

# Internacionalização de empresas brasileiras em mercados da Europa e América do Norte: análise do perfil e de estratégias de atuação

**FERNANDA BERGAMO CALDERARI**

(Univ. Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho) nanda\_bergamo@hotmail.com

**MARCELA BERGAMASCHI**

(Univ. Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho) marcela.bergamaschi@outlook.com

**GIULIANA A. SANTINI PIGATTO**

(Univ. Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho) giusantini@tupa.unesp.br

**Resumo:** Na última década, principalmente, empresas brasileiras têm se arriscado de modo mais intenso no mercado externo através da diversificação das estratégias em mercados desenvolvidos e mais distantes geograficamente. A partir de 2004, os fluxos de saída de investimento direto passaram a ganhar maior importância para essas regiões, se opondo ao fluxo de investimentos diretos das empresas brasileiras concentrado na América do Sul, que vinha se observando até então. O objetivo principal deste artigo é analisar o processo de internacionalização das empresas brasileiras em mercados da Europa e América do Norte, conhecendo o perfil de atuação dessas companhias, em termos de segmentos e estratégias utilizadas pelas mesmas para o alcance desses mercados. O artigo é de natureza qualitativa, de caráter descritivo-documental, analisando-se sete organizações de maior índice de regionalidade para as regiões da América do Norte e Europa. Os resultados das empresas estudadas foram analisados e trabalhados por meio de medidas descritivas.

**Palavras-chave:** Internacionalização. Estratégias. Mercados desenvolvidos.

## Internationalization of Brazilian companies in the markets of Europe and North America: analyzing of the profile and the acting strategies

**Abstract:** In the last decade, mainly, Brazilian companies have risked more intensely in foreign markets through diversification strategies in developed markets and more geographically far. Since 2004 the direct investment outflows got more importance for these regions, opposing to the flow of direct investments by Brazilian companies concentrated in South America, which had been observed until then. The main objective of this research is to analyze the internationalization process of Brazilian companies in markets of Europe and North America. In a specific way it is looked for knowing the acting profile of these businesses, related to actuation segments and strategies used by them to the reach of these markets. This article will use qualitative approach, of documentary descriptive feature, analyzing seven companies of major regionality index in the North America and Europe regions. The results were analyzed and worked through descriptive means.

**Keywords:** Internationalization. Strategies. Developed market.

## INTRODUÇÃO

A 'terceira onda' da internacionalização ou o processo de internacionalização mais recente do mercado mundial tem sido marcado pela presença de empresas de países emergentes em países desenvolvidos (FLEURY; LEME FLEURY; REIS, 2010). Internacionalizar-se pode ser compreendido como o movimento de expansão da economia através do envolvimento das organizações para fora de seu país de origem, visando maior vantagem competitiva através de maior alcance geográfico.

O Modelo de Uppsala, desenvolvido na década de 1970, afirma que esse processo ocorre gradualmente, com um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo, com base no aprendizado obtido por meio da experiência e do conhecimento (JOHANSON; VAHLNE, 1977; 2006). Os fundamentos desse modelo foram sucedidos pela Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que aborda as principais controvérsias do antigo modelo e gera novas linhas de pesquisa. A mudança mais relevante foi fazer com que os estudos sobre o processo de internacionalização deixassem de ser examinados como um fenômeno econômico para serem também analisados sob a ótica do Comportamento Organizacional, focando as análises nas networks, que é a relação formada entre firmas e mercados industriais (HEMAIS; HILAL, 2002; SOUSA, 2012).

No caso brasileiro, ambas as estratégias - de exportação e de investimento brasileiro direto (IBD) - têm sido crescentes, principalmente a partir da década de 1990, quando da abertura da economia ao mercado externo (redução de protecionismo), plano de estabilização de inflação e da moeda, criação do Mercosul etc. Para se ter uma noção dessa evolução basta observar que as exportações passaram de um montante de US\$ 43,8 bilhões média/ano no período 1990-2000 para o montante de US\$ 137,6 bilhões média/ano no período 2001-2011. O IBD saltou do montante de US\$ 1 bilhão (média/ano no primeiro período) para o montante de US\$ 6,2 bilhões (média/ano no segundo período) (BACEN, 2013).

Segundo Parente et al. (2013), a liberalização do comércio e a redução do papel do Estado na economia brasileira, nas décadas de 1980 e 1990, motivaram as empresas a reconsiderarem suas entradas no mercado internacional, o que levou muitas das empresas que lideravam o mercado doméstico (juntamente com algumas empresas de capital estrangeiro), a expandirem externamente, não somente por meio da exportação, como pelo investimento direto, por exemplo. Até os anos de 2003/2004, o crescente fluxo de investimentos diretos das empresas brasileiras esteve concentrado na América do Sul, segundo Sousa (2012), principalmente no segmento de bens industriais processados e de serviços. Entretanto, a partir de 2004, em um novo contexto macroeconômico doméstico e internacional, os fluxos de saída de investimento direto passaram a ganhar maior importância, seguindo a tendência observada também em outros países emergentes, sobretudo asiáticos. E esse movi-

mento passou a incluir a disputa, pelas empresas brasileiras, da liderança global em suas áreas de atuação, bem como uma maior abrangência do processo em termos de empresas e setores, e mudanças em estratégias, motivações e condicionantes do processo de internacionalização produtiva (HIRATUKA; SARTI, 2011).

De acordo com análises de Santini e Pigatto (2013), enquanto os estoques de investimentos brasileiros diretos ao mundo cresceram 307% no período 2001-2011, ultrapassando a marca de US\$ 200 bilhões, os investimentos à América do Sul decresceram, no mesmo período, de 12% em 2001 para 5,2% em 2011 (em relação ao total de IBD), em prol da realização de investimentos em países da Europa e América do Norte (principalmente), e Ásia, evidenciando que houve maior diversificação das estratégias de internacionalização em mercados desenvolvidos e mais distantes geograficamente. A maior participação dos IBDs em mercados mais desenvolvidos e distantes geograficamente, como América do Norte e Europa também são verificados pelos estudos de Ramsey et al. (2010) e Cretoui et al. (2011), que mostram que, em 2009, a presença das transacionais brasileiras era de 17% e 9% nas regiões da Europa e América do Norte, respectivamente, e em 2010, esse índice passou para 21,1% e 12,6%, respectivamente. Como justificava para o aumento de participação nessas regiões, Cretoui et al. (2011) apontam a maior quantidade de países com diversidade cultural e mercados consumidores, levando as empresas brasileiras a vislumbrarem diversas opções de atuação nesses mercados.

Diante do exposto, o objetivo deste artigo é analisar o processo de internacionalização das empresas brasileiras em mercados da Europa e América do Norte. De modo específico busca-se conhecer qual o perfil de atuação, em termos de segmentos de atuação das empresas brasileiras que vêm expandindo seus negócios em mercados mais desenvolvidos e mais distantes (geograficamente), bem como quais foram (ou quais são) as estratégias utilizadas por essas empresas para o alcance desses mercados. Assim, este artigo vem contribuir com as evidências de maior expansão das empresas brasileiras em mercados internacionais mais desenvolvidos, auxiliando para a possível adoção de políticas públicas e setoriais de estímulo aos negócios.

## METODOLOGIA

Este trabalho foi fundamentado em uma pesquisa qualitativa, com o desenvolvimento de uma revisão bibliográfica em torno do tema de Internacionalização, como as Experiências de internacionalização dos países em desenvolvimento (incluindo o Brasil) e de Estratégias de Internacionalização (com autores da área de administração estratégica). Em posterior momento, a pesquisa assumiu caráter descritivo documental, visando a descrição e análise de documentos/ informações das empresas. O procedimento metodológico utilizado para se alcançar o número de empresas e, conseqüentemente, seus documentos e informa-

ções a serem avaliados foram:

i) análise dos rankings da Fundação Dom Cabral (FDC), elaborado em conjunto com o Columbia Program on International Investment (CPII), da Columbia University, de Nova York, para os anos de 2007/2006 a 2011/2010. O índice de internacionalização calculado por essa instituição segue a metodologia definida pela Conferência das Nações Unidas para Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD), e apresenta três componentes das operações no exterior: número de empregos, valor de ativos e total de receitas, sendo calculados a partir da média aritmética simples das participações percentuais. Vale destacar que esse ranking também apresenta um índice de regionalidade para cada organização, distribuído entre as regiões (Américas do Sul, Central e do Norte, Europa, Ásia, África e Oceania), de acordo com o número de países em que a empresa atua;

ii) unindo-se as informações dos rankings FDC dos anos de 2007/ base 2006a 2011/ base 2010 foi elaborada uma listagem única de empresas que apresentavam índices de regionalidade para as regiões da Europa e América do Norte, foco deste trabalho, alcançando-se o número total de 68 companhias;

iii) posteriormente foram avaliadas quais dessas empresas divulgam seus Relatórios Anuais de Administração (aquelas que possuem capital aberto e/ ou divulgam seus Relatórios de Administração), chegando-se por fim, a uma listagem de aproximadamente 32 empresas; em seguida foi avaliado quantas mantiveram ou aumentaram suas participações nas regiões da Europa e América do Norte (avaliando-se os índices de internacionalização de cada companhia nos anos de 2007/2006 a 2011/2010), alcançando-se o número de 23;

iv) para o alcance da amostra foi utilizado o critério de seleção, a partir dessas 23 empresas, das 7 empresas de maior índice de regionalidade para as regiões da Europa e América do Norte (período 2007/2006 a 2011/2010). As empresas selecionadas foram, em ordem decrescente de participação nesses mercados: Votorantim, Metalfrio, Suzano, Weg, Ultrapar, Marfrig e Bematech.

De modo complementar também foram buscados artigos científicos (em bases de dados eletrônicas, nacional e internacional) sobre essas empresas e suas estratégias nessas regiões, de modo a aprofundar e/ ou corroborar as informações dos relatórios anuais.

Dessa forma, foi realizada a descrição e a análise de sete empresas, a partir das informações divulgadas em seus Relatórios Anuais, como forma de identificar o setor de atuação no Brasil, em quais segmentos estão atuando nos países da América do Norte e Europa, e as estratégias de internacionalização utilizadas. O período de análise dos relatórios esteve condicionado ao início das estratégias de internacionalização das empresas nesses mercados (foco de análise), estando a maior parte do período vinculado a 2007 a 2012. Os dados financeiros relacionados aos negócios de internacionalização também foram analisados com base no período de 2007 a

2012; avaliação necessária para se identificar o segmento de maior importância econômica para os mercados de estudo, no caso de grupos com vários negócios.

## ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

São várias as estratégias que as organizações podem utilizar em seu processo de internacionalização, podendo-se citar as exportações diretas e indiretas, que de acordo com Versiani (2006) e Lu e Beamish (2001), são uma alternativa de expansão internacional que exige baixo comprometimento de recursos em comparação a outras formas de entrada, sendo dessa maneira, o modo mais frequente de penetração no mercado externo, para posteriores expansões de atuação. Também é possível atuar no mercado internacional pelo licenciamento, que permite que através de um acordo de licenciamento uma empresa estrangeira passe a ter direito de fabricar e vender produtos dentro do país anfitrião (HIT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Outro modo de entrada bastante utilizado pelas empresas tem sido as franquias. Esta alternativa é caracterizada como o direito do franqueado em abrir uma loja no varejo utilizando-se da marca do franqueador, sob um contrato de franquia (WHEELLEN; HUNGER, 2000 apud PHAM, 2008).

A atuação no mercado externo também pode ocorrer por meio de Investimento Direto Estrangeiro (IDE), efetivado quando as empresas investem ou adquirem fábricas, equipamentos ou outros ativos fora de seu país de origem (KEEGAN, 2005). De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as aquisições são responsáveis por proporcionar acesso rápido a um novo mercado e por proporcionar às empresas que a realiza, a expansão internacional mais rápida e maior em relação às outras estratégias, porém, esta alternativa acarreta altos custos e algumas dificuldades, como lidar com culturas corporativas diferentes e também culturas sociais, e práticas potencialmente diferentes (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Outra forma de IDE que envolve o controle total do negócio é caracterizada pelo estabelecimento de subsidiárias da matriz da empresa no mercado desejado, ou somente uma planta desenvolvida para executar processos de montagem de produtos, exportados do país de origem para o país de destino. Esta estratégia é definida como a de maior risco, porém a de maior potencial de lucros e menor distância em relação ao cliente final (CASSAR, 2004).

Já o IDE na forma de joint-venture representa uma forma mais abrangente de participação no mercado internacional, comparativamente à exportação ou licenciamento, pois consiste na parceria entre empresas que detém profundo conhecimento de um mercado com outra que não tem recurso financeiro suficiente para ter autonomia no mercado internacional. Ela mostra-se vantajosa por envolver o compartilhamento do risco e a possibilidade de combinar diferentes forças da cadeia de valor (KEEGAN, 2005).

## **ANÁLISE DAS EMPRESAS INVESTIGADAS: ÁREAS, PAÍSES DE ATUAÇÃO E ESTRATÉGIAS UTILIZADAS**

### *Votorantim*

O grupo Votorantim possui negócios nas áreas de metais e mineração, cimentos, siderurgia, celulose, suco de laranja, energia e finanças. Na totalidade do grupo, a Votorantim Cimentos, que é uma das dez principais produtoras de cimento do mundo, trabalha com cimentos, concretos e agregados, representando em 2012, participação de 40% na receita líquida da Votorantim Industrial, contra 38% de participação do setor de metais, confirmando que atualmente esse é o maior negócio do grupo (VOTORANTIM, 2012).

A Votorantim iniciou seu processo de internacionalização no ano de 1989, quando se associou ao grupo boliviano Tumpar Materiales de Construcción para constituir a Companhia de Cemento Camba (COCECA) (COLANTUONO; PINHO, 2012). Para os mercados mais desenvolvidos o processo ocorreu nas regiões da América do Norte e Europa em 2001, através da aquisição da St. Marys Cement, empresa canadense. Duas fábricas estavam localizadas no Canadá e uma nos Estados Unidos, sendo que a empresa detinha cerca de 10% do mercado canadense de cimentos na época. Com essa aquisição, surgiu a VCNA – Votorantim Cimentos North America que, em 2003, adquiriu 50% da Suwannee American Cement, em Branford, Flórida (Estados Unidos) (ALMEIDA, 2007).

No ano de 2007, houve a aquisição da organização Prestige, por 200 milhões de dólares, localizada também na Flórida, fortalecendo a presença do grupo no mercado mundial. Em 2008, ocorreu a aquisição da décima maior empresa de concreto dos Estados Unidos, por cerca de 500 milhões de dólares, a Prairie, com sede em Chicago e atuação nos estados de Illinois, Indiana, Michigan e Wisconsin (SANTOS, 2008). De acordo com fontes da empresa (2008), a organização Prairie também passou a fazer parte do grupo VCNA (VOTORANTIM, 2012).

Nos anos de 2009 e 2010, a empresa também ampliou sua atuação nos mercados da Europa, da Ásia e África (respectivamente), com a aquisição de participação acionária em empresas de cimento. Assim, possui operações na Espanha, China, Índia, Marrocos, Tunísia e Turquia, através da subsidiária VCEAA – Votorantim Cimentos Europe, Africa and Asia (VOTORANTIM, 2012). O modo de entrada da Votorantim nesses países foi por meio da compra de participações acionárias, como de 21,2% de ações da Cimpor, empresa portuguesa, uma das maiores no setor de cimento do mundo, com operações em 12 países da Europa, África e Ásia (VOTORANTIM, 2010). No ano de 2012, ainda em negócio com a empresa Cimpor, houve a troca de ativos entre as duas organizações, permitindo à Votorantim passar a atuar na Es-

panha, Índia, China, Turquia, Marrocos e Tunísia, além de uma nova jazida no Peru (VOTORANTIM, 2012).

### *Metalfrio*

A Metalfrio produz equipamentos de refrigeração comercial do tipo Plug-in, comercializando centenas de modelos de refrigeradores e freezers verticais e horizontais para refrigeração de cervejas, refrigerantes, sorvetes e alimentos congelados, e resfriados em geral (METALFRIO, 2012a). A atuação no mercado internacional iniciou-se no ano de 2006, por meio de operações de máquinas na Dinamarca e aquisições de ativos nos Estados Unidos (Texas), na Rússia, Turquia e México. A operação de máquinas na Metalfrio Dinamarca é explicada pela aquisição da produção de freezers verticais e horizontais, de inventários de materiais e de categorias e patentes.

Nos Estados Unidos a empresa tomou posse de ativos da ColdMontion, a qual está interligada com a venda de refrigeradores, juntamente com ativos da RPS, associada com a manutenção de equipamentos de refrigeração e da Caravell USA; esta relacionada com um centro de distribuição no estado do Texas e a marca Caravell USA. A importante ação de obter um papel no cenário norte americano, segundo a empresa, agrega na área de distribuição de produtos da Metalfrio, aperfeiçoando o contato com clientes e a estrutura do ambiente (METALFRIO, 2012b).

Desde então, os valores financeiros foram influenciados pela internacionalização, fazendo com que a média da receita líquida dos anos estudados fosse de 697,4 milhões de reais, da qual a América do Norte participou com uma média de 513,1 milhões de reais (73,6% da receita líquida total do grupo), enquanto que a média da receita líquida europeia foi de 184,2 milhões de reais (26,4% de participação na receita líquida total) (METALFRIO, 2007 a 2012). Com relação aos índices, a América do Norte tem uma maior vantagem, porém, mesmo obtendo uma maior média da receita líquida e se destacando mais na venda de produtos, a Europa ganha vantagem quanto ao índice de crescimento, pois a região concluiu entre os anos de 2007 a 2012 um índice de crescimento de 15% em receita líquida, em oposição à América do Norte, que alcançou um índice negativo de -0,6%, que pode ser justificado pela queda de vendas no exterior e o peso do dólar (VIRI, 2012).

### *Suzano*

A empresa Suzano possui negócios de papel e celulose, sendo que a sua entrada no mercado externo ocorreu em 1975, com as exportações de papel para a Europa, devido ao fato de que dominava as vantagens de internacionalização sobre seus concorrentes (FAGUNDES, 2012).

Em 2006, a empresa possuía escritórios comerciais nos Estados Unidos (Suzano Pulp e PaperAmerica) e na Suíça (Suzano Pulp e PaperEurope), laboratórios de pesquisa em Israel e na China, e subsidiárias na Inglaterra (Sun Paper e Board Limited) e na Argentina (Stenfar) (SUZANO, 2006).

Um ano depois, em 2007, os escritórios foram reestruturados e foi fundado o escritório comercial Suzano Ásia em Xangai, na China, com meta de representar em até 30% as vendas de celulose do grupo. Esses escritórios têm como principal objetivo reduzir a participação de intermediários nas negociações (SUZANO, 2007).

Após a análise dos resultados financeiros do grupo, foi observado que a média da receita líquida dos anos de 2007 a 2012 foi de 4,3 bilhões de reais; comparando-se as vendas de papel com as de celulose observa-se que as de celulose é o maior segmento do grupo na atualidade (SUZANO, 2007 a 2012).

Para analisar a internacionalização foi examinado que o índice de crescimento de exportações de papel foi negativo nas regiões outros mercados (-83%), Europa (-75%), América Latina (-63%) e América do Norte (-41%), no decorrer dos anos de 2007 a 2012. A região da América Latina se destacou todos os anos como o maior destino da mercadoria, embora também tenha sofrido uma queda, obtendo em 2007 uma porcentagem de 41%, e em 2012, 15% de participação no valor total, tornando-se o terceiro destino em que houve maior declínio durante o período (SUZANO, 2007 a 2012).

Com relação ao segmento da celulose, houve uma diversificação e incremento de mercado destino, uma vez que a Ásia – não trabalhada no segmento de papel – respondeu por 29% e 36% das exportações do segmento, nos anos de 2007 e 2012 (com incremento de 24%). Todavia, as outras regiões obtiveram crescimento negativo, como a Europa (-46%) e a América do Norte (-11%), e manutenção das vendas para a América Latina (variação de 0%, com uma média de 5% no período). Contudo, mesmo que a Europa tenha obtido a maior depreciação, esta foi a que atingiu a maior participação em todos os anos observados – em 2007, 60% e em 2012, 32% de participação na exportação de celulose (SUZANO, 2007 a 2012).

### *Weg*

A empresa Weg S.A. atua no setor de equipamentos eletrônicos industriais, equipamentos para geração, transmissão e distribuição de energia, motor para uso doméstico e tintas, e vernizes (WEG, 2012). A receita operacional bruta total da empresa oscilou no período de 2007 a 2012 em aproximadamente 60%, com média de 5,43 bilhões de reais nesse período. Além disso, a receita operacional bruta no exterior oscilou em 100%, com média de 3,1 bilhões de reais, sendo que a mesma no ano de 2012 representou 44,4% da receita operacional bruta de todo o grupo.

A primeira fase de internacionalização da empresa foi em 1970, por meio de exportações, entretanto, em 1994, a empresa se internacionalizou nas Américas, inicialmente na Argentina, por meio de joint-venture (Córdoba e Buenos Aires), e posteriormente, em 2000, no México, por meio de construções, devido a grande similaridade ao Brasil em termos culturais (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009).

Posteriormente, em 2003, a empresa decidiu expandir seus negócios na Ásia, com a aquisição da Nanatong, fábrica de motores, localizada próxima a Shangai (FLORIANI; BORINI; FLEURY, 2009). Em 2008, a Weg se expandiu para a Rússia e em 2010, a empresa aumentou sua participação acionária na empresa mexicana Voltran, que fabrica motores e equipamentos, além de ter adquirido 51% da empresa Zest na América Sul, que atua no setor de eletroeletrônicos para uso industrial (WEG, 2008; WEG, 2010). No ano de 2011, a empresa expandiu seus negócios adquirindo a Electric Machinery, nos EUA, a Watt Drive Antriebstechnik GmbH, na Áustria, Pulverlux, na Argentina, e na Índia houve a construção de uma subsidiária para produção de motores e geradores (WEG, 2011).

### *Ultrapar*

A Ultrapar existe há 77 anos com atividades nos segmentos de distribuição de combustíveis (Ipiranga e Ultragaz), varejo farmacêutico (Extrafarma), armazenamento de graneis líquidos (Ultracargo) e materiais químicos (Oxiten) (ULTRAPAR, 2014). Com relação às observações feitas no desempenho econômico entre os anos 2007 e 2012, foi verificado que o desenvolvimento financeiro da Ultrapar e de suas empresas já citadas são calculados separadamente, contudo, foi analisado que o índice de crescimento de todos esses negócios foi positivo em todos os anos (ULTRAPAR, 2007; ULTRAPAR, 2012).

A Oxiten possui um grande destaque, pois foi por meio desta que a empresa Ultrapar iniciou sua atuação no exterior nos mercados de análise, uma vez que em 2003, houve a aquisição da Oxiten México (antiga CANAMEX), visto que esta também atuava na área de especialidades químicas e ao longo dos anos seguintes (2004 a 2007), a mesma adquiriu outras duas empresas de menor porte. Prosseguindo a internacionalização da organização, no ano de 2006 a empresa abriu um escritório comercial na Argentina, e um ano depois, em 2007, foi adquirida a Oxiten Andina, localizada na Venezuela e foi adquirido um escritório comercial nos Estados Unidos (ULTRAPAR, 2011).

Em 2012, dando continuidade à estratégia de internacionalização, o grupo comprou uma planta de especialidades nos Estados Unidos, a Pasadena Property, e em Montevideo, no Uruguai (ULTRAPAR, 2012).

### *Marfrig*

A empresa Marfrig foi criada em 1986, com o objetivo de distribuir cortes de carne para grandes restaurantes. Atualmente, trabalha com alimentos a base de carne bovina, ovina, suína, de aves e de peixes, e atua nos setores de food service e varejo (MARFRIG, 2014).

Com base nos dados analisados no período de 2007 a 2012, foi observado que a receita líquida média do período atingiu 13,3 bilhões de reais. Nos anos de 2011 e 2012 a receita líquida total aumentou significativamente em razão do crescimento de vendas da Seara Foods, aos novos clientes

da Keystone Foods e pelo aumento de preço de produtos Marfrig Beef.

O seu processo de internacionalização foi iniciado em 2001 através de exportações, garantindo o crescimento da empresa para outras regiões do país e do mundo. No ano de 2006, quando adquiriu a empresa argentina AB&P (Argentine Breeder & Packers) e dois frigoríficos localizados no Uruguai. No ano de 2007, a organização continuou ampliando seu papel no mercado externo, por meio da aquisição de uma participação acionária no frigorífico Quickfood e as empresas Best Beef S.A e Estância Del Sur, todas localizadas na Argentina. Em 2008, a empresa obteve importantes aquisições, como a CDB Meats, no Reino Unido e a Moy Park, na Irlanda do Norte. Todavia, a maior aquisição do ano foi o grupo OSI, nos Estados Unidos, que atua no Brasil (através das empresas Braslo e Agrofrangos) e na Europa por meio de 15 plantas industriais (PIGATTO; SANTINI, 2009).

No ano de 2009, o grupo comprou 51% do Grupo Zenda, no Uruguai, além de adquirir o grupo Seara, uma de suas maiores aquisições já realizadas. Em 2010, o Marfrig realizou a aquisição da O’Kane e da Keystonefoods (ambas nos Estados Unidos) e no ano de 2011, a empresa garantiu sua representatividade na Ásia após as aquisições da COFCO e Chinwhiz, que atuam no setor de logística e operação de alimentos na China (MARFRIG, 2013).

#### *Bematech*

A Bematech S.A. foi constituída em 1990, sendo

originalmente uma companhia especializada na produção de impressoras matriciais, entretanto, atualmente a empresa atua no setor de soluções de tecnologia para o varejo e o setor hoteleiro (BEMATECH, 2012). Entre o período de 2007 a 2012 a receita líquida média no grupo totalizou R\$ 306,95 milhões, com lucro líquido médio de R\$24,38 milhões e EBITDA médio de R\$51,55 milhões (BEMATECH, 2008 a 2012).

Quanto à internacionalização da empresa, de acordo com Bematech (2012), ela se iniciou em 2001, quando foi efetuada a primeira exportação de blocos matriciais para a Bematech International, em Atlanta, nos EUA, entretanto, de acordo com Destefeni e Oliveira (2012), o processo de internacionalização da empresa começou realmente em 2000, através de exportações indiretas na América do Norte. Três anos depois, a empresa adquiriu uma fábrica nos Estados Unidos, enquanto que a Bematech Curitiba fazia a exportação para a nova fábrica em Atlanta e esta vendia para distribuidores nos EUA.

Fortalecendo ainda mais sua entrada no mercado internacional, em 2007, a Bematech montou uma subsidiária em Buenos Aires, na Argentina, e também criou a Bematech Europe GmbH, com sede na Alemanha, e em 2008 houve a aquisição da empresa Logic Controls, dos Estados Unidos (BEMATECH, 2012; DESTEFENI; OLIVEIRA, 2012).

O quadro 1 sintetiza as informações do processo de internacionalização das empresas avaliadas (de modo geral) e também para os mercados da América do Norte e Europa. Em pubis, nonsulut atia aciemque mum ommorteri

Empresa	Ano de entrada no exterior	País ou região de entrada	Forma de entrada	Ano de entrada na América do Norte ou Europa	País que atuou na América do Norte ou Europa entre 2007 e 2012	Estratégias adotadas na América do Norte ou Europa
Votorantim	1989	Bolívia	Associação	2001	Flórida, Carolina do Norte, Meio Oeste dos EUA, Espanha	Aquisição; Compra de participações acionárias
Metalfrio	2006	Dinamarca e EUA	Aquisição de máquinas ativos	2006	México e Rússia	Aquisição
Suzano	1975	Europa	Exportações	1975	EUA e Europa	Escritório comercial
Weg	1970	Paraguai, Uruguai, Equador e Bolívia	Exportações	2000	Rússia, EUA e Áustria	Subsidiária e Aquisição
Ultrapar	2003	México	Exportações	2003	México, EUA e Bélgica	Aquisição e escritório comercial
Marfrig	2001	-	Exportações	2008	EUA, Reino Unido, Irlanda do Norte	Aquisição
Bematech	2001	EUA	Exportações	2001	Alemanha, Leste Europeu, Rússia, EUA	Escritório Comercial e Distribuidores

**QUADRO 1 – RESUMO DAS INFORMAÇÕES DAS EMPRESAS ANALISADAS**

**FONTE: ELABORADO PELOS AUTORES COM BASE NOS RELATÓRIOS ANUAIS DE CADA EMPRESA**

Quanto ao negócio que elas passam a atuar no exterior, nota-se que a maioria atua no mesmo ramo que de atuação no Brasil, porém, muitas vezes escolhem uma de suas atividades específicas, isso provavelmente se deve à complexidade que envolve realizar todos os seus negócios internacionalmente.

## CONCLUSÕES

A partir do exposto, pode-se concluir que as empresas que mais têm focado, de modo mais intenso, suas estratégias de internacionalização na América do Norte e na Europa são a Votorantim e a Marfrig. Em termos de estratégias, pode-se dizer que a maioria das organizações avaliadas tem optado pela aquisição, devido às vantagens que as mesmas podem deter, principalmente em relação à maior autonomia e domínio do negócio no exterior.

Além disso, das sete empresas analisadas, nota-se que 71% entraram no mercado externo por meio da estratégia de exportação, o que confirma a perspectiva gradualista de que as empresas tendem a se internacionalizar por meio de estratégias que não envolvam altos custos e que exijam pouco conhecimento do mercado escolhido. Entretanto, com o passar do tempo, quando já consolidadas no mercado internacional, passam a optar por estratégias, como a implantação de subsidiárias e aquisição de empresas consolidadas localmente.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. et al. **Internacionalização de empresas brasileiras**: perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Série histórica do balanço de pagamentos**. 2013. Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/?SERIEBALPAG>>. Acesso em: jan. 2013.
- BEMATECH, **Relatório anual 2008**. Disponível em: <http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/arquivos/Relat%F3rio%20Anual%20Bematech%202008.pdf> >Acesso em: fev de 2014.
- BEMATECH. **Relatório anual 2009**. Disponível em: [http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/arquivos/bematech\\_Rel\\_Anuual\\_2009\\_20102904\\_pt.pdf](http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/arquivos/bematech_Rel_Anuual_2009_20102904_pt.pdf) >Acesso em: fev de 2014.
- BEMATECH. **Relatório anual 2010**. Disponível em: [http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/arquivos/bematech\\_RA2010\\_CONSOLIDADO\\_site.pdf](http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/arquivos/bematech_RA2010_CONSOLIDADO_site.pdf) >Acesso em: fev de 2014.
- BEMATECH. **Relatório anual 2011**. Disponível em: [http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/arquivos/Bematech\\_RA2011\\_final.pdf](http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/arquivos/Bematech_RA2011_final.pdf) >Acesso em: fev de 2014.
- BEMATECH. **Relatório anual 2012**. Disponível em: [http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/download\\_arquivos.asp?id\\_arquivo=F001EF57-5D2E-4D76-91C7-94D30FC89476](http://ri.bematech.com.br/bematech2013/web/download_arquivos.asp?id_arquivo=F001EF57-5D2E-4D76-91C7-94D30FC89476) >Acesso em: fev de 2014.
- CASSAR, M. Marketing Internacional. In: DIAS, R.; RODRIGUES, W. (Org.). **Comércio Exterior**: teoria e gestão. São Paulo: Atlas, 2004.
- COLANTUONO, A.F.; PINHO, M. Internacionalização de Empresas Produtoras de Cimento: Análise da Votorantim

Cimentos. In: CONGRESO LATINO AMERICANO DE HISTORIA ECONÓMICA, 3., 2012, San Carlos de Bariloche. **Anais...** San Carlos de Bariloche, 2012. p.34.

CRETOIU, S. L.; BARAKAT, L.; XIMENES, M.; ALVIM, F. M.; NEVES, I. **Ranking das transnacionais brasileiras 2011**: crescimento e gestão sustentável no exterior. Fundação Dom Cabral. Publicações. Relatórios de pesquisa. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/publicacoes/Paginas/RelatoriosDePesquisas.aspx>. Acesso em: jan. 2013.

DESTEFENI, J. M. D.; OLIVEIRA, P.T. A internacionalização de empresas brasileiras a partir da década de 90: o caso Bematech. **Revista de Economia e Relações Internacionais**, São Paulo, v.11, n. 21, p.50-66, 2012.

FAGUNDES, M.B.B.; VIANA, C.C.O.; SAUER, L.; FIGUEIREDO, J.C. As estratégias de internacionalização da indústria brasileira de papel e celulose sob a ótica do paradigma eclético: estudo de caso da empresa Suzano Papel e Celulose. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 205-233, set./dez. 2012.

FLEURY, A.; LEME FLEURY, M. A.; REIS, G. G. El camino se hace al andar: latrayectoria de las multinacionales brasileñas. **Universia Business Review**, n. 25, p. 34-55, 2010.

FLORIANI, D.E.; BORINI, F.M.; FLEURY, M.T.L. O processo de internacionalização como elemento gerador de capacidades dinâmicas: o caso da WEG na Argentina e na China. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v.11, n.4, p.367-382, 2009.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. **A Internacionalização das Empresas Brasileiras**: Estudos de Gestão Internacional. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2002.

HIRATUKA, C.; SARTI, F. **Investimento direto e internacionalização de empresas brasileiras no período recente**. Texto para discussão 1610. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. Brasília, 2011.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica**. Trad. Eliane Kanner, Maria Emilia Guttilla e All Tasks. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, v.8, n.1, p. 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. Commitment and opportunity development in the internationalization process: a note on the Uppsala internationalization process model. **Management International Review**, v. 46, p. 165-178, 2006.

KEEGAN, W. J. **Marketing global**. Tradução Adriano de Jorge, Maurício de Andrade. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

LU, J. W.; BEAMISH, P. W. The internationalization and performance of SMEs. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 565-586, 2001.

MARFRIG. **Cronologia 2013**. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/cronologia/cronologia.asp> > Acesso em: abr. 2014.

MARFRIG. **Histórico 2014**. Disponível em: <http://www.marfrig.com.br/marfrig/empresa/empresa.asp> > Acesso em: abr. 2014.

METALFRIO. **Relatório anual 2007**. Disponível em: [http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/arquivos/METALFRIO\\_DFP\\_2007\\_20090407\\_port.pdf](http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/arquivos/METALFRIO_DFP_2007_20090407_port.pdf) > Acesso em: fev. 2014.

METALFRIO. **Relatório anual 2008**. Disponível em: [http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/arquivos/MetalFrio\\_DFP\\_2008\\_portu.pdf](http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/arquivos/MetalFrio_DFP_2008_portu.pdf) > Acesso em: fev. 2014.

METALFRIO. **Relatório anual 2009**. Disponível em: [http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/arquivos/MetalFrio\\_DFP\\_2009\\_portu.pdf](http://ri.metalfrio.com.br/metalfrio2008/web/arquivos/MetalFrio_DFP_2009_portu.pdf) > Acesso em: fev. 2014.

- ri.metalfrío.com.br/metalfrío2008/web/arquivos/MetalFrio\_DFP\_2009\_port.pdf> Acesso em: fev. 2014.
- METALFRIO. **Relatório anual 2010**. Disponível em: <http://ri.metalfrío.com.br/metalfrío2008/web/arquivos/FRIO3\_DFP2010.pdf> Acesso em: fev. 2014.
- METALFRIO. **Relatório anual 2011**. Disponível em: <http://ri.metalfrío.com.br/metalfrío2008/web/arquivos/FRIO3\_DFP\_2011\_15022012\_port.pdf>. Acesso em: fev. 2014.
- METALFRIO. **Histórico 2012a**. Disponível em: <http://ri.metalfrío.com.br/metalfrío2008/web/conteudo\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=19789#2> Acesso em: fev. 2014.
- METALFRIO. **Aquisições e joint-ventures 2012b**. Disponível em: <http://ri.metalfrío.com.br/metalfrío2008/web/conteudo\_pt.asp?idioma=0&tipo=29573&conta=28> Acesso em: fev. 2014.
- PARENTE, R.C.; CYRINO, A.B; SPOHR, N.; VASCONCELOS, F.C. de. Lessons learned from Brazilian multinationals' internationalization strategies. **Business Horizons**, v.56, n. 4, jul./aug. p.453-463, 2013.
- PHAM, T. H. N. **Strategies for Internationalization: A Comparative Study of Thai and Vietnamese Companies in Two Industries**. 2008. 198 p. Tese (Doutorado em Economia e Ciências Sociais) – Faculdade de Economia e Ciências Sociais da Universidade de Friburgo, Friburgo.
- PIGATTO, G.; SANTINI, G. **Direct Brazilian Investment: the role of the countries of South America**. In: WORLD ECONOMY MEETING, XV., 2013, Santander/Spain., 2013.
- SANTOS, L. B. **Reestruturação, internacionalização e novos territórios de acumulação do grupo Votorantim**. 2008. 281 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Ciências e Tecnologia, Presidente Prudente. 2008.
- SOUSA, A. T. L. M. **O investimento direto externo de empresas brasileiras na América do Sul**. Marília: UNESP, 2012, 205 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2012.
- SUZANO. **Relatório anual de 2006**. Disponível em: <http://v4.suzano.infoinvest.com.br/ptb/100/relatorio\_sustentabilidade\_2006.pdf> Acesso em: fev. 2014.
- SUZANO. **Relatório anual de 2007**. Disponível em: <http://v4.suzano.infoinvest.com.br/ptb/100/relatorio\_sustentabilidade\_2006.pdf> Acesso em: fev. 2014.
- SUZANO. **Relatório anual de 2008**. Disponível em: <http://v4.suzano.infoinvest.com.br/ptb/102/relatorio\_sustentabilidade\_2008\_port.pdf> Acesso em: fev. 2014.
- SUZANO. **Relatório anual de 2009**. Disponível em: <http://v4.suzano.infoinvest.com.br/ptb/103/relatorio\_sustentabilidade\_2009\_port.pdf> Acesso em: fev. 2014.
- SUZANO. **Relatório anual de 2010**. Disponível em: <http://v4.suzano.infoinvest.com.br/ptb/3801/RAS2010.pdf> Acesso em: fev. 2014.
- SUZANO. **Relatório anual de 2011**. Disponível em: <http://v4.suzano.infoinvest.com.br/ptb/4215/relatorio\_sustentabilidade\_2011.pdf> Acesso em: fev. 2014
- SUZANO. **Relatório anual de 2012**. Disponível em: <http://v4.suzano.infoinvest.com.br/ptb/4567/RELATRIODESUSTENTABILIDADE2012.pdf> Acesso em: fev de 2014.
- ULTRAPAR. **Relatório anual de 2007**. Disponível em: <http://www.ultra.com.br/Ultra/relatorio/2007/br/arq/Relatorio\_Anual\_Ultra\_2007.pdf> Acesso em: fev de 2014.
- ULTRAPAR. **Relatório anual de 2011**. Disponível em: <http://www.ultra.com.br/Ultra/relatorio/2011/br/pdf/Ultrapar%20RA%202012.pdf> Acesso em: fev de 2014
- ULTRAPAR. **Relatório anual de 2012**. Disponível em: <http://www.ultra.com.br/arq/126/arq\_126\_12363.pdf> Acesso em: fev de 2014.
- ULTRAPAR. **Histórico 2014**. Disponível em: <https://www.ultra.com.br/Ultra/Show.aspx?id\_canal=Apyy9MEmW7SC9DzBebnXuQ==> Acesso em: mar 2014.
- VERSIANI, A. F. **O aprendizado organizacional na internacionalização de empresas: casos na indústria calçadista brasileira**. 306p. Tese (Doutorado) – Departamento de Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, São Paulo, 2006.
- VIRI, N. **Vendas fracas e câmbio levam Metalfrío a prejuízo de R\$ 14,5 milhões**. Ecofinanças, 2012. Disponível em: <http://www.ecofinancas.com/noticias/vendas-fracas-cambio-levam-metalfrío-prejuizo-r-14-5-milhoes> Acesso em: mar. 2014.
- VOTORANTIM. **Relatório Anual 2012**. Disponível em: <http://www.votorantim.com.br/responsabilidade%20Social%20Corporativa/Vot\_RA2012.pdf> Acesso em: fev. 2014.
- VOTORANTIM. **Votorantim Cimentos anuncia 8 novas fábricas em 7 estados no Brasil e consolida R\$ 5 bilhões em investimentos até 2013**. 2010. Disponível em: <http://www.votorantimcimentos.com.br/Imprensa/Noticias\_Ver.asp?obj=Noticia\_100429>. Acesso em: mar. 2014.
- WEG. **Relatório anual 2008**. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/02/Relat%C3%B3rio-Anual-2008\_Vers%C3%A3o-Final.pdf> Acesso em: fev. 2014.
- WEG. **Relatório anual 2010**. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2011/04/Relatorio\_2010\_pt\_web.pdf> Acesso em: fev. 2014
- WEG. **Relatório anual 2011**. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2012/06/Relatorio-Anual\_2011-Portugues.pdf> Acesso em: fev. 2014
- WEG. **Relatório anual 2012**. Disponível em: <http://www.weg.net/ri/wp-content/uploads/2013/05/Annual\_Report\_Portuguese\_2012.pdf> Acesso em: fev. 2014.