

# Panorama e possibilidades das multinacionais brasileiras

Armando Dalla Costa<sup>1</sup>

## Resumo

O objetivo deste artigo é mostrar as possibilidades e desafios das multinacionais brasileiras, destacando suas trajetórias e estratégias. Em relação à análise teórica, partiu-se da ideia de que há vantagens comparativas desenvolvidas pelas próprias firmas (Firms Specific Advantages – FCAs) e outras que são pertinentes aos países (Country Specific Advantages – CSAs). Combinadas, estas vantagens permitiram que um grupo de multinacionais brasileiras pudesse se estabelecer no mercado externo. Para melhor compreender as possibilidades, desafios, trajetória e estratégias, escolhemos dois grupos de companhias. Um primeiro, baseado em FSAs: Petrobras, Gerdau e Odebrecht e outro, baseado em CSAs: Vale, Friboi e Brasil Foods. Trabalhamos com dados primários das empresas, assim como com dados secundários. A principal conclusão é que as multinacionais brasileiras mais internacionalizadas souberam se aproveitar tanto das vantagens oferecidas pelo país como desenvolveram tecnologias, inovações, produtos e processos próprios que as diferenciam e lhes permitem vantagens comparativas no cenário global.

Palavras Chave: Multinacionais brasileiras; estratégias; trajetórias; vantagens competitivas.

## Abstract

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

Key-words: Brazilian multinationals; strategies; trajectories; competitive advantages.

---

<sup>1</sup> Pós-Doutorando na FEA/USP, com bolsa do CNPq. Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle). Professor no Departamento de Economia da Universidade Federal do Paraná. Ex-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores em História Econômica e Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq. Email: ajdcosta@uol.com.br

## 1 Introdução

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

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

Há diversos autores que analisaram a trajetória da presença internacional das principais multinacionais verde-amarelas, dentre os quais podemos destacar Dalla Costa, Gelinski e Wichinewski (2014); Oliveira Junior (2010); Santos (2013); Almeida (2007); Makador (2009); Tanure, Cyrino, Penido (2007); Sposito, Santos (2012).

Para entender teoricamente o processo de internacionalização das empresas já foram feitos muitos esforços, a começar pelo texto de Penrose (1956). As explicações para as tradicionais multinacionais de países europeus, norteamericanos e japonesas foram desenvolvidas, entre outros, por Dunning (1988, 1993, 2001); Hymer (1960); Johanson e Vahlne (1977); Vernon (1976).

As multinacionais originárias dos países emergentes também já mereceram a atenção de diversos pesquisadores, entre os quais destacamos os trabalhos de Goldstein (2007), Lall (1983), Guillén e Garcia Canal (2009), Mathews (2006), Ramamurt e Singh (2009), Rasmussen e Madsen (2002), Rennie (1993), Ribeiro e Pimentel (2011); Dalla Costa (2011), Barbero (2015).

---

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

Neste texto buscamos resgatar a trajetória e as estratégias das multinacionais brasileiras, levantando suas possibilidades e desafios, partindo da explicação teórica das vantagens específicas. Mencionamos as vantagens comparativas desenvolvidas pelas próprias firmas (Firms Competitifs Advantages – FCAs) e as vantagens que são pertinentes aos países, no caso, ao Brasil (Country Specific Advantages – CSAs). Os autores mencionados para compreender esta teoria foram Rugman (2010) e Lall (1992).

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

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

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

---

<sup>3</sup> [www.exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/104402/noticias/a-vez-das-multilaterais](http://www.exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/104402/noticias/a-vez-das-multilaterais) Consultado em 15 ago. 2016. Existe uma extensa bibliografia analisando o papel das multilaterais. Entre este material destacamos os que seguem e que, nas bibliografias mencionadas nos respectivos textos, complementam as publicações a respeito. ANDREFF, Wladimir. *Multinacionais Globais*. Bauru: Edusc, 2000; BISANG, Roberto; FUCHS, Mariana; KOSACOFF, Bernardo. *Internacionalización y desarrollo industrial: inversiones externas directas de empresas industriales argentinas*. Documento de trabajo, 1992, n. 43; CASANOVA, Lourdes. *Las multinacionales emergentes globales de Latinoamérica*. In: MALAMUD, Carlos et al. (ed). *Anuario Iberoamericano*. Madrid: Editorial Pirámide, 2010, p. 35-47; CEPAL. *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. Santiago: Cepal, 2006; CHUDNOVSKY, Daniel; LÓPES, Andrés. *Las empresas multinacionales de América Latina. Características, evolución y perspectivas*. In CHUDNOVSKY, Daniel; KOSACOFF, Bernardo; LÓPES, Andrés (ed.). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires: FCE, 1999, p. 350-385; CUERVO-AZURRA, Alvaro. *Liberalización económica y multilaterais. Globalization, competitiveness and governability*, vol. 1, n. 1, 2007, p. 66-87; DALLA COSTA, Armando; GELINSKY JUNIOR, Eduardo; WICHINEVSKY, Mariana. *Multinationals from emerging countries: Internationalization of Brazilian Companies Between 1970 to 2013*. Apuntes, v. XLI, 2014, p. 9-46; DALLA COSTA, Armando; GARCIA, Junior Ruiz; SOUZA SANTOS, Elson; ATHIA, Felipe.

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

Rugman, em texto recente (2010) revisa sua teoria inicial, destacando diversos aspectos que ainda permanecem válidos para explicar a internacionalização das empresas dos países emergentes, além de mencionar outros que se tornaram obsoletos. Destacamos aqui a discussão que o autor estabelece entre as vantagens específicas dos países e as vantagens específicas das firmas. O autor ressalta que os dirigentes das multinacionais utilizam estratégias para otimizar a internacionalização aproveitando tanto as vantagens específicas dos países como as desenvolvidas pelas firmas.

[...] the Country Specific Advantages – CSAs represent the natural factor endowments of a nation. They are based on the key variables in its aggregate production function. For example, CSAs can consist of the quantity, quality, and cost of the major factor endowment, namely resources (RUGMAN 2010, p. 50).

Além de tratar das vantagens específicas dos países, o autor fala sobre diversas outras competências próprias das empresas que as tornam eficientes ao disputar o mercado internacional e que foram desenvolvidas pelas firmas ao longo de sua trajetória. Afirma que:

[...] the Firm Specific Advantages – FSAs possessed by a firm are based ultimately on its internalization of an asset, such as production knowledge, managerial, or marketing capabilities over which the firm has proprietary control.

---

*Internacionalização de empresas brasileiras. Teoria e experiências.* Curitiba: Juruá, 2012; FERREIRA RIBEIRO, Fernanda Cecília. *Born Globals Brasileiras: O estudo da internacionalização de empresas de base tecnológica.* Tese de doutorado. FEA/USP, 2012; GONÇALVES, Reinaldo. *Empresas transnacionais e internacionalização da produção.* Petrópolis: Vozes, 1992; HABERER, Pablo; KOHAN, Adrian. *Building global champions in Latin America.* The Mackinsey Quarterly. Special edition: Shaping a new agenda for Latin America. 2007, p. 1-9; KOSACOFF, Bernardo. *El caso argentino.* In CHUDNOVSKY, Daniel; KOSACOFF, Bernardo; LÓPEZ, Andrés (ed.). *Las multinacionales latinoamericanas: sus estrategias en un mundo globalizado.* Buenos Aires: FDC, 1999, p. 67-164; MARTINEZ, Alonso; SOUZA, Ivan; LIU, Francis. *Multinationals vs. Multilatinas: Latina America's great race.* Strategy and Business, n. 32, 2003, p. 1-12; SANTOS, Leandro. *Estado, industrialização e os espaços de acumulação das multilatinas.* Tese de doutorado. Universidade Estadual Paulista, 2012; SPOSITO, Eliseu; SANTOS, Leandro. *O capitalismo industrial e as multinacionais brasileiras.* São Paulo: Outras Expressões, 2012; WELLS, Christopher. *Brazilian multinationals.* Columbia Journal of World Business, vol. 23, n. 4, 1988, p. 13-23; WHITE, Eduardo; CAMPOS, Jaime; ONDARTS, Guillermo. *Las empresas conjuntas latinoamericanas.* Instituto para la integración de América Latina, n. 1, 1977, p. 1-26.

<sup>4</sup> Mencionamos apenas alguns autores cujas obras, em suas referências, trazem uma extensa bibliografia a respeito. Ver, entre outros: Marinho (2013); Ramamurti y Singh (2010); guillén y Carcía Canal (2010); Goldstein (2009).

FSAs are thus related to the firm's ability to coordinate the use of the advantage in production, marketing, or the customization of services (RUGMAN 2010, p. 51).

Lall (1992) faz uma análise semelhante, analisando capacidades tecnológicas no nível da firma (firm-level technological capabilities – FTC), bem como capacidades tecnológicas nacionais (national technological capabilities - NTC): “essas não são simplesmente a soma de milhares de capacidades individuais no nível da firma, que foram desenvolvidas isoladamente. Devido a externalidades e interligações, é provável que existam sinergias entre as FTCs” (LALL, 1992: 169). Em termos de país, o autor agrupou as capacidades em três categorias: investimento físico, capital humano e esforço tecnológico.

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

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

### **3 As multinacionais brasileiras e suas principais características**

Assim como nos demais países emergentes, o número de multinacionais brasileiras está aumentando. Embora não existam dados oficiais, segundo Fleury & Fleury (2012: 50) estimava-se, em 2009, a existência de mais de 80 multinacionais brasileiras atuando em todo mundo. Seis delas estavam listadas pela revista *Fortune* entre as 500 maiores empresas. O *Boston Consulting Group* (2009) listava 14 firmas brasileiras entre as 100 novas desafiantes globais.

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

Segundo Fleury & Fleury (2012: 143), naqueles anos a literatura caracterizava as empresas de países emergentes como: a) maduras e integradas que cresciam em mercados protegidos e não competitivos (BARTLETT e GHOSHAL, 1998); b) baseadas em recursos naturais e que utilizavam mão de obra de baixo custo; c) desprovidas de capacidades tecnológicas (DUNNING, 1993); d) atrasadas em termos de capacidades gerenciais (BARTLETT e GHOSHAL, 1998); e) inseridas em ambientes turbulentos (KHANNA e PALEPU, 1999).

De certa maneira, a internacionalização das empresas dos países emergentes pode ser um modo de mitigar a turbulência que elas enfrentam nos seus mercados domésticos.

Estas novas multinacionais também colocam novas questões de pesquisa: a) as multinacionais de países emergentes teriam desenvolvido características distintas das multinacionais clássicas? Que fatores justificam sua crescente competitividade em mercados globais? Essas questões geram novas abordagens de pesquisa, capturando traços comuns dessas novas multinacionais (MATHEWS, 2006; CUERVO-CAZURRA, 2007; GUILLÉN E GARCIA-CANAL, 2009).

Se considerarmos as exportações como a “porta de entrada” no processo de internacionalização, veremos que o número de companhias brasileiras, considerando desde as pequenas firmas até as que exportam acima de US\$ 100 milhões, chega perto de 25 mil.

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

Values	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Above 100 million dollars</b>	98	104	117	159	191	221	250
<b>Between 50 and 100 million dollars</b>	113	120	120	159	188	215	261
<b>Between 10 and 50 million dollars</b>	600	639	744	927	1.033	1.142	1.267
<b>Between 5 and 10 million dollars</b>	567	562	685	795	809	913	937
<b>Between 1 and 5 million dollars</b>	2.183	2.196	2.497	3.004	3.124	3.136	3.280
<b>Up to 1 million dollars</b>	16.670	17.209	17.739	19.315	18.371	20.480	17.545
<b>TOTAL</b>	<b>20.231</b>	<b>20.830</b>	<b>21.902</b>	<b>24.359</b>	<b>23.716</b>	<b>26.107</b>	<b>23.540</b>

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC.

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

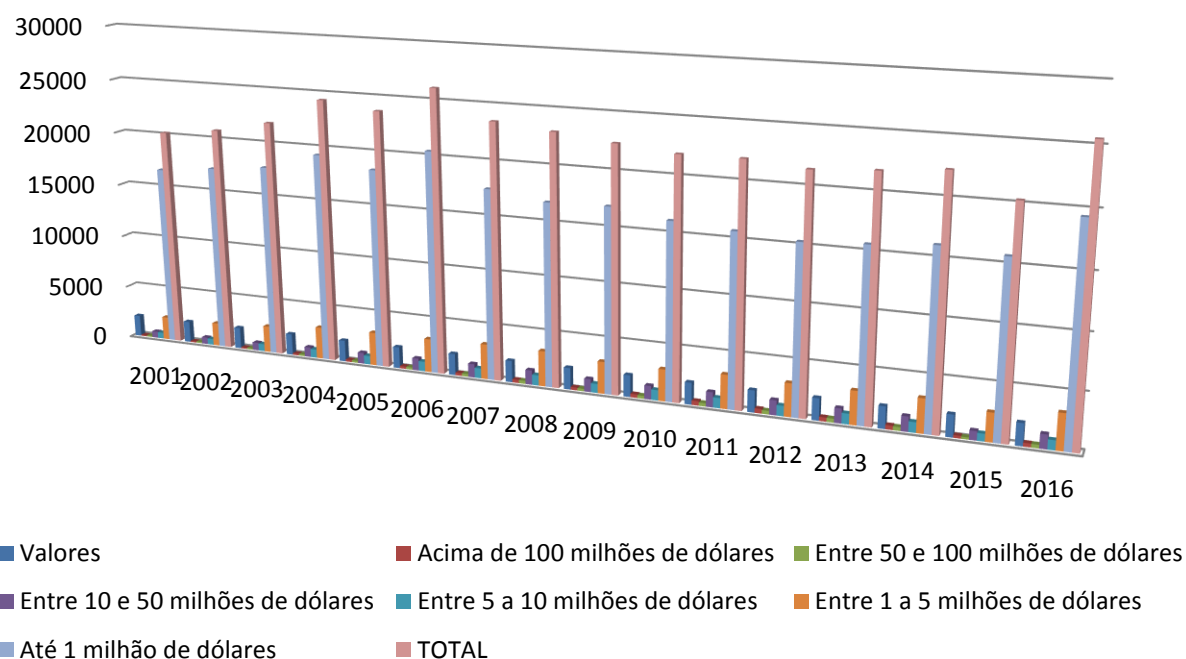


Gráfico 1 – Empresas brasileiras que exportam para o Mercado Mundial – 2001 a 2016 (em US\$ FOB).

Fonte: Elaboração própria a partir dos dados do MDIC.

A internacionalização das empresas brasileiras no final dos anos 1990 e início dos anos 2000 esteve concentrada no Mercosul, que absorveu 36% do IDE realizado até 2002. A menor distância física, cultural e geográfica se destacou como fator estimulador de IDE, a julgar pela localização de investimentos das empresas brasileiras no bloco (FLEURY & FLEURY, 2012: 193).

Tabela 2 – Países com maior presença de multinacionais brasileiras – 2016

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

13	França	12
14	Japão	12

Fonte: Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2016.

De acordo com os dados da Fundação Dom Cabral, os Estados Unidos se mantêm como o país onde a maior parte das empresas respondentes está estabelecida. Observa-se, na Tabela 1 que, dos 14 países listados, 7 estão na América do Sul. Se os EUA, primeiro colocado, contam com 40 empresas, somando os 7 países latinoamericanos, temos a presença de 154 empresas. A China continua sendo a nação fora das Américas onde é maior a presença de multinacionais brasileiras, com 22 firmas.

Pelo índice de regionalidade da Fundação Dom Cabral, no entanto, a América Latina está perdendo relevância nos últimos anos, enquanto a América do Norte, Ásia e África estão se tornando mais importantes para o IDE do Brasil.

Tabela 3 – Índice de Regionalidade dos IDE do Brasil – 2009

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



Embraer	5	0	20	40	0	40	0
Ci&T Software	5	20	20	20	0	40	0
Suzano	5	20	20	40	0	20	0
Alusa	4	100	0	0	0	0	0
Lupatech	3	67	33	0	0	0	0
Politec	3	67	33	0	0	0	0
Spoletto	3	33	0	67	0	0	0
Marisol	2	100	0	0	0	0	0
DHB	1	0	0	0	0	100	0
A.L.Logística	1	100	0	0	0	0	0
Tam	1	100	0	0	0	0	0
Cemig	1	100	0	0	0	0	0
<b>Média 2009</b>		<b>52,95</b>	<b>9,18</b>	<b>16,89</b>	<b>5,43</b>	<b>14,66</b>	<b>0,89</b>

Fonte: Pesquisa FDC 2010 sobre as transnacionais brasileiras.

Partindo da definição de multinacional como “(...) uma empresa com vendas no exterior e alguma produção no exterior, sendo que a última ocorre numa subsidiária de propriedade integral”, conforme Rugman e Li (2007), ou “(...) qualquer negócio que tenha atividades produtivas em dois ou mais países”, de acordo com Hill (2008), houve uma evolução significativa nas últimas décadas em relação à quantidade de empresas que iniciaram operações no exterior entre o início da década de 1940 e o início da primeira década do século XXI.

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

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

Fonte: Fleury & Fleuri (2012: 198).

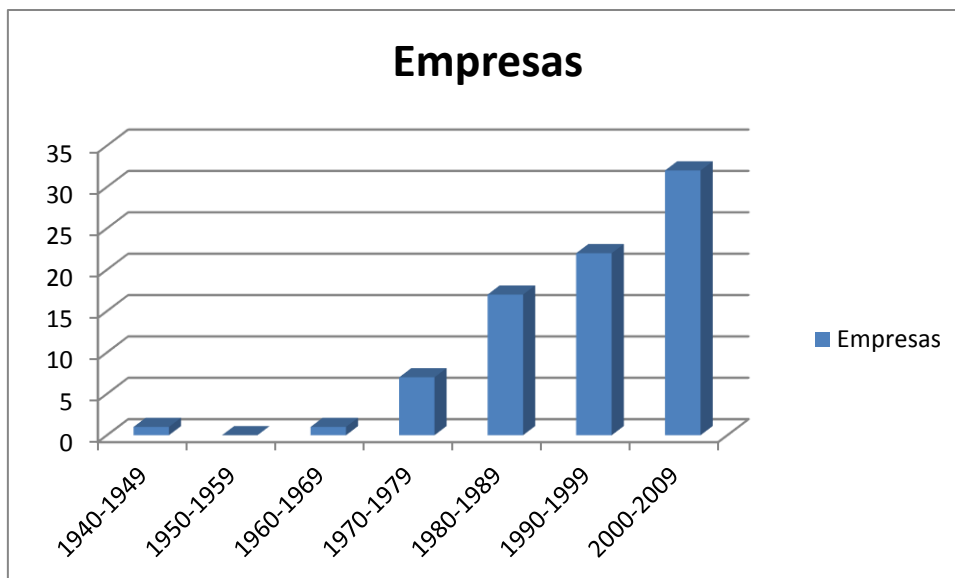


Gráfico 2 - Multinacionais brasileiras: primeira operação no exterior – 1940-2009

Fonte: Fleury & Fleuri (2012, p. 198).

Analisando as principais companhias brasileiras atuando no mercado mundial percebe-se que há uma diversificação em relação aos setores de atuação, de tal forma que há multinacionais como firmas estatais, outras que foram privatizadas, empresas atuando desde o agronegócio até em tecnologias da informação e as que nasceram *born globals*.

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

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

Fonte: adaptado de Fleury & Fleury (2012: 230).

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

#### **4 Possibilidades, desafios, estratégias e trajetórias das multinacionais brasileiras**

##### **4.1 Multinacionais brasileiras baseadas em FSAs: Petrobras, Gerdau, Odebrecht Petrobras e o setor de derivados de petróleo**

A Petrobras foi fundada por Getúlio Vargas, em 3 de outubro de 1953, através da Lei 2.004/53, com o nome de Petróleo Brasileiro S.A.<sup>5</sup> A exploração e operações de produção, bem como outras atividades relacionadas com o petróleo, gás natural e demais derivados, com exceção da distribuição, foram monopólio da Petrobras de 1954 a 1997.

Um passo importante na história da companhia foi a criação do Centro de Investigação e Desenvolvimento (Cenap) para apoiar o processo de aprendizagem. Em 1966 o centro foi renomeado Cenpes e transferido para os fundos da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

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

A década de 1980 significou avanços, sobretudo ao desenvolver tecnologia para descobrir e explorar petróleo *offshore*. Conforme depoimento de Décio Costa (2003), gerente executivo para da Petrobras para o Cone Sul:

Hoje a produção da Petrobras é, basicamente, fruto das descobertas de águas profundas na Bacia de Campos (RJ), que aconteceram de 1985 em diante. Naquele tempo, quem tinha plataformas de perfuração de petróleo no mar para 800 a 900 metros eram apenas companhias estrangeiras. Acho que no mundo havia 10 ou 12

---

<sup>5</sup> Para detalhes a respeito da história da empresa ver, entre outros, MOURA, Mariluce (org.). **Petrobras 50 anos**. Rio de Janeiro: Petrobras, 2003; ALVEAL, Carmen. A Petrobras na economia global: desafios e oportunidades de uma estatal de trajetória singular. In: DALLA COSTA, Armando; FERNANDES, Adriana Sbicca; SZMRECSÁNYI, Tamás (orgs.). **Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: Hucitec\ABPHE, 2008, p. 59-78.

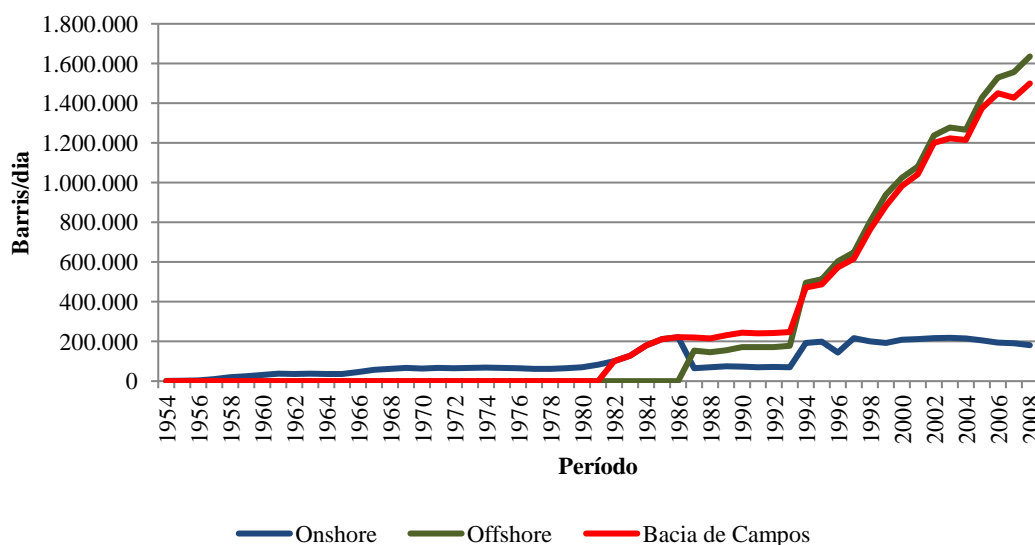
plataformas dessas e teve uma época que quase todas estavam aqui no Brasil.

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

Na década de 2000 ficou mais explícita a ideia da Petrobras de se tornar uma empresa integrada de energia. Além da expansão das atividades petrolíferas, a estratégia também se voltou para a expansão da exploração de gás e, seletivamente, de fontes renováveis de energia, com destaque para o biodiesel (PETROBRAS, 2005).

O início da exploração do petróleo *offshore*, na Bacia de Campos, foi fundamental para o aumento da produção (gráfico 3).

Gráfico 3 – Evolução da Extração de Petróleo *Onshore*, *Offshore* e da Bahia de Campos (em barris/dia): 1954 – 2008.

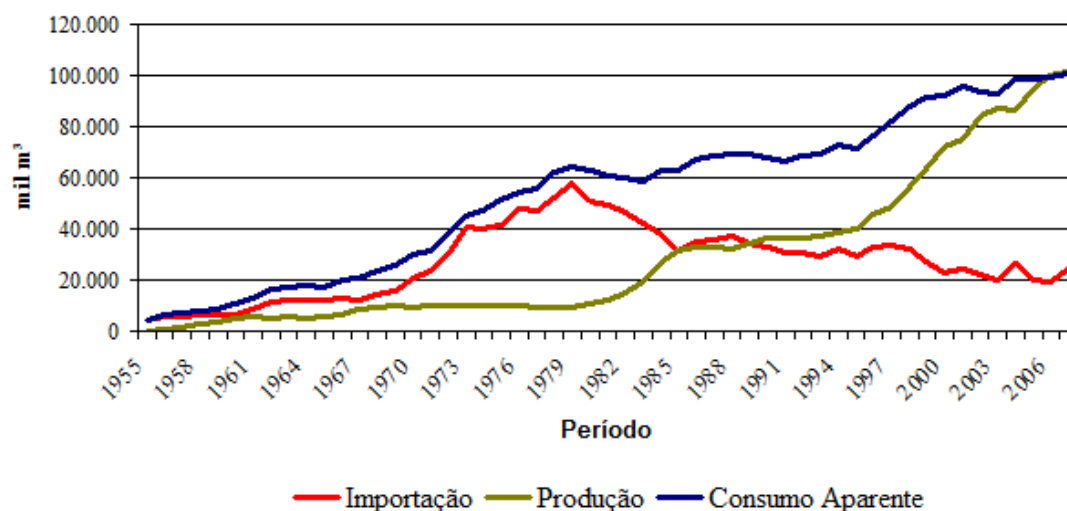


FUENTE: Dalla Costa; Pessali; Gonçalves, 2013, p. 193.

NOTA: Na exploração *offshore* está incluída a Bahia de Campos, que entrou em operação em 1977.

Este aumento da *offshore* foi de grande valia, também, para que o país alcançasse a autosuficiência em petróleo e derivados (gráfico 4).

Gráfico 4 – Evolução do volume Importado, Produzido e Consumo Aparente de Petróleo (em mil m<sup>3</sup>): 1955 – 2007.



FUENTE: Dalla Costa; Pessali; Gonçalves, 2013, p. 194.

Dois fatores motivaram seu processo de internacionalização. De um lado, o país não contava com reservas significativas em solo e, de outro, para compensar estes recursos escassos, era preciso “produzir petróleo em outros países”. Ao mesmo tempo, no plano interno, a Petrobras adotou uma estratégia de exploração e produção em alto-mar, de aumento da capacidade de refino, de terminais e de dutos para transporte.

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

Na primeira década do século XXI a Petrobras encontrava-se fortemente instalada no mercado mundial. Atuava em 12 países do continente americano em diferentes atividades tais como exploração, produção, comercialização.

Tabela 6 – Distribuição espacial e cronológica da inserção da Petrobras no continente americano: 1972 – 2008.

País	Ano de início das atividades	Atividades
Colômbia	1972	Exploração de petróleo em águas rasas e profundas (a partir de 2004)
EUA	1987	Exploração, produção e comercialização de petróleo e derivados; exploração em águas profundas a partir de 2004
Argentina	1993	Exploração, produção e comercialização de petróleo, gás e derivados
Bolívia	1995	Exploração, produção e comercialização de gás e petróleo
Equador	1996	Exploração e produção de petróleo
Venezuela	2003	Exploração e produção de petróleo <i>onshore</i> e <i>offshore</i>
Perú	2003	Exploração e produção de petróleo e gás em terra

México	2003	Exploração e produção de gás natural; acordos de cooperação tecnológica para exploração de petróleo em águas profundas
Uuguai	2004	Comercialização de gás e derivados de petróleo
Chile	2005	Oficina comercial. A partir de 2007, aquisição de rede de postos de distribuição.
Paraguai	2006	Comercialização de combustíveis
Cuba	2008	Exploração de petróleo em águas profundas

FONTE: Dalla Costa; Pessali; Gonçalves, 2013: 202.

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

Tabela 7 – Distribuição espacial e cronologia de Inserção da Petrobras no continente africano: 1979 – 2007.

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

FONTE: Dalla Costa; Pessali; Gonçalves, 2013: 204.

Suas atividades na Eurasia acompanharam a mesma estratégia de diversificação e atuação, neste caso, com destaque para a representação comercial.

Tabela 8 – Distribuição Espacial e Cronologia de Inserção da Petrobras na Eurasia: 1979 – 2007.

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

Portugal	2007	Exploração de petróleo em águas profundas; acordos para futura comercialização de biocombustíveis
Noruega	2007	Cooperação em pesquisa e novas tecnologias

FONTE: Dalla Costa; Pessali; Gonçalves, 2013: 206.

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

Tabela 9 – Petrobras: Atividades em 37 países – 2011.

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

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

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

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

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

Um desafio, que mostrou-se também perspectiva para a companhia foi a criação, em 2008, da Petrobras Biocombustível para desenvolver projetos de produção e gestão de etanol e biodiesel. Em seguida a Petrobras passou a abastecer o mercado asiático de etanol, objetivando reduzir a poluição ambiental.

### **Gerdau: pioneira e uma das mais internacionalizadas multinacionais brasileiras**

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

A empresa foi mudando de dirigentes, mas sempre com membros da família. Em meados do século passado, em 1946, Curt Johannpeter, nascido na Alemanha, com carreira no Deutsch Bank, genro de Hugo Gerdau, assumiu a empresa e imprimiu nova estratégia. Em 1947 passou a operar na Bolsa de Valores de Porto Alegre e, em 1948, a Gerdau comprou a Siderúrgica Riograndense, entrando no setor siderúrgico.

Para dar continuidade a sua atuação no mercado interno, a Gerdau inaugurou a Usina Rio dos Sinos em Sapucaia do Sul, a 25 quilômetros de Porto Alegre, em 1957 (DALLA COSTA, 2011: 68). A partir da segunda metade do século XX a firma empreendeu uma série de aquisições que possibilitaram sua presença em todo território nacional.

Tabela 10 – Ano de fundação e/ou aquisição e localização das empresas do Grupo Gerdau no Brasil – 1901-2010

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

Fonte: Dalla Costa (2011: 72).



Um dos fatores que permitiram à empresa estar fortemente instalada no mercado nacional e internacional foi sua competência na gestão da produção (FLEURY & FLEURY, 2012: 261-265). Esta competência desenvolveu-se a partir de duas direções. De um lado, o uso do sistema de *mini-mills*, que operam aciarias elétricas e têm sucata como principal matéria-prima. Isto permitiu que a escala ótima de operação seja pequena e que a usina possa trabalhar eficientemente abastecendo mercados locais ou regionais. Atualmente 90% da produção da firma é feita em *mini-mills*. Mais de 10 milhões de toneladas de sucata são utilizadas a cada ano, o que posiciona a Gerdau como um dos principais recicladores das Américas.

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

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

No seu processo de ida ao mercado mundial a Gerdau viu nos países da América Latina uma expansão de sua capacidade. Os investimentos na América do Norte, onde a construção é essencialmente metálica, significou um *up-grading* nas suas competências. Seu processo de internacionalização ocorreu, sobretudo, via compra de concorrentes (Tabela 11).

Tabela 11 – Ano de fundação e/ou aquisição e localização das empresas do Grupo Gerdau no exterior – 1980-2015

Ano	Empresa	Localização	Processo
1980	Siderúrgica Laisa	Montevideo-Uruguai	Aquisição
1989	Courtice steel Incorporation	Cambridge, ON-Canadá	Aquisição
1992	Siderúrgica Aza	Santiago-Chile	Aquisição
1992	Indaq	Santiago-Chile	Aquisição
1995	Manitoba rolling Mills	Selkirk-Canadá	Aquisição
1997	Sicuedad Oytaba S.A.	Vila Mercedes-Argentina	Aquisição
1997	Sipar	Pérez-Argentina	Aquisição
1999	AmeriSteel	Estados Unidos	Aquisição
2001	Georgia Steel Mill	Cartersville, GA-EUA	Aquisição
2002	Co-Steel	Estados Unidos	Fusão
2004	Potter Form & Tie	Belvidere, IL-EUA	Aquisição
2004	North Star Steel	Estados Unidos	Aquisição
2004	Gate City Steel Inc	Indianápolis, IN-EUA	Aquisição

2004	Cargill Inc	Estados Unidos	Aquisição
2006	Callaway Building Products	Knoxville, TN-EUA	Aquisição
2006	Fargo Iron & Metal Co.	Fargo, ND-EUA	Aquisição
2006	Sheffield steel Corporation	Estados Unidos	Aquisição
2006	Empresa Siderúrgica del Peru	Peru	Aquisição
2006	Pacific Coast Steel	Estados Unidos	Joint Venture
2006	GSB Acero	Guipúzcoa-Espanha	Aquisição
2007	Siderúrgica Tultitlan	Cidade do México-México	Aquisição
2007	Industrias Nacionales INCA	República Dominicana	Joint Venture
2007	Valley Placers Inc.	Las Vegas, NV-EUA	Aquisição
2007	Kaylani Gerdau	Tadipatri-India	Joint Venture
2007	Sizuca	Venezuela	Aquisição
2007	Chaparral Steel	Estados Unidos	Aquisição
2008	Century Steel	Las Vegas, NV-EUA	Aquisição
2008	Corporación Centroam. del Acero	Guatemala e Honduras	Aquisição
2010	Tamco	Califórnia-EUA	Aquisição
2014	Usina Saint Paul	Minessota-EUA	Aquisição
2015	Gerdau Corsa	Ciudad Sahagun-México	Construção

Fonte: Dalla Costa (2011: 77) e Gerdau Relatórios Anuais para anos seguintes.

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

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

### **Odebrecht e seu processo de internacionalização**

O primeiro Odebrecht chegou ao Brasil em 1856. Tratava-se de um engenheiro formado pela Universidade de Greifswald, na Prússia, e deu origem a uma sequência de empresas familiares. A Odebrecht Engenharia foi fundada em 1944, a partir de uma

empresa de construção, deixada pelo pai, tendo nos mestres construtores seu maior patrimônio.

Os alicerces da cultura da empresa se fundamentam no foco na criação de uma base de clientes cativos com uma estrutura descentralizada de organização e participação nos resultados. Os valores principais são a confiança, cooperação, inovação, simplicidade e mentalidade de serviço. O responsável por um projeto tem poder de decisão e recursos para inovar em seus relacionamentos com os clientes, o que o caracteriza como “dono do negócio”.

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

Para Fleury & Fleury (2012: 282) as construtoras brasileiras se capacitaram para entrar e permanecer no mercado mundial em função de um problema com a construção da ponte Rio-Niterói. A empresa encarregada pela obra era a M. Rothschild and Sons, que começou a construção em 1960. No entanto, dois anos depois abandonou o serviço que foi completado pela Camargo Corrêa, Mendes Junior e Rabelo. Esta exposição precoce ao financiamento internacional, a parceria e a gestão internacionais, levaram as firmas brasileiras de engenharia a desenvolver competências específicas na gestão de grandes projetos de infraestrutura. Foi exatamente esta experiência que depois levaram para o mercado mundial.

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

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

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

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

A Odebrecht chegou em 2015 com 276.224 trabalhadores, sendo 64% brasileiros e 36% estrangeiros<sup>6</sup>. Teve uma receita bruta de R\$ 107.679 milhões (US\$ 45.751 milhões) e um lucro líquido de R\$ 498 milhões (US\$ 211 milhões). Esta receita foi proveniente: 49,3 Brasken; 30,8% Engenharia & Construção; 3,1% Odebrecht Agroindustrial; 3,1% Odebrecht Transporte; 2,8% Enseada Indústria Naval; 2,7% Odebrecht Óleo e Gás; 2,6% Odebrecht Ambiental; 2,1% Odebrecht Latinvest; 1,9% Odebrecht realizações Imobiliárias; 0,1% Odebrecht Defesa e Tecnologia; 1,5% Outros (ODEBRECHT, R.A. 2015: 22).

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

### **Vale e o setor mineral**

A Vale teve um lucro líquido de R\$ 13,3 bilhões em 2016<sup>7</sup>. Chegou a este resultado, após uma longa trajetória como empresa estatal, privatizada em 1997. Iniciou suas atividades em 1942 totalmente voltada para o mercado externo.

A constituição da Vale, no período da Segunda Guerra Mundial, tinha por objetivo abastecer de minério de ferro siderúrgicas da Inglaterra. Tendo reservas de alta qualidade e uma ferrovia ligando-as ao porto de Vitória, completou sua primeira infraestrutura integrada em 1945<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Trabalham na Odebrecht operários de 76 nacionalidades. 107.714 brasileiros, seguidos por 14.992 mexicanos e trabalhadores de outros 74 países (ODEBRECHT, R.A., 2015: 28).

<sup>7</sup> <https://economia.uol.com.br/ao-vivo/2017/02/23/direto-da-bolsa.htm#vale-lucra-r-133-bi-em-2016-apos-perder-r-442-bi-no-ano-anterior-20170223074000> Acesso em: 23 Fev. De 2017.

<sup>8</sup> Para um histórico detalhado da presença da Vale no mercado internacional ver, entre outros, Dalla Costa (2011: 85-100): *A Vale e sua trajetória no mercado internacional*.

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

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

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

A estratégia desenvolvida pela Vale é a excelência operacional, buscando diferenciar-se na qualidade, garantindo prazos de entrega, ofertando um produto de desempenho superior pelo preço equivalente ao dos concorrentes(VALE, R.A. 2015).

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

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

O Departamento de Desenvolvimento de Projetos Mineraiis tem como missão gerar novos projetos e negócios. É responsável por identificar novas áreas de exploração mineral, mantendo empreendimentos em 21 países da América do Norte, América Andina, África, Eurásia, Austrália e Brasil. A prospecção considera a fertilidade mineral, maturidade na produção mineral e os riscos gerenciáveis.

Para tanto, reúne competências em pesquisa geológica, processamento mineral, engenharia e economia mineral. Por ter sido longamente uma estatal, teve facilidades e apoio das universidades federais e estaduais, em especial da Universidade Federal de

Ouro Preto, bem como de escolas técnicas, na preparação de seus funcionários e nos serviços tecnológicos.

Já em 1989 o plano estratégico da empresa apostava na internacionalização. O vencedor da privatização foi um consórcio liderado pela companhia Siderúrgica Nacional, que comprava minério da Vale e era sua concorrente em outras atividades. Atualmente, a composição acionária da Vale tem 33,3% da Valepar (Previ, Bradesco, Mitsui, BNDES, Opportunity), 61,3% no free float (39,2% de investidores brasileiros e 60,8% de estrangeiros), 5,4 outros (VALE, R.A. 2015).

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

A segunda frente é de médio e longo prazos e implica o fortalecimento de seu programa de pesquisa mineral. A Vale tem empreendimentos em 21 países e 154 projetos em diferentes fases e territórios. Na África, os investimentos estão localizados próximo à superfície, de extração mais fácil e menor risco. Em países de alto grau de maturidade, como Austrália, Canadá e Chile, a Vale aplica tecnologia de ponta para a descoberta de depósitos mais profundos, além de buscar parcerias com empresas que detêm os direitos minerais locais.

Atualmente a Vale possui 13 *joint ventures* localizadas em países estrangeiros, sendo que três são alianças de exploração mineral e 10 constituem alianças para desenvolvimento de pesquisa mineral. Além dessas *joint ventures* a firma possui mais 9 alianças localizadas no território nacional, todas em parceria com investidores estrangeiros. Sendo assim, pode-se destacar que 62% das alianças formadas são internacionais, ou seja, alianças com investidores estrangeiros localizadas em países estrangeiros” (OLIVEIRA e PAULA, 2006).

A Vale foca em projetos greenfield, posicionando a pesquisa no topo de suas necessidades. Com isso, sua expansão internacional vai ser direcionada a partir dos resultados da exploração por crescimento orgânico. Como resultado, a Vale está mais internacionalizada em seus projetos de pesquisa mineral que em mineração. Tem 14 projetos fora do Brasil, 5 dos quais no setor de mineração e 9 na pesquisa mineral, ou seja, 64% de seus projetos no exterior estão em pesquisa mineral e não na produção de minérios.

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

### **JBS Friboi e a internacionalização do setor de proteínas animais**

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

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

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

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

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Friboi.

No estrangeiro, suas principais aquisições foram relacionadas na tabela 12.

Tabela 13 – Principais aquisições da Friboi no exterior – 2005-2015

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

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Friboi.

Além de ter presença marcante no ramo de carnes e derivados, a família Batista também atua em outros negócios. Comandados por Joesley Batista e concentradas na holding J&F, estão atividades como a Eldorado Brasil (celulose), Vigor (lácteos), higiene e beleza (Flora), Banco Original (financeiro), Canal Rural (mídia), confinamento de gado nos Estados Unidos e Austrália (Oklahoma) e criação de gado (Floresta Agropecuária)<sup>9</sup>.

De acordo com Fleury & Fleury (2012: 256-7), podemos afirmar que a principal competência desenvolvida pela Friboi, para atuar no cenário externo, foi a da gestão da cadeia de produção de bovinos para operar sob critérios de excelência operacional. Isso pode ser observado a partir de duas práticas. A primeira diz respeito à gestão de fornecedores do grupo. A firma foi pioneira ao implementar uma ferramenta de gestão de qualidade nas fazendas de compra dos animais. Ela é denominada *Friboi Quality Farms* e visa preparar os pecuaristas para a Aliança Global para uma Agricultura Segura e Sustentável, documento que habilita o produto a entrar no mercado europeu.

<sup>9</sup> <http://www.istoedinheiro.com.br/blogs-e-colunas/post/20151123/qual-tamanho-imperio-familia-batista/7833> Acesso em: 08 Mar. 2017.



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

Numa das entrevistas o *chief executive officer*, denominou o sistema de gestão de “*frog*”, significando “*from Goiás*”. Ao descrever a forma como a Friboi desenvolveu sua intervenção após a aquisição da Swift & Co, Bell e Ross (2008: 5) fazem a seguinte análise:

A cultura da empresa prioriza a simplicidade, franqueza, ausência de politicagem interna e disputa entre egos. Nas operações, premia a eficiência, os ganhos de escala, a estrutura de custos enxuta, a qualidade e a operação tão próxima da plena capacidade quanto possível.

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

### **BRF Brasil Foods no mercado brasileiro e internacional**

No dia 19 de maio de 2009, foi anunciada oficialmente a criação de uma das maiores empresas do ramo de alimentos do Brasil, denominada Brasil Foods S. A. - BRF, originada da fusão entre a Sadia e Perdigão<sup>10</sup>.

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

Para compreender a história desta firma é necessário voltar ao oeste catarinense de antes de meados do século XX, onde ambas iniciaram suas atividades. A Sadia foi fundada por Attilio Fontana em 7 de junho de 1944, na cidade de Concórdia, a partir da aquisição de um frigorífico denominado *S. A. Indústria e Comércio Concórdia*, posteriormente renomeado Sadia, nome composto a partir das iniciais SA de "Sociedade

---

<sup>10</sup> A fusão entre as duas empresas foi analisada por Dalla Costa e Souza Santos (2009), no texto intitulado: “Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia”.

Anônima" e das três últimas letras da palavra "ConcórdIA" e que virou marca registrada em 1947, tendo as famílias Fontana e Furlan à sua frente (SADIA, Relatório Anual, 2009)<sup>11</sup>. A Perdigão foi fundada pelas famílias Brandalise e Ponzoni em 1934, na cidade de Videira, como *Ponzoni, Brandalise e Cia*, e permaneceu sob a administração da família Brandalise até setembro de 1994, quando o seu controle acionário foi vendido para um consórcio de fundos de pensão brasileiros (PERDIGÃO, Relatório Anual, 2008)<sup>12</sup>.

Antes da fusão ambas disputavam a liderança em vários segmentos alimentícios no mercado interno, eram grandes exportadoras e estavam entre as maiores companhias de alimentos do mundo (DALLA COSTA; PETIT; BITTENCOURT, 2008). A Perdigão tinha sua sede em São Paulo, ocupava o terceiro lugar no ranking mundial de abate de aves e estava entre as dez maiores em abate de suínos, além de ser uma das principais empresas brasileiras na captação de leite e produção de processados lácteos, massas e pizzas. No mercado interno a Perdigão operava marcas como Perdigão, Chester, Batavo, Elegê, Doriana, Becel e Turma da Mônica. No mercado externo, destacavam-se as marcas Perdix, Batavo, Fazenda, Borella e Confidence (PERDIGÃO, 2009).

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

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

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

<sup>11</sup> Há uma extensa literatura sobre a história da Sadia e o contexto catarinense onde ela foi fundada. Entre os principais trabalhos mencionamos: Fontana (1980); Dalla Costa (1997); Mior (1992); Rizzi (1993); Teixeira (1994).

<sup>12</sup> Para o histórico da firma e o contexto em que foi fundada e se desenvolveu ver, entre outros, Brandalise (1982); Dalla Costa (1997), Tassara e Scarpin (1996).

	massas prontas, margarinas e doces	prontas e vegetais congelados
--	---------------------------------------	----------------------------------

Fonte: Dalla Costa e Souza Santos (2009: 164).

Com a fusão entre a Perdigão e a Sadia, surgiu a BRF Brasil Foods, maior exportadora mundial de aves e a maior empresa global de proteínas em valor de mercado, além de ser uma das principais captadoras de leite e processadora de lácteos do Brasil (BRF Relatório Anual, 2009: 3). Companhia de escala internacional sediada em Itajaí (SC), possuía 60 unidades industriais no Brasil e outras três no exterior (Argentina, Inglaterra e Holanda), exportava seus produtos para mais de 110 países e detinha um portfólio superior a 3.000 itens, distribuídos entre os segmentos de carnes, lácteos, margarinas, massas, pratos congelados, vegetais congelados, entre outros. Sua logística de distribuição contava com 36 centros de distribuição, abrangendo todo o território nacional, além de países da Europa, Ásia, África, Emirados Árabes, entre outros.

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

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

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

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

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

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

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

Em 2012, a firma deu ênfase ao plano de internacionalização, destacando-se o início da construção de uma fábrica em Abu Dahbi, concluída em 2013; a consolidação das aquisições na Argentina, com a incorporação de três companhias<sup>13</sup>; a compra da distribuidora Federal Foods no Oriente Médio; e o início das operações de distribuição na China, por meio da *joint venture* com a Dah Chong Hong Limited (BRF Relatório Anual, 2012: 16).

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

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

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

Reconhecida entre as cem empresas mais inovadoras do mundo, em ranking de 2012 da revista Forbes (BRF.R.A. 2012: 44), a Companhia irá inaugurar um novo Centro de Inovação em 2013. Instalado em Jundiaí (SP), o centro reúne as atividades antes desenvolvidas nos centros de pesquisa de Videira (SC) e São Paulo (SP). A concentração

---

<sup>13</sup> As empresas da BRF na Argentina são: 1) *Avex*: Abate e venda de frangos inteiros e em partes; 2) *Dánica* Líder em margarinas, vice-líder em molhos, fabrica de massas e óleos de cozinha, tem duas fábricas e 22 centros de distribuição refrigerados; 3) *Levino Zaccardi* Exporta queijos para o Brasil, tem uma fábrica; 4) *Quickfood* Líder em hambúrguer com a marca Paty, tem quatro fábricas (BRF. R.A. 2012: 32).

em um único local trará sinergia às atividades de pesquisa e desenvolvimento, unindo uma equipe de 250 pessoas.

Inaugurado em julho de 2013, o BRF Innovation Center (BIC) em Jundiaí (Brasil), foi idealizado para ser uma das principais referências de inovação e desenvolvimento tecnológico no setor de alimentos. O complexo, que abriga a Diretoria de P&D e Qualidade da BRF, responsável pela pesquisa e desenvolvimento de produtos cárneos, massas, margarinas, vegetais e embalagem, bem como pelo Sistema da Qualidade, recebeu investimento de R\$ 106 milhões da Financiadora Nacional de Projetos (Finep). Com área de 12.500m<sup>2</sup> emprega 180 pesquisadores e técnicos dedicados ao aprimoramento e desenvolvimento dos produtos da BRF<sup>14</sup>.

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

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

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

### **Considerações finais**

O objetivo deste trabalho era analisar se e/ou como um grupo de empresas brasileiras transformou-se em multinacionais aproveitando das FSAs e das CSAs. A principal conclusão é que as multinacionais originárias do Brasil aproveitaram tanto vantagens desenvolvidas internamente nas firmas, como vantagens do país. É o conjunto destas vantagens que permitem sua competitividade no cenário mundial. Para esta análise

---

<sup>14</sup> <https://www.brf-global.com/brasil/inovacao/centro-de-inovacao> Acesso em: 25 Fev. 2017.

foram selecionados dois conjuntos de empresas. Um mais voltado para as FSAs: Petrobras, Gerdau, Odebrecht e outro, baseado em CSAs: Vale, Friboi e Brasil Foods.

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

Outro aspecto a destacar da atuação mundial da Petrobras é seu amplo espectro de atividades. A companhia atua na exploração e produção; refino e petroquímica; distribuição e comercialização; gás e energia e; representação. Contando as diversas atividades, a Petrobras estava presente em 37 países, no início da segunda década do século XXI.

O modelo de negócios da **Gerdau** que lhe dá vantagens internacionais implica numa atuação regional, através de *mini-mills*, com operações integradas verticalmente, desde a coleta e o processamento da sucata até a distribuição dos produtos, em geral fabricados de acordo com projetos customizados para os clientes finais. Outra característica é a aplicação, em cada região de atuação, do *Gerdau Business System*, documento desenvolvido nos moldes do *Toyota Production System*. Este sistema é aplicado em cada nova planta industrial que passa a atuar sob o comando do grupo Gerdau.

A **Odebrecht** conta, para sua atuação a nível mundial, com duas frentes: a) o desenvolvimento de comunidades de conhecimento. Este, acumulado nas diversas atividades e países, é repassado para os demais funcionários nos diversos países e; b) a criação de programas de capacitação para todos os níveis hierárquicos e países. Além disso a firma privilegia a transferência de conhecimento e experiência acumulados pelos líderes das três gerações.

A **Vale** está mais internacionalizada em seus projetos de pesquisa mineral que em mineração. Tem 14 projetos fora do Brasil, 5 dos quais no setor de mineração e 9 na pesquisa mineral, ou seja, 64% de seus projetos no exterior estão em pesquisa mineral e não na produção de minérios. Portanto, uma de suas vantagens é proveniente dos resultados de suas pesquisas. A Vale se apropria também das vantagens de país, uma vez que explora a mina de Carajás, maior reserva de minério de ferro do mundo e com qualidade superior às demais. Com isso, a empresa pode ofertar uma matéria prima de melhor qualidade e por um preço menor que o das concorrentes.

A **Friboi**, além de contar com a qualidade e a quantidade de carnes produzidas no Brasil, tanto em bovinos, suínos e aves, conta com diversas outras competências para atuar no mercado mundial. Estabeleceu-se nos Estados Unidos, Austrália e Argentina, além do Brasil, o que lhe permitiu acesso aos recursos naturais e vantagens comparativas, uma vez que estes quatro países estão entre os grandes produtores mundiais de carnes. O fato de estar presente nestas nações permite-lhe comercializar seus produtos nos EUA, Europa e demais mercados.

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

O conjunto das multinacionais brasileiras ainda conta com duas outras vantagens desenvolvidas no país. A primeira é em relação à mão-de-obra especializada, um dos itens destacados por Lall (1992). O Brasil montou um sistema de pós-graduação ainda nas décadas de 1960-70 e atualmente conta com 1.950 programas de pós-graduação, muitos com excelência internacional. Nestes programas estudam, de acordo com a CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior (2016), 122.295 alunos. Dentre eles, 76.323 nos mestrados acadêmicos, 4.008 nos mestrados profissionais e outros 41.964 nos programas de doutorado<sup>15</sup>. Esta mão de obra especializada, tanto para a pesquisa fundamental como aplicada, assim como para os cargos de direção também contribui para a competitividade internacional das firmas brasileiras.

Outra instituição que contribui para estas (e outras) companhias é a EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, fundada em 1973. Em 2016, contava com 17 unidades centrais e 46 unidades descentralizadas, onde trabalhavam 9.713 pessoas. Os funcionários da Embrapa estavam assim distribuídos: 2.463 pesquisadores; 2.564 analistas; 1.715 técnicos e 2.989 assistentes de pesquisa<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao/180-estudantes-108009469/pos-graduacao-500454045/2583-sp-2021081601> Acesso em: 06 Mar. 2017.

<sup>16</sup> EMBRAPA em números, 2016. Disponível em: <https://embrapa.br/documentos/1018093/Embrapa+em+Números/7624614b-ff8c-40c0-a87f-c9f00cd0a832> Acesso em: 06 Mar. 2017.

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

Para termos uma ideia dos resultados das pesquisas (EMBRAPA, 2016: 63), basta analisar a evolução da área colhida, produção e produtividade de grãos (arroz, feijão, milho, soja e trigo) entre 1970 e 2016. A área colhida passou de 21,4 milhões de hectares para 56 milhões (variação de 161,5%); a produção passou de 27,3 milhões de toneladas para 204,8 milhões (variação de 669,3%); a produtividade passou de 1.276 kg/ha para 3.656 kg/ha (variação de 186,5%). O uso de ração de milho e soja, assim como a qualidade das carnes das raças desenvolvidas pela Embrapa, são elementos que contribuem para a competitividade dos produtos exportados pelas multinacionais brasileiras.

## **Referências**

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

ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ALVEAL, Carmen. A Petrobras na economia global: desafios e oportunidades de uma estatal de trajetória singular. In: DALLA COSTA, Armando; FERNANDES, Adriana Sbicca; SZMRECSÁNYI, Tamás (orgs.). **Empresas, empresários e desenvolvimento econômico no Brasil**. São Paulo: Hucitec\ABPHE, 2008, p. 59-78.

BARBERO, Maria Inês. “A Long-term View on Business Groups in 19th and 20th Century Argentina.” In JONES, Geoffrey; LLUCH, Andrea (orgs.). **The Historical Impact of Globalization in Argentina and Chile**. Houndmills: Edward Elgar, 2015.

BARTLETT, Christopher; GHOSHAL, Sumantra. **Managing across borders**: the transnational solution. 2.ed. Boston: Harvard business School Press, 1998.

BELL, David; ROSS, Catherine. JBS Swift & Co. **Harvard Business School Review**. Dec. 12, 2008, 21p.

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

BRASIL FOODS – BRF. **Relatórios Anuais**. 2009-2015.



COSTA, Décio. **Depoimento para o Projeto Memória dos Trabalhadores Petrobras**. 2003.

CUERVO-CAZURRA, Alvaro. Sequence of value-added activities in the internationalization of developing country MNEs. **Journal of International Management**, n. 13, p. 258-277, 2007.

DALLA COSTA, Armando. **L'Agro-Industrie Brésilienne Contemporaine: innovations organisationnelles et transformations technologiques dans l'aviculture**. Paris: Sorbonne, 1997 (tese de doutorado).

DALLA COSTA, Armando. **Internacionalização de empresas brasileiras**. Teoria e experiências. Curitiba: Juruá, 2011.

DALLA COSTA, Armando; PETIT, Pascal; BITTENCOURT, Maurício. Innovations, technological economic development: An evolutionary view of the Brazilian poultry and its firms. Anais do **III Research Workshop on Institutions and Organisations**. São Paulo: USP, IBMEC, FGV-SP, October, 13<sup>th</sup> to 14<sup>th</sup>, 2008.

DALLA COSTA, Armando; SOUZA SANTOS, Elson R. Brasil Foods: a fusão entre Perdigão e Sadia. **Economia & Tecnologia**. Ano 5, vol. 17, p. 165-176, 2009.

DALLA COSTA, Armando; PESSALI, Huáscar; GONÇALVES, Sandra Cristina. Petróleo Brasileira S.A.: Una empresa brasileña internacionalizada. **Revista de Gestión Pública**. Vol. II, n. 1, Enero-Junio 2013, p. 183-213.

DALLA COSTA, Armando João; GELINSKI JUNIOR, E. ; WICHINEVSKY, M. T. Multinationals from emerging countries: Internationalization of Brazilian companies between 1970 and 2013. **Apuntes**, Revista de Ciencias Sociales, v. XLI, p. 9-46, 2014.

DUNNING, J. H. **Explaining international production**. London: Unwind Hyman, 1988.

DUNNING, J. H. **Multinational enterprises and the global economy**. England: Addison-Wesley Publishing Company, 1993.

DUNNING, J. H. The Eclectic (OLI) Paradigm of international production: past, present and future. **Journal of the Economics of Business**, v.8, n.2, p.173-90, 2001.

EMBRAPA em números, 2016. Disponível em: <https://embrapa.br/documentos/1018093/Embrapa+em+Números/7624614b-ff8c-40c0-a87f-c9f00cd0a832> Acesso em: 06 Mar. 2017.

FLEURY, Afonso. The technological behaviour of Brazilian state-owned enterprises. In: JAMES, Feffrey (Ed.). **The technological behavior of public enterprises in developing countries**. London: Routledge, 1989.

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

FUNDAÇÃO Dom Cabral. **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras**, 2011 a 2016.

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

GERDAU. **Relatórios Anuais**. 2012 a 2015.

GOLDSTEIN, A. **Multinational companies from emerging economies**. New York: Palgrave Macmillan, 2009.

GUILLÉN, Mauro; GARCIA-CANAL, Esteban. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. **Academy of Management Perspectives**, p. 23-35, 2009.

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

HYMER, S. **The international operations of the national firms: a study of direct foreign investment**. Cambridge, Ma: MIT PRESS, 1960.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, v.8, p.23-32, 1977.

KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna. The right way to restructure conglomerates in emerging markets. **Harvard Business Review**, p. 125-134, July-August, 1999.

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

LALL, Sanjaya. Technological capabilities and industrialization. **World Development**, v. 20, n. 2, p. 165-186, 1992.

MAKADAR, Beky M. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**, v.30, n.1, p. 7-34, maio 2009.

MARINHO, Pedro Lopes. **Explicações sobre a internacionalização produtiva das empresas: das teorias clássicas às novas teorias**. UFPR: Curitiba, 2013 (PPGDE - Tese de Doutorado)

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

MIOR, Luiz C. **Empresas Agroalimentares, Produção Agrícola Familiar e Competitividade no Complexo Carnes de Santa Catarina**. UFRRJ: Dissertação de mestrado, 1992.

NOGUEIRA, Arnaldo José F.M. A perspectiva das relações de trabalho em processos de internacionalização. In: OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. **Multinacionais brasileiras**. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 127-149.

OLIVEIRA JUNIOR, Moacir M. **Multinacionais brasileiras**. Porto Alegre: Bookman, 2010, p. 127-149.

OLIVEIRA, Thais; PAULA, Germano. Estratégia de internacionalização da Companhia Vale do Rio Doce. In: **Workshop de internacionalização**. Paper. Coppead-UFRJ, Rio de Janeiro, 2006, 20 p.

PENROSE, E. Foreign Investment and the Growth of Firm. **Economic Journal**, v.66, n.262, p.220-235, 1956.

PERDIGÃO. **Relatório Anual**, 2009.

PETROBRAS. **Relatórios Anuais**. 2012 a 2015.

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

RAMAMURT, R.; SINGH, J. (Editors.). **Emerging multinationals in emerging market**. Oxford University Press, 2009.

RASMUSSEM, E.; MADSEN, T. The born global concept. Proceeding of the 28th EIBA Annual Conference. **European International Business Academy**. Athens, Greece, 2002.

RENNIE, M. Global Competitiveness: Born Global. **Mickinsey Quarterly**, 4, p.45-52, 1993.

RIBEIRO, F. F.; PIMENTEL, R. J. E. Empresas Born Globals Brasileiras: a influência do perfil do empreendedor e da localização geográfica. **Revista da PUCSP**, v.1, n. 1, 2011.

RUGMAN, Alan; LI, Jing. Will China's multinationals succeed globally or regionally? **European Management Journal**, v. 25, p. 333-343, 2007.

SADIA. **Relatório Anual**, 2009.

SANTOS, Leonardo Bruno. **Estado e internacionalização das empresas multinacionais**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013. São Paulo: Outras Expressões, 2012.

SPOSITO, Eliseu S.; SANTOS, Leandro B. **O capitalismo industrial e as multinacionais brasileiras**. São Paulo: Outras Expressões, 2012.

PETROBRAS. **Relatórios Anuais**. Diversos anos.

- PETROBRAS. **Plano Estratégico Petrobras 2015**. 2005. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br/portugues/ads/ads.Petrobras.html>
- RIZZI, Aldair. **Mudanças Tecnológicas e Reestruturação da Indústria Agroalimentar**: o caso da indústria de frangos no Brasil. Campinas, Tese de doutorado, 1993.
- RUGMAN, Alan M. «Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies». En: RAMAMURTI, Ravi y Jitendra V. SINGH (eds.). **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Cambridge: University Press, 2010, p. 42-63.
- TANURE, Tania; CYRINO, Álvaro; PENIDO, Erika. **Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais**. Nova Lima: FDC, 2007.
- TASSARA, Helena e SCAPIN, Alzira. **Perdigão uma trajetória para o futuro**. Videira: Empresa das Artes, 1996.
- TEIXEIRA, Francisco M.P. **Sadia, 50 anos construindo uma história**. São Paulo: Prêmio Editorial Ltda, 1994.
- VERNON, Raymond. International Investment and International trade in the Product Cycle. Harvard Graduate of Business Administration. **Quarterly Journal of Economics**, p.190-207, 1976.