1

		Industries Ltd									
46	11	Li & Fung Ltd	Hong Kong, China	Wholesale trade	10 228	10 920	18 900	20 030	25 106	29 624	90,9
47	92	POSCO	Korea, Republic of	Metal and metal products	9 626	68 075	13 491	62 203	5 480	34 936	17,2
48	8	Shangri-La Asia Ltd	Hong Kong, China	Other consumer services	9 598	9 973	1 647	1 912	27 552	28 900	92,6
49	79	Sasol Limited	South Africa	Chemicals	9 399	25 982	10 379	20 389	4 793	33 708	33,8
50	75	Fomento Economico Mexicano SAB	Mexico	Food, beverages and tobacco	9 308	18 824	5 841	16 223	40 012	177 470	36,0
51	64	Lenovo Group Ltd	China	Electrical & electronic equipment	9 103	15 861	17 179	29 574	6 238	27 000	46,2
52	73	Etisalat	United Arab Emirates	Telecommunications	8 917	19 848	2 269	8 780	17 971	40 000	38,6
53	32	Naspers Ltd	South Africa	Other consumer services	8 855	10 586	1 804	5 321	15 413	19 000	66,2
54	51	JBS SA	Brazil	Food, beverages and tobacco	8 754	25 506	28 019	36 942	76 132	135 187	55,5
55	65	Evrast Group SA	Russian Federation	Metal and metal products	8 281	16 975	9 766	16 400	24 640	112 000	43,4
56	34	The Hong Kong and China Gas Co. Ltd	Hong Kong, China	Electricity, gas and water	7 738	10 957	1 606	2 881	1 369	1 938	65,7
57	84	Severstal Group Holdings	Russian Federation	Metal and metal products	7 638	17 910	1 630	15 812	11 557	69 583	23,2
58	99	China Mobile (Hong Kong) Limited	China	Telecommunications	7 483	149 653	4 084	81 674		175 336	3,3
59	33	Axiata Group Bhd	Malaysia	Telecommunications	7 342	12 948	2 987	5 327	21 250	25 000	65,9
60	69	Swire Pacific Ltd	Hong Kong, China	Business services	7 234	37 688	2 633	4 662	37 672	73 867	42,2
61	39	Ternium SA	Argentina	Metal and metal products	7 037	10 747	5 141	9 157	10 919	16 545	62,5
62	58	Grupo Bimbo SAB de CV	Mexico	Food, beverages and tobacco	6 964	10 084	4 913	10 746	49 156	124 604	51,4

63	49	LG Electronics Inc.	Korea, Republic of	Electrical & electronic equipment	6 938	28 354	40 572	48 955	56 173	91 457	56,3
64	66	Gold Fields Ltd	South Africa	Metal and metal products	6 709	10 077	3 072	5 800	4 612	43 601	43,4
65	80	Mechel OAO	Russian Federation	Metal and metal products	6 363	19 306	6 817	12 546	11 983	96 868	33,2
66	10	Yue Yuen Industrial Holdings Ltd	Hong Kong, China	Other consumer goods	6 342	6 473	5 529	7 045	451 399	460 000	91,5
67	36	Wistron Corp	Taiwan Province of China	Other equipments goods	6 228	8 450	6 634	22 499	56 149	61 518	64,8
68	30	Compal Electronics Inc	Taiwan Province of China	Other consumer goods	5 903	9 259	20 848	23 687	30 850	62 357	67,1
69	62	Sime Darby Bhd	Malaysia	Diversified	5 826	14 098	10 143	13 572	27 881	109 629	47,2
70	50	Fraser and Neave Ltd	Singapore	Food, beverages and tobacco	5 670	10 723	2 403	3 669	8 412	17 000	56,0
71	48	Tata Consultancy Services	India	Other services	5 661	7 983	9 272	10 247	17 748	238 583	56,3
72	42	Medi-Clinic Corp Ltd	South Africa	Other consumer services	5 646	6 538	1 693	2 963	8 135	21 981	60,2
73	96	Sinopec - China Petrochemical Corporation	China	Petroleum expl./ref./distr.	5 568	179 813	86 305	387 595	1 000	377 235	8,5
74	95	Sistema JSC	Russian Federation	Telecommunications	5 223	43 902	2 512	32 981	19 663	143 000	11,1
75	44	Olam International Ltd	Singapore	Electrical & electronic equipment	5 208	10 181	8 185	12 160	10 200	17 000	59,5
76	59	Netcare Ltd	South Africa	Other consumer services	5 108	6 405	1 379	3 248	8 629	28 199	50,9
77	83	Power Assets Holdings Ltd	Hong Kong, China	Electricity, gas and water	4 931	12 199		1 311	752	1 861	26,9
78	76	Rusal	Russian Federation	Metal and metal products	4 610	25 345	9 706	12 291	7 100	71 961	35,7
79	9	Shenzhen International Holdings Ltd	Hong Kong, China	Construction	4 525	5 138	717	717	4 165	4 729	92,0

80	3	Galaxy Entertainment Group Ltd	Hong Kong, China	Other consumer services	4 519	4 606	5 172	5 291	14 386	15 000	97,3
81	94	China Minmetals Corp	China	Metal and metal products	4 512	36 227	8 673	54 194	7 990	146 000	11,3
82	25	Acer Inc	Taiwan Province of China	Electrical & electronic equipment	4 485	8 245	15 344	16 244	5 250	7 894	71,8
83	38	Advanced Semiconductor Engineering Inc	Taiwan Province of China	Electrical & electronic equipment	4 285	7 433	5 064	6 334	26 713	51 400	63,2
84	31	Suzlon Energy Ltd	India	Diversified	4 232	6 293	2 759	4 380	9 064	13 000	66,7
85	6	Guangdong Investment Ltd	Hong Kong, China	Diversified	4 213	4 485	884	920	4 062	4 295	94,9
86	46	City Developments Ltd	Singapore	Other consumer services	4 089	11 522	1 117	2 610	19 980	20 342	58,8
87	78	Keppel Corp Ltd	Singapore	Diversified	4 052	19 328	2 002	7 990	18 798	33 747	33,9
88	28	Sappi Ltd	South Africa	Wood and paper products	3 986	6 308	5 485	7 286	10 150	14 900	68,9
89	16	Cheng Shin Rubber Industry Co	Taiwan Province of China	Chemicals	3 954	4 741	3 836	4 100	24 572	31 866	84,7
90	7	Road King Infrastructure Ltd	Hong Kong, China	Transport and storage	3 678	4 086	878	878	1 671	1 832	93,7
91	1	Lee & Man Paper Manufacturing Ltd	Hong Kong, China	Wood and paper products	3 436	3 444	1 892	1 892	7 682	7 700	99,8
92	12	Esprit Holdings Ltd	Hong Kong, China	Other consumer goods	3 381	3 473	4 268	4 344	10 857	14 100	90,9
93	74	Enka Insaat ve Sanayi AS	Turkey	Construction and real estate	3 346	7 410	1 100	5 020	6 395	13 558	38,1
94	81	ZTE Corp	China	Other consumer goods	3 219	16 934	7 228	13 342	21 069	89 786	32,2
95	52	IOI	Malaysia	Food, beverages and	3 172	6 464	3 525	5 238	14 719	30 000	55,1

		Corporation Berhad		tobacco							
96	17	Inventec Co Ltd	Taiwan Province of China	Electrical & electronic equipment	3 124	5 764	12 866	12 987	42 388	44 814	82,6
97	72	Sembcorp Industries Limited	Singapore	Diversified	3 081	9 050	3 542	7 199	3 000	9 000	38,9
98	98	China Railway Construction Corporation Ltd	China	Construction	3 076	66 453	2 579	68 575	23 602	241 621	6,1
99	88	Reliance Communications Ltd	India	Telecommunications	2 994	17 876	1 083	4 235	3 458	24 460	18,8
100	41	TPV Technology Limited	China	Wholesale trade	2 972	5 257	7 803	11 040	17 183	29 516	61,8

Fonte: UNCTAD, 2013.

a All data are based on the companies' annual reports unless otherwise stated; corresponds to the financial year from 1 April 2011 to 31 March 2012.

b TNI, the Transnationality Index, is calculated as the average of the following three ratios: foreign assets to total assets, foreign sales to total sales and foreign employment to total employment.

c Industry classification for companies follows the United States Standard Industrial Classification as used by the United States Securities and Exchange Commission (SEC).

d In a number of cases foreign employment data were calculated by applying the share of foreign employment in total employment of the previous year to total employment of 2011.

e In lieu of 2011 figures, 2010 data have been used.