

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
INSTITUTO DE ECONOMIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, ESTRATÉGIAS E
DESENVOLVIMENTO

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS
BRASILEIRAS AVALIADOS SEGUNDO O MODELO MATHEWS.
ESTUDO DE CASOS: AMBEV, BRASKEM, CEMIG E GRUPO GERDAU.

Fabiola de Fatima da Silva Santos

RIO DE JANEIRO

2012

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS
BRASILEIRAS AVALIADOS SEGUNDO O MODELO MATHEWS.
ESTUDO DE CASOS: AMBEV, BRASKEM, CEMIG E GRUPO GERDAU.

FABÍOLA DE FATIMA DA SILVA SANTOS

Dissertação de Mestrado apresentada ao Corpo Docente do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Ciências, em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento.

Aprovada em 19 de Dezembro de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Professora Valéria Gonçalves da Vinha

Professora Ana Célia Castro

Professor Celso Funcia Lemme

RIO DE JANEIRO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

S237 Santos, Fabíola de Fatima da Silva.
Processos de internacionalização de empresas multinacionais
brasileiras avaliados segundo o modelo Mathews : estudo de casos:
AmBev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau / Fabíola de Fatima da Silva
Santos. -- Rio de Janeiro, 2012.
164 f. ; 31 cm.

Orientador: Valéria Gonçalves da Vinha.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,
Instituto de Economia, Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas,
Estratégias e Desenvolvimento, 2012.
Bibliografia: f. 143 - 147.

1. Internacionalização. 2. Empresas multinacionais - Brasil. 3.
Responsabilidade socioambiental. I. Vinha, Valéria Gonçalves da. II.
Universidade Federal do Rio de Janeiro. Instituto de Economia. III. Título.

Dedico este trabalho a minha mãe, Mirian Santos, que em nenhum momento hesitou em me apoiar neste e em todos os meus projetos de vida. Ao meu pai, Everardo Santos (*in memoriam*), que deixou saudades eternas. Aos meus irmãos, Ana Cristina Santos e Luiz Edgar Santos, que sempre estiveram disponíveis. Ao meu querido namorado, Vitor Silva, que tanto teve paciência nos meus inúmeros períodos de ausência.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, inúmeras foram as vezes que recorri a Ele, principalmente nas horas de dificuldade. Agradeço a minha querida mãe, Mirian Santos, que sempre esteve ao meu lado – em ambos os sentidos da expressão – muitas das vezes permanecendo acordada durante as noites, só para me fazer companhia. A lealdade é a nossa maior virtude.

Agradeço ao meu pai, Everardo Santos, pelo legado que deixou, pelo meu estudo, pela cultura que passei a apreciar, pelas músicas que marcaram todas as etapas das nossas vidas. Infelizmente ele já não está mais conosco, mas tenho certeza de que se orgulharia de mim, da pessoa que ele ajudou a ‘construir’.

Agradeço aos meus irmãos, Ana Cristina Santos e Luiz Edgar Santos, e cunhados, Florice Santos e Gessé Luiz Santos, pela disponibilidade integral para ajudar em quaisquer que fossem as demandas durante o curso, sem nenhuma restrição.

Agradeço ao meu querido namorado e companheiro para a vida toda, Vitor Silva, pela paciência e tolerância com os meus variados momentos de ausência. Este mestrado, dentre outros, serviu para testar a nossa cumplicidade e para dimensionar as nossas ambições pessoais e profissionais.

Agradeço a poucos, mas verdadeiros amigos. Ao saudoso amigo e escritor Rodrigo de Souza Leão, que foi a primeira pessoa a me incentivar a candidatura ao mestrado. Ao querido amigo Bruno Nogueira, por me incentivar a permanecer no curso nos momentos mais conflituosos.

Agradeço a generosa Professora Valéria da Vinha. Agradeço por tudo, não apenas pela orientação, mas pela humanidade que nela habita. Em um momento pontual deste curso, desejei muito ter um orientador que tivesse tempo e que fosse capaz de ouvir, de escutar tudo o que eu tinha a dizer; que tivesse paciência, que falasse calmamente; que sugerisse os rumos que eu deveria trilhar na minha pesquisa; que fosse exigente, que me fizesse amadurecer com as falhas que eu certamente cometera e que, de fato, cometi. Felizmente eu tive a sorte e a oportunidade de escolher a Professora Valéria da Vinha para a minha orientação.

Agradeço as Professoras Ana Célia Castro e Renata La Rovere pela oportunidade e principalmente pela compreensão e paciência em momentos pontuais deste curso.

Agradeço ao mais novo colega Guilherme Rodrigues pela atenção e gentileza em atender aos meus aflitos pedidos.

Falando de Amor

*Se eu pudesse por um dia
Esse amor, essa alegria
Eu te juro, te daria
Se pudesse esse amor todo dia
Chega perto, vem sem medo
Chega mais meu coração
Vem ouvir esse segredo
Escondido num choro canção
Se soubesses como eu gosto
Do teu cheiro, teu jeito de flor
Não negavas um beijinho
A quem anda perdido de amor
Chora flauta, chora pinho
Choro eu o teu cantor
Chora manso, bem baixinho
Nesse choro falando de amor
Quando passas, tão bonita
Nessa rua banhada de sol
Minha alma segue aflita
E eu me esqueço até do futebol
Vem depressa, vem sem medo
Foi pra ti meu coração
Que eu guardei esse segredo
Escondido num choro canção
Lá no fundo do meu coração*

Tom Jobim

RESUMO

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS

BRASILEIRAS AVALIADOS SEGUNDO O MODELO MATHEWS.

ESTUDO DE CASOS: AMBEV, BRASKEM, CEMIG E GRUPO GERDAU.

Objetivo: a presente dissertação buscou investigar os processos de internacionalização de EMNs brasileiras – AmBev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau –, de modo a indicar os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática destas EMNs e o modelo de internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006) e, secundariamente, buscou investigar se as ações de responsabilidade socioambiental praticadas por estas EMNs impactam suas estratégias de internacionalização e, além disso, se estas ações são percebidas como ativos importantes por tais EMNs para alavancar suas reputação e imagem frente aos seus concorrentes, no Brasil e no exterior, de modo a levantar questões que possam fazer parte de uma agenda de pesquisa que poderia nomear-se *Internacionalização Sustentável*. Os resultados indicaram que todas as EMNs (i) implementaram as estratégias de internacionalização *linkage, leverage e learning*, (ii) internacionalizam-se motivadas, dentre outros, pelo acesso aos mercados e (iii) elaboram suas estratégias, *em certa medida*, de acordo com o *Princípio da Complementaridade Competitiva*. Inversamente, os resultados indicaram que nenhuma das EMNs (iv) direcionaram a alavancagem dos recursos extraídos das firmas e/ou das instituições residentes no exterior, segundo aqueles que são mais facilmente imitados, substituídos ou transferidos, (v) sofrem com o *Dilema da Receptividade Local e da Integração Global*. Os resultados indicaram ainda que (vi) apenas a Braskem e o Grupo Gerdau estruturam seus negócios em Unidades de Negócios (UNs), o que conseqüentemente favorece o desenvolvimento de novos negócios, (vii) a AmBev agrupa as suas operações internacionais em divisões funcionais e (viii) a Cemig não necessita agrupar ou estruturar sua atividade internacional em divisões ou em UNs. Além disso, que (ix) a Braskem, a Cemig e o Grupo Gerdau não possuem qualquer subdivisão internacional que tenha por obrigação a canalização de ideais que destine-se a criação de novos produtos e não proíbem o processo decisório relacionado a assuntos internacionais originado de toda e qualquer divisão, que não àquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos*, ao contrário da AmBev, cuja informação sobre este tópico não pôde ser apurada. Adicionalmente, que (x) apenas a Braskem confere às suas UNs autonomia e responsabilidade, exerce limitada influência sobre as suas UNs, permite que estas desenvolvam as funções de P&D, de marketing, de produção, de RH e de compras, favorece a equidade no desempenho financeiro entre as UNs e aquele atribuído a organização como um todo e promove a atenção, a recepção e a iniciativa frente à dinâmica da economia global. Ademais, que (xi) a Braskem, após buscar, testar o desempenho e selecionar, mantém uma relação de longa duração, de confiança e de comprometimento mútuos e de partilha de experiências com seus fornecedores localizados no exterior. De modo secundário, os resultados indicaram que (xii) a Braskem foi a única EMN que declarou objetivamente praticar ações de sustentabilidade como diferencial de competitividade – estratégia que aparece claramente na apresentação institucional da companhia, principalmente na sua *homepage*. Entretanto, (xiii) as demais EMNs – AmBev, Cemig e Grupo Gerdau – aparentemente não elegeram a sustentabilidade como diferencial competitivo motivado pela concorrência.

Palavras-chave: Internacionalização; Empresas Multinacionais Brasileiras; Responsabilidade Socioambiental.

ABSTRACT

INTERNATIONALIZATION PROCESS OF BRASILIAN MULTINATIONALS

ENTERPRISES EVALUATED ACCORDING TO MATHEWS' MODEL.

CASE STUDY: AMBEV, BRASKEM, CEMIG E GRUPO GERDAU.

Purpose: this dissertation has sought to investigate the internationalization process of Brazilian Multinational Enterprises – AmBev, Braskem, Cemig and Gerdau Group – in order to indicate divergent and convergent points set between the MNEs' practice and the internationalization model developed by Mathews (2002; 2006), and, secondarily, this dissertation has sought to investigate whether the actions of environmental and social responsibility practiced by these MNEs impact their internationalization strategy and, moreover, whether these actions are undertaken as important assets by these MNEs to leverage their reputation and image over their rival in Brazil and abroad, in order to raise issues that can make part from a research agenda and that could be named *Sustainable Internationalization*. The results indicated that all the MNEs (i) have implemented internationalization strategy named linkage, leverage and learning and (ii) have internationalized motivated, among others, by access to marketplaces, (iii) have devised their strategies, to a certain extent, according to *Principle of Competitive Complementarity*. Inversely, the results indicated that none of the MNEs (iv) have targeted the leverage of resources derived from native firms and/or institutions abroad, according to those resources that are more easily imitated, replaced or transferred, (v) have suffered from the *Global Integration and Local Responsiveness Dilemma*. The results indicated also that (vi) only Braskem and Gerdau Group have structured their business according to business units (BUs), which consequently favour the development of new business, (vii) AmBev groups their international operations into functional divisions, and (viii) Cemig does not need to group or structure its international activity into divisions or BUs. Moreover, that (ix) Braskem, Cemig and Gerdau Group, do not have any international subdivision, which charged with canalizing ideas dedicated to creation of new products and, do not prohibit the decision making process related to international issues derived from every and all division, except these related to *development of new and competitive products*, unlike AmBev, whose information on this topic could not be confirmed. Additionally, that (x) only Braskem confer to their BUs autonomy and responsibility, exert limited influence on their BUs, allows to these develop the purchasing, human resources, production, marketing and P&D functions, favour the equity in financial performance between BUs and that one attributed to the company as a whole, and promote attention, reception and initiative over the dynamics of global economy. Furthermore, that (xi) Braskem after to seek, check the performance and select, maintains a sharing of experiences, mutual commitment and confidence and long-lasting relationship with its supplier located abroad. In a secondary manner, the results indicated that (xii) Braskem has been the unique MNE who has state objectively to practice sustainable actions as a competitive differential – strategy that appear clearly in the company's institutional presentation, especially on their homepage. However, (xiii) the other EMNs – AmBev, Cemig and Gerdau Group – apparently do not elect the sustainability as a competitive differential motivated by competition.

Key words: Internationalization; Brazilian Multinational Enterprises; Social and Environmental Responsibility.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – A Sequência dos Pontos de Decisão Seguida pela Firma em Processo de Internacionalização	28
FIGURA 2 – AmBev: Linha do tempo	64
FIGURA 3 – AmBev: Linha do tempo (continuação)	65
FIGURA 4 – Braskem: Linha do tempo	77
FIGURA 5 – Cemig: Linha do tempo	95
FIGURA 6 – Grupo Gerdau: Linha do tempo	115
FIGURA 7 – Grupo Gerdau: Linha do tempo (continuação)	116
FIGURA 8 – Grupo Gerdau: Linha do tempo (continuação)	117

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Indicadores selecionados de IDE e de Produção Internacional	41
TABELA 2 – Razão Investimento Direto Estrangeiro/Formação Bruta de Capital Fixo – IDE/FBKF	42
TABELA 3 – Relatórios Anuais e de Sustentabilidades elaborados segundo as diretrizes da <i>GRI</i>	51
TABELA 4 – Relatórios Consolidado e Social elaborados segundo as diretrizes da <i>GRI</i>	51
TABELA 5 – <i>Ranking</i> das EMNs Brasileiras que praticam IDE no exterior (2008)	52
TABELA 6 – Petroquímicos Básicos – Certificação ISO 14001 – Braskem	84
TABELA 7 – Polietilenos – Certificação ISO 14001 – Braskem	85
TABELA 8 – Polipropilenos – Certificação ISO 14001 – Braskem	85
TABELA 9 – Cloro Soda – Certificação ISO 14001 – Braskem	86
TABELA 10 – PVC – Certificação ISO 14001 – Braskem	86
TABELA 11 – Escritórios – Certificação ISO 14001 – Braskem	86
TABELA 12 – Certificação ISO 14001 - Cemig	99
TABELA 13 – Principais Temas Relacionados aos Projetos em Desenvolvimento na Área de Meio Ambiente (Compartilhados por todas as EMNs)	138
TABELA 14 – Principais temas Relacionados aos Projetos em Desenvolvimento na Área de Meio Ambiente (Compartilhados por quase todas as EMNs)	139
TABELA 15 – Fatores indutores de adoção de tecnologia ambiental	139
TABELA 16 – Principais programas ambientais	140
TABELA 17 – Principais programas sociais	140

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Motivos que incitaram a AmBev a expandir-se internacionalmente – Global	66
GRÁFICO 2 – Motivos que incitaram a Braskem a expandir-se internacionalmente – Global	78
GRÁFICO 3 – Motivos que incitaram a Cemig a expandir-se internacionalmente segmentada por continente – América do Sul	96
GRÁFICO 4 – Motivos que incitaram o Grupo Gerdau a expandir-se internacionalmente – Global	118

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- ACV** – Análise do Ciclo de Vida
- ADRs** – American Depositary Receipts
- ANEEL** – Agência Nacional de Energia Elétrica
- ANPAD** – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
- BA** – Bahia
- BAR** – Bay Area Reinforcing
- BAR** – Brazilian Administration Review
- BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- BU(s)** – Business Unit(s)
- BVQI** – Bureau Veritas Quality
- CBF** – Companhia Brasileira de Ferro
- CDEC-SIC** – Centro de Despacho Econômico de Carga do Sistema Interligado Central
- CE** – Ceará
- CEBDS** – Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável
- CPC** – Companhia Petroquímica Camaçari
- EMN(s)** – Empresa(s) Multinacional(is)
- ES** – Espírito Santo
- FBKF** – Formação Bruta de Capital Fixo
- GEE** – Gases de Efeito Estufa
- GRI** – Global Reporting Initiative
- GSI** – Gerdau Serviços de Informática S.A.
- IBM** – International Business Machines
- IDE** – Investimento Direto Estrangeiro
- IFC** – International Finance Corporation
- INCA** – Industria Nacionales, C. por A.
- INDI** – Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais
- ISO** – International Organization for Standardization
- MBC** – Movimento Brasil Competitivo
- MG** – Minas Gerais
- NAI** – Núcleo de Articulação com a Indústria
- OEM** – Original Equipment Manufacturer

OLI – Ownership, location, internalization
OMC – Organização Mundial do Comércio
ONU – Organização das Nações Unidas
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento
PBT – Prêmio Braskem de Teatro
PCS – Pacific Coast Steel, Inc.
PDP – Política de Desenvolvimento Produtivo
PE – Pernambuco
PE – Polietileno
PGQP – Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade
PIB – Produto Interno Bruto
PMGP – Programa Modernizando a Gestão Pública
PND – Programa Nacional de Desestatização
PP – Polipropileno
PVC – Policloreto de vinha
PVG – Programa Voluntário Gerdau
RAC – Revista de Administração Contemporânea
RH – Recursos Humanos
RJ – Rio de Janeiro
RS – Rio Grande do Sul
SAP – Systems, Applications and Products in Data Processing
SBQ – Special Bar Quality
SGA – Sistema de Gestão Ambiental
SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos e Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica
SP – São Paulo
SPE – Sociedade de Propósito Específico
SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste
TI – Tecnologia da Informação
UFA – Usina Farrapos
UN(s) – Unidade(s) de Negócios
UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development
VBR – Visão Baseada em Recursos
VCC – Vale Columbia Center

VPI – Valley Placers, Inc.

WBCSD – World Business Council for Sustainable Development

WCED – World Commission on Environment and Development

WIR – World Investment Report

WWF – World Wide Fund for Nature

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
1.1. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	18
1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	19
1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO.....	19
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	21
2.1. O MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE JOHN A. MATHEWS.....	21
2.1.1. A Internacionalização.....	21
2.1.1.1. Definição de Internacionalização.....	21
2.1.1.2. A Internacionalização da Firma e o seu Fator Motivacional	22
2.1.1.3. A Análise do Processo de Internacionalização das Firms e a Ciência da Administração.....	22
2.1.1.4. O Constructo Necessário à Análise do Processo de Internacionalização.....	23
2.1.1.4.1. A Abrangência da Esfera Internacional e a Participação da Firma.....	23
2.1.1.4.2. O Comprometimento dos Recursos Destinados às Atividades Internacionais da Firma.....	24
2.1.1.4.3. O Comprometimento Organizacional Destinado à Esfera Internacional.....	26
2.1.2. As Inovações Estratégicas.....	27
2.1.2.1. A Sequência de Alternativas Seleccionadas pela Firma.....	27
2.1.2.2. O Princípio da Complementaridade Competitiva.....	29
2.1.2.3. A Solução do Dilema da Receptividade Local e da Integração Global.....	30
2.1.2.4. O Direcionamento dos Recursos Alavancados.....	31
2.1.3. As Inovações Organizacionais.....	32
2.1.3.1. A Arquitetura Organizacional Celular.....	32

2.1.3.2.	As Características da Arquitetura Organizacional Celular.....	33
2.1.3.3.	Os Princípios da Arquitetura Organizacional Celular.....	33
2.1.3.4.	As Vantagens da Arquitetura Organizacional Celular.....	34
2.1.3.5.	As Desvantagens da Arquitetura Organizacional Celular.....	35
2.1.3.6.	A Solução dos Problemas Relacionados às Iniciativas Tomadas pelas Subsidiárias e por entre as Subsidiárias.....	35
2.1.3.7.	O Desenvolvimento de Novos Negócios Enquanto Estratégias Voltada a Manutenção dos <i>Clusters</i> Celulares Globais.....	37
2.1.3.8.	O Desenvolvimento de Novos Produtos Competitivos.....	37
2.2.	INTERNACIONALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE.....	38
2.2.1.	O Exemplo do Setor Florestal.....	44
3.	METODOLOGIA.....	46
3.1	A ESTRATÉGIA OU MODALIDADE DA PESQUISA CIENTÍFICA.....	46
3.1.1	Condições para a Escolha da Estratégia ou Modalidade de Pesquisa Científica.....	46
3.2	A ESTRATÉGIA OU MODALIDADE DO ESTUDO DE CASO.....	46
3.2.1	Definição da Estratégia ou Modalidade.....	46
3.2.2	Classificação da Estratégia ou Modalidade.....	47
3.2.3	Questões de Pesquisa.....	48
3.3	AS UNIDADES DE ANÁLISE.....	49
3.3.1	A Escolha dos Casos.....	49
3.4	COLETA DE DADOS.....	55
3.5	OS ENTRAVES ENCONTRADOS NO DECORRER DA PRESENTE INVESTIGAÇÃO.....	56
4.	RESULTADOS.....	57
4.1.	ANÁLISE DOS CASOS.....	57
4.2.	LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS.....	60

4.3. DISCUSSÃO DOS CASOS.....	60
4.3.1. A AmBev.....	60
4.3.1.1. A AmBev e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional.....	61
4.3.1.2. A AmBev e a Identificação dos Motivos que Incitaram a sua Expansão Internacional.....	66
4.3.1.3. A AmBev e a Identificação dos Critérios Relacionados à Elaboração das suas Estratégias de Internacionalização.....	67
4.3.1.4. A AmBev e a sua Estrutura Organizacional.....	68
4.3.1.5. A AmBev e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Sede Corporativa e as suas Divisões.....	69
4.3.1.6. A AmBev e a Avaliação da Relação Mantida entre as suas Divisões e os seus Fornecedores Localizados nos Países-alvo...	69
4.3.1.7. A AmBev e a Avaliação das suas Ações Socioambientais	69
4.3.2. A Braskem.....	72
4.3.2.1. A Braskem e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional.....	73
4.3.2.2. A Braskem e a Identificação dos Motivos que Incitaram a sua Expansão Internacional.....	78
4.3.2.3. A Braskem e a Identificação dos Critérios Relacionados à Elaboração das suas Estratégias de Internacionalização.....	79
4.3.2.4. A Braskem e a sua Estrutura Organizacional.....	80
4.3.2.5. A Braskem e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Sede Corporativa e as suas Unidades de Negócios (UNs).....	81
4.3.2.6. A Braskem e a Avaliação da Relação Mantida entre as suas Unidades de Negócios (UNs) e os seus Fornecedores Localizados nos Países-alvo.....	83
4.3.2.7. A Braskem e a Avaliação das suas Ações Socioambientais.	84
4.3.3. A Cemig.....	89
4.3.3.1. A Cemig e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional.....	93

4.3.3.2.	A Cemig e a Identificação dos Motivos que Incitaram a sua Expansão Internacional.....	96
4.3.3.3.	A Cemig e a Identificação dos Critérios Relacionados à Elaboração das suas Estratégias de Internacionalização.....	97
4.3.3.4.	A Cemig e a sua Estrutura Organizacional.....	97
4.3.3.5.	A Cemig e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Sede Corporativa e a sua Representação Empresarial Localizada no Chile.....	98
4.3.3.6.	A Cemig e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Representação Empresarial no Exterior e os seus Fornecedores Localizados no Chile.....	98
4.3.3.7.	A Cemig e a Avaliação das suas Ações Socioambientais.....	99
4.3.4.	O Grupo Gerdau.....	101
4.3.4.1.	O Grupo Gerdau e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional.....	108
4.3.4.2.	O Grupo Gerdau e a Identificação dos Motivos que Incitaram a sua Expansão Internacional.....	118
4.3.4.3.	O Grupo Gerdau e a Identificação dos Critérios Relacionados à Elaboração das suas Estratégias de Internacionalização.....	120
4.3.4.4.	O Grupo Gerdau e a sua Estrutura Organizacional.....	120
4.3.4.5.	O Grupo Gerdau e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Sede Corporativa e as suas Unidades de Negócios (UNs)....	121
4.3.4.6.	O Grupo Gerdau e a Avaliação da Relação Mantida entre as suas Unidades de Negócios (UNs) e os seus Fornecedores Localizados nos Países-alvo.....	121
4.3.4.7.	O Grupo Gerdau e a Avaliação das suas Ações Socioambientais.....	122
4.	AVALIAÇÃO COMPARATIVA DOS CASOS E CONCLUSÕES.....	125
5.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	143
6.	ANEXOS.....	148

7.1. QUESTIONÁRIO DE PESQUISA.....	148
------------------------------------	-----

1. INTRODUÇÃO

1.1. OBJETIVOS DO ESTUDO

Os processos de internacionalização das firmas do continente asiático e da costa do oceano Pacífico foram objetos de estudo da investigação desenvolvida por Mathews (2002; 2006). Os resultados desta pesquisa apontaram, como num paradoxo, que as firmas, carentes de recursos elementares e localizadas em região periférica, expandiram-se internacionalmente, enfrentaram a concorrência acirrada das grandes empresas nativas e conquistaram posição de destaque frente à dinâmica da economia global, conforme exposto no questionamento do próprio autor:

Como algumas firmas concorrentes alcançaram posições no *ranking* da economia global e deslocaram as firmas residentes, algumas delas altamente avançadas e ferozmente competitivas – especialmente quando as firmas concorrentes iniciam pequenas, carecem de recursos-chave e estão distantes dos principais mercados? (Mathews, 2006).

Estes resultados suscitaram a ampliação das teorizações existentes – *framework OLI* e o Modelo *Uppsala* de Internacionalização Incremental – e a elaboração de um modelo alternativo que justificasse o acelerado processo de internacionalização das firmas originadas naquela região, conforme abaixo:

Este artigo de revisão desvenda este enigma e, ao fazê-lo, tenta desenvolver uma justificativa plausível para a internacionalização acelerada das firmas da periferia – incluindo a própria definição de internacionalização, o impulso à internacionalização, o processo através do qual a internacionalização é realizada e as fontes de vantagem das firmas multinacionais sobre as suas rivais domésticas (Mathews, 2006).

De maneira similar, a presente dissertação buscou investigar os processos de internacionalização de empresas multinacionais (EMNs) brasileiras, de modo a indicar os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática destas EMNs e o modelo de internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006) e, secundariamente, buscou investigar se as ações de responsabilidade socioambiental praticadas por estas EMNs impactam suas estratégias de internacionalização e, além disso, se estas ações são percebidas como ativos importantes por tais EMNs para alavancar suas reputação e imagem frente aos

seus concorrentes, no Brasil e no exterior, de modo a levantar questões que possam fazer parte de uma agenda de pesquisa que poderia nomear-se *Internacionalização Sustentável*.

1.2. RELEVÂNCIA DO ESTUDO

O processo de internacionalização das empresas brasileiras não é um fenômeno novo, mas intensificou-se significativamente nos últimos trinta anos. Hoje, grandes empresas brasileiras estão presentes em praticamente todos os continentes, representando diferentes setores, com destaque para Bioetanol, Aeronáutico, Siderurgia, Complexo Petróleo/Gás/Petroquímica, Mineração, Celulose e Papel e Carnes, conforme prioridades definidas na Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), de 2008 (MIDC, 2009).

Em 2006, as empresas brasileiras investiram mais de US\$28 bilhões fora do país, sendo que, neste mesmo ano, pela primeira vez, o fluxo de investimentos brasileiros no exterior superou os investimentos estrangeiros no Brasil, impulsionado pela aquisição da mineradora canadense Inco pela Vale¹.

Como apontado no item anterior, o objetivo deste estudo não é acompanhar a evolução deste processo, mas a constatação da crescente importância das empresas brasileiras no processo de globalização, que por si só qualifica a presente pesquisa sobre as estratégias que motivaram algumas grandes empresas brasileiras a internacionalizarem-se. Entre elas, buscou-se investigar o peso das chamadas estratégias de sustentabilidade, tendo em vista os novos cenários competitivos impostos pelas mudanças climáticas, cujo impacto, num futuro próximo, poderá alterar substancialmente as fronteiras dos atuais territórios produtivos.

Portanto, esta dissertação justifica-se pela importância atribuída ao registro e à análise tanto das experiências em internacionalização de empresas de capital brasileiro – que tenham realizado Investimento Direto no Exterior (IDE) e que permaneçam atuando no mercado global – quanto das ações voltadas à responsabilidade socioambiental praticadas pelas mesmas, nas esferas nacional e/ou internacional.

1.3. ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Esta dissertação está organizada em sete capítulos. Neste primeiro, constam os objetivos, a relevância e a organização do estudo. No segundo capítulo, é apresentado o referencial teórico. No terceiro, é descrita a metodologia de pesquisa. No quarto capítulo, são exibidos os resultados. No quinto é apresentada a conclusão. No sexto, constam as referências bibliográficas e no sétimo e último capítulo, é apresentado o anexo que consta o questionário utilizado como fonte principal de coleta de dados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. O MODELO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE JOHN A. MATHEWS

Considerando ser imperativo a definição de internacionalização, a exaltação das suas motivações e a análise do seu processo, Mathews (2002; 2006) expõe as lacunas existentes nos conceitos de internacionalização elaborados pela literatura sobre *Negócios Internacionais* e demonstra a fragilidade da discussão do tema internacionalização feita pela literatura sobre Administração.

2.1.1. A Internacionalização

2.1.1.1. Definição de Internacionalização

Segundo Mathews (2002; 2006), alguns pesquisadores compreendem o processo de internacionalização como o resultado decorrente da consecução de um objetivo estratégico. Para Welch e Luostarinen (1988 *apud* MATHEWS, 2002, p.41), a internacionalização pode ser compreendida como *o processo de participação crescente nas operações internacionais*. No entanto, para Mathews (2002), tal definição sugere que exista uma linearidade ascendente no processo de internacionalização das firmas, desconsiderando as flutuações que possam ocorrer durante esta trajetória. De acordo com Calof e Beamish (1995 *apud* MATHEWS, 2002, p.41), a internacionalização pode ser conceituada como *o processo de adaptação das operações empresariais (estratégia, estrutura, recursos etc.) aos ambientes internacionais*. Contudo, para Mathews (2002), esta definição sugere que as firmas compreendem o ambiente internacional como uma variável necessária à análise de suas operações, desconsiderando, assim, seus processos de internacionalização. Similarmente, Hitt, Hoskisson e Kim (1997 *apud* MATHEWS, 2002, p.41) definem a internacionalização *como a expansão transfronteiriça por entre países e regiões globais localizados em diferentes regiões geográficas ou mercados*.

Contrariamente à ênfase dada pela literatura sobre *Negócios Internacionais*, Mathews (2002; 2006) sugere que a internacionalização seja compreendida como um processo de atração (*pull-oriented*). Assim sendo, o autor argumenta que as características da dinâmica da economia global favorecem o processo de expansão internacional das firmas, normalmente viabilizado pelas contratações, pelos licenciamentos e por outros tipos de acordos. Desta perspectiva, Mathews (2002) define a internacionalização como “*o processo em que as firmas tornam-se integradas às atividades econômicas internacionais*” (MATHEWS, 2002, p. 41). Neste sentido, o autor reitera o fato de que o termo “*integração*” – contido na sua definição – congrega os casos das firmas que internacionalizam-se tanto em função da atração pela dinâmica da economia global, quanto em função da necessidade de extrapolar das fronteiras nacionais. Além disso, Mathews (2002; 2006) argumenta que esta definição amplia a percepção acerca do processo de internacionalização, compreendendo a economia internacional como o ambiente favorável à realização de acordos, com a oferta e a aquisição de recursos, podendo ser viabilizados pela atividade exportadora e pelo investimento direto estrangeiro (IDE).

2.1.1.2. A Internacionalização da Firma e o seu Fator Motivacional

Mathews (2002), ao conceituar a internacionalização como *o processo em que as firmas tornam-se integradas às atividades econômicas internacionais*, contribuiu com uma alternativa às definições feitas previamente pela literatura sobre *Negócios Internacionais*. Desta perspectiva, o autor exalta tanto a necessidade das firmas de superar suas deficiências, quanto a atração exercida pela dinâmica da economia internacional. Além disso, Mathews (2002; 2006) argumenta que este processo é viabilizado pela implementação da estratégia de internacionalização nomeada *linkage*. Desta perspectiva, pode-se afirmar que o fator que impulsiona a firma a internacionalizar-se é a integração às atividades econômicas internacionais. Para tanto, o autor argumenta que as firmas acessam mercados, recursos tangíveis e ativos intangíveis, adquirem competências, habilidades e capacidades, atraem clientes potenciais e integram-se à uma rede de produção mundial.

2.1.1.3. A Análise do Processo de Internacionalização das Firms e a Ciência da

Administração

Considerando que a análise do processo de internacionalização das firmas exige a investigação da sua estrutura organizacional, da sua gestão estratégica, do seu crescimento e desenvolvimento e, da diversificação da sua atividade negocial e dos seus mercados-alvo, Mathews (2002; 2006) argumenta que este processo pode ser compreendido de várias perspectivas. Assim sendo, são realizadas mensurações no tocante a: (i) a expansão internacional², (ii) a integração à economia internacional³, (iii) a participação da firma ou o comprometimento desta para com um mercado estrangeiro⁴ e (iv) a integração da firma à economia mundial⁵.

Apesar disso, Mathews (2002) afirma que a literatura sobre Administração tende a analisar o processo de internacionalização das firmas como um objetivo estratégico, sobretudo no que diz respeito à seleção do modo de inserção internacional (com operações do tipo *greenfield* ou do tipo *sole-venture*), e a desconsiderar sua estrutura organizacional, tendo, portanto, resultados empíricos imprecisos.

2.1.1.4. O Constructo Necessário à Análise do Processo de Internacionalização

Tendo explicitado as variáveis necessárias à análise do processo de internacionalização das firmas, Mathews (2002; 2006) utiliza-se dos pressupostos fornecidos pela literatura sobre *Negócios Internacionais*, pela obra de Johanson e Mattson (1988) e pela obra de Nordstrom (1991) para discorrer sobre as múltiplas dimensões intrínsecas ao processo de internacionalização, conforme exposto nas próximas subseções.

2.1.1.4.1. A Abrangência da Esfera Internacional e a Participação da Firma

Uma dimensão primária deve abranger o grau real de participação da firma na economia internacional, de acordo com os termos de multiplicação dos seus elos com as

firmas que já são consideradas internacionais, ou que operam em outros países (MATHEWS, 2002, p. 194). Assim sendo, há a possibilidade de mensuração do aprofundamento da participação internacional da firma de acordo com a atribuição a alguns índices. Deste modo, as variáveis vendas, produção e investimento estrangeiro são analisadas segundo suas proporções em vendas, produção e investimento estrangeiro totais. De tal perspectiva, uma firma pode ser considerada *mais internacionalizada* quando possui um nível elevado ou de vendas, ou de produção, ou de investimento estrangeiro⁶ – avaliado em âmbito internacional – comparativamente a uma firma que também possui um nível elevado ou de vendas, ou de produção, ou de investimento estrangeiro⁷ – porém em âmbito nacional.

Um segundo aspecto atinente à dimensão sobre a abrangência internacional é fornecido pelo número e pela relevância dos países com os quais a firma está envolvida (MATHEWS, 2002, p. 194). Assim sendo, esta relevância pode ser mensurada pelo tamanho e pela importância, ou dos seus mercados, ou das firmas pertencentes a um país com os quais a firma local julga ser conveniente à formação de redes (MATHEWS, 2002, p.194:195). Desta perspectiva, são comparadas duas firmas consideradas internacionalmente ativas. A primeira firma é de origem holandesa e possui vínculos com 40 países (sendo 15 pertencentes ao continente europeu e 25 aos continentes latino-americano, africano e centro-asiático). A segunda firma é taiwanesa e instalou subsidiárias nos EUA, na Alemanha, no Japão e em outras economias líderes. De acordo com este panorama, Mathews (2002) assevera que a firma taiwanesa é considerada mais completamente internacionalizada do que a firma holandesa. Neste caso, o tamanho e a importância atribuída aos países foram utilizados como critérios na avaliação ou na mensuração da relevância atribuída aos países com os quais a firma taiwanesa está envolvida e, segundo os termos de seu comprometimento estratégico para com a economia internacional. Assim sendo, estes critérios podem ser mais ou menos importantes na orientação ou na tomada de decisão estratégica feita pela firma à medida que ela expande-se internacionalmente⁸.

2.1.1.4.2. O Comprometimento dos Recursos Destinados às Atividades Internacionais da Firma

A “profundidade” da abrangência (da esfera internacional) ou a participação nas atividades internacionais pela firma é a segunda dimensão de interesse (MATHEWS, 2002, p.

195). Desta perspectiva, são novamente comparadas duas firmas consideradas internacionalmente ativas. A primeira delas está presente em 35 países – sendo que nos 30 destes mantém atividade exportadora (através do uso de agentes) e, nos 5 países restantes foram instaladas pequenas subsidiárias de vendas. Já a segunda firma está presente em 25 países – sendo que nos 20 destes (incluindo EUA, Alemanha e Japão) foram instaladas subsidiárias sólidas que abrangem as funções de vendas, de *marketing* e de produção. De acordo com este panorama, Mathews (2002) afirma que a segunda firma é considerada mais internacionalizada do que a primeira.

Segundo Kutschker e Baurle (1997 *apud* MATHEWS, 2002) as atividades internacionais operadas por uma firma podem evoluir de uma simples atividade de exportação para a instalação de subsidiárias completamente auto-suficientes. Ao compartilhar deste ponto de vista, Mathews (2002) exalta a necessidade de identificação tanto das opções, quanto dos graus de participação (ou de penetração) da firma na dinâmica da economia internacional, segundo os termos atinentes ao valor agregado atribuído à internacionalização da mesma. Assim sendo, o autor cita as obras de Porter (1980; 1985), que referem-se à concepção da firma que dedica-se a uma sequência de atividades dispostas em uma “cadeia de valor”⁹. Nesta avaliação, é mensurado o valor agregado atribuído a cada etapa do processo de expansão internacional (desde a recepção de matérias-primas ou de componentes, passando pela montagem final, pela entrega e pelo *marketing*, até chegar ao acompanhamento ao cliente realizado através de um serviço especializado). Desta perspectiva, Mathews (2002; 2006) argumenta que há a necessidade de se avaliar em que medida esta cadeia de valor da firma abrange ou difunde países ou mercados, questionamento este que contém implicitamente a pressuposição de que *quanto mais países a firma abrange, mais pode-se afirmar que esta é internacionalizada* (MATHEWS, 2002, p. 195).

Em face desta perspectiva, são exaltados três aspectos inerentes a esta segunda dimensão. O primeiro consiste na mensuração do valor agregado atribuído a um dado mercado, ao crescer a função vendas a uma subsidiária que já opera a função produção – o que necessariamente implica no aumento do valor agregado deste mercado. O segundo aspecto consiste na mensuração do valor agregado atribuído à sequência de etapas seguidas por uma firma, na formação de uma cadeia de valor no mercado estrangeiro, comparativamente àquela formada no mercado doméstico. O terceiro aspecto consiste na mensuração do valor agregado atribuído ao mercado estrangeiro, comparativamente ao mercado doméstico. Assim sendo, estas mensurações são capazes de distinguir as firmas que são consideradas como exportadoras líderes de mercado (o que de fato adiciona mais valor às

operações realizadas no mercado doméstico), daquelas que verdadeiramente difundem suas atividades ao redor do mundo, segundo Mathews (2002).

2.1.1.4.3. O Comprometimento Organizacional Destinado à Esfera Internacional

Segundo Mathews (2002; 2006), a palavra integração é empregada de modos distintos. Enquanto este autor atribui o termo à participação da firma na dinâmica da economia internacional, os pesquisadores que têm os *Negócios Internacionais* como objetos de estudo tendem a atribuir este mesmo termo ao comprometimento de recursos organizacionais. Desta perspectiva, Mathews (2002; 2006) esclarece que o comprometimento organizacional, segundo esta abordagem convencional, é compreendido através do controle exercido pelas firmas sobre suas diferentes subsidiárias nacionais. Contudo, Mathews (2002) questiona se, de fato, a internacionalização desta firma maximiza este controle e, em que medida esta internacionalização amplia sua integração à economia internacional. Assim sendo, o autor compara duas firmas. A firma X, ao expandir suas operações de produção para o país Y, pode abastecer-se tanto através de sua base de suprimentos existentes, quanto através dos seus fornecedores existentes (que posicionam-se próximos à nova unidade de produção naquele país). Já a firma Z, ao expandir suas operações de produção para o país Y, supre estas operações através da criação de novos acordos com fornecedores locais. Esta decisão, por um lado, acarreta custos relativos à extensão dos seus padrões ou de abastecimento de componentes, ou de suprimento de serviços a estes novos fornecedores. Contudo, por outro lado, configura um comprometimento instituído pela firma Z para com o país Y, decisão esta que contém um sentido superior àquela tomada pela firma X. Deste modo, Mathews (2002) argumenta que este tipo de internacionalização está classificado em um nível superior, visto que tal processo multiplica os elos que conectam a firma as suas operações internacionais. Desta perspectiva, o autor reitera que este nível superior de integração da firma à economia internacional – alcançado e fundamentado através do comprometimento organizacional – é o objeto de estudo investigado nesta terceira dimensão.

Assim sendo, Mathews (2002) exalta três aspectos inerentes à dimensão em pauta. O primeiro refere-se ao modo de inserção de uma firma ao mercado, que pode ser feito tanto através da criação de uma nova firma (*greenfield*), quanto através de aquisições, de parcerias

etc. O segundo aspecto refere-se à integração desta firma a este mercado-alvo¹⁰, e o terceiro aspecto refere-se à participação da firma em vários tipos de alianças internacionais.

Deste ponto de vista, Mathews (2002) esclarece que são as capacidades e os recursos organizacionais destinados à internacionalização que sustentam a capacidade da firma de ampliar e enriquecer suas conexões. Assim sendo, o autor tece algumas comparações sobre duas firmas que optam por processos de internacionalização bastante distintos. A primeira firma replica tanto os seus produtos, quanto as suas operações domésticas no exterior, desconsiderando as conexões locais ou as adaptações ao mercado¹¹. Já a segunda firma expande suas conexões aos fornecedores locais, forma parcerias com distribuidores locais, adapta seus produtos às preferências dos consumidores e envolve-se em várias formas de alianças colaborativas internacionais. Deste modo, Mathews (2002) conclui que o grau de internacionalização e o comprometimento organizacional da firma para com a esfera internacional da primeira firma é inferior àquele atribuído a segunda firma.

Após definir a internacionalização, exaltar as suas motivações e analisar o seu processo, Mathews (2002; 2006) descreve o modo pelo qual a internacionalização é realizada.

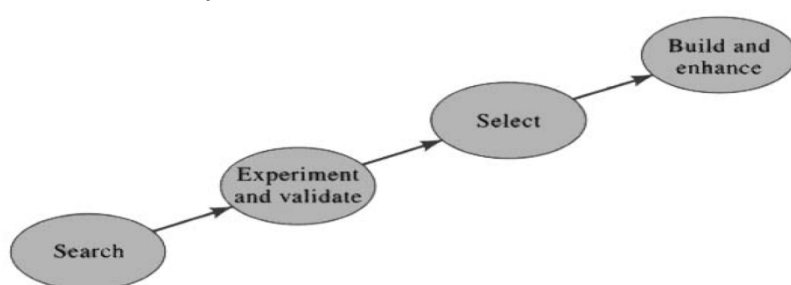
2.1.2. As Inovações Estratégicas

Segundo Mathews (2002; 2006) as firmas implementam as estratégias denominadas *linkage*, *leverage* e *learning* no decorrer dos seus processos de internacionalização. A estratégia de internacionalização denominada *linkage* refere-se ao modo de inserção internacional implementado pela firma. A estratégia de internacionalização nomeada *leverage* refere-se à alavancagem dos recursos e, ao processo interno de aperfeiçoamento da capacidade da firma, que deriva-se da absorção destes novos recursos. A estratégia de internacionalização denominada *learning* refere-se ao aperfeiçoamento das capacidades que decorrem da reaplicação das estratégias de internacionalização *linkage* e *leverage*.

2.1.2.1. A Sequência de Alternativas Seleccionadas pela Firma

Para Mathews (2002), a expansão internacional pode ser compreendida como um processo tanto de aprendizado e de busca¹², quanto de construção e de distribuição de suas competências (recursos), realizado à medida que a firma aplica as lições aprendidas com as experiências vivenciadas em um mercado estrangeiro num outro que pretende inserir-se. Assim sendo, um *framework* teórico sobre internacionalização precisa descrever os pontos de decisão críticos enfrentados pela firma. Para tanto, é necessário analisar tanto as opções estratégicas disponíveis à firma, quanto as alternativas selecionadas pela mesma – que, ao acumularem-se, fornecem subsídios para o planejamento da trajetória seguida no processo de expansão internacional. Desta perspectiva, Mathews (2002) identifica e classifica quatro pontos de decisão: (i) buscar, (ii) experimentar e validar, (iii) selecionar e (iv) construir e aperfeiçoar, conforme ilustrado na figura 1.

Figura 1 – A Sequência dos Pontos de Decisão Seguida pela Firma em Processo de Internacionalização



Fonte: MATHEWS, J. A. **Dragon Multinational: a New Model for Global Growth**. Oxford University Press New York (2002)

O ponto de decisão denominado *buscar* consiste no processo de inserção a um novo mercado estrangeiro, ou seja, no processo de construção de novas conexões. Este processo visa buscar (i) agentes potenciais para venda e promoção, (ii) parceiros potenciais para o desenvolvimento do mercado e para a produção conjunta, (iii) fornecedores potenciais para operar a função produção e (iv) firmas-alvo para fusões e aquisições. Assim sendo, as firmas em processo de expansão internacional devem observar tanto as opções estratégicas disponíveis¹³, quanto o enquadramento mais adequado de uma ou algumas opções sobre outras.

O ponto de decisão nomeado *experimental e validar* consiste no processo de avaliação de desempenho dos agentes, dos parceiros, dos fornecedores e das firmas-alvo, através de uma etapa teste realizada pela firma que inicialmente é incapaz de apontar quais destes podem ser considerados como os mais confiáveis.

O ponto de decisão denominado *selecionar* consiste no processo de escolha dos agentes, dos parceiros e dos fornecedores que são considerados mais dedicados à execução de suas tarefas e que obtêm um desempenho superior tanto na promoção dos produtos, quanto no aumento da parcela de mercado (*market share*) ou da base de suprimentos da firma. Assim sendo, a firma, ao selecioná-los, aborda-os para discutir a parceria que é estabelecida em grande escala e baseada na exclusividade mútua.

O ponto de decisão nomeado *construir e aperfeiçoar* consiste no processo de expansão das conexões estabelecidas em um novo mercado, ou seja, no processo de aperfeiçoamento ou de rompimento destas conexões. Tais conexões, conforme visto anteriormente, são viabilizadas tanto pelas parcerias, quanto pelos acordos de cooperação, podendo evoluir para muitas direções. No entanto, alternativamente, os acordos de parceria e de cooperação podem manter-se inalterados, com cada uma das partes¹⁴ obtendo suas respectivas parcelas de lucro.

2.1.2.2. O Princípio da Complementaridade Competitiva

Segundo Mathews (2002), as firmas elaboram suas estratégias de internacionalização *linkage* e *leverage* baseadas no *Princípio da Complementaridade Competitiva*. Este princípio refere-se à iniciativa de complementar as estratégias ou de satisfazer as necessidades das firmas residentes, conforme expressado nas próprias palavras de Mathews (2002):

As firmas desafiadas complementam as estratégias das firmas residentes – em detrimento do confronto direto com as mesmas – alavancam os recursos e, assim, aperfeiçoam seus posicionamentos competitivos. A este propósito, elas utilizam os mecanismos *linkage* e *leverage* por razões que lhes são próprias (MATHEWS, 2002, p. 119).

Desta perspectiva, são identificados dois comportamentos complementares. O primeiro comportamento é de autoria da firma residente, que visa aumentar sua eficiência (através da exploração das diferenças entre os custos de fator) e administrar seus riscos (através da diversificação de seus portfólios). Para tanto, estas firmas terceirizam seus processos produtivos (segundo os critérios da contratação do tipo *OEM – Original Equipment Manufacturer*), contratam fornecedores (de acordo com os critérios do *second sourcing*) e licenciam suas tecnologias. Assim sendo, estas firmas atêm-se exclusivamente às múltiplas experiências na atuação em diversos países e adquirem capacidade organizacional para

compreender suas subsidiárias como parceiras equivalentes, em detrimento da compreensão destas como agências de implementação. O segundo comportamento é de autoria das firmas *latecomer* e *newcomer* que atuam ou como fabricantes, ou como fornecedores. Além disso, tais firmas *latecomer* e *newcomer* podem mostrar-se interessadas na exploração de tecnologias de processo e de produto. Deste modo, elas reduzem os riscos e o impacto intrínsecos à inserção no mercado estrangeiro, asseguram suas bases competitivas e alteram suas percepções sobre a competição internacional. Para tanto, estes novos *players* internacionais alavancam os recursos – habilidades, tecnologias e acesso aos mercados – necessários ao aperfeiçoamento continuado de suas capacidades e transformam seus competidores em clientes.

2.1.2.3. A Solução do Dilema da Receptividade Local e da Integração Global

Segundo Mathews (2002), o desafio lançado às EMNs de desempenhar simultaneamente a coordenação global das transações operadas em múltiplos mercados estrangeiros e a receptividade local destas mesmas transações em cada um destes mercados foi identificado e denominado como o *Dilema da Receptividade Local e da Integração Global* por um grupo de pesquisadores pertencentes à *Harvard University*¹⁵. Este desafio foi classificado como um dilema porque as EMNs geralmente tendiam a atingir um objetivo em detrimento da consecução de outro. Assim sendo, cabiam a estas EMNs duas alternativas contrastantes. Ou elas superavam as diferenças identificadas entre os vários mercados estrangeiros através da padronização global, o que conseqüentemente resultaria na perda da receptividade local. Ou elas enfatizavam as características nacionais de cada mercado estrangeiro, o que conseqüentemente resultaria na inoperância das vantagens da coordenação global ou da padronização.

Tendo esclarecido o dilema da receptividade local e da integração global, Mathews (2002) tece algumas observações. No decorrer das décadas de 1980 e 1990, apenas algumas EMNs residentes foram capazes de solucionar este dilema por intermédio de seus processos organizacionais “transnacionais”. Este comportamento foi teorizado em algumas investigações empíricas. A título de exemplificação está a obra de Geringer, Beamishe e Da Costa (1989 *apud* MATHEWS, 2002). Tais pesquisadores concluíram que o desempenho das EMNs melhora com suas expansões internacionais, porém, é aperfeiçoado apenas até certo

ponto, visto que, com o passar do tempo, tende a degradar-se. Para Mathews (2002), esta performance não mantém-se crescente porque a ampliação da difusão geográfica acarreta tanto a multiplicação das transações operadas por entre as subsidiárias, quanto o aumento das demandas pelo processamento de informação administrativa. Em contrapartida, no decorrer da década de 1990, os novos *players* internacionais mostraram-se capazes de solucionar o dilema da receptividade local e da integração global à medida que expandiam-se internacionalmente¹⁶, implementando tanto as inovações estratégicas – *linkage*, *leverage* e *learning* – quanto as inovações organizacionais – arquitetura organizacional celular (*cellularity*) – inovação esta que é pormenorizada na subsecção 2.1.3.1..

2.1.2.4. O Direcionamento dos Recursos Alavancados

Segundo a Visão Baseada nos Recursos (VBR), as firmas ampliam suas vantagens competitivas ao fundamentá-las nos recursos que são difíceis tanto de imitar ou replicar pelas rivais, quanto de substituir por intermédio de canais tecnológicos alternativos (MATHEWS, 2002, p. 121). Assim sendo, Barney (1986 *apud* MATHEWS, 2002) e Dierickx e Cool (1989 *apud* MATHEWS, 2002) desenvolveram um conjunto de critérios atribuíveis aos recursos que eles julgaram ser mais receptivos e sustentáveis enquanto fonte de vantagem competitiva. Deste modo, os recursos não devem ser facilmente (i) imitados pelas firmas concorrentes, (ii) substituídos por outros (ao tornarem-se obsoleto) e (iii) transferidos aos mercados, (isto é, não devem ser facilmente comprados ou vendidos, devem permanecer associados à firma).

Mathews (2002) sugere reformular este conjunto de critérios que caracteriza os recursos para que a estratégia da EMN *latecomer* torne-se ainda mais inteligível. Contudo, o autor esclarece que esta variante positiva somente é aplicada aos *tipos de recursos que as firmas latecomer desejam alavancar* de fontes externas (MATHEWS, 2002, p. 122), não sendo aplicável, portanto, àqueles que são desenvolvidos ou ampliados no interior da firma. Assim sendo, o processo de expansão internacional das firmas *newcomer* e *latecomer* centra-se no direcionamento dos recursos que são mais facilmente (i) imitados (através, por exemplo, do processo de reengenharia reversa), (ii) substituídos (ou seja, mais susceptíveis à derrubada tecnológica – competição Schumpeteriana) e (iii) transferidos (como, por exemplo, o conhecimento especializado, através dos serviços de consultoria ou, quando há a abertura dos mercados na forma de equipamento especializado).

2.1.3. As Inovações Organizacionais

Segundo Mathews (2002), as firmas utilizam-se de novas formas de organização para balizar tanto as suas operações (transacionadas em âmbito internacional), quanto as suas estratégias inovativas. Para tanto, estas firmas, além de abranger rapidamente os novos mercados (através de várias formas de parcerias colaborativas), formam os *clusters* celulares globais, conforme exposto nas palavras de Mathews (2002):

As EMNs *latecomer* não conquistaram uma rápida abrangência global, ao construir estruturas sólidas munidas de hierarquias burocráticas que objetivam o controle gradativo dos procedimentos de mudança. Ao contrário, elas demonstraram-se criativas, ao elaborar estruturas treliçadas e não hierárquicas que otimizam as possibilidades de alcançar uma rápida difusão global. Muitas destas EMNs *latecomer* desenvolveram alguma versão ou outra de uma arquitetura “celular” global (MATHEWS, 2002, p. 38:39).

Assim sendo, estas firmas dispõem de duas alternativas estruturais contrastantes. Elas podem instalar subsidiárias no exterior e restringir o processo decisório a sua sede no mercado de origem. Deste modo, as operações empreendidas por estas firmas ampliam-se através dos esforços de apenas um empresário. Alternativamente, estas firmas podem instituir Unidades de Negócios (UNs) e delegar aos seus administradores a responsabilidade pelas suas gestões, ao transferir autoridade a cada um de seus representantes. Deste modo, as atividades empreendidas por estas firmas também desenvolvem-se, porém, através dos esforços coletivos de diversos empresários. Diante destas alternativas os novos *players* internacionais selecionam a segunda opção, visto que tal escolha confere uma maior autonomia à corporação como um todo.

2.1.3.1. A Arquitetura Organizacional Celular

De acordo com a perspectiva precedente, Mathews (2002) introduz a terminologia *arquitetura organizacional celular*, objetivando generalizar sobre as características das inovações organizacionais implementadas pelos novos *players* internacionais. Segundo o autor, a relevância desta terminologia está associada à solução dos problemas relacionados às iniciativas tomadas pelas subsidiárias e por entre as subsidiárias, que é uma das dificuldades

enfrentadas pelas EMNs convencionais, conforme apresentado na subseção 2.1.3.6..

2.1.3.2. As Características da Arquitetura Organizacional Celular

Segundo Mathews (2002), às células são atribuídas as mais diversas definições. São elas: elementos, partes ou unidades operacionais e, ainda, entidades de negócios semi-autônomas e auto-suficientes. Assim sendo, o autor afirma que as células possuem todos os recursos e as responsabilidades necessários à manutenção de suas existências. Deste modo, a arquitetura organizacional celular – ou a organização celular – é caracterizada segundo três aspectos. O primeiro refere-se à diferença mantida entre as células (que são *entidades de negócios*) e as *entidades operacionais*. O segundo aspecto refere-se às relações negociais mantidas entre as células – relações estas que são circunscritas por contratações e subcontratações – que conseqüentemente constituem as redes (*networks*). O terceiro e último refere-se à governança compartilhada. Este tipo de governança é caracterizado por uma coordenação estratégica que possui limitado poder interventor e relativa iniciativa para manter a integridade e a identidade da organização. De tal perspectiva, Mathews (2002) argumenta que esta caracterização tripla aplica-se a qualquer nível da organização. Deste modo, a célula pode: (i) ser um centro de produção de uma fábrica¹⁷, (ii) ser um conjunto de fábricas que operam em prol de uma única atividade¹⁸, (iii) ser um conjunto de negócios, que produz uma variedade de produtos, pertencente a uma única corporação ou (iv) compor um *cluster de empresas distintas (cluster of separate businesses)*¹⁹.

2.1.3.3. Os Princípios da Arquitetura Organizacional Celular

Para Mathews (2002), a arquitetura organizacional celular contém dois princípios básicos. O primeiro refere-se à responsabilidade. No entanto, esta responsabilidade é desempenhada obedecendo a dois níveis complementares. Assim sendo, o autor exalta tanto a responsabilidade atribuída às ações empresariais delegadas àqueles que representam a célula, quanto a responsabilidade compartilhada por todos aqueles que estão inseridos no sistema que define a corporação em sua totalidade. O segundo princípio refere-se à autonomia, que é

igualmente concedida àqueles que representam a célula. Desta perspectiva, Mathews (2002) argumenta que é a arquitetura organizacional celular quem confere o equilíbrio entre a autonomia local e a responsabilidade global. Na sequência, o autor adiciona que o conceito *celular* contraria a perspectiva sobre os controles – que são impostos externamente – e introduz a perspectiva sobre a exigência, que é imposta internamente, ou seja, é *self-imposed*. Cabe ressaltar que Mathews (2002) optou por denominar esta inovação organizacional como *estrutura celular*, em função desta ênfase na autonomia local que é associada à responsabilidade global.

2.1.3.4. As Vantagens da Arquitetura Organizacional Celular

Segundo Mathews (2002), as EMNs *newcomer* e *latecomer* são capazes de reagir às mudanças ocorridas na dinâmica da economia internacional, ao instituir a arquitetura organizacional celular como suas estruturas organizacionais²⁰. De tal modo, estes novos *players* internacionais podem desfrutar de diversas vantagens. A primeira delas refere-se à auto-suficiência (ou auto-governança). Esta vantagem confere às EMNs *newcomer* e *latecomer* a possibilidade tanto do aumento de suas próprias finanças, quanto do acesso aos seus próprios recursos tecnológicos e, além disso, da integração às células²¹ existentes da organização. A segunda vantagem refere-se à flexibilidade. Esta vantagem confere a estes novos *players* internacionais a possibilidade de reação ou de adaptação às novas contingências, sem a necessidade da intervenção central (advinda, por exemplo, de uma matriz, segundo os moldes estruturais convencionais). Assim sendo, as células podem se auto-organizar, em reação a uma nova ação, através de seus sistemas de comunicações dispostos em forma de redes (*networks*). A terceira vantagem refere-se à receptividade. Esta vantagem confere às EMNs *newcomer* e *latecomer* a receptividade advinda das células (ou Unidades de Negócios – UNs) e, deste modo, mantém a integridade, a identidade e a capacidade²² da organização. A quarta vantagem refere-se à resistência. Esta vantagem confere a estes novos *players* internacionais a possibilidade de rejeitar a matriz enquanto uma organização central que gera tensões, como, por exemplo, os problemas relacionados às iniciativas tomadas pelas subsidiárias e por entre as subsidiárias de uma a EMN convencional.

Diante do exposto acima, Mathews (2002) esclarece que a arquitetura organizacional celular representa uma ruptura com a estrutura organizacional implementada pelas EMNs

convencionais, ou seja, com a forma divisional²³. Adicionalmente, o autor reitera que existe uma predisposição intrínseca à arquitetura organizacional celular relacionada ao *empreendedorismo* desempenhado por entre as células (ou Unidades de Negócios – UNs), a *auto-organização* exercida mediante as contingências impostas pela dinâmica da economia internacional e a *propriedade compartilhada* de recursos estratégicos – todas consideradas como as características que estão definindo as EMNs do século XXI.

2.1.3.5. As Desvantagens da Arquitetura Organizacional Celular

Segundo Mathews (2002), os custos reais acarretados pela implementação da arquitetura organizacional celular podem derivar-se de dois fenômenos sequenciais. O primeiro refere-se à competitividade característica da dinâmica da economia internacional. O segundo refere-se aos desdobramentos desta competitividade, ou seja, refere-se à reação ou à adaptação das direções estratégicas frente às novas contingências. Em vista deste panorama, os interesses da companhia como um todo podem confrontar-se com os interesses individuais das células. De tal perspectiva, Mathews (2002) afirma que a dificuldade de coordenação é a principal desvantagem da arquitetura organizacional celular, conforme exposto nas palavras de Teece (1998 *apud* MATHEWS, 2002):

As funções administrativas operadas nestas redes internacionais são bastante diferenciadas da relação de autoridade que comumente existe nas hierarquias. Os gestores devem tanto desempenhar os papéis que exigem a transposição de obstáculos, quanto aprender a administrar as circunstâncias que envolvem a dependência mútua (Teece, 1998, p. 149 *apud* MATHEWS, 2002, p. 153).

À vista do exposto, pode-se deduzir que os gestores posicionados à frente das células têm de administrar os conflitos característicos destas redes internacionais – cujas funções administrativas não são restringidas pelas relações de autoridade estabelecidas através da hierarquia. Assim sendo, estes gestores utilizam-se de mecanismos de coordenação – padrões e regras – que fornecem as orientações necessárias tanto ao desempenho de suas atividades, quanto a administração de tais conflitos.

2.1.3.6. A Solução dos Problemas Relacionados às Iniciativas Tomadas pelas

Subsidiárias e por entre as Subsidiárias

Segundo Mathews (2002), a literatura sobre Administração que tem a EMN como objeto de estudo reconhece que a organização e a gestão constituem os principais problemas enfrentados pelas EMNs convencionais, em face do crescimento e da abrangência alcançados em escala global. Assim sendo, o desafio lançado a estas EMNs tradicionais de exercer o controle sobre suas subsidiárias foi identificado e denominado *Problema da Iniciativa da Subsidiária*. Este desafio foi classificado como um problema porque cada subsidiária instalada no exterior normalmente é controlada por um estatuto específico e limitada a operar segundo determinadas diretrizes financeiras – como, por exemplo, metas para retornos mensais e trimestrais sobre o investimento (MATHEWS, 2002, p. 144). Assim sendo, estas subsidiárias adiam a implementação de iniciativas estratégicas e buscam maneiras de reduzir o controle excessivo e burocrático imposto pela estrutura organizacional adotada pela EMN como um todo. Este comportamento é assim descrito (ou internalizado), em virtude dos problemas relacionados à iniciativa e ao constante desacordo com a sede corporativa. Desta perspectiva, Mathews (2002) esclarece que uma das maiores deficiências sofridas pelas EMNs convencionais tangem a sua incapacidade de estimular e de beneficiar-se da iniciativa de suas subsidiárias. Estas iniciativas, por sua vez, são compreendidas como uma ameaça e conseqüentemente são reprimidas pela sede em nome tanto da coerência, quanto da divisão de trabalho existente entre as subsidiárias. Assim sendo, o autor justifica o fato de as subsidiárias serem compreendidas como braços implementadores das operações instituídas pela sede, que contrariamente atuam como desenvolvedoras de ideias, de programas e de iniciativas.

Em contrapartida, os novos *players* internacionais que adotam a arquitetura organizacional celular como suas estruturas organizacionais exaltam as iniciativas advindas de quaisquer fontes, não havendo, portanto, hierarquia que as neutralize, para Mathews (2002,2006).

Diante do exposto acima, Mathews (2002) reitera que a literatura sobre Administração que possui a EMN como objeto de estudo desconsidera a arquitetura organizacional enquanto fator determinante na solução dos problemas relacionados às iniciativas tomadas pelas subsidiárias e por entre as subsidiárias. Tais problemas, conforme mencionado anteriormente, são provocados pela repressão voluntária e involuntária das EMNs convencionais. Desta perspectiva, o autor argumenta que a arquitetura organizacional celular é uma inovação organizacional capaz de solucionar o problema em pauta.

2.1.3.7. O Desenvolvimento de Novos Negócios Enquanto Estratégias Voltada a Manutenção dos *Clusters* Celulares Globais

O desenvolvimento de um novo negócio é uma questão fundamental para todo modelo organizacional (MATHEWS, 2002, p. 147). Assim sendo, esta iniciativa é compreendida de duas maneiras distintas. Da perspectiva das EMNs convencionais, o desenvolvimento de um novo negócio é uma ação nunca iniciada. Normalmente estas EMNs atêm-se ao negócio que empreendem e, caso queiram diversificá-lo, elas adquirem outra empresa através de fusões e de aquisições. Segundo Mathews (2002), a diversificação executada em nível global é uma estratégia que provoca vários tipos de problemas de compatibilidade (seja no que diz respeito aos sistemas contábil e jurídico, seja no que diz respeito aos estilos de operação e culturais). Em contrapartida, o desenvolvimento de um novo negócio, da perspectiva dos novos *players* internacionais, é compreendido como um desafio positivo. De tal modo, para Mathews (2002), os *clusters* celulares globais multiplicam-se objetivando a apropriação dos benefícios derivados do desenvolvimento de novos negócios.

2.1.3.8. O Desenvolvimento de Novos Produtos Competitivos

Segundo Mathews (2002), o desenvolvimento de um novo produto é uma iniciativa compartilhada tanto pelas EMNs convencionais, quanto pelos novos *players* internacionais. As EMNs convencionais, por serem dotadas por uma estrutura divisional, normalmente possuem uma divisão funcional denominada *desenvolvimento de novos produtos* que, como o nome sugere, promove a canalização das ideias destinada a criação de novos produtos. Contudo, esta divisão funcional, segundo Mathews (2002), é capaz de conduzir apenas alguns projetos paralelos num período de tempo, visto que carece de experiência em produção e em mercado. No que diz respeito às outras divisões funcionais que não aquela denominada *desenvolvimento de novos produtos*, Mathews (2002) argumenta que elas tendem a negligenciar as oportunidades emuladas pela dinâmica da economia internacional, por serem responsáveis pela operação de outras funções que não a de canalizar as ideias destinadas a criação de novos produtos. Em contrapartida, todas as células visam a ampliação de seus negócios através do desenvolvimento de novos produtos, muito embora tendam a contestar

umas as outras durante este processo de criação – tendência esta que pode ser considerada como uma desvantagem às firmas que adotam a arquitetura organizacional celular como estrutura organizacional.

2.2. INTERNACIONALIZAÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Num contexto de crescente globalização, principalmente a partir na década de 1980, dominado pelas políticas neoliberais, a internacionalização passou a ser uma estratégia crucial no processo de crescimento e de amadurecimento da maior parte das empresas, independentemente do seu tamanho e do setor ao qual pertenciam. Mas foi apenas nas primeiras décadas do século XXI que a sustentabilidade como valor da modernidade (VEIGA, 2011) viria se acoplar à globalização, transformando a questão ambiental numa estratégia competitiva de mercado e, portanto, de interesse igualmente compartilhado pelas empresas, em particular as multinacionais (VINHA, 2000).

A preocupação com este tema advém da gradual conscientização dos seus *stakeholders*, no que diz respeito (i) ao enfrentamento ou à antecipação aos problemas éticos e sociais resultantes da interação entre empresas e sociedade, (ii) à manutenção do moderno padrão de consumo e de produção, associado à resiliência dos recursos naturais e (iii) à formulação de estratégias geradoras de resultados econômicos, sociais e ambientais.

A produção de pesquisas que buscam promover uma discussão simultânea entre internacionalização e sustentabilidade é consideravelmente modesta, muito embora reconheça-se a forte correlação entre estes dois temas. Esta constatação tornou-se evidente com a publicação do artigo de Carpes et. al (2012), que apresentou um panorama nacional e internacional das produções que englobam concomitantemente os temas *internacionalização* e *sustentabilidade*, objetivando verificar e comparar o desenvolvimento do estudo no Brasil e no mundo neste campo de conhecimento.

Para analisar as publicações brasileiras, Carpes et. al (2012) verificou os anais dos eventos da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) e os periódicos a ela vinculados – Revista de Administração Contemporânea (RAC) e *Brazilian Administration Review (BAR)* – e, para avaliar as pesquisas internacionais consultou as publicações abrigadas na base *Web of Science*, que reúne apenas os periódicos mais citados no âmbito mundial.

Os resultados da pesquisa de Carpes et. al (2012) apontaram que estudos contendo os dois temas como tópicos centrais surgiram apenas em 2005, de modo consideravelmente tímido, tanto em nível nacional, quanto em nível internacional. A análise dos artigos publicados nos eventos e periódicos da ANPAD e na base *Web of Science*, no período entre 1997 e 2011, relacionados com as palavras-chave *internacionalização* e *sustentabilidade* possibilitou o levantamento de apenas 16 artigos nacionais e de 30 publicações internacionais. Desta perspectiva, torna-se evidente a escassez de trabalhos que busquem promover o diálogo entre as áreas de conhecimento em pauta.

Na presente dissertação, julgou-se oportuno investigar a relação entre os processos de internacionalização e a sustentabilidade, mapeando as ações de responsabilidade social e ambiental de quatro EMNs brasileiras – AmBev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau –, sem perder de vista o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006). Ao fazer uma pesquisa inicial sobre o tema, foi constatada a carência diagnosticada por Carpes (2012), mas foram identificadas algumas publicações que trataram de aspectos pontuais desta relação, as quais são comentadas a seguir.

O artigo intitulado *Internacionalização & Sustentabilidade*, elaborado por Turolla e Lima (2010), auxilia no levantamento de questionamentos acerca do impacto do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) sobre a sustentabilidade. Sua reflexão sobre o tema *Sustentabilidade* baseia-se na observação das implicações do crescimento econômico fomentado pela produção contínua de bens e serviços, que por sua vez necessita recorrer aos recursos naturais para atender as necessidades da sociedade, comprometendo a capacidade de renovação do meio ambiente. Os autores remontam ao cenário da Revolução Industrial vivenciado pela Europa, pelos Estados Unidos e pelo Japão, período que marcou o início do processo de industrialização destas nações.

Com base nesta configuração, os autores exaltam o processo contínuo de expansão das necessidades materiais do indivíduo – promovido tanto pelas empresas, com a ampliação das suas capacidades produtivas, quanto pela sociedade, com a obsessão pelo acesso e pela acumulação de bens – e atribuem a este a percepção sobre a desenfreada produção de bens e serviços e o irrestrito crescimento econômico, que incitou a extração deliberada de recursos naturais, trazendo impactos ambientais irreversíveis à sociedade. Na sequência, Turolla e Lima (2010) citam o *Relatório Brundtland* (1987) – editado pela Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento das Nações Unidas²⁴ – para ilustrar o contexto no qual as empresas e as sociedades estavam inseridas, considerando-o como o principal mecanismo delator da inconsistência ambiental do padrão de crescimento econômico dominante da época.

Além disso, Turolla e Lima (2010) realçam a importância atribuída a este documento, ao apontá-lo como precursor do pensamento acerca do “desenvolvimento sustentável”, modo pelo qual busca-se “atender as necessidades da geração presente sem comprometer as necessidades das gerações futuras”.

Tendo criticado o crescimento econômico desordenado imposto pelo modelo inaugurado pela Revolução Industrial, baseado no uso predatório dos recursos naturais, Turolla e Lima (2010) enfatizam a necessidade da regulação estatal, ao apontar a incapacidade da exploração racional dos recursos naturais pelo mercado, em face das indefinições relacionadas aos direitos de propriedade. Segundo eles, a falta de coordenação das ações empreendidas pelos agentes econômicos constitui um entrave à promoção da sustentabilidade, visto que o Estado possui limitado poder de intervenção.

A avaliação do tema *Sustentabilidade* é, em geral, baseada na observação do comportamento das empresas, no que tange a sua atividade exportadora ou aos seus fluxos de IDE. Para Turolla e Lima (2010), a análise do IDE revela o quanto as empresas multinacionais estão preocupadas em praticar padrões ambientais elevados em seus principais mercados de modo a manter vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

No que diz respeito à internacionalização via exportação de mercadorias, o alinhamento com a sustentabilidade estaria associado aos processos de produção que não causam danos ambientais, ao passo que, no território nacional, a gestão sustentável dos processos e dos produtos muitas vezes é vista como um diferencial competitivo, no ambiente internacional trata-se de uma exigência legal, podendo inclusive suspender as importações que desobedecem aos padrões requeridos.

Recentemente, este comportamento vem sendo acompanhado por algumas instituições nacionais e internacionais. Turolla e Lima (2010) utilizam o Relatório de Investimento Mundial²⁵ (2009), publicado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento²⁶, para entender o comportamento global do IDE, destacando a existência de 82 mil corporações transnacionais no controle de 810 mil subsidiárias estrangeiras, e o estoque global de IDE, que atingiu a marca de US\$ 14,9 trilhões em 2008. Foi realizada a atualização de tais dados, obedecendo aos mesmos critérios adotados na pesquisa de Turolla e Lima (2010), e chegou-se aos seguintes resultados para o período 1990-2011: o estoque global de IDE foi de US\$ 18 trilhões, US\$ 19 trilhões e US\$ 20 trilhões, registrados nos anos subsequentes, conforme observado na tabela 1, a seguir.

TABELA 1 – Indicadores selecionados de IDE e de Produção Internacional

Indicadores selecionados de IDE e de Produção Internacional: 1990 – 2011 (Bilhões de dólares, valor em preços correntes).					
Item	1990	2005 – 2007 média pré-crise	2009	2010	2011
Entrada de IDE	207	1473	1198	1309	1524
Saída de IDE	241	1501	1175	1451	1694
Estoque de entrada de IDE	2080	14588	18041	19907	20438
Estoque de saída de IDE	2093	15812	19326	20865	21168
Rendimento sobre a entrada de IDE	75	1020	960	1178	1359
Taxa de retorno sobre a entrada de IDE	4.2	7.3	5.6	6.3	7.1
Rendimento sobre a saída de IDE	122	1100	1049	1278	1470
Taxa de retorno sobre a saída de IDE	6.1	7.2	5.6	6.4	7.3
Fusões e Aquisições Transfronteiriças	99	703	250	344	526
Vendas das subsidiárias estrangeiras	5102	20656	23866	25622	27877
Valor agregado (produto) das subsidiárias estrangeiras	1018	4949	6392	6560	7183
Total de ativos das subsidiárias estrangeiras	4599	46623	74910	75609	82131
Exportações das subsidiárias estrangeiras	1498	5003	5060	6267	7358
Emprego promovido pelas subsidiárias estrangeiras (mil)	21458	51593	59877	63903	69065
Memorando					
GPD	22206	50411	57920	63075	69660
Formação Bruta de Capital Fixo (FBKF)	5109	11208	12735	13940	15770
Taxas de notificação sobre licença e royalties	29	156	200	218	242
Exportação de mercadorias e de serviços não fatores	4382	15008	15196	18821	22095

Fonte: *World Investment Report (2012), United Nations Conference on Trade and Development.*

Outro aspecto observado por Turolla e Lima (2010) é o impacto exercido pelos fluxos de IDE sobre a formação bruta de capital fixo (FBKF). Segundo os autores, a relação IDE/FBKF é um indicador da importância dos fluxos estrangeiros em relação ao total dos investimentos realizados em determinados países, que no caso do Brasil atingiu a marca de 30% no início dos anos 2000, período em que houve uma intensificação no movimento de entrada de IDE no país, refletindo, assim, o financiamento do FBKF realizado por fontes

estrangeiras.

TABELA 2 – Razão Investimento Direto Estrangeiro/Formação Bruta de Capital Fixo – IDE/FBKF

REGIÃO/ECONOMIA	1970	1980	1990	2000	2008
Mundo	2.3	2.1	4.3	20.0	12.3
Economias desenvolvidas	1.9	2.5	4.4	21.4	11.4
Europa	2.6	2.5	6.1	38.5	12.7
América do Norte	1.5	3.6	4.9	18.3	12.5
Economias em desenvolvimento	4.6	1.2	4.0	16.0	12.8
África	7.9	0.4	3.1	9.8	29
América Latina	4.4	3.3	4.0	25.5	15.5
Argentina	1.7	3.6	9.3	22.6	11.6
Brasil	3.8	3.4	1.0	30.3	15.1
Chile	0.7	3.7	8.0	32.0	41.0
México	4	4.2	5.6	14.5	8.5
Ásia	2.8	0.2	4.1	13.3	10.7
China	-	0.1	3.5	10.0	6.0
Coreia do Sul	2.9	0.1	0.8	5.6	2.8
Índia	0.5	0.2	0.3	3.4	9.6

Fonte: Turolla e Lima (2010)

A análise simultânea dos temas *Internacionalização* e *Sustentabilidade* exige que seja feita uma reflexão sobre o impacto que o IDE pode exercer sobre o meio ambiente do país anfitrião. Esta reflexão chama a atenção para diversos fatores – obtenção de certificação ambiental, adoção de tecnologias ambientais, aperfeiçoamento da matriz energética, utilização racional de recursos hídricos, consumo racional de matéria-prima, tratamento de resíduos sólidos, tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos, minimização de emissões de gases de efeito estufa (GEE), preservação da biodiversidade, legislação ambiental etc – que devem ser levados em conta pela EMN no seu processo de expansão internacional operacionalizado através de *joint-ventures*, *sole-ventures*, *greenfield* etc. Desta perspectiva, Turolla e Lima (2010) utilizaram-se dos argumentos de um trabalho patrocinado pelo *Fundo Mundial para a*

Natureza - WWF²⁷ desenvolvido por dois pesquisadores da *Universidade Tufts*, em Massachusetts, nos Estados Unidos, para discutir as possibilidades do desenvolvimento fomentadas pelo IDE.

Os resultados deste trabalho sinalizaram a preocupação crescente das instituições internacionais com o aumento dos fluxos de investimento direcionados aos países em desenvolvimento e seus respectivos impactos, tanto no que tange à dimensão desenvolvimento, quanto no que tange à dimensão ambiental. Estas perspectivas, na avaliação de Turolla e Lima (2010), mostraram-se completamente antagônicas. Partindo de uma perspectiva otimista, o IDE proporciona benefícios tanto para a EMN, quanto para o país hospedeiro. Dentre os impactos observados no mercado-alvo pode-se destacar (i) a elevação dos padrões ambientais, promovida pela adoção de tecnologias ambientais mais eficientes e, (ii) o aumento da produtividade e do crescimento econômico, refletidos nos níveis de distribuição de renda e de emprego. Dentre os impactos ressaltados no desempenho da EMN pode-se destacar: (iii) os ganhos em produtividade e a conseqüente economia de recursos naturais, fomentados pela difusão de tecnologias e métodos de gestão e, (iv) a manutenção das suas vantagens competitivas – frente aos concorrentes menos efetivos em termos de danos ambientais – promovidas pelo comprometimento com padrões de gestão de qualidade ambiental.

Partindo de uma perspectiva pessimista, o IDE proporciona malefícios tanto para a EMN quanto para o país hospedeiro. Dentre os impactos ressaltados no mercado-alvo pode-se destacar (i) a flexibilização dos padrões ambientais, promovida pela manutenção de tecnologias obsoletas (desprovidas de rigor ambiental), (ii) a aceleração da degradação ambiental e (iii) a ampliação do hiato entre ricos e pobres, impulsionada pelas transferências de renda. Dentre os impactos observados no desempenho da EMN pode-se destacar: (iv) a intensificação da concorrência, promovida pela negligência relacionada aos padrões de gestão de qualidade ambiental e (v) o abalo nas suas reputação e imagem.

Compartilham a visão pessimista sobre o IDE os autores do estudo *Globalização, Investimento Estrangeiro e Desenvolvimento Sustentável: Lições das Américas*, reunidos em torno do Grupo de Trabalho em Desenvolvimento e Meio-Ambiente nas Américas, fundado em 2004, com objetivo de estudar os impactos sociais e ambientais da liberalização econômica. Os resultados deste estudo foram resumidos em três lições recomendadas aos tomadores de decisão, a seguir reproduzidas:

1. O IDE não é um fim, mas um meio para o desenvolvimento sustentável.

Simplesmente atrair IDE não é suficiente para gerar crescimento econômico de um modo ambientalmente sustentável. O relatório expõe que mesmo em nações que receberam a principal parcela do IDE na região (Brasil, Argentina e México) o IDE falhou em gerar *spillovers* e crescimento econômico sustentável. O IDE precisa ser parte de uma estratégia de desenvolvimento mais abrangente destinada a aumentar o padrão de vida da população nacional com danos mínimos ao meio-ambiente.

2. A política de IDE precisa ser conduzida em paralelo com políticas domésticas significativas e focadas que promovam as capacitações das firmas nacionais e forneçam um padrão de proteção ambiental.
3. Acordos internacionais, tanto ao nível da OMC quanto ao nível de acordos comerciais e/ou de investimento nacionais ou bilaterais (RBTIAs) devem deixar às nações em desenvolvimento o “espaço para política” para perseguirem as políticas domésticas necessárias ao desenvolvimento sustentável por meio do IDE.

2.1.1. O Exemplo do Setor Florestal

Um dos estudos do Documento analisou a performance ambiental das indústrias florestais do Chile e do Brasil²⁸ a partir de duas hipóteses antagônicas: a visão cética de IDE, que afirma que as companhias estrangeiras estão mais interessadas em rendimentos e têm poucos incentivos para melhorar sua prática ambiental, e a visão otimista dos defensores do IDE, que argumentam que empresas estrangeiras tendem a introduzir melhores tecnologias ambientais e práticas de gestão de recursos. Nem uma coisa, nem outra, concluiu o estudo, ao sistematizar sua análise em três tipos de efeitos: (i) efeitos de escala (crescimento econômico induzido por IDE), (ii) efeitos tecnológicos (transferência de tecnologia limpa por parte das empresas estrangeiras) e (iii) efeitos de regulação (pressão por parte das empresas estrangeiras para elevar ou reduzir os padrões ambientais domésticos), conforme exposto abaixo.

Contrariando as visões de ambos, defensores e críticos do IDE, as firmas estrangeiras não são nem “salvadores” nem “invasores” das florestas do Brasil e Chile. Enquanto há “diferenças sutis” entre o desempenho ambiental de empresas estrangeiras e domésticas, o trabalho postula que focar exclusivamente na forma de propriedade é “simplista demais”. A conclusão global é que os fatores mais importantes que podem influenciar a performance ambiental – tanto das firmas domésticas quanto das estrangeiras – são a legislação e coerção ambientais robustas, incentivos de políticas públicas e exposição ao mercado internacional (GDAE, p. 39)

Este mesmo estudo concluiu que as políticas econômicas têm mais responsabilidade na melhoria da performance ambiental do que as práticas específicas de cada empresa, independentemente do seu tamanho, no setor florestal. Em outras palavras, a simples presença

da empresa estrangeira não garante o avanço da sustentabilidade nas operações e nos processos produtivos. Mais do que uma questão de origem, o desempenho ambiental é alcançado via combinação de pressão do mercado com adoção de instrumentos de política econômica adequados e sistematicamente aplicados. Os autores recomendam a “intervenção” da política econômica para aumentar a contribuição positiva do investimento, seja ele estrangeiro ou doméstico, observados os seguintes passos:

1. Avaliação prévia do impacto ambiental das políticas voltadas ao desenvolvimento da indústria florestal;
2. Regulação ambiental mais rígida e recursos adequados para o monitoramento do cumprimento da regulação;
3. Incentivos para facilitar a adoção pelas empresas de melhores práticas e tecnologias de gestão ambiental;
4. Conscientização sobre o meio-ambiente em geral e, em particular, sobre a certificação ambiental;
5. Crescente divulgação pública e transparência de informações sobre IDE e desempenho sustentável corporativo (GDAE. pp.43/44).

3. METODOLOGIA

3.1. A ESTRATÉGIA OU MODALIDADE DA PESQUISA CIENTÍFICA

3.1.1. Condições para a Escolha da Estratégia ou Modalidade de Pesquisa Científica

Como estratégia de pesquisa, utiliza-se o estudo de caso em muitas situações, para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados (YIN, 2005, p. 20). Neste sentido, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos acontecimentos da vida real (YIN, 2005, p. 20). Considerando que as questões de uma pesquisa possuem substância e forma, Yin (2005) afirma que a definição destas questões é provavelmente a etapa mais importante num estudo de pesquisa. Assim sendo, a forma de uma questão fornece um indício importante para traçar a estratégia de pesquisa que será adotada (YIN, 2005, p. 26). Yin (2005, p. 19) afirma que:

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

Esta estratégia ou modalidade do estudo de caso, portanto, é adequada à pesquisa, visto que as questões aqui discutidas foram elaboradas utilizando-se dos termos *como* e *por que*, conforme apresentado nas seções subsequentes.

3.2. A ESTRATÉGIA OU MODALIDADE DO ESTUDO DE CASO

3.2.1. Definição da Estratégia ou Modalidade

Yin (2005, p. 32) definiu o estudo de caso como “*uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos*”. Considerando que, no nosso cotidiano, o fenômeno e o contexto nem sempre são passíveis de diferenciação, e que um conjunto inteiro de outras características deve ser levado em conta, Yin (2005, p. 33) definiu tecnicamente o estudo de caso como “*a investigação que:*

- *enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos dados, e, como resultado,*
- *baseia-se em várias formas de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,*
- *beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados”.*

3.2.2. Classificação da Estratégia ou Modalidade

Segundo Yin (2005), a estratégia do estudo de caso possui duas variantes: estudos de caso único e de casos múltiplos, podendo ainda ser definido como exploratório²⁹, descritivo³⁰ ou explanatório³¹. Assim sendo, Yin (2005) sugere uma matriz 2X3 para ilustrar estas possibilidades. As combinações identificadas nesta matriz foram as seguintes:

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| ▪ simples e exploratório | ▪ múltiplo e exploratório |
| ▪ simples e descritivo | ▪ múltiplo e descritivo |
| ▪ simples e explanatório | ▪ múltiplo e explanatório |

Desta perspectiva, a presente dissertação pode ser classificada como um estudo de casos *múltiplo e descritivo* – múltiplo porque aborda quatro casos e descritivo porque descreve uma intervenção e o contexto na vida real em que ela ocorre – os processos de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras – AmBev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau – e as ações de responsabilidade socioambientais praticadas por este grupo de EMNs, em âmbito nacional e internacional.

3.2.3. Questões da Pesquisa

- I. Como se deu o processo de internacionalização das EMNs?
- II. Quais os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática destas EMNs e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006)?
 - a) Como as empresas inseriram-se em cada um dos países, ou seja, quais modos de inserção foram adotados?
 - b) Por que as empresas decidiram internacionalizar-se, ou seja, quais motivos incitaram suas expansões internacionais?
 - c) Estando o acesso aos recursos enquadrado entre os motivos que impulsionaram a internacionalização e conseqüentemente a alavancagem destes recursos emoldurada entre os objetivos da expansão internacional, como estes eram direcionados, em termos de absorção? As empresas buscavam pelos recursos que eram mais facilmente imitados, substituídos ou transferidos?
 - d) Como as empresas elaboraram suas estratégias de internacionalização? Elas buscavam complementar as estratégias ou satisfazer as necessidades das firmas residentes no exterior? Elas procuravam padronizar os seus produtos, objetivando superar as diferenças identificadas entre os países, ou procuravam enfatizar as características nacionais de cada um destes, objetivando uma maior receptividade nos mesmos?
 - e) Como as empresas são estruturadas em termos organizacionais? Elas adotam qual tipo de estrutura organizacional: agrupam suas operações internacionais em divisões funcionais, ou estruturam seus negócios em Unidades de Negócios? Como as representações empresariais das empresas, no exterior, desenvolvem novos produtos? Como as empresas utilizam as fusões e as aquisições? Elas adotam estes últimos mecanismos objetivando expandir ou diversificar seus negócios?
 - f) Como são mantidas as relações entre as sedes corporativas das empresas e as suas sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios?
 - g) Como são mantidas as relações entre as suas sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios e os seus fornecedores localizados nos países-alvo?
- III. Como são realizadas as ações de responsabilidade socioambiental das empresas?³²
 - h) As empresas possuem certificação ambiental?

- i) Quais os percentuais de desenvolvimento e de aquisição de tecnologias ambientais?
- j) Quais são os principais temas dos projetos em desenvolvimento na área do meio ambiente?
- k) Quais os fatores que induzem a empresa a adotar tecnologias ambientais?
- l) Quais são os programas ambientais e sociais adotados pela empresa?

3.3. AS UNIDADES DE ANÁLISE

3.3.1. A Escolha dos Casos

O critério adotado para a escolha dos casos consistiu na seleção de:

1. Empresas *de capital brasileiro* que fossem associadas ao *Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentável – CEBDS*³³. As informações foram coletadas através do *website* da instituição (www.cebds.org.br), em 11.06.2012;
2. Empresas *de capital brasileiro* que participassem do *GRI (Global Reporting Initiative)* através da publicação de relatório socioambiental do GRI³⁴. As informações foram coletadas através do *website* da entidade (www.globalreporting.org);
3. Empresas *de capital brasileiro* que estivessem categorizadas no *Ranking of Brazilian multinationals finds internationalization steadily increasing*, publicado em Outubro de 2009, disponível em (http://www.vcc.columbia.edu/files/vale/documents/Brazil_2009.pdf)³⁵.

Neste sentido, a primeira etapa do processo de seleção das EMNs obedeceu ao primeiro critério acima mencionado. Assim sendo, dos setenta e dois grupos empresariais associados ao CEBDS apenas vinte estavam habilitados a participar da pesquisa. Deste modo, foram selecionados quatro empresas/grupos: a AmBev, a Braskem, a Cemig e o Grupo Gerdau.

Na sequência, a segunda etapa do processo de seleção das EMNs obedeceu ao segundo

critério acima mencionado. Deste modo, foram reunidos todos os relatórios anuais, de responsabilidade, consolidados ou sociais, publicados por aquelas empresas ou grupos. Assim sendo, foram analisadas todas as versões e edições destes relatórios de modo a identificar quantas e quais delas contemplavam as diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*. Além desta identificação, a análise destes relatórios também tinha por objetivo verificar a continuidade da utilização da *GRI*, nos anos subsequentes a sua primeira adesão, em 2002, e identificar os motivos (quando explicitados) que incitaram a interrupção da adesão ao mesmo. Os resultados desta avaliação estão disponibilizados a partir das tabelas 3 e 4.

Por último, a terceira etapa do processo de seleção das EMNs obedeceu ao terceiro critério acima referenciado. Assim sendo, foi verificado se as EMNs constavam no *Ranking of Brazilian multinationals finds internationalization steadily increasing*. A pesquisa, publicada em 2009, abrangeu o período de 2006 e 2008 e centrou-se nas companhias que (i) possuíam uma sede corporativa no Brasil, (ii) exerciam controle gerencial sobre, pelo menos, uma subsidiária estrangeira em outro país e (iii) possuíam estoque de saída de IDE de, no mínimo, US\$ 10 milhões. Além disso, esta pesquisa fundamentou-se (iv) nos índices de internacionalização³⁶ e (v) nos ativos estrangeiros das EMNs brasileiras. Os resultados desta avaliação, de acordo com a categorização pelo Índice de Internacionalização foram os seguintes: O Grupo Gerdau está classificado em 4º lugar, a AmBev em 10º lugar, a Braskem em 42º lugar e a Cemig em 57º lugar, conforme descrito na tabela 5.

A identificação das versões e das edições dos relatórios elaborados segundo as diretrizes da *GRI* auxiliou na verificação da continuidade à adesão destes por todas as EMNs selecionadas, conforme exposto abaixo.

A Ambev passou a adotar a *GRI* na edição 2007 do seu Relatório versão *Sustentabilidade*, mas interrompeu esta adoção na edição 2010, sem mencionar tanto esta interrupção, quanto os motivos que levaram a tal suspensão. No entanto, voltou a adotar a *GRI* na edição 2011 e, além desta, passou a aderir a *GRI* na edição de 2011, em outro Relatório, na versão *Anual*.

A Braskem passou a adotar a *GRI* na edição 2006 do seu Relatório versão *Sustentabilidade*, mas interrompeu esta adoção na edição 2007, sem mencionar tanto esta suspensão, quanto os motivos que levaram a tal ruptura, quando deixou de publicar os relatórios nesta versão. Em 2008, tornou a aderir a *GRI* no seu Relatório versão *Consolidada* (Anual e de Responsabilidade), mas na edição 2009, interrompeu novamente a adoção, sem mencionar tanto esta ruptura, quanto os motivos que levaram a tal interrupção. Em 2010 e 2011, tornou a aderir a *GRI*, no seu Relatório versão *Consolidada*.

A Cemig passou a adotar a *GRI* no seu Relatório versão *Consolidada* (Anual e de Responsabilidade) da edição 2010 e deu continuidade a esta adesão no ano seguinte, em 2011.

O Grupo Gerdau, não adotou a *GRI* em todos os seus Relatórios, nas versões Anual, de Sustentabilidade, Social e Ambiental.

TABELA 5 – *Ranking* das EMNs Brasileiras que praticam IDE no exterior (2008).

Empresas	Indústria	Ranking por		Ativos Estrangeiros / Ativos totais
		Ativos Estrangeiros	Índice de Internacionalização	
JBS Friboi	Produção animal e vegetal	6	1	55.9
Odebrecht	Construção de edifícios	-	2	55.9
Grupo Gerdau	Produção de metais básicos	1	3	60.9
Metalfrío	Fabricação de máquinas e equipamentos	25	4	68.7
Coteminas	Fabricação de Produtos Têxteis	17	5	19.5
Ibope	Atividades em serviços de informação	-	6	33.0
Sabó	Fabricação de outros equipamentos automotivos	18	7	38.5
Magnesita	Fabricação de outros produtos minerais não	12	8	64.2

	metálicos			
Marfrig	Produção animal e vegetal	7	9	26.2
AmBev	Produção de Bebidas	4	10	12.0
Vale do Rio Doce	Extração de minérios metálicos	2	11	38.9
Artecola	Holding	27	12	30.6
Marcopolo	Fabricação de outros equipamentos automotivos	16	13	16.3
WEG	Fabricação de equipamentos elétricos	11	14	17.6
Gol	Transporte aéreo	9	15	58.8
Embraer	Outras atividades de manufatura	10	16	39.4
Duratex	Atividades de construção especializada	22	17	4.1
Itautec	Fabricação de computadores e de produtos óticos e eletrônicos	19	18	19.7
Grupo Camargo Corrêa	Conglomerado	8	19	16.2
Stefanini	Programação de computadores, consultoria e atividades relacionadas	34	20	18.3
Grupo Votorantim	Conglomerado	3	21	22.2
Construtora Andrade Gutierrez	Construção de edifícios	14	22	11.4
Tupy	Fabricação de produtos metálicos, exceto máquinas e equipamentos	15	23	19.8
CI&T	Programação de computadores, consultoria e atividades relacionadas	40	24	16.6
TAM	Transporte aéreo	-	25	0.0
Bertin	Produção de produtos alimentícios	13	26	7.0
All América	Armazenagem e atividades auxiliares de transportes	-	27	0.0
Petrobras	Extração de petróleo bruto e gás natural	31	28	11.3
Natura	Fabricação de químicos e de produtos químicos	28	29	2.5
CSN	Extração de minérios metálicos	5	30	12.9

G Brasil	Holding	33	31	7.3
Perdigão	Produção de produtos alimentícios	44	32	11.0
Acumuladores Moura	Fabricação de equipamentos elétricos	30	33	8.6
Indústrias Romi	Fabricação de máquinas e equipamentos	32	34	2.0
Agrale	Fabricação de veículos automotivos, de reboques e de semi-reboques	42	35	14.0
Alusa	Engenharia civil	-	36	0.0
Aracruz	Fabricação de papel e de artigos de papel	20	37	16.9
Portobelo	Fabricação de outros produtos minerais não metálicos	36	38	3.4
Banco Itaú	Atividades financeiras e de seguros	-	39	10.4
Totvs	Programação de computadores, consultoria e atividades relacionadas	39	40	1.7
Bematech	Fabricação de equipamentos elétricos	38	41	1.5
Braskem	Produção de químicos e produtos químicos	24	4242	1.0
DHB	Fabricação de outros equipamentos automotivos	41	43	4.6
Módulo Security Solutions	Programação de computadores, consultoria e atividades relacionadas	45	44	3.6
Altus	Fabricação de equipamentos elétricos	43	45	3.5
Inplac	Fabricação de borracha e de produtos plásticos	-	46	0.0
Iochpe Maxion	Fabricação de outros equipamentos automotivos	26	47	0.1
Minerva	Produção de produtos alimentícios	35	48	0.8
M. Dias Branco	Produção de produtos alimentícios	23	49	5.1
Marisol	Fabricação de Produtos Têxteis	37	50	2.6
Suzano Papel e Celulose	Fabricação de papel e de artigos de papel	-	51	0.0
Klabin	Fabricação de papel e de artigos de papel	-	52	0.0
Sadia	Produção de produtos alimentícios	21	53	1.2
Romagnole	Fabricação de equipamentos elétricos	46	54	0.4

Banco do Brasil	Atividades financeiras e de seguros	-	55	0.0
Telemar	Telecomunicações	47	56	0.2
Cemig	Produção e distribuição de eletricidade, gás, vapor e ar frio	29	57	0.1

Fonte: SOBEET-Valor-VCC Pesquisa sobre Multinacionais Brasileiras (2009).

3.4. COLETA DE DADOS

A presente dissertação utilizou como fonte de coleta de dados um questionário, os relatórios anuais, de responsabilidade, consolidados e sociais, informações disponibilizadas nos *websites*, incluindo os *releases* e os comunicados de fatos relevantes ou oficiais, de todas as EMNs brasileiras investigadas. Além destas informações, foram utilizados também os relatórios publicados pelo CEBDS.

O questionário consistiu na principal fonte de coleta de dados. Sua elaboração foi parcialmente inspirada no questionário desenvolvido por GIÃO (2011) em sua tese de doutorado. Assim sendo, o questionário em pauta sofreu uma grande adaptação objetivando investigar os processos de internacionalização de EMNs brasileiras que possuíam sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios (UNs) no exterior e, as ações de responsabilidade socioambiental praticadas no Brasil e no exterior, além de outros fatores, como por exemplo, a aquisição e o desenvolvimento de tecnologias ambientais. Tendo explicitado a fonte de inspiração para a elaboração do questionário em pauta, faz-se necessário divagar sobre a métrica utilizada para a elaboração de suas seções. A seção 4.1.1 (*Informações Gerais*) foi elaborada com o objetivo de obter informações genéricas sobre o respondente do questionário. As seções 4.1.2 (*Avaliação dos Modos de Inserção Internacional*) e 4.1.3 (*Identificação dos Motivos que Incitaram a Expansão Internacional*) foram elaboradas obedecendo ao número de países onde as EMNs estavam presentes até 2011. As demais seções 4.1.4 (*Identificação dos Critérios Relacionados às Estratégias de Internacionalização*), 4.1.5 (*A Estrutura Organizacional Adotada*), 4.1.6 (*Avaliação da Relação Mantida entre a Sede Corporativa e as suas Sucursais, Agências, Subsidiárias ou Unidades de Negócios (UNs)*), 4.1.7 (*Avaliação da Relação Mantida entre as Sucursais, Agências, Subsidiárias ou Unidades de Negócios (UNs) e seus Fornecedores Localizados nos*

Países-Alvo) e 4.1.8 (*Avaliação das Ações Socioambientais*) foram elaboradas de modo padronizado para todas as EMNs investigadas.

3.5. OS ENTRAVES ENCONTRADOS NO DECORRER DA PRESENTE INVESTIGAÇÃO

A escolha do CEBDS como critério para a seleção das EMNs foi, acima de tudo, uma iniciativa estratégica. O CEBDS iria atuar como o *intermediador* da pesquisa. No entanto, após o envio dos questionários aos seus dirigentes, foi comunicado que, dada a especificidade das informações requisitadas, eles não mais poderiam participar da pesquisa, ainda que esta participação tivesse um caráter *intermediador*.

Em face desta decisão, a iniciativa seguinte foi acessar cada uma das EMNs por meio de cartas-convites. Estas solicitações formais foram realizadas através de dois canais de comunicação, pela “Diretoria de Relações Institucionais” ou pela “Diretoria de Comunicação”. Estas solicitações foram iniciadas nos dias 05 e 06 de Setembro de 2011. Os contatos subsequentes foram quinzenais e objetivavam a verificação tanto da aceitação da proposta de participação na pesquisa, quanto do preenchimento do questionário. Em todos os casos houve a necessidade de envios sucessivos de ambos. Apenas a Braskem mostrou-se interessada em participar da pesquisa e conseqüentemente procedeu com o preenchimento do questionário. Em virtude do estreitamento do prazo de resposta das demais EMNs, optou-se por utilizar os relatórios mencionados na seção anterior para auxiliar inclusive no preenchimento daqueles questionários.

4. RESULTADOS

4.1. ANÁLISE DOS CASOS

A análise dos casos investigados obedece aos critérios estabelecidos na metodologia acima descrita. Conforme dito anteriormente, o questionário desenvolvido orientou a investigação sobre o processo de internacionalização de quatro EMNs brasileiras – AmBev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau – avaliados segundo o Modelo Mathews (2002; 2006) e, secundariamente, auxiliou a busca de um argumento defensável atinente aos questionamentos sobre a prática sustentável destas EMNs, quais sejam: se as ações de responsabilidade socioambiental praticadas por aquelas EMNs impactam suas estratégias de internacionalização e, além disso, se estas ações são percebidas como ativos importantes por tais EMNs para alavancar suas reputação e imagem frente aos seus concorrentes, no Brasil e no exterior, de modo a levantar questões que possam fazer parte de uma agenda de pesquisa que poderia nomear-se *Internacionalização Sustentável*. Assim sendo, os sete blocos do questionário abordam as seguintes questões:

Bloco 1 – Avaliação dos Modos de Inserção Internacional

Este bloco é composto de apenas uma pergunta⁴⁵. Esta questão busca: (a) identificar os modos de inserção adotados em cada um dos países e (b) delinear a trajetória percorrida no processo de internacionalização. Neste sentido, a análise desta questão fornece os subsídios necessários à indicação da convergência ou da divergência estabelecida entre a prática das EMNs e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006), no que tange a estratégia de internacionalização denominada *linkage*.

Bloco 2 – Identificação dos Motivos que Incitaram a Expansão Internacional

Este bloco é composto de duas perguntas. A questão (2)⁴⁶ e a questão (3)⁴⁷ buscam respectivamente: (a) identificar o(s) motivo(s) que incitaram a expansão internacional das empresas e (b) analisar o direcionamento dos recursos alavancados na implementação da estratégia de internacionalização denominada *leverage*. Neste sentido a análise destas

questões fornece os subsídios necessários à indicação da convergência ou da divergência estabelecida entre a prática das EMNs e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006), no que tange (c) à motivação à internacionalização e (d) à estratégia de internacionalização *leverage*, respectivamente.

Bloco 3 – Identificação do Critério Relacionado às Estratégias de Internacionalização

Este bloco é composto de uma pergunta. Esta questão busca saber (a) se as EMNs, ao elaborarem as suas estratégias de internacionalização, procuraram adaptá-las de modo a complementar as estratégias ou satisfazer as necessidades das firmas residentes naqueles países e, além disso, (b) se estas EMNs, ao internacionalizarem-se, procuraram padronizar os seus produtos, objetivando superar as diferenças identificadas por entre os países-alvo, ou procuraram enfatizar as características nacionais de cada um destes, objetivando uma maior receptividade nos mesmos. Neste sentido, a questão (5) busca verificar: (c) se a elaboração das estratégias de internacionalização *linkage*, *leverage* e *learning* leva em conta o *Princípio da Complementaridade Competitiva* e, (d) se a implementação destas estratégias contribui para a solução do *Dilema da Receptividade Local e da Integração Global*, segundo o modelo preconizado por Mathews (2002; 2006).

Bloco 4 – Estrutura Organizacional Adotada

Este bloco é composto de apenas uma questão⁴⁸. Esta questão busca (a) identificar o tipo de gestão das operações internacionais das firmas, (b) saber se a função relacionada ao “*desenvolvimento de novos produtos*” é delegada exclusivamente a uma divisão funcional, (c) saber se a opção por modos de inserção do tipo *sole-venture* constitui a maneira pela qual a firma diversifica seus negócios. Neste sentido a questão (6) busca verificar o modo pelo qual as EMNs compreendem a sua estrutura organizacional, sobretudo no que diz respeito às funções atinentes ao *Desenvolvimento de Novos Produtos* e de *Novos Negócios*, segundo o modelo desenvolvido por Mathews (2002; 2006).

Bloco 5 – Avaliação da Relação Mantida entre a Sede Corporativa e as suas Unidades de Negócios (UNs)

Este bloco é composto de nove perguntas. Estas questões buscam avaliar a relação

mantida entre a sede corporativa e as suas UNs, no tocante (a) a autonomia⁴⁹, (b) a responsabilidade⁵⁰, (c) a influência⁵¹ (d) as práticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), de Marketing, de Produção e de Recursos Humanos (RH)⁵², (e) a base de suprimentos⁵³ (f) a competição interna⁵⁴, (g) ao desempenho financeiro⁵⁵ e (h) ao ambiente de negócios⁵⁶. Neste sentido, a análise do conjunto destas questões fornece os subsídios necessários à indicação da convergência ou da divergência estabelecida entre a prática das EMNs e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006), no que tange (i) a *Arquitetura Organizacional Celular* e conseqüentemente (j) a *Solução dos Problemas Relacionados às Iniciativas Tomadas pelas Subsidiárias e por entre as Subsidiárias*.

Bloco 6 – Avaliação da Relação mantida entre as Unidades de Negócios (UNs) e seus fornecedores localizados nos países-alvo

Este bloco é composto de duas perguntas. Estas questões buscam avaliar a relação mantida entre as UNs e os seus fornecedores localizados nos países-alvo. Neste sentido, a análise destas questões fornece os subsídios necessários à indicação da convergência ou da divergência estabelecida entre a prática das EMNs e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006), no que tange à sequência de alternativas selecionadas pelas EMNs, no implementar da inovação estratégica *linkage*, especificamente no caso dos fornecedores.

Bloco 7 – Avaliação das Ações Socioambientais

Este bloco é composto de 21 perguntas. Estas questões buscam avaliar as ações de responsabilidade socioambientais praticadas pela AmBev, pela Braskem, pela Cemig e pelo Grupo Gerdau, no Brasil e no exterior, no que tange (i) à certificação ambiental, (ii) aos diferenciais competitivos decorrentes desta, (iii) à liderança mundial de projetos voltados à responsabilidade socioambiental, (iv) ao desenvolvimento destes e à conseqüente transferência por entre as UNs, (v) ao desenvolvimento e aquisição de tecnologias ambientais, (vi) aos fornecedores de tecnologia ambiental, (vii) aos parceiros no desenvolvimento de tecnologia ambiental, (viii) ao percentual de financiamento dos projetos em desenvolvimento oriundo de recursos próprios e de outras fontes, (ix) aos principais temas relacionados aos projetos em desenvolvimento na área ambiental, (x) aos fatores indutores da adoção de tecnologias ambientais, (xi) à adoção de tecnologia ambiental em virtude de pressão legal,

(xii) à redução de custos operacionais em face da adoção de tecnologias ambientais, (xiii) à adoção de programas ambientais e sociais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados, (xiv) aos principais obstáculos e dificuldades relacionados à adoção e ao desenvolvimento de tecnologias ambientais e, por fim, (xv) aos comentários adicionais.

Cabe ressaltar que a interpretação da maioria das sentenças presentes no questionário dirigido às EMNs é realizada de acordo com um nível de concordância ou discordância atribuído as mesmas, possibilitando, assim, afirmar de modo categórico ou divagar sobre cada uma das sentenças.

4.2. LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS

Considerando os entraves encontrados no decorrer desta investigação, as informações coletadas, nos blocos 4.1.5. (*Avaliação da Relação Mantida entre a Sede Corporativa e as suas Unidades de Negócios (UNs)*) e 4.1.6. (*Avaliação da Relação mantida entre as Unidades de Negócios (UNs) e seus fornecedores localizados nos países-alvo*) correspondem apenas a Braskem. Não constam nestes itens, portanto, as informações sobre a AmBev, a Cemig e o Grupo Gerdau. As informações publicadas por estas últimas companhias⁵⁷, por órgãos públicos e por organizações empresariais, que foram utilizadas em conjunto e em substituição às respostas dos questionários, não continham informações suficientes para responder tais questões, dadas as suas especificidades. Neste sentido, optou-se por adaptar a nomenclatura utilizada na análise destes blocos e deste grupo de perguntas de acordo com aquela adotada pela Braskem para auxiliar a compreensão das questões subsequentes. Já no que diz respeito ao bloco 4.1.7. (*Avaliação das Ações Socioambientais*) constam apenas algumas informações, ainda que de modo parcial e limitado, da AmBev, da Cemig e do Grupo Gerdau.

4.3. DISCUSSÃO DOS CASOS

4.3.1. A AmBev

A Companhia de Bebidas das Américas, a AmBev, é uma empresa de capital aberto líder no mercado latino-americano com a produção e a comercialização de cervejas, refrigerantes e bebidas não carbonatadas. Individualmente é a quarta maior cervejaria do mundo e, além disso, é integrante da maior plataforma de produção e de comercialização de cervejas do mundo: a Anheuser-Busch InBev (AB InBev). A companhia mantém operações em 14 países das Américas (incluindo o Brasil), a partir de cinco divisões: *América Latina Hispânica*⁵⁸, *América Latina Sul (HILA-Ex)*⁵⁹ e *América do Norte*⁶⁰.

A AmBev foi criada a partir da associação de duas grandes cervejarias brasileiras: a Companhia Cervejaria Brahma e a Companhia Antártica Paulista, realizada em Julho de 1999. A fusão das duas cervejarias necessitou da aprovação do Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade – que foi efetivada em março de 2000 e condicionada pelo cumprimento do termo de compromisso, consistindo na venda da marca *Bavaria* e de cinco fábricas⁶¹, realizada em novembro deste mesmo ano para a empresa canadense Molson.

Em dezembro de 2000, a AmBev e a *Souza Cruz S.A.* constituíram a *joint-venture*, *Agrega Inteligência em Compras Ltda – Agrega* – com o objetivo de administrar o processo de aquisição de materiais indiretos e de serviços, através de um portal, o B2B – *Business to Business* – na internet. Deste modo, a AmBev passou a deter 50% de participação nesta aliança estratégica.

Em março de 2007, a companhia adquiriu a Cintra, por intermédio da compra da totalidade das quotas de sua controladora, a *Sociedade Goldensand Comércio e Serviços Ltda – Goldensand*.

4.3.1.1. A AmBev e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional

O processo de internacionalização da AmBev foi iniciado nos anos 2000. Nesta década, a companhia realizou uma série de operações do tipo *sole-venture*, *joint-venture* e *greenfield* nas Américas do Norte, Central e do Sul. Em outubro de 2000, a AmBev e o *Groupe Danone* adquiriram 57,3% das ações da *Salus Sociedad Anónima*, por meio de uma *joint-venture* da qual a AmBev detém 26,3% de participação. A *Salus* era considerada a segunda maior cervejaria uruguaia, com 20% de participação de mercado, e líder do mercado local de águas minerais, com participação de mercado de 42%. Esta aquisição englobou duas unidades fabris, sendo uma de água e outra de cerveja e de refrigerantes.

Em fevereiro de 2001, a AmBev adquiriu 95,4% das ações da *Cerveceria y Malteria Paysandu S.A. – Cympay* – uma companhia com sede no Uruguai. A *Cympay* detinha 19,7% de participação de mercado, com as marcas de cerveja *Norteña* e *Prinz*, e participação de mercado de 8% no segmento de águas, através da sua subsidiária *Fuente Matutina S.A.*, da qual a *Cympay* detinha o controle de 78,4%. Em julho de 2001, a AmBev adquiriu os ativos operacionais da *Cerveceria Internacional S.A.*, localizada no Paraguai. Estes ativos foram reformulados e adaptados para assegurar a produtividade e a qualidade de produção, o que viabilizou a produção das marcas *Brahma* e *Ouro Fino* no último trimestre daquele ano, alcançando, assim, uma participação de 3,7% do mercado paraguaio.

Em outubro de 2002, a AmBev constituiu uma *joint-venture* com a *Central America Bottling Corporation – CabCorp* – uma companhia com sede na Guatemala. A *CabCorp* possuía operações na Guatemala, em Honduras, em El Salvador e na Nicarágua e, além disso, era a principal engarrafadora *PepsiCo* na América Central. Esta aliança estratégica incluiu (i) a realização de uma operação do tipo *greenfield* na Guatemala, cujas operações foram iniciadas no ano seguinte, (ii) marcou o início das exportações diretas para El Salvador e para a Nicarágua e (iii) promoveu a renovação do contrato de franquia com a *PepsiCo International, Inc. – PepsiCo* – para produzir, comercializar e vender os produtos *Pepsi* na Guatemala, em El Salvador, em Honduras e na Nicarágua.

Em janeiro de 2003, a AmBev adquiriu 40,5%⁶² da *Quilmes Industrial S.A. – Quinsa*. A *Quinsa* era considerada a principal cervejaria na Argentina, na Bolívia, no Paraguai e no Uruguai e, além disso, detinha participação de 10% do mercado chileno. Após a conclusão desta transação, a companhia, em parceria com a *Quinsa*, realizou um amplo processo de integração dedicado à fusão dos ativos de cerveja na Argentina⁶³, no Paraguai e no Uruguai. Esta aquisição favoreceu a entrada das marcas pertencentes à AmBev nos mercados boliviano e chileno, através de exportações diretas. Em outubro de 2003, a companhia adquiriu os ativos de produção e de distribuição da *Embotelladora Rivera*, localizada no Peru. Esta aquisição permitiu a realização do contrato de franquia com a *PepsiCo* para produzir, comercializar e vender os produtos *Pepsi* em Lima e no Norte do Peru, regiões que detinham 80% de participação do mercado peruano de cerveja, o que facilitou o lançamento das marcas AmBev de cerveja no país. Além destes investimentos no Peru, a AmBev realizou operação do tipo *greenfield* no país, cujas operações foram iniciadas em 2005⁶⁴. Em novembro de 2003, a AmBev adquiriu 80% da *Cerveceria Suramericana – Cervesursa* –, a segunda maior cervejaria do Equador, com participação de 6% do mercado equatoriano. A *Cervesursa* possuía modernas instalações de produção, com uma capacidade instalada de

aproximadamente 900.000 hectolitros de cerveja, o que conferia à mesma a possibilidade do atendimento de 30% do mercado equatoriano, permitindo, assim, que a AmBev introduzisse suas marcas de cerveja no país, sem a necessidade de investimentos adicionais em produção.

Em fevereiro de 2004, a AmBev adquiriu 51% da *Cerveceria Embotelladora Dominicana – Embodom*. A *Embodom* era considerada líder no mercado de refrigerantes na República Dominicana, com 59,7% de participação de mercado. Além de deter uma capacidade de produção de 2,5 milhões de hectolitros de refrigerante, o que conferiu à mesma o título de principal produtora deste tipo de bebida no país, a *Embodom* era engarrafadora da *PepsiCo* no Caribe. A aquisição de participações desta companhia incluiu também a realização de uma operação do tipo *greenfield* na República Dominicana, cuja produção foi iniciada em meados de 2005. Em agosto de 2004, a AmBev realizou uma aliança estratégica com a empresa belga *InBev* – anteriormente denominada *Interbrew*. Esta aliança, dentre outras, resultou na incorporação da *Labatt Brewing Company Limited – Labatt Canadá* – e na renovação do contrato de licenciamento com a *Anheuser-Busch Inc* para produzir, engarrafar, vender e distribuir os produtos *Budweiser* no Canadá, o que possibilitou o aproveitamento de algumas oportunidades, como, por exemplo, o acesso: (i) a uma fonte de receitas líquidas quatro vezes maiores do que a do mercado brasileiro; (ii) a uma participação de 42% do mercado canadense de cerveja; (iii) a um portfólio composto por mais de 50 marcas, incluindo a *Labatt Blue*, *Alexander Keith's*, *Kokanee* e *Budweiser*; (iv) a uma redução considerável de custos e; (v) a uma origem diversificada e equilibrada de receitas em diferentes moedas.

Em março de 2007, a AmBev, por meio da *Labatt Canadá*, adquiriu 91,43% da *Lakeport Brewing Income Fund – Lakeport*. A aquisição da *Lakeport* proporcionou a ampliação do acesso ao mercado canadense, especialmente na região de Ontário.

Em outubro de 2010, a AmBev e a *Cerveceria Regional S.A.* da Venezuela decidiram combinar os seus negócios neste país. Com esta operação, a *Cerveceria Regional S.A.* passou a deter 85% de participação no novo negócio e a AmBev passou a deter os 15% de participações restantes, podendo ser expandida nos quatro anos subsequentes. A AmBev, nesta transação, incorporou a fábrica *Cervejera Nacional*, adquirida em 1994 pela *Companhia Cervejaria Brahma*, à *Cerveceria Regional S.A.*. Também data deste ano, a renovação do contrato de licenciamento com a *Anheuser-Busch Inc* para produzir, engarrafar, vender e distribuir os produtos *Budweiser* no Paraguai.

A trajetória internacional percorrida pela AmBev, no decorrer dos anos 2000 e no início da década de 2010, é ilustrada pelas figuras 2 e 3, dispostas nas próximas páginas.

FIGURA 2 – AmBev: Linha do tempo

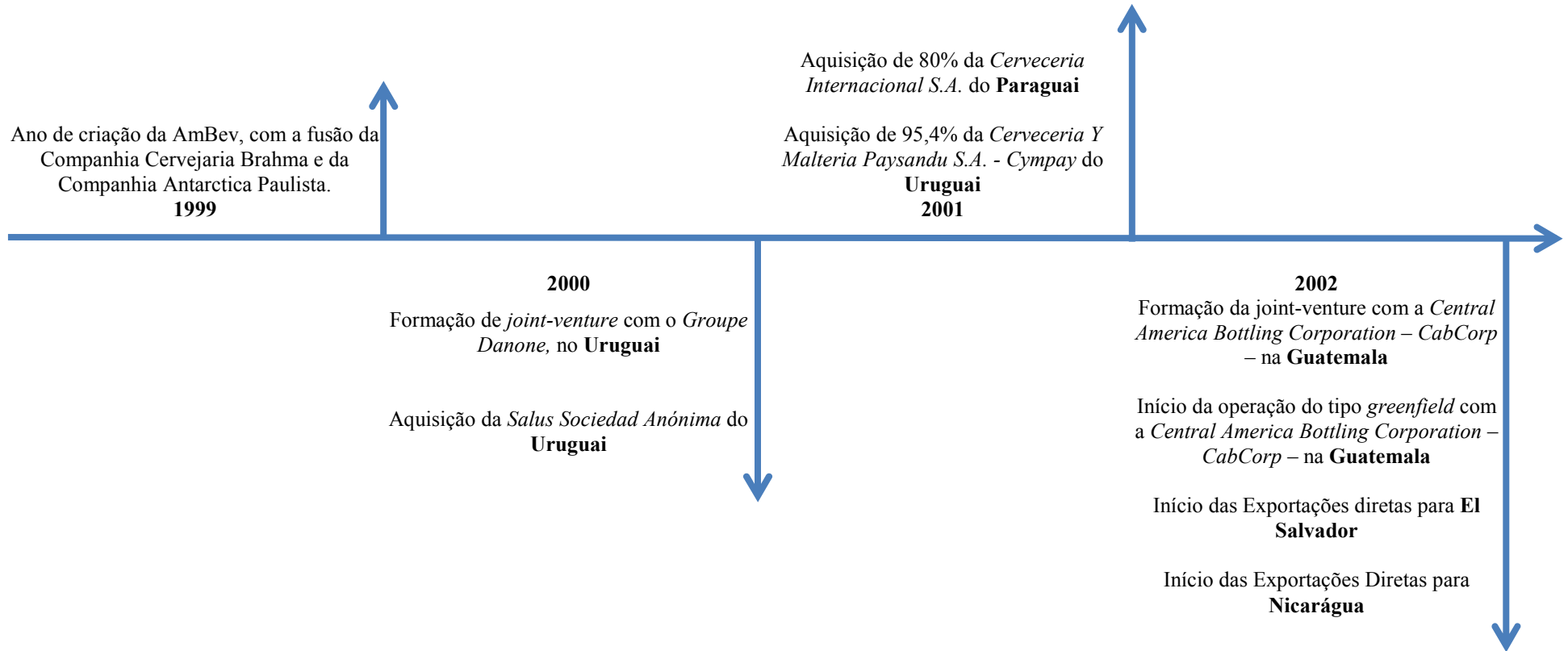
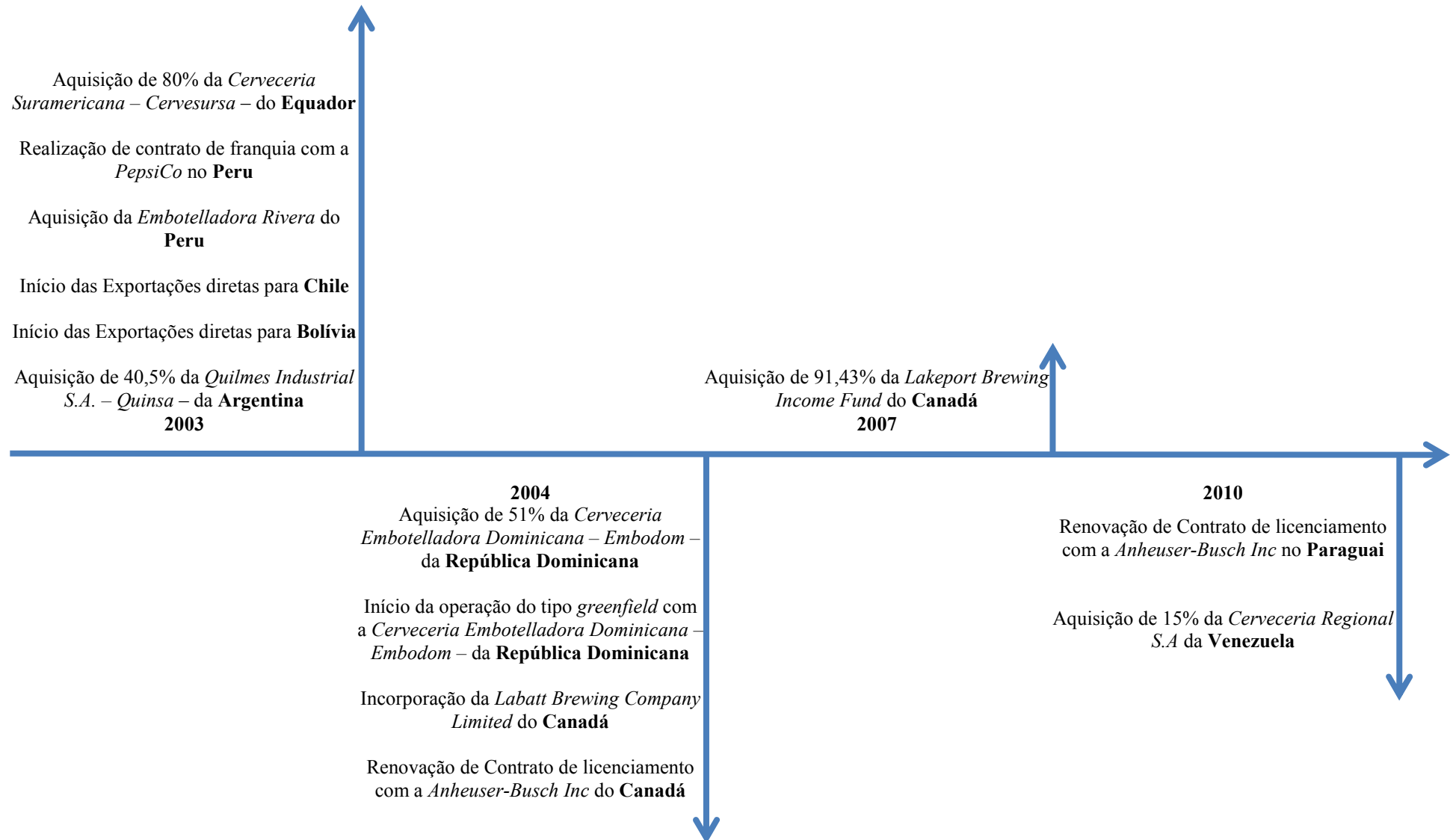


FIGURA 3 – AmBev: Linha do tempo (continuação)

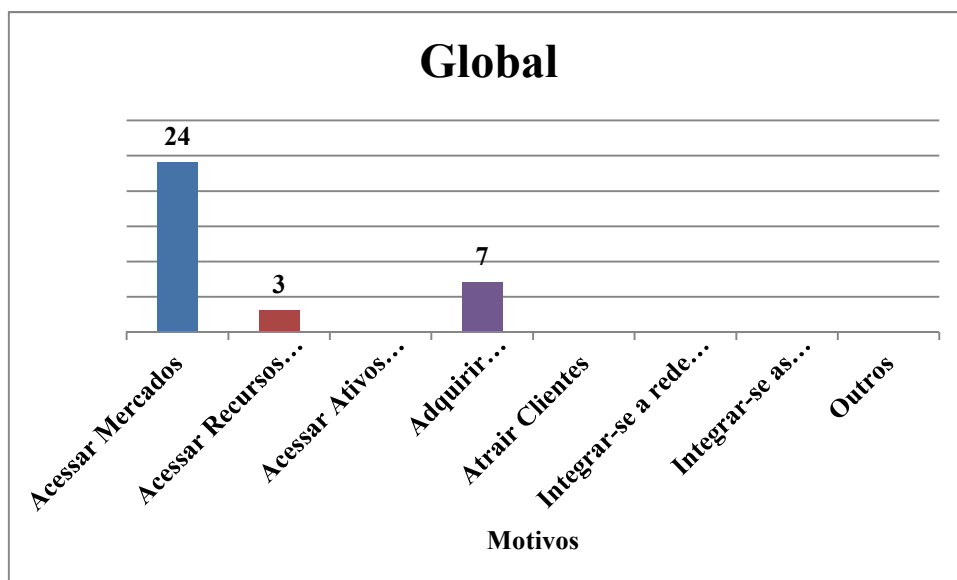


4.3.1.2. A AmBev e a Identificação dos Motivos que Incitaram a sua Expansão Internacional

Considerando que as respostas apuradas atendem ao questionamento atinente (i) às motivações relacionadas à decisão da Ambev de internacionalizar-se e, além disso, (ii) aos recursos alavancados de cada uma das incursões internacionais, os resultados são os que seguem.

Conforme mencionado anteriormente, a AmBev está presente em treze países localizados nas Américas do Norte (Canadá), Central (El Salvador, Guatemala, Nicarágua e República Dominicana) e do Sul (Argentina, Bolívia, Chile, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela). Em cada um destes países, a companhia, na maioria dos casos, inseriu-se utilizando modos distintos de inserção, sendo motivadas por diferentes causas. Neste sentido, observou-se que os motivos que incitaram a AmBev a expandir-se para tais países foram o acesso aos mercados, de modo predominante, aos recursos tangíveis e a aquisição de competências/habilidades, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

GRÁFICO 1 – Motivos que incitaram a AmBev a expandir-se internacionalmente – Global.



Tendo em vista que a análise dos recursos alavancados em cada uma das incursões àqueles países requer foco no indicador que aponta o ‘*acesso aos recursos intangíveis*’ no gráfico acima, os resultados são os que seguem.

Conforme exposto anteriormente, a AmBev teve o seu processo de internacionalização motivado pelo acesso a recursos intangíveis em três situações. A primeira situação ocorreu quando a empresa adquiriu 80% das participações da *Cervesursa*, que detinha modernas instalações de fabricação de cerveja em Guayaquil, maior cidade do Equador e principal mercado de cervejas, em 2003. A segunda e a terceira situações ocorreram quando a *Labatt Canadá* e a *Cervepar* firmaram contrato com a *Anheuser-Busch Inc.* para produzir, engarrafar, vender e distribuir os produtos *Budweiser* no Canadá e no Paraguai, em 2004 e 2010, respectivamente.

Considerando que a estratégia de internacionalização da AmBev, dentre outras, buscou dar continuidade a produção, a comercialização e a distribuição do portfólio dos produtos originados naqueles países, além de introduzir o *mix* de produtos comercializados no Brasil naqueles mercados, pode-se afirmar que a companhia não centra-se no acesso aos recursos que são mais facilmente imitados, substituídos e/ou transferidos. Assim sendo, as *sentenças 1, 2 e 3* do questionário são completamente falsas no caso da AmBev.

4.3.1.3. A AmBev e a Identificação dos Critérios Relacionados à Elaboração das suas Estratégias de Internacionalização

A análise das estratégias de internacionalização da firma que se propõe a complementar as estratégias ou a satisfazer as necessidades de outras firmas no exterior refere-se necessariamente às *joint-ventures*, aos consórcios ou a outros tipos de parcerias colaborativas. No caso da AmBev, ocorreram duas situações: as *joint-ventures* constituídas (i) com o *Groupe Danone* no Uruguai, em 2000 e (ii) com a *CabCorp* da Guatemala, em 2002. Assim sendo, estas parcerias colaborativas aplicam-se apenas a 8,70% do processo de internacionalização como um todo, estando as operações do tipo *greenfield* com 17,39%, as operações do tipo *sole-venture* com 47,83%, os contratos de licenciamento com 8,70% e os contratos de franquia com 17,39%. Deste modo, pode-se afirmar que a AmBev, *apenas em certa medida*, complementa as estratégias ou satisfaz as necessidades de outras firmas no exterior.

A companhia, ao inserir-se em cada um dos treze países localizados nas Américas Central, do Norte e do Sul, buscou acesso àqueles mercados através tanto da continuidade da produção, da comercialização e da distribuição do portfólio dos produtos já consumidos –

enfatizando assim as características nacionais referentes à preferência dos consumidores daquelas regiões –, quanto da introdução gradual dos produtos fabricados, comercializados e distribuídos no Brasil –, após estudo do mercado consumidor em cada um destes países ou região. Em entrevista concedida a Francisco Gracioso, em 2007, Milton Selligman, Diretor Corporativo da AmBev, afirmou que a estratégia voltada tanto à continuidade do trabalho junto às marcas locais nos mercados estrangeiros, quanto à introdução de novas marcas nestes mesmos mercados, é analisada de acordo com as particularidades e as sinergias oferecidas por cada região. Adicionalmente, Milton Selligman afirmou que a companhia possui uma marca global, a Brahma, presente em mais de trinta países, e que o posicionamento das demais marcas varia de acordo com a cultura de cada localidade. Neste sentido, pode-se afirmar que a AmBev (i) não tende a padronizar os seus produtos objetivando superar as diferenças identificadas por entre aqueles países, o que conseqüentemente não provoca perda de receptividade local e que, (ii) tende a enfatizar, *em certa medida*, as características nacionais identificadas nos países em que introduziu-se. Além disso, pode-se afirmar também que tal ênfase não provoca a inoperância da coordenação global das atividades da companhia no exterior.

4.3.1.4. A AmBev e a sua Estrutura Organizacional

A AmBev, desde o início da sua criação, em 1999, agrupou suas operações internacionais através de uma diretoria ou de algumas divisões. Atualmente, o seu negócio está agrupado de acordo com as divisões denominadas *América Latina Hispânica*⁶⁵, *América Latina Sul (HILA-Ex)*⁶⁶ e *América do Norte*⁶⁷. Neste sentido, pode-se afirmar que a AmBev agrupa as suas operações estrangeiras em algumas divisões, mas não é possível afirmar se estas divisões possuem autonomia suficiente quanto ao processo decisório relacionado a todo e qualquer assunto internacional.

As sentenças que dizem respeito (i) à existência de uma subdivisão internacional que tenha por objetivo a canalização de ideias que destine-se a criação de novos produtos e (ii) à proibição relacionada ao processo decisório originado de toda e qualquer divisão, que não àquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos*, apontaram um resultado *nulo* no caso da AmBev, visto que as informações acessadas sobre esta companhia não foram capazes de responder estas questões.

A AmBev, ao longo do seu processo de expansão internacional, optou por expandir – e não por diversificar – os seus negócios por entre vários países, através tanto de operações do tipo *sole-venture*, quanto de operações do tipo *greenfield*, *joint-venture*, de contratos de licenciamento e de franquia.

4.3.1.5. A AmBev e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Sede Corporativa e as suas Divisões

Cabe reiterar que as informações publicadas pela AmBev⁶⁸, por órgãos públicos e por organizações empresariais, que foram utilizadas em conjunto e em substituição às respostas dos questionários, não continham informações suficientes para avaliar a relação mantida entre a sua sede corporativa e as suas divisões, dadas as suas especificidades, impossibilitando, assim, a coleta das informações pertencentes ao bloco 5, conforme esclarecido no item 4.2 (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS).

4.3.1.6. A AmBev e a Avaliação da Relação Mantida entre as suas Divisões e os seus Fornecedores Localizados nos Países-alvo.

O esclarecimento feito no item anterior é similar e válido para o presente item. As informações publicadas pela AmBev⁶⁹, por órgãos públicos e por organizações empresariais, que foram utilizadas em conjunto e em substituição às respostas dos questionários, não continham informações suficientes para avaliar a relação mantida entre as suas divisões e os seus fornecedores localizados nos países-alvo, dadas as suas especificidades, impossibilitando, assim, a coleta das informações pertencentes ao bloco 6, conforme esclarecido no item 4.2. (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS).

4.3.1.7. A AmBev e a Avaliação das suas Ações Socioambientais

Conforme exposto no item 4.2. (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS), foi possível coletar apenas informações sobre alguns subitens pertencentes ao bloco 7. Assim sendo, os subitens são: (i) *certificação ambiental*, (ix) *os principais temas relacionados aos projetos em desenvolvimento na área ambiental*, (x) *os fatores indutores da adoção de tecnologias ambientais, via desenvolvimento ou via aquisição*, (xiii) *a adoção de programas ambientais e sociais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados*.

Segundo os Relatórios Anuais publicados pela AmBev no período entre 2000 e 2003, a companhia possuía certificação ISO 14001 em 8 de suas fábricas no Brasil. Cada uma destas certificações foi realizada pelo *Bureau Veritas Quality (BVQI)*. Além disso, todas as fábricas da companhia possuíam Sistema de Controle Ambiental estabelecido de acordo com os padrões da ISO 14001.

No que diz respeito aos principais temas relacionados aos projetos em desenvolvimento na área ambiental, os resultados são os que seguem:

- Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- Aperfeiçoamento da matriz energética;
- Utilização racional de recursos hídricos;
- Consumo racional de matéria-prima;
- Tratamento de resíduos sólidos;
- Tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos;
- Minimização de emissões de GEE;
- Preservação da biodiversidade;
- Legislação ambiental;
- Educação ambiental;
- Reciclagem;
- Preocupação com as alterações climáticas;
- Diversificação da matriz energética;
- Reaproveitamento de subprodutos⁷⁰;
- Uso de matérias-primas renováveis;
- Tecnologia da Informação (TI) verde.

No que tange aos fatores que induziram a AmBev a adotar tecnologias ambientais, via desenvolvimento ou via aquisição, os resultados são descritos abaixo:

- Redução de custos operacionais;
- Aumento da receita;
- Geração de renda para outras cadeias produtivas;
- Minimização dos impactos ambientais.

Com referência a adoção de programas ambientais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados, os resultados apurados são os que seguem:

- Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- Programas voltados ao aperfeiçoamento da matriz energética;
- Programas direcionados à utilização racional de recursos hídricos;
- Programas voltados ao consumo racional de matéria-prima;
- Programas direcionados ao tratamento de resíduos sólidos;
- Programas voltados ao tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos;
- Programas direcionados à minimização de emissões de GEE;
- Programas voltados à preservação da biodiversidade;
- Programas direcionados à legislação ambiental;
- Programas voltados à educação ambiental;
- Programadas direcionados à Reciclagem.

Já no que diz respeito à adoção de programas sociais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados, os resultados são descritos abaixo:

- Programa AmBev de Consumo Responsável;
- Movimento + ID;
- Programa Jovens de Resposta;
- Programa Supermercado de Resposta;
- Campanha Bar de Resposta;
- Evento Dia da Resposta;
- Programa Reciclagem Solidária;
- Programas Socioculturais;

- Programa de Manutenção Walter Belian e Senai/Fundação Zerrenner⁷¹.

4.3.2. A Braskem

A Braskem é uma empresa que atua no setor químico e petroquímico, com a produção de matérias-primas básicas⁷², inclusive aquelas com origem na cana-de-açúcar, matéria-prima renovável⁷³, e resinas termoplásticas⁷⁴. A companhia estrutura os seus negócios de acordo com cinco Unidades de Negócios (UNs), sendo duas no exterior – Estados Unidos e Europa (Unuse)⁷⁵ e América Latina (Unala)⁷⁶ – e três no Brasil – Petroquímicos Básicos (Unib)⁷⁷, Poliolefinas, Comperj e Renováveis (Unpol)⁷⁸, Vinílicos (Unvin)⁷⁹.

A Braskem é resultado da estratégia adotada pela Odebrecht⁸⁰ de construir uma empresa petroquímica líder no setor na América Latina. Esta estratégia fez parte de um processo de diversificação das áreas de negócios do grupo que incluiu uma série de aquisições, muitas destas motivadas pelo *Programa Nacional de Desestatização (PND)* promovido pelo Governo Federal, com a venda de participações de empresas do setor.

Os investimentos que originariam a Braskem foram realizados a partir de 1979. Neste ano, a Odebrecht, em parceria com a *Petrobras Química* e com a *Mitsubishi Chemical*, adquiriu participações acionárias da *Companhia Petroquímica Camaçari (CPC)*, pertencente ao *Polo Petroquímico de Camaçari*, localizado na Bahia.

No decorrer da década de 1980, a Odebrecht adquiriu participações da *Salgema*, fabricante de cloro soda localizada em Alagoas, da *Poliolefinas S.A.*, produtora de polietilenos (PE), da *Companhia Industrial de Polipropileno (PPH)*, fabricante de polipropileno (PP), e da *União de Indústrias Petroquímicas S.A. (Unipar)*, holding de empresas petroquímicas.

Na década seguinte, com o *Programa Nacional de Desestatização (PND)* promovido pelo Governo Federal, a Odebrecht adquiriu parcela significativa da *Central de Matérias-Primas do Polo Petroquímico do Rio Grande do Sul (Copesul)*, os controles acionários da *Poliolefinas S.A.* e da *PPH*, que juntas deram origem à *OPP Química S.A.* e, além disso, incorporou e integrou a *CPC* e a *Salgema*, criando a *Trikem S.A.*, a primeira integração vertical do setor no Brasil.

Em 2001, a Odebrecht e o Grupo Mariani decidiram adquirir o controle da *Central Petroquímica de Camaçari (Copene)*, na Bahia, e integrar os seus ativos do setor

petroquímico a esta central. Esta decisão foi o ponto de partida para a criação da Braskem, em 2002. Nos anos consecutivos, a *OPP Química S.A.*, a *Nitrocarbono S.A.*, a *Trikem S.A.*, a *Proppet S.A.* e a *Polialden Petroquímica S.A.* foram gradativamente incorporadas à Braskem.

Atualmente, a Braskem é a maior empresa petroquímica das Américas em capacidade de resinas termoplásticas (polietileno (PE), polipropileno (PP) e policloreto de vinila (PVC)) e a oitava petroquímica no *ranking* global. Esta posição de destaque foi conquistada após a aquisição da *Quattor*, por meio de um Acordo de Investimento celebrado entre a Odebrecht, a Petrobras, a própria Braskem e a Unipar, em janeiro de 2010. Suas 31 plantas – sendo 28 no Brasil (em Alagoas, na Bahia, no Rio de Janeiro, em São Paulo e no Rio Grande do Sul), e três nos Estados Unidos – têm capacidade para processar 5,5 milhões de toneladas por ano de resinas e 6,4 milhões de toneladas de petroquímicos básicos.

4.3.2.1. A Braskem e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional

O processo de internacionalização da Braskem foi iniciado nos anos 2000. Nesta década, a companhia realizou uma série de operações do tipo *sole-venture*, *joint-venture* e *greenfield* nas Américas do Norte e do Sul, na Ásia e na Europa.

Em 2002, a Braskem instalou o seu primeiro escritório comercial na Argentina. Este escritório é responsável pelo atendimento ao mercado argentino, paraguaio, uruguaio e boliviano e centra-se na manutenção do relacionamento com seus clientes de Polipropileno (PP) e Polietileno (PE). Além deste escritório localizado na Argentina, América do Sul, a Braskem possui um outro situado no Chile. Este escritório é responsável pelo atendimento ao mercado chileno de comercialização de Polipropileno (PP) e Polietileno (PE). Os escritórios localizados tanto na Argentina, quanto no Chile viabilizaram as exportações diretas para estes mercados.

Em outubro de 2006, a Braskem iniciou suas operações na Europa, com a instalação de uma base comercial na cidade de Rotterdam, Holanda. A seleção desta cidade ocorreu devido à sua localização geográfica e ao forte apoio fornecido pelas autoridades municipais e nacionais da Holanda em relação à instalação de empresas multinacionais. Este escritório comercial é responsável pela comercialização (exportação direta) de Polipropileno (PP) e Polietileno (PE), além de químicos e petroquímicos básicos aos clientes da região.

Em abril de 2007, a Braskem e a Pequiven, principal empresa petroquímica da Venezuela, constituíram duas *joint-ventures*, a *Polietilenos de América – Polimerica* – e a *Polipropileno del Sur – Propilsur* – objetivando desenvolver e implantar, naquele país, o Projeto Petroquímico Integrado das Américas, no Complexo Petroquímico José (operação do tipo *greenfield*).

A *Polimerica* seria responsável pela construção e operação de um *cracker* de etano a partir de gás natural, com capacidade de 1,3 milhão de t/ano de eteno, integrado à produção de 1,1 milhão de t/ano de polietileno (PE), feita em três unidades: polietileno (PE) de alta densidade, polietileno (PE) de baixa densidade e polietileno (PE) de baixa densidade linear. A *Propilsur* seria responsável pela construção e operação de uma unidade de polipropileno (PP), com capacidade de 450 mil t/ano, integrada a uma unidade de desidrogenação de propano. Em dezembro de 2009, em virtude da retração do mercado internacional de crédito, ocorrida desde o início da crise de 2008, e dos altos custos do projeto original, a Braskem e a Pequiven decidiram avaliar a proposta da estatal petrolífera da Venezuela PDVSA (*Petróleos de Venezuela*), que consistia numa alternativa de fornecimento de matéria-prima, a partir do Complexo de Refinação de Paranaguá, no estado de Falcón. Com a nova configuração e a mudança de local do projeto *Propilsur*, aliadas à possibilidade de oferta futura de gás etano e/ou outras fontes de matéria prima pelo Complexo de Refinação de Paranaguá, a Braskem e a Pequiven decidiram adiar, por um ano, a continuidade do projeto *Polimerica*, inicialmente localizado no Complexo Petroquímico José. O início das operações destas unidades está previsto para 2015.

A Braskem também possui um escritório na Venezuela. Este escritório administrativo e comercial é responsável por apoiar os estudos do projeto para a futura instalação do complexo petroquímico acima mencionado e pelas transações comerciais (exportações diretas) ocorridas neste país.

Em maio de 2008, a Braskem, a Petrobras e a *Petroleos Del Perú (Petroperu)* – empresa estatal dedicada ao transporte, refino e comercialização de combustíveis e outros derivados do petróleo – assinaram acordo visando avaliar a viabilidade técnica e econômica para a implementação de um projeto integrado. Em novembro de 2011, a Braskem e a *Petroperu* assinaram um Memorando de Entendimento, com o objetivo de estudar a viabilidade de implementação de unidades para a produção de 1,2 milhão de toneladas/ano de eteno e polietilenos (PE), utilizando o eteno proveniente das reservas de gás natural da região de Las Malvinas. Após a confirmação da viabilidade do projeto – denominado Projeto Integrado do Sul – que esteve sujeito às negociações de contratos definitivos e condicionado

as aprovações societárias das partes, foi construído o Gasoduto Andino do Sul, pela empresa Kuntur, e um moderno complexo industrial na região sul do país. Além desta operação tipo *greenfield*, a Braskem possui ainda um escritório comercial instalado no Peru, que é responsável por apoiar os estudos deste projeto e pelas transações comerciais ocorridas neste país.

A trajetória da Braskem na América do Norte iniciou-se simultaneamente nos Estados Unidos e no México. Em Fevereiro de 2010, a companhia adquiriu a empresa norte-americana *Sunoco Chemicals Inc.* e constituiu a *joint-venture* com o *Grupo Idesa*, do México, objetivando operacionalizar o Projeto Etileno XXI neste país.

Em fevereiro de 2010, a Braskem assinou contrato para a aquisição da divisão de ativos de polipropileno (PP) da *Sunoco Chemicals Inc.*, sediada na Filadélfia, Pensilvânia. A transação incluiu três unidades industriais localizadas em La Porte (Texas), Macus Hook (Pensilvânia), e Neal (Virginia Ocidental), Estados Unidos. Dois meses após a assinatura do contrato, a aquisição foi aprovada pela *Federal Trade Commission* e pela *Antitrust Division* do Departamento de Justiça norte-americano. A aquisição, no valor de US\$ 350 milhões, foi concluída em abril de 2010. O investimento de US\$ 350 milhões nesta aquisição foi a estratégia adotada pela companhia para estabelecer uma base industrial nos Estados Unidos, que funciona como uma importante plataforma para a expansão de seus negócios internacionais. A *Sunoco Chemicals Inc* tem capacidade para produzir 950 mil toneladas de polipropileno (PP) ao ano, representando 13% da capacidade instalada local de produção do produto. Com a aquisição destes ativos, a companhia reforçou sua estratégia de expansão global, tornando-se a terceira maior produtora mundial de polipropileno (PP), com capacidade para produzir 3 milhões de toneladas anuais.

A formação da *joint-venture* com o *Grupo Idesa*, um dos principais grupos petroquímicos das Américas, consistiu no modo pelo qual a companhia participaria do projeto Etileno XXI, localizado na província de Veracruz, México. Esta operação vem exigindo investimentos da ordem de US\$ 2,5 bilhões para a produção de 1 milhão de toneladas de polietileno (PE), a partir de igual volume de eteno, matéria-prima obtida do gás natural. O novo empreendimento assinado com a Pemex, estatal mexicana, deve começar a operar no início de 2015. Além de suprir o mercado mexicano, terá um papel relevante na estratégia de crescimento da Braskem na América do Norte.

Em outubro de 2010, a Braskem inaugurou um escritório em Bogotá, na Colômbia. Esta base comercial é responsável pela oferta local de resinas, de serviços de desenvolvimento de aplicações e de assistência técnica com os mercados da América Central e da Região

Andina (exportação direta). A seleção desta cidade ocorreu devido à sua localização geográfica, que é estratégica, local onde existe a maior concentração de mercados e zonas francas que facilitam o negócio da companhia.

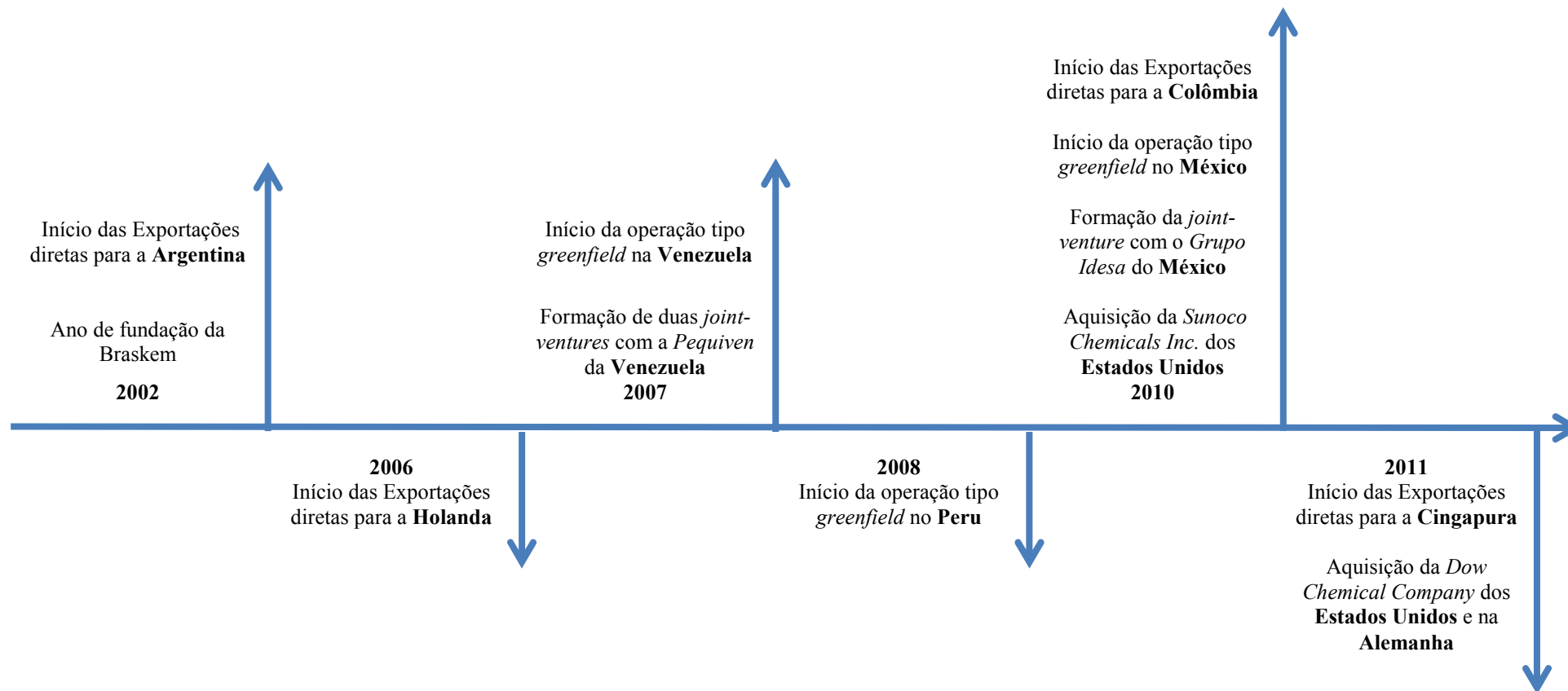
Em maio de 2011, a Braskem inaugurou o seu primeiro escritório comercial na Ásia, em Cingapura. A seleção deste ponto logístico ocorreu devido à influência exercida pelo forte apoio do governo local – à abertura de empresas internacionais – e pela maior facilidade de adaptação para estrangeiros. Este escritório comercial permite que a Braskem preste atendimento estreito as seus clientes – situados em Cingapura, na China, na Índia, na Indonésia, na Coreia e no Japão – e centra-se na manutenção do relacionamento com seus clientes de petroquímicos básicos, ambos por intermédio de exportações diretas.

Em julho de 2011, a Braskem assinou contrato para a aquisição do negócio de Polipropileno (PP) da *The Dow Chemical Company*. Este negócio consiste em quatro unidades industriais, das quais duas estão localizadas nos Estados Unidos e duas na Alemanha. Os ativos nos Estados Unidos estão localizados em Freeport e Seadrifit, no estado do Texas, e possuem capacidade anual de produção conjunta de 505 mil toneladas por ano, o que representa um aumento de 50% na capacidade de produção de polipropileno (PP) da Braskem naquele país, totalizando 1,4 milhão de toneladas por ano. Os ativos na Alemanha estão localizados em Wesseling e Schkopau e juntos possuem capacidade anual de produção de 545 mil toneladas por ano. Dois meses após a assinatura do contrato, a aquisição foi aprovada pelas autoridades antitrustes dos Estados Unidos e da Europa – Comissão Federal de Comércio e Divisão Antitruste do Departamento de Justiça norte-americano e União Europeia. A aquisição, no valor de US\$ 323 milhões, foi concluída em outubro de 2011. Com a aquisição do negócio de polipropileno (PP) da *Dow Chemical Company*, a Braskem tornou-se líder em PP nos Estados Unidos, o maior mercado de resinas termoplásticas do mundo. Além destas unidades fabris nos Estados Unidos, a companhia possui um *Centro de Inovação & Tecnologia*, localizado em Pittsburgh. Este centro apoia o desenvolvimento de soluções inovadoras, além do aprimoramento de processos, tecnologias e produtos já existentes. Trabalha em parceria com outra unidade do *Centro de Inovação & Tecnologia* da companhia, localizado no Rio Grande do Sul, no Brasil.

Segundo o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem, Pedro de Freitas, a companhia utiliza-se inclusive de exportações da matriz, no Brasil, para os Estados Unidos e para a Alemanha, como estratégia de internacionalização.

A trajetória internacional percorrida pela Braskem, no decorrer dos anos 2000 e no início da década de 2010, é ilustrada pela figura 4, disposta na próxima página.

FIGURA 4 – Braskem: Linha do tempo

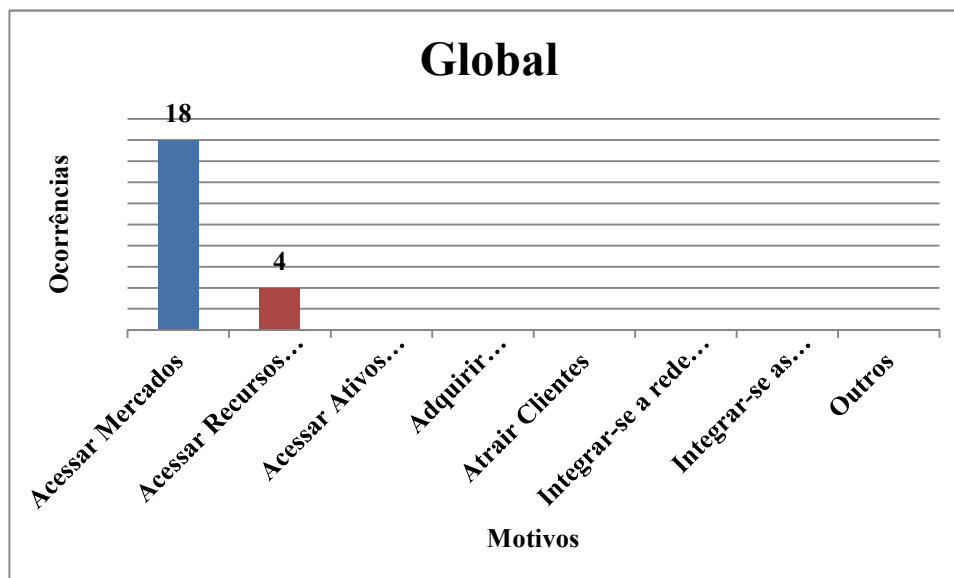


4.3.2.2. A Braskem e a Identificação dos Motivos que Incitaram a sua Expansão Internacional

Dado que as respostas apuradas atendem ao questionamento atinente (i) às motivações relacionadas à decisão da Braskem de internacionalizar-se e, além disso, (ii) aos recursos alavancados de cada uma das incursões internacionais, os resultados são os que seguem.

Conforme exposto anteriormente, a Braskem está presente em nove países localizados nas Américas do Norte (Estados Unidos e México) e do Sul (Argentina, Colômbia, Peru e Venezuela), na Ásia (Cingapura) e na Europa (Alemanha e Holanda). Em cada um destes países, a companhia, na maioria dos casos, inseriu-se utilizando modos distintos de inserção, sendo motivadas por diferentes causas. Neste sentido, observou-se que os motivos que incitaram a expansão internacional da Braskem foram o acesso aos mercados, de modo predominante, e aos recursos tangíveis, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

GRÁFICO 2 – Motivos que incitaram a Braskem a expandir-se internacionalmente – Global.



Partindo-se do pressuposto de que a análise dos recursos alavancados em cada uma das incursões àqueles países requer foco no indicador que aponta o ‘*acesso aos recursos intangíveis*’ no gráfico acima, os resultados são os que seguem.

Conforme mencionado anteriormente, a Braskem teve o seu processo de expansão

internacional motivado pelo acesso a recursos intangíveis em quatro situações. A primeira e a segunda situações ocorreram quando a empresa constituiu a *joint-venture* com o *Grupo Idesa* que, por sua vez, viabilizou a participação das empresas no Projeto Etileno XXI, localizado na província de Veracruz, México, para a produção de 1 milhão de toneladas de polietileno (PE), a partir de igual volume de eteno, matéria-prima obtida do gás natural, iniciado em 2010. Assim sendo, o desenvolvimento e a implantação de tal projeto estão conferindo à Braskem acesso a recursos tangíveis.

Considerando que a Braskem produz matérias-primas básicas⁸¹, inclusive aquelas com origem na cana-de-açúcar, matéria-prima renovável⁸², e resinas termoplásticas⁸³ – operações de primeira e de segunda gerações no setor de petroquímicos –, pode-se afirmar que a companhia alavancou os recursos dos quais precisava, através de *joint-ventures* e de uma operação *greenfield*, como preconizado no Modelo de Mathews (2002; 2006), ou seja, através da alavancagem de recursos externos à firma. No entanto, o direcionamento a estes recursos não centra-se no acesso àqueles que são mais facilmente imitados, substituídos e/ou transferidos. Estas informações puderam ser confirmadas através das respostas do questionário preenchido pelo Diretor de Planejamento Estratégico Pedro van Langendonck Teixeira de Freitas. Assim sendo, as *sentenças 1, 2 e 3* do questionário são completamente falsas no caso da Braskem.

4.3.2.3. A Braskem e a Identificação dos Critérios Relacionados à Elaboração das suas Estratégias de Internacionalização

A análise das estratégias de internacionalização da firma que se propõe a complementar as estratégias ou a satisfazer as necessidades de outras firmas no exterior refere-se necessariamente às *joint-ventures*, aos consórcios ou a outros tipos de parcerias colaborativas. No caso da Braskem, ocorreram duas situações: as *joint-ventures* constituídas com a *Pequiven* da Venezuela, em 2007, e com o *Grupo Idesa* do México, em 2010. Compartilhando desta perspectiva, o Diretor de Planejamento Estratégico da companhia, Pedro de Freitas, afirmou que a Braskem, ao elaborar as suas estratégias de internacionalização, buscou satisfazer as necessidades das firmas residentes no exterior, mas não procurou complementar as estratégias destas.

Adicionalmente, o diretor acima mencionado afirmou que a Braskem, *de certo modo*,

tende a padronizar seus produtos, objetivando a superação das diferenças identificadas por entre os países onde introduziu-se. A análise desta resposta provavelmente leva em conta o fato de a companhia ter buscado acesso àqueles mercados através do seu abastecimento, com a produção, a comercialização e a distribuição de matérias-primas básicas e de resinas termoplásticas. Desta perspectiva, acredita-se que a relativa discordância atribuída a esta afirmativa refira-se à padronização destes produtos, em função das características destes últimos, que consistem em insumos essenciais à indústria.

Além destas declarações, o diretor supracitado afirmou que a Braskem, *em certa medida*, tende a enfatizar as características nacionais identificadas naqueles países-alvo. A análise desta resposta permite acreditar que a relativa veracidade desta afirmativa refira-se (i) à especificidade dos produtos ofertados aos diversos setores daquelas economias que, por sua vez, possuem níveis distintos de desenvolvimento industrial (ii) à iniciativa da companhia em investir em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D) com o objetivo de desenvolver insumos baseados em matérias-primas renováveis, tais como o eteno e o polietileno (PE) verdes e (iii) à análise da coordenação global das operações desta no exterior, que não sofre alterações em face da adequação àquelas características nacionais.

4.3.2.4. A Braskem e a sua Estrutura Organizacional

A Braskem, desde o início da sua criação, em 2002, distribuiu suas operações através de UNs. Atualmente, o seu negócio está estruturado de acordo com cinco destas, sendo duas no exterior – Estados Unidos e Europa (Unuse)⁸⁴ e América Latina (Unala)⁸⁵ – e três no Brasil – Petroquímicos Básicos (Unib)⁸⁶, Poliolefinas, Comperj e Renováveis (Unpol)⁸⁷, Vinílicos (Unvin)⁸⁸. Fundamentado, inclusive nesta perspectiva, o Diretor de Planejamento Estratégico da companhia, Pedro de Freitas, reiterou que a companhia não agrupa as suas operações em divisões funcionais.

Em face da estrutura organizacional acima descrita, o diretor supracitado reiterou que a Braskem (i) não possui qualquer subdivisão internacional que tenha por obrigação a canalização de ideais que destine-se a criação de novos produtos e que (ii) não proíbe o processo decisório relacionado a assuntos internacionais originado de toda e qualquer divisão, que não àquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos*. Adicionalmente, Pedro de Freitas afirmou que a Braskem, em pouquíssimas situações,

diversificou, os seus negócios, através de operações do tipo *sole-venture*.

4.3.2.5. A Braskem e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Sede Corporativa e as suas Unidades de Negócios (UNs)

No que diz respeito à autonomia, o Diretor de Planeamento Estratégico da Braskem, afirmou que as UNs da companhia possuem *completa autonomia* para (i) aperfeiçoar o *design* dos serviços comercializados, (ii) desenvolver novos serviços, (iii) aperfeiçoar e substituir processos de produção, (iv) entrar em novos mercados, (v) ofertar produtos e serviços para as demais UNs e, (vi) desenvolver novos negócios. De maneira similar, as UNs da companhia possuem *determinada autonomia* para (vii) aperfeiçoar o *design* dos produtos comercializados, (viii) desenvolver novos produtos, (ix) desenvolver processos produtivos e (x) associar-se a novos fornecedores nos países em que estão instaladas. Inversamente, Pedro de Freitas afirmou que as UNs da Braskem possuem *pouca autonomia* para (xi) associar-se a novos fornecedores no Brasil. Adicionalmente, as UNs da companhia *não possuem qualquer autonomia* para (xii) realizar compras tanto para a sede corporativa, quanto para as demais UNs.

No que tange à responsabilidade, o Diretor de Planeamento Estratégico da Braskem afirmou que, nos últimos anos, a sede corporativa *delegou* às UNs a *responsabilidade* (i) de *elaborar* projetos corporativos e (ii) de *executar e elaborar* processos de inovação nos países em que estão instaladas e, além disso, que, nos últimos anos, a sede corporativa (iii) tem sido receptiva às iniciativas das UNs e, conseqüentemente, (iv) *tem aprovado a execução* daqueles projetos corporativos. No entanto, Pedro de Freitas afirmou que, nos últimos anos, a sede corporativa *compartilhou* com as UNs a *responsabilidades* (v) de *replicar a execução* daqueles projetos corporativos e daqueles processos de inovação por entre as demais UNs. Inversamente, o diretor supracitado afirmou que a sede corporativa, nos últimos anos, *não tem delegado* às UNs a responsabilidade (vi) de *executar* projetos corporativos *elaborados por ela*.

No que se refere à questão da influência, o Diretor de Planeamento Estratégico da Braskem afirmou que a sede corporativa *não exerce forte influência* sobre as UNs no que diz respeito às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), de Marketing e de Produção.

De maneira similar, a sede corporativa *exerce determinada influência* sobre as UNs no que tange às atividades relacionadas aos seus Recursos Humanos. Inversamente, Pedro de Freitas afirmou que a sede corporativa *exerce pouca influência* sobre as atividades relacionadas à sua base de suprimentos (compras).

No que diz respeito a determinadas funções, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que as UNs já desenvolveram práticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de Marketing *para a sede corporativa*. De maneira similar, as UNs já desenvolveram práticas relacionadas aos seus Recursos Humanos *para a sede corporativa*, porém com uma frequência inferior às práticas precedentes. Inversamente, Pedro de Freitas afirmou que as UNs já desenvolveram práticas relacionadas à base de suprimentos (compras) *para a sede corporativa*, em raras ocasiões e, por fim, que as UNs nunca desenvolveram práticas de produção *para a sede corporativa*.

No que tange a determinadas funções, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que cada uma das UNs já desenvolveram práticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que foram utilizadas por entre as UNs. De maneira similar, as UNs já desenvolveram práticas de Produção, porém com uma frequência inferior às práticas precedentes, que foram utilizadas por entre as UNs. Inversamente, Pedro de Freitas afirmou que as UNs já desenvolveram práticas relacionadas aos seus Recursos Humanos, em raras ocasiões, que foram utilizadas por entre as UNs e, por fim, que as UNs nunca desenvolveram práticas de Marketing que foram utilizadas por entre as UNs.

No que se refere à origem das aquisições materiais, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que as UNs realizam grande número de compras da base de suprimentos tanto da sede corporativa, quanto das demais UNs e, além disso, que as UNs realizam grande número de compras dos fornecedores localizados tanto nos seus mercados domésticos, quanto nos países onde elas estão instaladas.

No que diz respeito à competição, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que, nos últimos anos, aumentou a competição interna voltada ao direcionamento de investimentos. De maneira similar, nos últimos anos, aumentou, em escala inferior à precedente, a competição interna voltada ao desenvolvimento de projetos. Adicionalmente, nos últimos anos, não foi registrado aumento de premiações relacionadas ao desempenho superior das UNs, no que diz respeito a idealização e a implementação de projetos corporativos.

No que tange ao desempenho financeiro, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que, ao longo dos últimos três anos, o desempenho alcançado pelas UNs,

atinente ao retorno sobre os investimentos, à produtividade, ao crescimento das vendas e ao custo das compras corporativas mostraram-se semelhantes ao da totalidade da corporação. Adicionalmente, Pedro de Freitas afirmou que a participação de mercado das UNs mostrou-se equivalente ao da corporação como um todo. Inversamente, o diretor supracitado afirmou que os lucros mostraram-se inferiores ao da totalidade da corporação.

No que se refere ao ambiente de negócios – respeitando-se o nível de importância atribuído aos fatores que contribuem para o desempenho dos negócios geridos pelas UNs –, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que (i) a exigência dos consumidores estrangeiros que incentivam a criação de novos produtos, (ii) a infraestrutura nos outros países (relacionada a disponibilidade de energia, de transporte e de telecomunicações) e (iii) a disponibilidade e a qualidade da mão-de-obra especializada contribuíram para o *bom* desempenho dos negócios geridos pelas UNs. Similarmente, Pedro de Freitas afirmou que (iv) o tamanho da demanda dos outros países, (v) a qualidade dos trabalhadores administrativos, (vi) a qualidade dos cientistas e técnicos em P&D e (vii) o apoio governamental à inovação também contribuíram para o *bom* desempenho dos negócios geridos pelas UNs, porém, num nível inferior àqueles previamente listados. Adicionalmente, o diretor supracitado afirmou que (viii) a intensidade da competição mundial, (ix) a velocidade na inovação dos competidores mundiais, (x) os incentivos governamentais ao IDE no exterior, (xi) os fornecedores mundiais e (xii) as universidades e os centros de pesquisa internacionais contribuíram para o *bom* desempenho dos negócios geridos pelas UNs, contudo, num nível ainda menor do que aqueles anteriormente mencionados.

4.3.2.6. A Braskem e a Avaliação da Relação Mantida entre as suas Unidades de Negócios (UNs) e os seus Fornecedores Localizados nos Países-alvo.

No que diz respeito à questão (16), o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que (i) os principais fornecedores estão sempre dispostos a trabalhar em conjunto com as UNs no planejamento de novas propostas para concorrências e que (ii) as UNs normalmente cooperam com os principais fornecedores na resolução de problemas inesperados. De maneira similar, que (iii) os principais fornecedores possuem habilidades para ajustar, *dentro de prazos próximos a normalidade*, tanto os seus cronogramas de produção, quanto os seus níveis de estoque, *razoavelmente* de acordo com a velocidade e o

fluxo das linhas de produção das UNs. Adicionalmente, que (iv) os principais fornecedores possuem uma determinada compreensão sobre como funcionam tanto os processos das UNs, quanto a estimativa da composição dos custos referentes aos produtos fabricados pelas UNs. Além disso, o diretor acima mencionado afirmou que (v) as UNs nunca trabalham com equipes multifuncionais compostas pelos seus funcionários e pelos funcionários de seus principais fornecedores.

No que se refere à questão (17), o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que (i) o relacionamento das UNs com os seus principais fornecedores é caracterizado por uma relação de longa duração, que (ii) o comprometimento dos seus principais fornecedores, no que tange à realização daquilo que é previamente estabelecido, é permanente e que (iii) a confiança atribuída a estes últimos, no que diz respeito aos suprimentos que serão entregues, aos prazos previamente determinados e aos padrões de qualidade instituídos é constante. De maneira similar, que (iv) o relacionamento das UNs com os seus principais fornecedores é caracterizado pelo nível *normal* de confiança mútua, apesar de (v) os principais fornecedores já terem tentado alterar os fatos com a finalidade exclusiva de conseguir concessões e, que (vi) os principais fornecedores, em algumas ocasiões, compartilham com as UNs as informações importantes sobre o mercado e vice e versa.

4.3.2.7. A Braskem e a Avaliação das suas Ações Socioambientais

Segundo o Relatório Anual 2011 publicado pela Braskem, a companhia tem certificação ISO 14001 em várias das suas unidades fabris (localizadas tanto no Brasil, quanto no exterior) e em seus escritórios no Brasil. Estas e outras certificações estão discriminadas abaixo:

TABELA 6 – Petroquímicos Básicos – Certificação ISO 14001 – Braskem

Unidade	Local	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS-18001
UNIB 1 BA	Camaçari / BA	X	X	X
UNIB 2 RS	Triunfo / RS	X	X	X
UNIB 3 ABC	Santo André / SP	X	X	X

UNIB 4 DCX	Duque de Caxias / RJ	X		
------------	----------------------	---	--	--

TABELA 7 – Polietilenos – Certificação ISO 14001 – Braskem

Unidade	Local	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS-18001
PE 1 BA	Camaçari / BA	X	X	
PE 2 BA	Camaçari / BA	X	X	
PE 3 BA	Camaçari / BA	X	X	X
PE 4 RS	Triunfo / RS	X	X	
PE 5 RS	Triunfo / RS	X	X	
PE 6 RS	Triunfo / RS	X	X	
PE 7 ABC	Santo André / SP	X	X	X
PE 8 CUB	Cubatão / SP	X		
PE 9 DCX	Duque de Caxias / RJ	X		

TABELA 8 – Polipropilenos – Certificação ISO 14001 – Braskem

Unidade	Local	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS-18001
PP 1 RS	Triunfo / RS	X		
PP 2 RS	Triunfo / RS	X		
PP 3 PLN	Paulínia / SP	X		
PP 4 ABC	Santo André / SP	X		X
PP 5 DCX	Duque de Caxias / RJ	X		X
PP 6 BA	Camaçari / BA	X		X
PP 7 Neal	Kenova / WV	X		
PP 8 La Porte	La Porte / TX	X		
PP 9 Marcus Hook	Marcus Hook / PA	X		
PP 10 Seadrift	Seadrift / TX			
PP 11 Wesseling	Wesseling / GER	X	X	
PP 12 Schkopau	Schkopau / GER		X	
PP 13 Oyster Creek	Freeport / TX			

TABELA 9 – Cloro Soda – Certificação ISO 14001 – Braskem

Unidade	Local	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS-18001
CS 1 AL	Maceió / AL	X	X	
CS 2 BA	Camaçari / BA	X	X	

TABELA 10 – PVC – Certificação ISO 14001 – Braskem

Unidade	Local	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS-18001
PVC 1 BA	Camaçari / BA	X	X	
PVC 2 AL	Marechal Deodoro / AL	X	X	

TABELA 11 – Escritórios – Certificação ISO 14001 – Braskem

Unidade	Local	ISO 9001	ISO 14001	OHSAS-18001
Escritórios	São Paulo / SP	X	X	
Escritórios	Salvador / BA	X	X	X

No que tange aos diferenciais competitivos, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem, Pedro de Freitas, afirmou que as UNs da companhia diferenciam-se das firmas concorrentes no mercado exterior pelos seguintes motivos: (i) por praticarem atividades relacionadas à responsabilidade social e conseqüentemente (ii) por gozarem de boa reputação associada à responsabilidade social. *Em certa medida*, (iii) por praticarem atividades relacionadas à responsabilidade ambiental, especialmente (iv) por realizarem cursos de conscientização ambiental e (v) por possuírem certificação social. Inversamente, o diretor supracitado, afirmou que as UNs da companhia diferenciam-se *levemente* das firmas rivais no exterior por gozarem de boa reputação associada à responsabilidade ambiental. Além disso, o diretor acima mencionado afirmou que as UNs *não* diferenciam-se das demais firmas concorrentes no mercado externo por possuírem certificação ambiental ou por realizarem cursos de conscientização social.

No que diz respeito à liderança mundial de projetos corporativos, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem argumentou que (i) não é possível apontar *uma liderança de projetos mundiais da corporação* em qualquer unidade de negócio fora do Brasil, em virtude de alguma atividade relacionada à responsabilidade socioambiental, (ii)

sendo o mesmo válido para *o desenvolvimento de projetos* relacionados à responsabilidade socioambiental em qualquer unidade de negócio fora do país que posteriormente tenha sido transferido por entre as demais UNs.

Com referência às tecnologias ambientais, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que (a) 1% (um por cento) destina-se ao desenvolvimento destas (tecnologias ambientais renováveis) e que (b) 99% (noventa e nove por cento) destinam-se à aquisição daquelas, que (c) a identificação dos seus fornecedores é resguardada pelos contratos firmados entre eles (que contêm cláusulas de confidencialidade), sendo (d) o mesmo válido para os seus parceiros no desenvolvimento de tecnologia ambiental.

No que tange ao percentual de financiamentos dos projetos em desenvolvimento oriundo de recursos próprios e de outras fontes, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem afirmou que não poderia responder esta questão, visto que os relatórios internos analisados não continham estas informações.

No que tange aos principais temas relacionados aos projetos em desenvolvimento na área ambiental, os resultados são os que seguem:

- Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- Aperfeiçoamento da matriz energética;
- Utilização racional de recursos hídricos;
- Consumo racional de matéria-prima;
- Tratamento de resíduos sólidos;
- Tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos;
- Minimização de emissões de GEE;
- Preservação da biodiversidade;
- Legislação ambiental;
- Educação ambiental;
- Reciclagem;
- Preocupação com as alterações climáticas;
- Uso de matérias-primas renováveis;
- Aumento da segurança química;
- Desenvolvimento de logística sustentável.

No que diz respeito aos fatores que induziram a Braskem a adotar tecnologias ambientais, via desenvolvimento ou via aquisição, os resultados são descritos abaixo:

- Aquisição de matéria-prima e otimização de processos;
- Visão de sustentabilidade da empresa;
- Desenvolvimento de produtos mais sustentáveis (posicionamento de mercado);
- Desenvolvimento de soluções mais sustentáveis (como, por exemplo, Análise do Ciclo de Vida - ACV).

No que tange às tecnologias ambientais, o Diretor de Planejamento Estratégico da Braskem, Pedro de Freitas, afirmou que foram adquiridas tecnologias ambientais direcionadas especificamente a um programa denominado *Gerenciamento de emissões fugitivas*⁸⁹.

Com referência a adoção de programas ambientais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados, os resultados apurados são os que seguem:

- Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- Programas voltados ao aperfeiçoamento da matriz energética;
- Programas direcionados à utilização racional de recursos hídricos;
- Programas voltados ao consumo racional de matéria-prima;
- Programas direcionados ao tratamento de resíduos sólidos;
- Programas voltados ao tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos;
- Programas direcionados à minimização de emissões de GEE;
- Programas voltados à preservação da biodiversidade;
- Programas direcionados à legislação ambiental;
- Programas voltados à educação ambiental;
- Programadas direcionados à Reciclagem.

Já no que diz respeito à adoção de programas sociais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados, os resultados são descritos abaixo:

- Pacto Global;
- Programa na Mão Certa;
- Projetos de Reciclagem;
- Projeto Um Novo Olhar sobre o Plástico;

- Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Mosaico de Áreas de Proteção Ambiental do Baixo Sul da Bahia;
- Programa de Educação Ambiental Lagoa Viva;
- Programa Acreditar;
- Cidade do Saber;
- Parque da Amizade;
- Prêmio Braskem de Teatro – PBT;
- Prêmio Braskem em Cena;
- Fronteiras do Pensamento;
- Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (Neojibá);
- O Grande Reciclador;
- Homenagem ao Cientista.

4.3.3. A Cemig

A Cemig é uma companhia de capital aberto controlada pelo Governo do Estado de Minas Gerais. É a maior empresa integrada do setor de energia elétrica do Brasil, com atuação em 22 estados brasileiros, além do Distrito Federal, e no Chile.

Na década de 1940, a falta de infraestrutura no setor de energia elétrica consistiu no principal entrave ao desenvolvimento econômico de Minas Gerais. O surgimento da Cemig, em 1952, com o nome *Centraes Elétricas de Minas Gerais*, é decorrente das iniciativas realizadas tanto no Governo Milton Campos⁹⁰, quanto no Governo sucessor de Juscelino Kubitschek⁹¹. Em 1946, as recém-inauguradas *Cidade Industrial* e *Usina Hidrelétrica de Gafanhoto* mostraram-se insuficientes na promoção do desenvolvimento do estado e, por este motivo, em 1949, o governador Milton Campos, decidiu realizar o *Plano de Eletrificação de Minas Gerais*, coordenado pelo engenheiro Lucas Lopes. Em 1951, o governador Juscelino Kubitschek enviou a primeira mensagem à Assembleia Legislativa constando a proposta de elevação da produção de energia em Minas Gerais, que apenas seria viabilizada pela criação da Cemig, efetivada no ano seguinte. Além de promover o desenvolvimento energético do estado, o surgimento da companhia fomentou oportunidades de aperfeiçoamento em diversos níveis profissionais, com a formação de equipe técnica altamente qualificada para a

operacionalização da transmissão e da distribuição de energia no estado.

Nos anos 1960, especificamente nos anos de 1960, de 1961 e de 1962, foram incorporadas à Cemig uma série de empresas, as *Companhias Regionais de Eletricidade*, localizadas em Montes Claros (Norte de Minas Gerais), Pai Joaquim (Triângulo Mineiro) e Teófilo Otoni (Vale do Mucuri), a *Companhia de Eletricidade do Médio Rio Doce* (também no interior do estado) e a *Central Elétrica de Piau*, na Zona da Mata. Adicionalmente, no período de 1963 a 1966, foi realizado um trabalho de levantamento e de avaliação do potencial hidráulico do estado de Minas Gerais, coordenado pelo *Consórcio Canambra*, composto por um grupo de técnicos canadenses, norte-americanos e brasileiros. Segundo Camilo Penna, ex-presidente da Cemig, este “*foi um trabalho de quatro anos em que os rios foram corridos de ponta a ponta, a cavalo, a pé, de helicóptero, de avião (...). Nos arquivos da Cemig, os rios estavam presos, estavam domados. Já se sabia onde construir usinas e como construí-las, construí-las baratas e nos melhores locais do Estado*”. Este trabalho definiu os projetos futuros da companhia, no que diz respeito à construção de usinas hidrelétricas.

Na década de 1970, o Brasil atravessou uma etapa consideravelmente produtiva, com o *Milagre Econômico*, período em que o Produto Interno Bruto (PIB) do país cresceu a uma taxa de 11% ao ano. O estado de Minas Gerais também atravessava um novo ciclo de desenvolvimento, tendo a Cemig como um dos seus principais pilares, com a atração de 179 projetos industriais para o estado – por intermédio do Instituto de Desenvolvimento Integrado de Minas Gerais (INDI) – e, em especial, com a retomada dos projetos de construção de grandes usinas. Em 1971, a companhia inaugurou a *Usina Hidrelétrica de Jaguará*, no Rio Grande (Triângulo Mineiro). Em 1973, a Cemig incorporou a *Companhia Força e Luz de Minas Gerais* e, assim, assumiu a distribuição de energia na região de Belo Horizonte. Em 1974, a *Usina Hidrelétrica de Volta Grande*, localizada no baixo Rio Grande, entrou em operação com potência instalada de 380 MW. Em 1978, a Cemig inaugurou a sua maior hidrelétrica, a *São Simão*. Segundo Francisco Noronha, ex-presidente da companhia, “*a Cemig tinha a dimensão da geração, a da distribuição urbana, a da distribuição rural. Precisava também dar uma ajuda grande no desenvolvimento industrial e na modernização agrícola*”.

Nos anos 1980, a Cemig, individualmente ou em parceria com outras empresas e governo, decidiu movimentar-se através de várias frentes de trabalho em prol do desenvolvimento continuado do estado de Minas Gerais. No início da década, a companhia, por meio do *Núcleo de Articulação com a Indústria (NAI)*, passou a estimular o

desenvolvimento da indústria eletroeletrônica, empregando paulatinamente equipamentos nacionais em suas obras. Além desta iniciativa, a companhia, em parceria com a Eletrobrás e com o governo estadual, aderiu ao Programa Minas-Luz, iniciado em 1981, objetivando ampliar o atendimento às populações de baixa renda localizadas no campo e nas periferias urbanas, incluindo comunidades carentes. Em 1982, a nacionalização dos equipamentos de Emborcação atingiu 82%, resultado das iniciativas do NAI. Além disso, neste ano, a Cemig inaugurou a sua segunda maior planta industrial, a *Usina Hidrelétrica de Emborcação*, localizada no Triângulo Mineiro. Juntas, as hidrelétricas de *Emborcação* e de *São Simão* triplicaram a capacidade de geração de energia, promovendo o atendimento de cerca de 2 milhões de consumidores localizados em 554 sedes municipais, no ano seguinte. Neste mesmo ano, a Cemig, antevendo a essencialidade da diversificação de fontes alternativas de energia, instalou a *Assessoria de Coordenação do Programa Ecológico*, que passou a ser responsável pelo planejamento de uma política específica de proteção ambiental. Deste modo, as alternativas energéticas, como a energia eólica e a solar, a biomassa e o gás natural, entram no campo de pesquisas da companhia. Ainda em 1983, a Cemig inaugurou a *Estação Ambiental de Peti*, com uma área de 605 hectares entre a Mata Atlântica e o Cerrado, no Vale do Rio Doce. A *Estação Ambiental de Peti*, considerada pela companhia a integração entre progresso e meio ambiente, preserva centenas de espécies animais e vegetais.

Na década de 1990, o Brasil enfrentou uma crise econômica, no entanto, a Cemig conseguiu alcançar a marca dos 5 milhões de consumidores atendidos, expandindo, assim, o seu capital financeiro, que passou a ser negociado na Bolsa de Nova Iorque. Estes resultados positivos originaram-se dos investimentos na construção de usinas hidrelétricas, realizadas inclusive em parceria com a iniciativa privada. Um exemplo deste pioneirismo foi fornecido com a construção de duas plantas industriais de geração de energia, a *Usina Hidrelétrica de Nova Ponte* e a *Usina Hidrelétrica de Igarapava*, ambas localizadas no Triângulo Mineiro, entrando em operação em 1993 e 1998, respectivamente. Além destas iniciativas energéticas, a Cemig, em 1992, implantou junto à Usina de Igarapé, a *Estação Ambiental de Igarapé*, na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Também data desta década a criação da *Estação Ambiental de Galheiro*, atendendo às exigências legais de licenciamento ambiental do aproveitamento hidrelétrico de Nova Ponte (Triângulo Mineiro) e o início da operação de *ADRs* (*American Depositary Receipts*) no mercado norte-americano.

Nos anos 2000, a Cemig passava por um processo de reestruturação e causou uma série de mudanças no setor de energia do país, com destaque para a construção da hidrelétrica *Funil*, em Minas Gerais, e para a introdução de uma tecnologia mundialmente inédita: a

geração de energia com célula a combustível de polímero condutor iônico. O ano 2000, ano de encerramento do século XX, é pautado pelo início da construção de doze usinas hidrelétricas e pela inclusão no Índice *Dow Jones de Sustentabilidade*, reconhecimento que tornou-se recorrente no decorrer da década. Em 2001, a companhia inaugurou a *Usina Hidrelétrica de Porto Estrela*, localizada no Vale do Aço (MG). Neste ano, a Cemig completou 50 anos de história, auto intitulando-se empresa consciente das suas responsabilidades para com a comunidade e com a natureza. Em função do reconhecimento do aniversário de 50 anos da companhia, Mario Bhering, ex-presidente da companhia, afirmou que “*a Cemig deve incluir sempre, dentro do seu planejamento a preocupação com a natureza, com as artes plásticas, com a música, enfim, com relacionamento não técnico*”. Em 2002, a companhia alcançou a marca recorde de atendimento de 97% do território mineiro, com capacidade de seis milhões de quilowatts de potência. Esta marca histórica promoveu o início das operações de negociação de suas ações na Bolsa de Madri (Latibex) e a promoção na negociação das suas ações no pregão de *ADRs* para nível 2, na Bolsa de Nova Iorque. Em 2003, a Cemig deu início à construção simultânea de seis usinas e, além disso, implantou o *Núcleo de Excelência em Climatologia, Geração Termelétrica, Eficiência Energética e em Energias Renováveis*. Em 2004, a companhia iniciou o *Processo de Desverticalização* das suas atividades de distribuição, de geração e de transmissão. Este processo incluiu o plano de expansão nacional, com a aquisição de parte do controle da *Light*, no Rio de Janeiro (RJ), da transmissora *TBE*, que operava as linhas de transmissão no Norte e Sul do Brasil, e da *Rosal Energia*, que operava uma usina na divisa entre o Rio de Janeiro e o Espírito Santo, garantindo sua presença nestes estados. Ainda em 2004, foram iniciadas as operações das usinas *Barreiro* e *Queimado*. Em 2005, em decorrência do seu *Processo de Desverticalização*, a Cemig tornou-se uma *holding*, com duas subsidiárias integrais, a *Cemig Distribuição* e a *Cemig Geração e Transmissão*. Em 2007, a companhia colocou em operação as usinas hidrelétricas *Irapé*, *Aimorés* e *Capim Branco I e II*, em várias regiões de Minas Gerais e, além disso, iniciou a construção de uma linha de transmissão no Chile (conforme exposto no item abaixo – 4.3.3.1. *A Cemig e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional*). Em 2008, a Cemig participou do consórcio vencedor do leilão para a construção da *Usina Santo Antônio*, em Rondônia. Em 2009, a companhia inaugurou o *Parque Eólico de Praias do Parajuru*, no Ceará, e concluiu as operações de aquisição de participação na *Terna*, além da ampliação da participação na *TBE*, consolidando-se como a terceira maior empresa de transmissão, além de maior distribuidora e uma das cinco maiores geradoras do país. Ainda em 2009, a Cemig inaugurou a *Usina Baguari* e a *PCH Cachoeirão*,

ambas no Leste de Minas Gerais. Data deste mesmo ano o recebimento do *Prêmio Puente de Alcántara*, concedido aos empreendimentos de engenharia da Península Ibérica e América Latina de relevância social e técnica. No final da década, a companhia adquiriu as linhas de transmissão da italiana *Terna* no Brasil, que passaram a formar a *Transmissora Aliança de Energia Elétrica (Taesa)*.

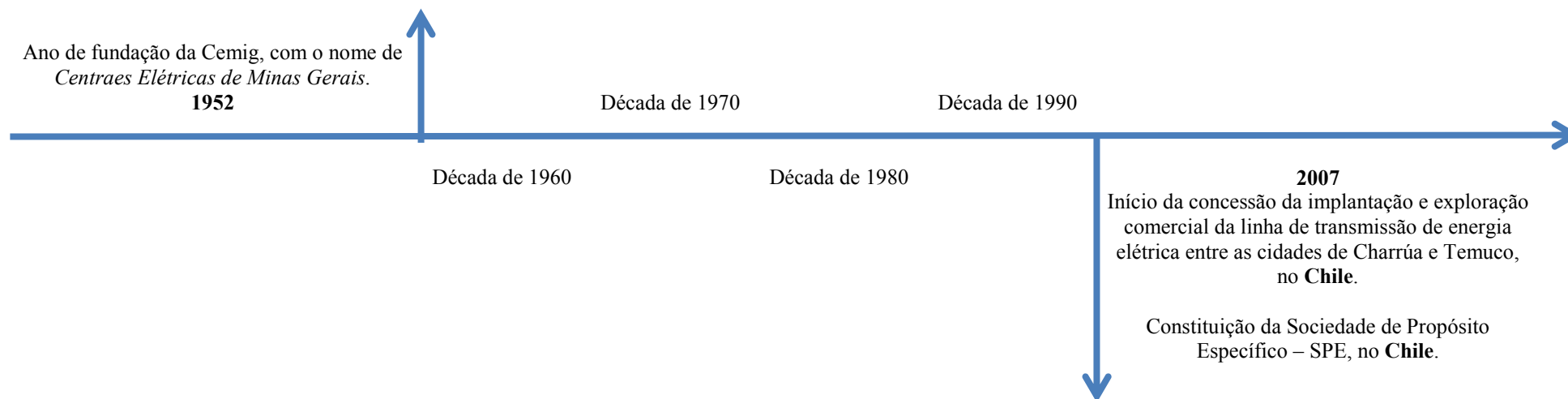
Na década de 2010, a Cemig deu continuidade ao seu plano de expansão nacional e intensificou suas ações socioambientais no estado de Minas Gerais. Em 2010, a companhia ampliou a capacidade de geração de energia da *Usina de Baguari*, com o acionamento da sua quarta turbina e, além disso, investiu na disponibilização de internet banda larga, através da sua rede de eletricidade e de gasodutos. Já no que diz respeito às suas ações socioambientais, a Cemig construiu o *Centro de Educação Permanente Engenheiro Mario Bhering*, novo espaço cultural e educativo dos moradores de Três Marias (região Central de Minas Gerais), constituiu parceria com a *ABB* – empresa multinacional líder mundial em tecnologias de energia e de automação – no desenvolvimento de equipamentos inovadores e ambientalmente corretos, e distribuiu eletrodomésticos mais econômicos às famílias de baixa renda, aos asilos e às creches, através do *Programa Eficiência Energética*. Em 2011, a Cemig atingiu a marca de atendimento de 100% dos municípios onde atuava e abriu novos canais de comunicação com o seu público, investimento necessário ao atendimento de 7 milhões de consumidores, totalizando 18 milhões de pessoas com acesso a energia elétrica. O *Programa CresceMinas*, uma das iniciativas socioambientais desenvolvidas pela companhia, beneficiou a 310 municípios, na sua fase de encerramento, abrangendo do norte ao sul do estado. Adicionalmente, o *Programa Premiar*, em dois anos, realizou mais de 290 mil vistorias em árvores junto às redes de distribuição de energia elétrica, substituindo mais de 3 mil em risco de queda e plantando cerca de 4.100 mudas em Belo Horizonte (MG). Além destas iniciativas, a Cemig lançou documento que consta seus dez compromissos para com a amenização das mudanças climáticas que afetam todo o mundo e foi destaque nas conferências sobre o clima e a biodiversidade realizadas pela ONU.

4.3.3.1. A Cemig e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional

Em 2007, a Cemig, em parceria do tipo consórcio com a Cia Técnica de Engenharia Elétrica – Alusa –, venceu a licitação para a concessão da implantação e exploração comercial

da linha de transmissão de energia elétrica entre as cidades de Charrúa e Temuco, no Chile. A licitação foi realizada pelo Centro de Despacho Econômico de Carga do Sistema Interligado Central – CDEC-SIC, órgão do *Ministério de Minéria* do Chile, e aconteceu em moldes semelhantes aos das licitações de Transmissão realizadas pela Agência Nacional de Energia Elétrica – ANEEL –, no Brasil. Para executar as obras de construção desta linha de transmissão e cuidar dos serviços de operação e manutenção da mesma foi constituída a Sociedade de Propósito Especifico – SPE, no Chile, a *Transchile Charrúa Transmisión S.A.*, com 51% de participação da Alusa e 49% da Cemig.

A expansão internacional para o Chile, em 2007, é ilustrada pela figura 5, disposta na próxima página.

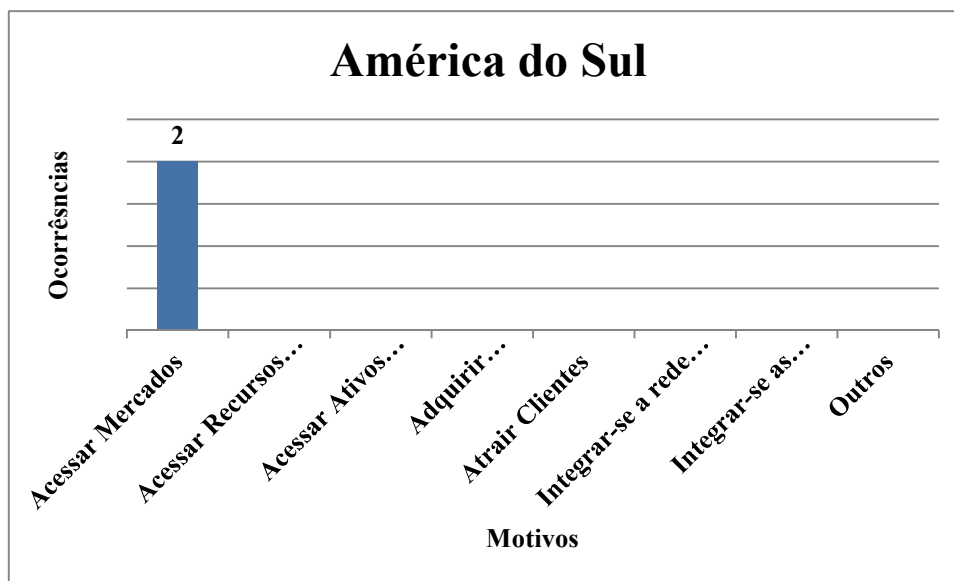
FIGURA 5 – Cemig: Linha do tempo

4.3.3.2. A Cemig e a Identificação dos Motivos que Incitaram a sua Expansão Internacional

Considerando que as respostas apuradas atendem ao questionamento atinente (i) às motivações relacionadas à decisão da Cemig de internacionalizar-se e, além disso, (ii) aos recursos alavancados de cada uma das incursões internacionais, os resultados são os que seguem.

Conforme mencionado anteriormente, a Cemig está presente em apenas um país da América do Sul, no Chile. Observou-se que o motivo que incitou a Cemig a expandir-se para aquele país foi o acesso ao mercado, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

GRÁFICO 3 – Motivos que incitaram a Cemig a expandir-se internacionalmente segmentada por continente – América do Sul.



Dado que a análise dos recursos alavancados em cada uma das incursões àqueles países requer foco no indicador que aponta o ‘*acesso aos recursos intangíveis*’ no gráfico acima, os resultados são os que seguem.

Considerando que a Cemig não teve seu processo de internacionalização motivado pelo acesso a recursos, as *sentenças 1, 2 e 3* do questionário, que tangem ao direcionamento aos recursos que são mais facilmente imitados, substituídos e transferidos, são completamente

falsas no caso desta companhia.

4.3.3.3. A Cemig e a Identificação dos Critérios Relacionados à Elaboração das suas Estratégias de Internacionalização

A análise das estratégias de internacionalização da firma que se propõe a complementar as estratégias ou a satisfazer as necessidades de outras firmas no exterior refere-se necessariamente às *joint-ventures*, aos consórcios ou a outros tipos de parcerias colaborativas. O estudo da Cemig é um caso peculiar. A companhia, objetivando a participação e a vitória no processo licitatório para a concessão da implantação e da exploração comercial da linha de transmissão de energia elétrica entre as cidades de Charrúa e Temuco, no Chile, em 2007, formou uma parceria do tipo consórcio com a Cia Técnica de Engenharia Elétrica – Alusa⁹². Neste sentido, pode-se afirmar que a Cemig, *apenas em certa medida*, complementa as estratégias e satisfaz as necessidades do *governo local*, e não das empresas residentes naquele país.

A companhia, ao inserir-se no Chile, passou a realizar as operações de transmissão e de distribuição de energia que são viabilizadas por meio das subestações de transmissão espalhadas pela região da área de concessão. Este serviço é, por assim dizer, padronizado, no que diz respeito a sua execução. Neste sentido, pode-se afirmar que esta padronização não acarretou necessariamente perda da receptividade local. Além disso, a implantação e a operação das linhas de transmissão de energia provavelmente devem ter seguido as diretrizes estabelecidas pelo governo local, no que diz respeito às atividades de transmissão e de distribuição de energia⁹³. Desta perspectiva, pode-se afirmar que esta ênfase *no atendimento às exigências do governo local* – não provocou a inoperância da coordenação global das operações da Cemig no exterior.

4.3.3.4. A Cemig e a sua Estrutura Organizacional

A companhia está presente apenas no Chile, por meio do processo licitatório de concessão da implementação e da exploração comercial da linha de transmissão de energia

elétrica entre as cidades de Charrúa e Temuco, em parceria do tipo consórcio com a Cia Técnica de Engenharia Elétrica – Alusa. Neste sentido, a Cemig não compreende como imperativo a estruturação de apenas um negócio em uma UN, ou o agrupamento de uma única operação em uma divisão. Desta perspectiva, a companhia não considera imprescindível, nem lógico, a existência de uma subdivisão responsável pela canalização de ideais que destine-se a criação de novos *serviços*. Além disso, a Cemig também não proíbe o processo decisório sobre assuntos internacionais advindo de toda e qualquer divisão, que não aquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos*. Adicionalmente, a companhia, ao inserir-se no Chile, optou por *expandir* – e não por diversificar – o seu negócio naquele país.

4.3.3.5. A Cemig e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Sede Corporativa e a sua Representação Empresarial Localizada no Chile

Cabe reiterar as informações publicadas pela Cemig⁹⁴, por órgãos públicos e por organizações empresariais, que foram utilizadas em conjunto e em substituição às respostas dos questionários, não continham informações suficientes para avaliar a relação mantida entre a sua sede corporativa e a sua representação empresarial no Chile, dadas as suas especificidades, impossibilitando, assim, a coleta das informações pertencentes ao bloco 5, conforme esclarecido no item 4.2 (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS).

4.3.3.6. A Cemig e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Representação Empresarial no Exterior e os seus Fornecedores Localizados no Chile.

O esclarecimento feito no item anterior é similar e válido para o presente item. As informações publicadas pela Cemig⁹⁵, por órgãos públicos e por organizações empresariais, que foram utilizadas em conjunto e em substituição às respostas dos questionários, não continham informações suficientes para avaliar a relação mantida entre a sua representação empresarial no exterior e os seus fornecedores localizados no Chile, dadas as suas especificidades, impossibilitando, assim, a coleta das informações pertencentes ao bloco 6, conforme esclarecido no item 4.2. (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS).

4.3.3.7. A Cemig e a Avaliação das suas Ações Socioambientais

Conforme exposto no item 4.2. (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS), foi possível coletar apenas informações sobre alguns subitens pertencentes ao bloco 7. Assim sendo, os subitens são: (i) *certificação ambiental*, (ix) *os principais temas relacionados aos projetos em desenvolvimento na área ambiental* e (xiii) *a adoção de programas ambientais e sociais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados*.

Segundo os Relatórios Consolidados (Anual e de Responsabilidade) 2010 e 2011 da Cemig, todas as áreas que executam as atividades de geração, de transmissão e de distribuição de energia podem certificar-se em Sistema de Gestão Ambiental (SGA), conforme a Norma NBR ISO 14001:2004, ou adotar um Sistema de Gestão Interno denominado SGA Nível 1, desenvolvido a partir dos princípios e dos Requisitos Mínimos de Adequação Ambiental da Norma NBR ISO 14001. O estabelecimento destes requisitos tem por objetivo acompanhar, controlar e proteger o meio ambiente, além de avaliar impactos e executar planos de ação que tenham a finalidade de reparar os danos ambientais provocados pela companhia. Tais requisitos são auditados anualmente por terceira parte externa e pelos empregados da própria Cemig, através da coleta de amostragem, e têm seus resultados encaminhados às gerências e diretorias para a realização de análises críticas. Abaixo é listado o percentual relativo à adoção da ISO 14001 ou do Sistema de Gestão Interno Nível 1.

TABELA 12 – Certificação ISO 14001 – Cemig

Atividade	ISO 14001	SGA Nível 1	Requisitos mínimos
Geração	48%	41%	100%
Transmissão	20%	80%	100%
Distribuição	8%	15%	100%

No que diz respeito aos principais temas relacionados aos projetos em desenvolvimento na área ambiental, os resultados são os que seguem:

- Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- Aperfeiçoamento da matriz energética;

- Utilização racional de recursos hídricos;
- Consumo racional de matéria-prima;
- Tratamento de resíduos sólidos;
- Tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos;
- Minimização de emissões de GEE;
- Preservação da biodiversidade;
- Legislação ambiental;
- Educação ambiental;
- Reciclagem;
- Preocupação com as alterações climáticas;
- Tecnologia da Informação (TI) verde;
- P&D voltado às energias alternativas;
- Desenvolvimento de novas fontes de energia;
- Estudos sobre impactos ambientais⁹⁶.

Com referência a adoção de programas ambientais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados, os resultados apurados são os que seguem:

- Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- Programas voltados ao aperfeiçoamento da matriz energética;
- Programas direcionados à utilização racional de recursos hídricos;
- Programas voltados ao consumo racional de matéria-prima;
- Programas direcionados ao tratamento de resíduos sólidos;
- Programas voltados ao tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos;
- Programas direcionados à minimização de emissões de GEE;
- Programas voltados à preservação da biodiversidade;
- Programas direcionados à legislação ambiental;
- Programas voltados à educação ambiental;
- Programadas direcionados à Reciclagem.

Já no que diz respeito à adoção de programas sociais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados, os resultados são descritos abaixo:

- Iniciativas Culturais;
- Iniciativas Esportivas;
- Iniciativas Sociais;
- Programa Luz para Todos;
- Programa de Universalização Urbana (Clarear);
- Programa Energia Inteligente;
- Projeto Autoclaves;
- Projeto Conviver;
- Projeto Conviver Solar;
- Projeto Conviver Rural – Jaíba;
- Projeto Iluminação de Hospitais;
- Projeto Cemig nas Escolas (Procel).

4.3.4. O Grupo Gerdau

O Grupo Gerdau é líder no segmento de aços longos nas Américas e um dos principais fornecedores de aços longos especiais do mundo. Atende aos setores das indústrias siderúrgica e automotiva, da construção civil e da agropecuária. O grupo estrutura seus negócios, no Brasil e no exterior, de acordo com quatro UNs: América Latina (exceto Brasil)⁹⁷, América do Norte (exceto México e unidades de aços especiais nos Estados Unidos)⁹⁸, Aços Especiais (inclui unidades no Brasil, na Espanha, nos Estados Unidos e na Índia)⁹⁹ e Brasil (exceto unidades de aços especiais)¹⁰⁰.

Em janeiro de 1901, João Gerdau adquiriu a *Fábrica de Pregos Pontas de Paris*, localizada em Porto Alegre (RS), de um grupo composto por cerca de 70 sócios-fundadores, entre industriais, comerciantes, fazendeiros e militares. A empresa dedicava-se à produção de pregos e de outras ferragens, utilizando matéria-prima importada, com o objetivo de abastecer o mercado local totalmente carente do produto e, além disso, buscava inserir-se no processo de substituição de importações da época, assim como outras empresas criadas neste período e dedicadas à produção de bens de consumo para uso doméstico ou profissional. Na sequência, passou a direção da fábrica recém-adquirida para o seu filho mais velho, Hugo Gerdau, podendo, assim, dedicar-se aos projetos imobiliários iniciados anteriormente, no interior do

Rio Grande do Sul e desenvolver outras iniciativas, tal como a extração de madeiras nobres de suas terras, em Agudo, e a exploração mineral. Em 1903, João Gerdau mudou a razão social da empresa para *João Gerdau & Filho*. Em 1907, João Gerdau adquiriu a indústria de móveis vergados, denominada *Fábrica de Móveis Navegantes*, e entregou a direção ao seu filho mais novo, Walter Gerdau, também localizada em Porto Alegre (RS)¹⁰¹.

Na década de 1910, Hugo Gerdau preocupou-se em consolidar técnica, administrativa e comercialmente a indústria de pregos e, além disso, preocupou-se em fortalecer seu empreendimento, tornando-se, em 1914, um dos sócios fundadores da *Companhia Geral de Indústrias* e, mais tarde, assumindo o controle da companhia¹⁰². A *Companhia Geral de Indústrias* dedicava-se à fabricação de fósforos, de velas e de pregos, nas duas unidades industriais localizadas em São Leopoldo e em Pelotas, no Rio Grande do Sul. Em 1916, Hugo Gerdau decidiu alterar a razão social da empresa de *João Gerdau & Filho* para *Hugo Gerdau*.

Na década de 1930, as primeiras pequenas siderúrgicas privadas começaram a surgir e a produção de máquinas e de manufaturados de ferro, de borracha, de madeira e de celulose passaram a prosperar. Em novembro de 1930, os irmãos Hugo e Walter, motivados pela defesa dos interesses coletivos da classe empresarial, fundaram, em parceria com outros empresários, o *Centro de Indústria Fabril do Estado do Rio Grande do Sul*, instituição que deu origem à *Federação das Indústrias do Estado*, e, assim, mantiveram-se como membros ativos da entidade durante anos. Em 1933, Hugo Gerdau iniciou a expansão nacional da fábrica de pregos que difundia seu nome, com a abertura de uma nova unidade fabril em Passo Fundo (RS). A localização desta planta industrial era considerada estratégica para a companhia, por situar-se próximo à rede ferroviária, podendo, assim, abastecer-se mais facilmente de matéria-prima, e próximo aos consumidores das áreas coloniais e, além disso, por favorecer-se da redução de custos e do ganho de mercado. Esta unidade alcançou a produção de 20 mil toneladas de pregos ao ano e permaneceu em atividade até 1964. No fim da década de 1930, Hugo Gerdau decidiu alterar novamente a razão social da empresa de *Hugo Gerdau* para *Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda* e passar a administração da companhia para dois funcionários de sua confiança, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke, em função do agravamento das suas condições de saúde. Em fevereiro de 1939, Hugo Gerdau faleceu, em Porto Alegre (RS).

Nos anos 1940, a economia do Brasil continuava balizada na agroexportação, com a produção do café, do açúcar, do cacau, do mate etc. No entanto, a produção de tecidos, de alimentos, de bebidas e de artefatos de couro e de madeira mostrava ser bastante auto-suficiente, fato que justificava o discurso de autoridades políticas e de líderes empresariais, no

tocante à motivação e à necessidade da industrialização do país. A ampliação da fabricação de ferro, de aço, de papel, de alumínio, de cimento e de produtos químicos, matérias-primas essenciais ao aumento da produção interna de bens e de serviços, era considerada imperativo. Assim sendo, era necessário que se atraísse e incentivasse o capital, ainda concentrado no setor primário, através de políticas eficazes de industrialização no plano regional e nacional. Também data desta década, as dificuldades de importação geradas pela Segunda Guerra Mundial, outro fato que impactou a promissora história do Grupo Gerdau. A companhia, em face desta adversidade, teve os preços dos seus produtos elevados, o que conseqüentemente permitiu a capitalização da empresa, ao final do conflito. Em contrapartida, neste mesmo período, o arame, matéria-prima indispensável à fabricação de pregos, passou a ser fornecido sob o regime de cotas, controlado pelo governo federal, o que conseqüentemente enquadrava a companhia numa posição vulnerável frente ao fornecimento do recurso, que era ou concentrado em apenas um fornecedor interno, a *Cia. Belgo-Mineira*, ou sujeito aos humores da política cambial, no caso da importação.

Em 1946, Curt Johannpeter, genro de Hugo Gerdau, assumiu a direção da Fábrica de Pregos Hugo Gerdau e passou a comandar a fase de expansão dos negócios Gerdau. Em 1947, a *Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda* tornou-se uma companhia de capital aberto e suas ações passaram a ser negociadas na Bolsa de Valores de Porto Alegre. Em 1948, Curt Johannpeter, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke, motivados com a oportunidade de ganho em autonomia em relação às fontes de matéria-prima, decidiram comprar a *Riograndense* – também conhecida como *Usina Farrapos (UFA)* – localizada em Porto Alegre (RS). A *Riograndense*, uma fábrica constituída em 1938 nos moldes nomeados *mini-mills*, elevou substancialmente o potencial de crescimento futuro do Grupo Gerdau – por exigir menor investimento, pela possibilidade de abastecimento de matéria-prima e venda de produtos em mercado regional, por aproximar-se mais estreitamente de fornecedores e de clientes, o que conseqüentemente resultaria em vantagens competitivas, em termos de logística e de custos, além da preservação ambiental com a reciclagem de sucata – e foi criada para atender ao segmento da sucata, em especial com a produção de laminados para a construção civil. Alguns investimentos tiveram de ser feitos em curto prazo, com melhorias na aciaria e na laminação e a importação de novas máquinas. Além disso, foram tomadas medidas para a instalação da trefilaria, para atender à necessidade de produção de arames para a Fábrica de Pregos.

Em 1952, Curt Johannpeter e seus companheiros de direção, em face do crescimento dos negócios siderúrgicos adquiridos com a *Riograndense*, decidiram transferir a *Fábrica de*

Pregos Hugo Gerdau Ltda, localizada em Porto Alegre (RS) para Farrapos (RS), um terreno adquirido da recém adquirida *Riograndense*, destinado a uma possível expansão da indústria. Em 1955, motivados pelas promissoras perspectivas de mercado e principalmente pela necessidade de expansão da *Usina de Farrapos* – em decorrência de sérios problemas físicos e com infraestrutura – a diretoria da Gerdau, formada por Curt Johannpeter, Roberto Nickhorn e Waldomiro Schapke, decidiu construir a *Usina II da Siderúrgica Riograndense*, ou *Usina Rio dos Sinos*, localizada em Sapucaia (RS). Em 1957, esta segunda unidade industrial entrou em operação. Em 1959, Curt Johannpeter alterou novamente a razão social da empresa de *Fábrica de Pregos Hugo Gerdau Ltda* para *Fábrica Metalúrgica Hugo Gerdau S.A.* e preparou-a para ser a futura *holding* do Grupo Gerdau.

Nos anos 1960, o contexto macroeconômico era formado pela aceleração da industrialização brasileira, fortalecida pelos investimentos públicos em infraestrutura e incentivos oficiais à substituição de importação de bens duráveis. Os estados de São Paulo, do Rio de Janeiro e de Minas Gerais concentravam a expansão industrial. Os efeitos advindos desta modernização industrial eram a concentração regional de recursos e riqueza e principalmente a integração econômica do país, o que promoveu a rápida conexão dos núcleos industriais – dispostos de modo disperso ao longo do litoral brasileiro, atuando como receptores de matéria-prima e produtores para seus mercados locais – ao nascente mercado nacional de bens e de serviços. Assim sendo, Curt Johannpeter, seus filhos – Germano, Klaus, Jorge e Frederico Gerdau Johannpeter¹⁰³ – e Roberto Nickhorn, atentos às transformações desta década e interessados em inserir-se no centro do mercado nacional, decidiram adquirir, em 1967, a *Fábrica de Arames São Judas Tadeu*, localizada em São Paulo (SP), dedicada à produção de pregos, de arame farpado e de arame galvanizado. Apesar da iniciativa, a fábrica acabou sendo desativada, em face dos problemas enfrentados com o fornecedor do fio máquina, matéria-prima essencial àquela produção, e do antieconômico envio desta matéria-prima originado da *Usina Riograndense*. Assim sendo, suas máquinas foram transferidas para Recife (PE) e para Sapucaia (RJ) e o prédio, anos depois¹⁰⁴, foi aproveitado pela Comercial Gerdau. Em 1969, a Metalúrgica Gerdau adquiriu uma usina siderúrgica instalada em Pernambuco (PE), a *Siderúrgica Açonorte*, um empreendimento do Grupo Brennand, importante conglomerado agroindustrial pernambucano dos setores de açúcar, de cimento, de cerâmica e de vidro. Esta aquisição respondeu às expectativas da diretoria da Gerdau, no aproveitamento das oportunidades que mostravam-se atraentes nas regiões norte e nordeste. Assim como ocorrido com a *Usina Riograndense*, a *Siderúrgica Açonorte* era baseada no modelo das *mini-mills* de sucata e de forno elétrico, podendo abastecer-se de matéria-prima da

própria região, contar com incentivos fiscais da SUDENE – Superintendência do Desenvolvimento do Nordeste, criada com o objetivo de promover o desenvolvimento incluyente e sustentável de sua área de atuação e a integração competitiva da base produtiva regional na economia nacional e internacional – e, além disso, consistia num acesso mais adequado aos mercados do Nordeste e do Norte do país, regiões que já eram conhecedoras dos produtos Gerdau, por intermédio da cabotagem. No decorrer dos primeiros anos da gestão Gerdau, seus diretores deram continuidade à transferência da siderúrgica de Tição, município de Igarassu, para o distrito industrial de Curado, na capital pernambucana, que passou a ter capacidade de fabricação de 120 mil toneladas de aço. Apesar destes esforços adicionais, a aquisição da usina promoveu o avanço na industrialização do Nordeste e atraiu investimentos de empresas nacionais e estrangeiras do Centro-Sul do país. Também data desta década, a criação da Fundação Gerdau, com o desenvolvimento de programas nas áreas de saúde, de educação, de habitação e de assistência social. A criação desta, em 1963, reforçou a cultura de responsabilidade social da companhia.

Na década de 1970, os gestores da Gerdau ainda vislumbravam a inserção dos seus negócios no centro do mercado nacional. Em janeiro de 1971, a Gerdau decidiu adquirir o projeto da usina *Cosiguá*, localizada no Distrito Industrial de Santa Cruz, no Rio de Janeiro (RJ), em parceria com o grupo alemão *Thyssen ATH* e com o financiamento do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social –, do Banco Mundial, por meio do *International Finance Corporation (IFC)*, e da *Société Financière Européenne*. Assim sendo, o Rio de Janeiro tornou-se a base de operação da Gerdau nos mercados centrais do país. A usina *Cosiguá* começou a operar em outubro de 1973, com capacidade inicial de produção de 250 mil toneladas por ano, representando o marco da maturidade da Gerdau na siderurgia. Não menos importantes foram as aquisições da *Siderúrgica Guaira*, no Paraná, em 1972, e da *Companhia Siderúrgica de Alagoas, Comesa*, em 1974. Também data desta década, o lançamento das ações da *Siderúrgica Riograndense* nas Bolsas de Valores do Rio de Janeiro e de São Paulo, em 1970, e, posteriormente, em 1974, o controle acionário de um banco de investimentos, o *Bansulvest*, tendo como parceiros o *Banco Francês e Italiano para a América do Sul*, atual *Banco Sudameris Brasil*, e a *Holding Corpora*¹⁰⁵.

Nos anos 1980, iniciou-se o processo de internacionalização da companhia – as informações referentes a este processo estão contidas na próxima seção (4.3.4.1. *O Grupo Gerdau e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional*). Em 1980, as ações da usina *Cosiguá* passaram a ser negociadas nas Bolsas de Valores de São Paulo e do Rio de Janeiro. Em 1981, o grupo Gerdau, com o apoio do governo do Ceará, iniciou a construção da

Siderúrgica Cearense, em Maracanaú, próximo a Fortaleza (CE), que entrou em operação no ano seguinte. Também neste ano, entrou em operação a segunda planta da Gerdau no Paraná, em Araucária. Em 1984, as ações da usina *Cosiguá* foram lançadas publicamente, alcançando mais de 60 mil acionistas. Em 1985, o grupo adquiriu a *Siderúrgica Hime*, especializada em perfis médios e localizada em São Gonçalo (RJ)¹⁰⁶. Em 1986, a Gerdau adquiriu a *Usina Siderúrgica Paraense, a Usipa*, produtora de ferro-gusa instalada no município de Contagem (MG), e a *Companhia Brasileira de Ferro (CBF)*, também fabricante de ferro-gusa localizada em Viana (ES). Ainda neste ano, o grupo constituiu uma *joint-venture* com a *IBM – International Business Machines –*, a *Gerdau Serviços de Informática S.A. (GSI)*, para prestar serviços de processamento de dados às empresas do grupo e a terceiros. Em 1988, a Gerdau venceu um leilão de privatização e adquiriu a *Usina Barão de Cocais* e suas fazendas de reflorestamento localizadas no município que carrega o mesmo nome da companhia, em Minas Gerais. Em 1989, o grupo arrematou mais uma companhia em leilão de privatização, a *Usina Siderúrgica da Bahia S.A. – Usiba –*, instalada no Distrito Industrial de Aracatu, no município de Simões Filho, junto à baía de Todos os Santos, (BA)¹⁰⁷. Além das seis unidades siderúrgicas instaladas do Rio Grande do Sul ao Ceará, o Grupo Gerdau somava a estas uma indústria metalúrgica, uma empresa comercial e outras empresas associadas a diversos ramos de atividade, como a *Seiva-Cifsul* (reflorestamento), no Rio Grande do Sul, a *Madeira Rio das Pedras* (reflorestamento e extração de madeira), em Santa Catarina, a *Trefilaria Cotia* (arames e cabos) e a *Metálicos* (sucata), ambas em São Paulo (SP)¹⁰⁸.

Na década de 1990, o Grupo Gerdau consolidou sua presença em Minas Gerais, sendo atraído pela abundância e alta qualidade do minério de ferro, pela sua posição estratégica no mercado e pelas facilidades logísticas de transporte e distribuição, uma garantia de melhor atendimento aos clientes. Em 1994, o Grupo Gerdau adquiriu a *Siderúrgica Pains* – atual usina Divinópolis (MG) –, uma usina integrada a carvão vegetal, com capacidade de 250 mil toneladas de ferro-gusa e de 440 mil toneladas anuais de aço bruto. Em 1995, o grupo adquiriu a *Companhia Siderúrgica do Nordeste, a Cosinor*¹⁰⁹. Em 1997, a Gerdau tornou-se sócia da *Açominas*, instalada em Ouro Branco (MG), com modesta participação acionária. Ambas as usinas baseadas em alto-forno e com sistemas tecnológicos diversos. Com estas operações em Minas Gerais, além das anteriores, o Grupo Gerdau aumentou em cerca de 26% sua capacidade industrial, alcançando 3,9 milhões de toneladas anuais de aço em 1997. Em 1999, a Gerdau S.A., empresa de capital aberto, foi listada na Bolsa de Valores de Nova Iorque. Também é destaque da década de 1990, a aquisição, em 1992, da *Aços Finos Piratini*¹¹⁰, em leilão de privatização – oportunidade aproveitada pelo grupo de inserir-se no

ramo de aços especiais – e o lançamento do vergalhão GG 50, que tornou-se um dos principais produtos da Gerdau no Brasil.

Nos anos 2000, especificamente em 2001, a Gerdau completou 100 anos de operações com capacidade instalada de 8,4 milhões de toneladas de aço por ano. Neste mesmo ano, a companhia assumiu o controle da *Gerdau Açominas*, em Minas Gerais, que tinha sido parcialmente adquirida em 1997. Além disso, o grupo anunciou a construção de uma usina em Araçariguama, São Paulo, com capacidade de produção de 1,1 milhão de toneladas anuais de aço e de 1 milhão de toneladas de laminados para o setor de construção civil. Ainda neste ano, o Grupo Gerdau, em parceria com a *Monteferro* – empresa multinacional italiana – inaugurou, em São Paulo, a maior fábrica de guias para elevadores da América Latina e assumiu a 24^a posição mundial entre as empresas produtoras de aço, segundo o *Metal Bulletin*, com 7,1 milhões de toneladas de aço por ano. Em 2005, o Grupo Gerdau criou o *Instituto Gerdau*, responsável pela coordenação das políticas e dos projetos de responsabilidade social da companhia. Em 2006, o grupo colocou em operação a *Usina São Paulo*. Em 2007, a *Gerdau Açominas* aumentou sua capacidade produtiva em 50%, ou seja, para 4,5 milhões de toneladas anuais. Em 2009, o Grupo Gerdau iniciou as atividades da *Mina Várzea do Lopes*, em Minas Gerais. Neste mesmo ano, a companhia comunicou o projeto de ingresso no segmento de aços planos no Brasil.

Na década de 2010, o Grupo Gerdau fez investimentos para a implantação da própria produção de minério de ferro. Em 2010, o grupo incorporou a Aços Villares, empresa produtora de aços especiais no Brasil, da qual detinha 87% de participação direta e indireta. Em 2011, o Grupo Gerdau completou 110 anos de atividades, com capacidade instalada de 25 milhões de toneladas de aço por ano. Neste mesmo ano, o grupo atualizou o *design* da sua logomarca e, além disso, revisou e unificou sua missão, sua visão, seus valores e seu código de conduta, de modo a alcançar abrangência global, reforçando, assim, a sua cultura empresarial. Ainda em 2011, o Grupo Gerdau iniciou estudos para a exploração comercial de parte de seus recursos de minério de ferro, em Minas Gerais, concluiu a primeira fase de implantação do *Gerdau Template*, o qual visava a aplicação de um sistema único de TI, utilizando ferramenta SAP em todos os países onde a companhia opera e, além disso, anunciou investimentos para aumentar a capacidade instalada das usinas produtoras de aços especiais no Brasil.

4.3.4.1. O Grupo Gerdau e a Avaliação dos seus Modos de Inserção Internacional

O processo de internacionalização do Grupo Gerdau foi iniciado na década de 1980. A partir desta data, a companhia realizou uma série de operações do tipo *sole-venture*, *joint-venture* e *greenfield* nas Américas do Norte, Central e do Sul, na Ásia e na Europa.

Em dezembro de 1980, o Grupo Gerdau adquiriu a usina siderúrgica *Laisa*, principal fornecedora de aços longos uruguaia, com capacidade de produção de 70 mil toneladas anuais, oferecendo o serviço de corte e de dobra de aço para a construção civil, em Montevideú, no Uruguai.

Em setembro de 1989, o grupo Gerdau adquiriu a siderúrgica *Courtice Steel*, em Cambridge, província de Ontário, no Canadá.

Em 1992, o Grupo Gerdau adquiriu a *Siderúrgica AZA*, no Chile. Em junho de 1999, o grupo inaugurou uma nova planta nesta siderúrgica.

Em junho de 1995, o Grupo Gerdau adquiriu a *MRM Steel*, em Winnipeg, Manitoba, no Canadá. No país, o Grupo possuía também participação societária na *Bradley Steel Processors Inc*, unidade que processava vigas I superleves para a indústria de transporte, e na *Monteferro América* para o beneficiamento de guias de elevadores¹¹¹.

Em 1997, o Grupo Gerdau adquiriu a laminadora *Sociedad Industrial Puntana – SIPSA* –, localizada na província de San Luis, na Argentina.

Em maio de 1998, o Grupo Gerdau adquiriu 38% do capital social da laminadora *Sipar Aceros S.A.*, laminadora de aços longos localizada na província de Santa Fé, na Argentina¹¹². Em abril de 2002, o grupo realizou a reestruturação de seus negócios neste país, que resultaram na transformação da *SIPSA* em uma subsidiária integral da *Sipar*. Em 2005, o grupo assumiu o controle da *Sipar Aceros S.A.*

Em setembro de 1999, o Grupo Gerdau S.A. adquiriu 88% da participação acionária da *FLS Holdings Inc.*, com sede em Delaware, Estados Unidos. A *FLS Holdings Inc.* era detentora de 75% das ações da *Ameristeel Corp*, com sede em Tampa, Flórida, Estados Unidos. A *AmeriSteel Corp* dedicava-se à produção e à comercialização de aços longos e possuía uma capacidade instalada de 1,8 milhão de toneladas métricas de aço bruto e de 1,7 milhão de toneladas métricas de laminados por ano. A empresa operava quatro plantas industriais localizadas nos estados da Flórida, do Tennessee (duas) e da Carolina do Norte. Possuía ainda dezoito unidades de processamento de aços para construção (corte e dobra) e

três unidades de transformação, das quais duas destinadas à fabricação de pregos para fixação de dormentes ferroviários e uma dedicada à produção de pregos e malhas soldadas, sendo considerada a segunda maior produtora de vergalhões nos Estados Unidos. O valor desembolsado para a aquisição desta participação foi de US\$ 262 milhões¹¹³.

Em dezembro de 2001, a AmeriSteel Corporation, subsidiária do Grupo Gerdau nos Estados Unidos, adquiriu a *Birmingham Southeast LLC*, usina siderúrgica localizada em Cartersville, no estado da Geórgia, Estados Unidos. A usina siderúrgica de Cartersville produzia aproximadamente 400 mil toneladas de aço e de laminados por ano entre barras e perfis médios e pesados, além de vigas estruturais, cujos mercados principais eram os de construção civil e industrial. O valor desembolsado para esta aquisição foi de US\$48,8 milhões. Ainda em 2001, o Grupo Gerdau adquiriu 80% da participação societária em uma nova unidade de transformação de barras chatas e quadradas trefiladas, a *Ameristeel Bright Bar*, localizada em Orrville, Ohio, nos Estados Unidos.

Em outubro de 2002, o Grupo Gerdau concluiu a fusão das operações siderúrgicas localizadas no Canadá e nos Estados Unidos realizada pela *Ameristeel* e pela siderúrgica *Co-Steel*, formando a *Gerdau Ameristeel Corporation*. Na sequência, o Grupo Gerdau inaugurou quatro escritórios de vendas nos Estados Unidos (dois) e no Canadá (dois), o que viabilizou o início das exportações diretas para estes países. Nos Estados Unidos, um deles atuava centrado na comercialização de barras perfis e vergalhões produzidos pela Gerdau Ameristeel Corporation, operando com abrangência geográfica definida, localizado em Tampa, estado da Flórida; o outro era vinculado a nichos de mercado distintos, os quais eram atendidos pela usina localizada em Nova Jérsei. No Canadá, um deles atuava centrado na comercialização de barras perfis e vergalhões produzidos pela Gerdau Ameristeel Corporation, operando com abrangência geográfica definida, localizado em Whitby; o outro era vinculado a nichos de mercado distintos, os quais são atendidos pela usina localizada em Manitoba.

Em fevereiro de 2004, a Gerdau Ameristeel Corporation adquiriu a *Potter Form & Tie Co.*, com sede em Belvidere, Illinois, nos Estados Unidos. A empresa era líder no suprimento de vergalhões cortados e dobrados e outros materiais para a indústria de concreto armado no Meio-Oeste norte-americano e possuía unidades em Belvidere, Urbana e Decatur, estados de Illinois; Madison e Appleton, no estado de Wisconsin; e em Eldridge, estado de Iowa. Em setembro de 2004, a Gerdau Ameristeel US Inc., subsidiária operacional nos Estados Unidos da Gerdau Ameristeel Corporation, controlada na América do Norte do Grupo Gerdau S.A., adquiriu a *North Star Steel*. A North Star Steel possuía quatro usinas siderúrgicas produtoras de aços longos – com capacidade instalada de aproximadamente 2 milhões de toneladas curtas

por ano de aços longos, principalmente barras, perfis estruturais leves, barras e perfis de qualidade especial, vergalhões e fio-máquina – localizadas em St. Paul (Minnesota), Wilton (Iowa), Calvert City (Kentucky) e Beaumont (Texas), três unidades de processamento de fio-máquina, produtoras de telas para concreto armado, cercas de arames e arame industrial, localizadas em Beaumont e Carrollton (Texas), e Memphis (Tennessee) e uma unidade produtora de corpos moedores em aço (*grinding ball*) para a indústria de mineração, localizada em Duluth (Minnesota), todas nos Estados Unidos. O valor desembolsado para esta aquisição foi de US\$266 milhões e aproximadamente US\$ 12 milhões em dívidas e compromissos com benefícios dos empregados. Em outubro de 2004, a Gerdau Ameristeel Corporation adquiriu a *Gate City Steel, Inc.* e a *RJ Rebar Inc.*, com sede em Indianápolis, IN, nos Estados Unidos. A *Gate City Steel* e a *RJ Rebar* eram líderes no suprimento de vergalhões cortados e dobrados, com e sem revestimento de epóxi, no Meio-Oeste e no Sul dos Estados Unidos. As sete unidades adquiridas estão localizadas nas cidades de Indianápolis e Muncie, estado de Indiana, Sterling e Lemont, estado de Illinois, Birmingham, estado de Alabama (duas unidades); e Hamilton, estado de Ohio. Estas unidades, no seu conjunto, tinham uma capacidade instalada de 160 mil toneladas, incluindo 30 mil toneladas de vergalhões cortados e dobrados com revestimento de epóxi. Em dezembro de 2004, o Grupo Gerdau chegou a um acordo com o *Grupo Mayagüez* e a *The Latinamerican Enterprise Steel Holding* para a aquisição escalonada da *Diacó S.A.*, maior produtora de aço e vergalhões da Colômbia, e da *Siderúrgica del Pacífico S.A. – Sidelpa*, única produtora de aços especiais naquele país.

Em novembro de 2005, a Gerdau Hungria Holdings Limited Liability Company, controlada do Grupo Gerdau S.A., em conjunto com o Santander Executivos Espanhóis (sociedade pertencente ao Grupo Santander) e os principais executivos da atual administração do Grupo Sidenor, adquiriu a *Corporación Sidenor S.A.* Com esta transação, a Gerdau Hungria Holdings Limited Liability Company passou a deter 40% de participação, a Santander Executivos Espanhóis 40% de participação e os executivos da Sidenor 20% de participação no capital social da companhia. A *Corporación Sidenor, S.A.* era uma *holding* que controlava a *Sidenor Industrial, S.L.*, maior fabricante de aços longos especiais e de peças forjadas e fundidas da Espanha, assim como um dos principais fabricantes de forjados por estampa naquele país. A *Sidenor Industrial, S.L.* tinha três unidades para produção de aço, localizadas em Basauri, Vitoria e Reinos e, além disso, possuía a subsidiária *Forjanor, S.L.* para a produção de forja para estampa, com plantas em Madri e Elgeta. Como consequência, a *Corporación Sidenor S.A.*, no Brasil, por meio de sua subsidiária Sidenor Internacional, S.L., passou a deter uma participação de 58,44% no capital social da Aços Villares S.A., produtora

de aços longos especiais e cilindros para laminação, com unidades em Mogi das Cruzes, Pindamonhangaba e Sorocaba, todas no estado de São Paulo. O valor acordado para a aquisição da totalidade das ações foi de € 443.820.000,00 mais uma parte variável, a ser apurada no futuro, estimada em € 19.500.000,00.

Em março de 2006, a Gerdau Ameristeel Corporation adquiriu os ativos da *Callaway Building Products*, com sede em Knoxville, Tennessee, nos Estados Unidos. A empresa era produtora de vergalhões cortados e dobrados e produtos para a construção no leste de Tennessee, leste de Kentucky, Virgínia, Carolina do Norte e Geórgia, Estados Unidos. Neste mesmo mês, a Gerdau Ameristeel Corporation adquiriu a *Fargo Iron and Metal Company*, com sede em Fargo, Dakota do Norte, Estados Unidos. A empresa consistia numa unidade de armazenamento e processamento de sucata e num centro de serviço para fabricantes locais e empresas de construção. Em junho de 2006, a Gerdau Ameristeel Corporation adquiriu a *Sheffield Steel Corporation*, uma *mini-mill* produtora de aços longos, principalmente de vergalhões e de barras utilizadas na construção civil. A *Sheffield Steel Corporation* operava uma aciaria e uma laminadora em Sand Springs (Oklahoma), uma laminadora menor em Joliet (Illinois), e três unidades de transformação em Kansas City e Sand Springs, todas localizadas nos Estados Unidos. O valor desembolsado para a aquisição foi de aproximadamente US\$ 103 milhões em dinheiro, além de dívida líquida e de passivos de longo prazo de aproximadamente US\$ 84 milhões. Neste mesmo mês, o Grupo Gerdau S.A. arrematou 50% de participação do capital social da *Empresa Siderúrgica del Perú – Siderperu* –, localizada na cidade de Chimbote, Peru. A *Siderperu* era uma produtora de aços planos e longos e operava um alto-forno, uma unidade de redução direta, uma aciaria com dois fornos elétricos e dois conversores LD e três laminações. O arremate dessa participação foi efetuado em leilão público realizado pela Agência de Promoção de Investimentos Privados do Peru (ProInversión) e cujo valor totalizou US\$ 60,6 milhões. Além deste valor, o Grupo Gerdau S.A. assumiu uma dívida líquida de aproximadamente US\$ 102 milhões¹¹⁴. Em novembro de 2006, a Gerdau Ameristeel Corporation assinou acordo para formação de uma *joint venture* com a *Pacific Coast Steel, Inc. (PCS)* e com a *Bay Area Reinforcing (BAR)*, localizada em San Diego, Califórnia, Estados Unidos. A *PCS* e a *BAR*, que eram da mesma propriedade, estavam entre as maiores fornecedoras de aço cortado e dobrado dos Estados Unidos, especializadas em serviços de corte e dobra e montagem de produtos de aço em diversos projetos de construção na Califórnia e Nevada. As empresas operavam quatro unidades de corte e dobra na Califórnia, incluindo San Diego, San Bernardino, Fairfield e Napa, somando uma capacidade instalada de mais de 200 mil toneladas por ano. O valor para a aquisição da

participação majoritária nesta *joint-venture* foi de aproximadamente US\$ 104 milhões, incluindo a assunção de alguns passivos de longo prazo. Ainda em novembro de 2006, a *Corporación Sidenor S.A.* – empresa na qual o Grupo Gerdau S.A. tinha participação de 40% do capital social – adquiriu a *GSB Acero S.A.*, empresa produtora de aproximadamente 200 mil toneladas de aços especiais por ano, localizada em Guipúzcoa, Espanha. O valor acordado para a aquisição da totalidade das ações foi de € 111,5 milhões, além da dívida líquida em torno de € 11 milhões, somando um total de € 122,5 milhões.

Em março de 2007, a Gerdau GTL Spain, S.L., subsidiária da Gerdau S.A. na Espanha, adquiriu a empresa *holding Grupo Feld, S.A. de C.V.*, com sede na Cidade do México, México. A *holding* era detentora de 100% do capital social das seguintes empresas: *Siderúrgica Tultitlán S.A. de C.V.*, *Ferrotultitlán, S.A. de C.V.* e *Arrendadora Valle de México S.A. de C.V.*. A *Siderúrgica Tultitlán, S.A. de C.V.*, localizada na área metropolitana da Cidade do México, era uma *mini-mill* produtora de aços longos, vergalhões e perfis, com capacidade instalada de 350 mil toneladas de aço bruto e 330 mil toneladas de laminados. Com o plano de expansão de 2007, a capacidade de produção passou para 500 mil toneladas de aço e 430 mil toneladas de laminados. A *Ferrotultitlán, S.A. de C.V.* era uma comercializadora de produtos de aço e a *Arrendadora Valle de México, S.A. de C.V.* uma empresa imobiliária que tinha em seus ativos os terrenos e prédios da *Siderúrgica Tultitlán, S.A. de C.V.* O valor desembolsado para a aquisição foi de US\$ 259 milhões. Em maio de 2007, o Grupo Gerdau formalizou uma aliança estratégica com a *Industria Nacionales, C. por A. (INCA)*, com sede em Santo Domingo, República Dominicana. Esta empresa era laminadora de produtos de aços longos – principalmente vergalhões –, fabricante de produtos de valor agregado – malhas de aço, arames galvanizados lisos e farpados, telas, pregos e grampos – e produtora de tubos e conexões de policloreto de vinha (PVC). Além disso, a *INCA* era importadora de produtos siderúrgicos – laminados planos para a produção de telhas, tubos com costura, perfis dobrados – e distribuidora de chapas. Em decorrência desta aliança, o Grupo Gerdau adquiriu 30,45% da participação no capital social da *Multisteel Business Holdings Corp.*, empresa *holding* detentora de 98,57% do capital social da *INCA*. O valor desembolsado para a aquisição desta participação acionária foi de R\$ 42 milhões. Em junho de 2007, a Pacific Coast Steel, *joint-venture* da Gerdau Ameristeel Corporation – subsidiária do Grupo Gerdau S.A. –, adquiriu a *Valley Placers, Inc. (VPI)*. A *VPI* operava uma unidade de corte e dobra e um centro de distribuição de produtos para construção em Las Vegas, Nevada, Estados Unidos e era especializada na entrega e na montagem de produtos de aço e na realização de pequenos projetos públicos, comerciais e de distribuição. Neste mesmo mês, o Grupo Gerdau adquiriu a

Siderúrgica Zuliana, C.A. – SIZUCA –, terceira maior produtora de aço da Venezuela, por US\$ 92,5 milhões. A SIZUCA era uma mini-mill produtora de vergalhões, com capacidade instalada de 300 mil toneladas de aço bruto e 200 mil toneladas de laminados por ano, localizada em Ciudad Ojeta, Venezuela. Ainda neste mês, o Grupo Gerdau constituiu a *joint-venture Kalyani Gerdau* com o Grupo Kalyani, para operar uma planta siderúrgica em Tadipatri, no sul do estado de Andhra Pradesh. Em decorrência desta *joint-venture*, tanto o Grupo Gerdau quanto o Grupo Kalyani tiveram uma participação de aproximadamente 45% no capital social da empresa *SJK Steel Plant Limited*. Os demais 10% ficaram detidos por outros investidores. A *SJK Steel Plant Limited* era uma *mini-mill* com capacidade instalada estimada em 275 mil toneladas de aço líquido por ano. A empresa operava um alto-forno, uma aciaria com dois conversores, um forno panela e um lingotamento contínuo, além de uma planta para a produção de ferro gusa. A planta industrial era localizada junto a uma estrada de ferro perto de três grandes centros (Bangalore, Chennai e Hyderabad) e tinha infraestrutura para produzir 1,6 milhão de toneladas de aço por ano. O investimento para a aquisição dessa participação acionária foi de US\$ 71 milhões. Em julho de 2007, a Gerdau Ameristeel Corporation, anunciou a aquisição da siderúrgica *Chaparral Steel Company* por US\$ 4,22 bilhões. A *Chaparral Steel Company* era a segunda maior produtora de aço estrutural na América do Norte e também uma grande produtora de barras de aço. A siderúrgica operava duas *mini-mills* localizadas em Midlothian, Texas e Dinwiddie Country, Virgínia, nos Estados Unidos. Em outubro de 2007, o Grupo Gerdau adquiriu 49% da participação no capital social da *Corsa Controladora, S.A. de C.V.*, empresa *holding* detentora de 100% do capital social da *Aceros Corsa, S.A. de C.V.* e de suas distribuidoras. A *Aceros Corsa*, localizada na cidade de Tlalnepantla, região metropolitana da cidade do México, era uma *mini-mill* produtora de aços longos (perfis comerciais leves) com capacidade instalada de 150 mil toneladas de aço bruto e 300 mil toneladas de laminados por ano. O valor desembolsado para a aquisição foi de US\$ 100,7 milhões. Em novembro de 2007, o Grupo Gerdau adquiriu a *Quanex Corporation* por US\$1,46 bilhão, além da assunção de dívida e de alguns passivos. A *Quanex Corporation*, por meio do seu negócio siderúrgico *MacSteel*, era a segunda maior produtora de aços especiais (*Special Bar Quality – SBQ*) nos Estados Unidos e operava três *mini mills* localizadas em Jackson, Michigan, Monroe, Michigan e Fort Smith, Arkansas e seis unidades de transformação localizadas nos estados de Michigan (duas), Ohio, Indiana (duas) e Wisconsin. A companhia tinha uma capacidade instalada de 1,2 milhão de toneladas métricas de aço e de 1,1 milhão de toneladas métricas de laminados por ano.

Em fevereiro de 2008, o Grupo Gerdau e os acionistas da *Corsa Controladora S.A. de*

C.V constituíram a *joint-venture* denominada *Estructurales Corsa S.A.P.I de C.V.*, com o objetivo de implementar um projeto para a produção de perfis estruturais no México (operação tipo *greenfield*). A unidade, com capacidade instalada de 1,0 milhão de toneladas de aço bruto e 700 mil toneladas de laminados por ano, envolveu investimentos de US\$ 400 milhões. A planta industrial começou a operar em 2011. Ainda neste mês, o Grupo Gerdau adquiriu 50,9% de participação no capital social da *Cleary Holdings Corp.*, empresa controladora de unidades de produção de coque metalúrgico e de reservas de carvão coqueificável na Colômbia. A *Cleary Holdings Corp.* tinha uma capacidade atual de produção de coque metalúrgico de 1,0 milhão de toneladas por ano e as reservas de carvão coqueificável somavam 20 milhões de toneladas. O valor desembolsado para a aquisição desta participação foi de R\$ 59 milhões¹¹⁵. Em abril de 2008, o Grupo Gerdau adquiriu 30% de participação no capital social da *Corporación Centroamericana del Acero S.A.*, empresa *holding* com sede na Guatemala, detentora de ativos siderúrgicos – uma aciaria com capacidade instalada de 500 mil toneladas de aço bruto e laminações com capacidade anual de 690 mil toneladas para a produção de vergalhões, perfis, tubos com costura e barras chatas, bem como trefilas e unidades de transformação para a produção de telas, arames galvanizados, recozidos, farpados, pregos e telhas metálicas – na Guatemala e em Honduras e de distribuição em El Salvador, Nicarágua e Belize.

Em setembro de 2010, a Gerdau Ameristeel adquiriu a *Tamco*, uma empresa da Califórnia, nos EUA. A *Tamco* era uma *mini-mill* que produzia vergalhões e era uma das maiores produtoras de vergalhões na costa oeste dos EUA, com uma capacidade anual de aproximadamente 500.000 toneladas. Sediada em Rancho Cucamonga, na Califórnia, a *Tamco* era a única produtora de aços longos nesse estado e atendia principalmente aos mercados da Califórnia, Arizona e Nevada. O valor desembolsado para a aquisição foi de aproximadamente US\$ 165 milhões.

A trajetória internacional percorrida pelo Grupo Gerdau, a partir da década de 1980, é ilustrada pelas figuras 6, 7 e 8, dispostas nas próximas páginas.

FIGURA 6 – Grupo Gerdau: Linha do tempo

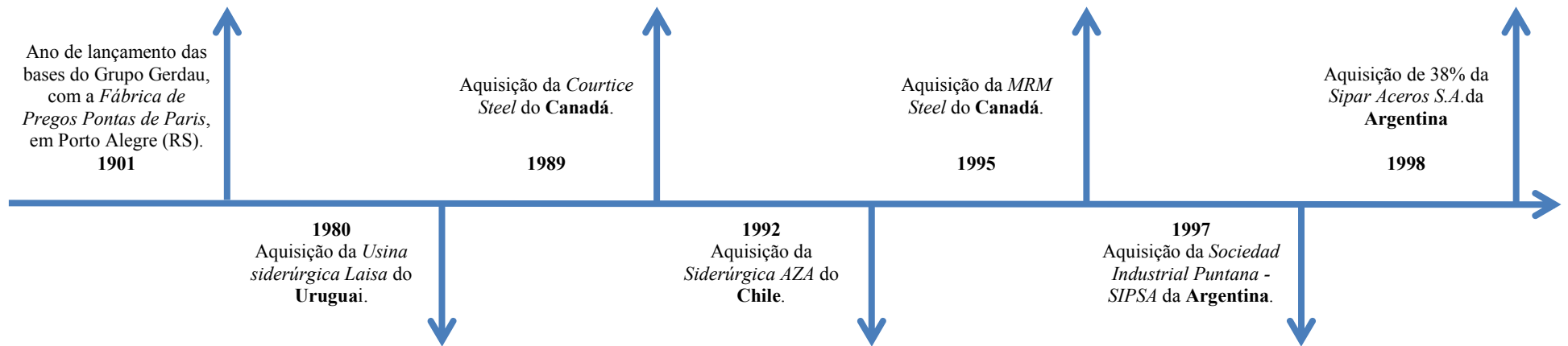


FIGURA 7 – Grupo Gerdau: Linha do tempo (continuação)

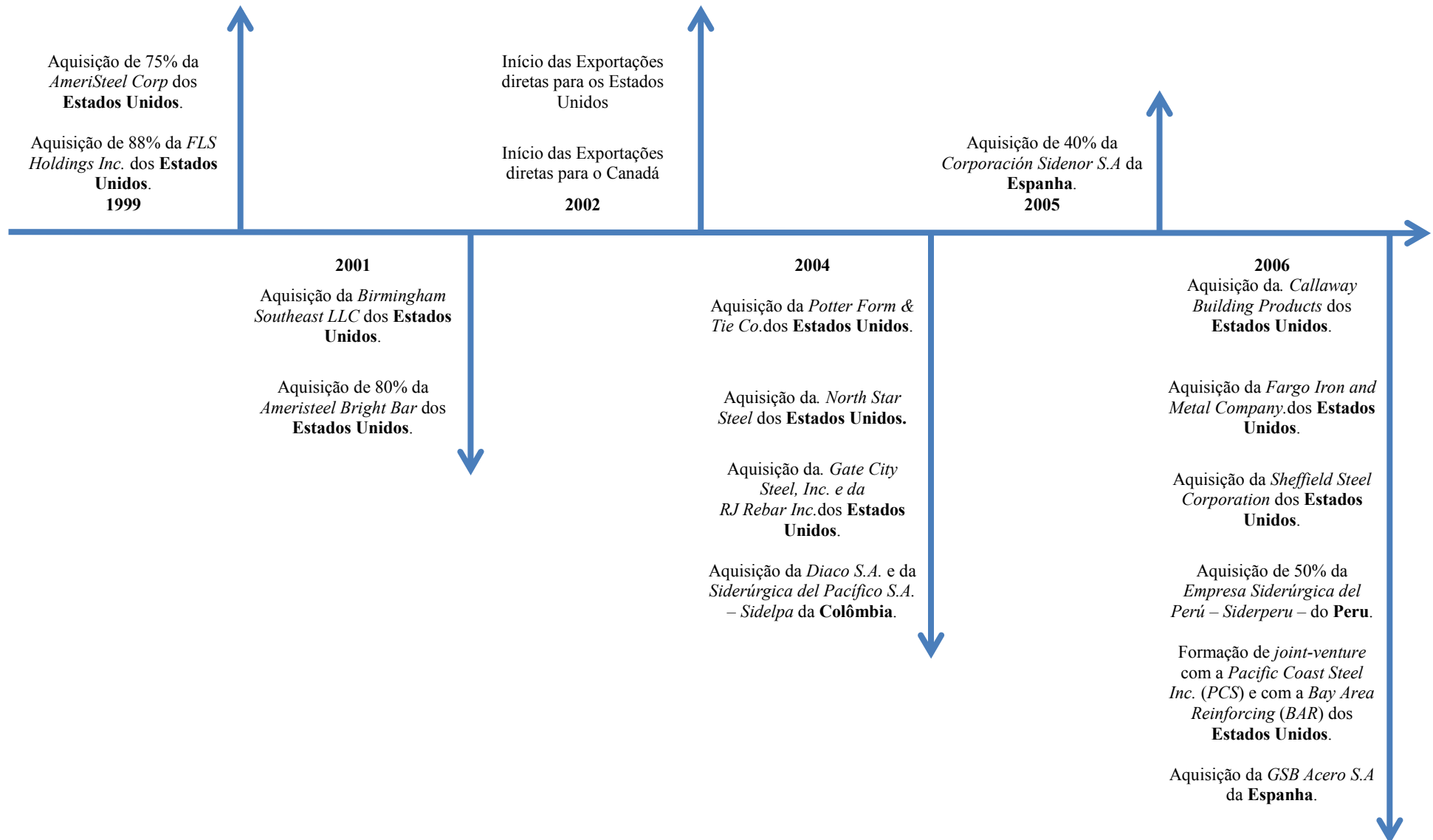
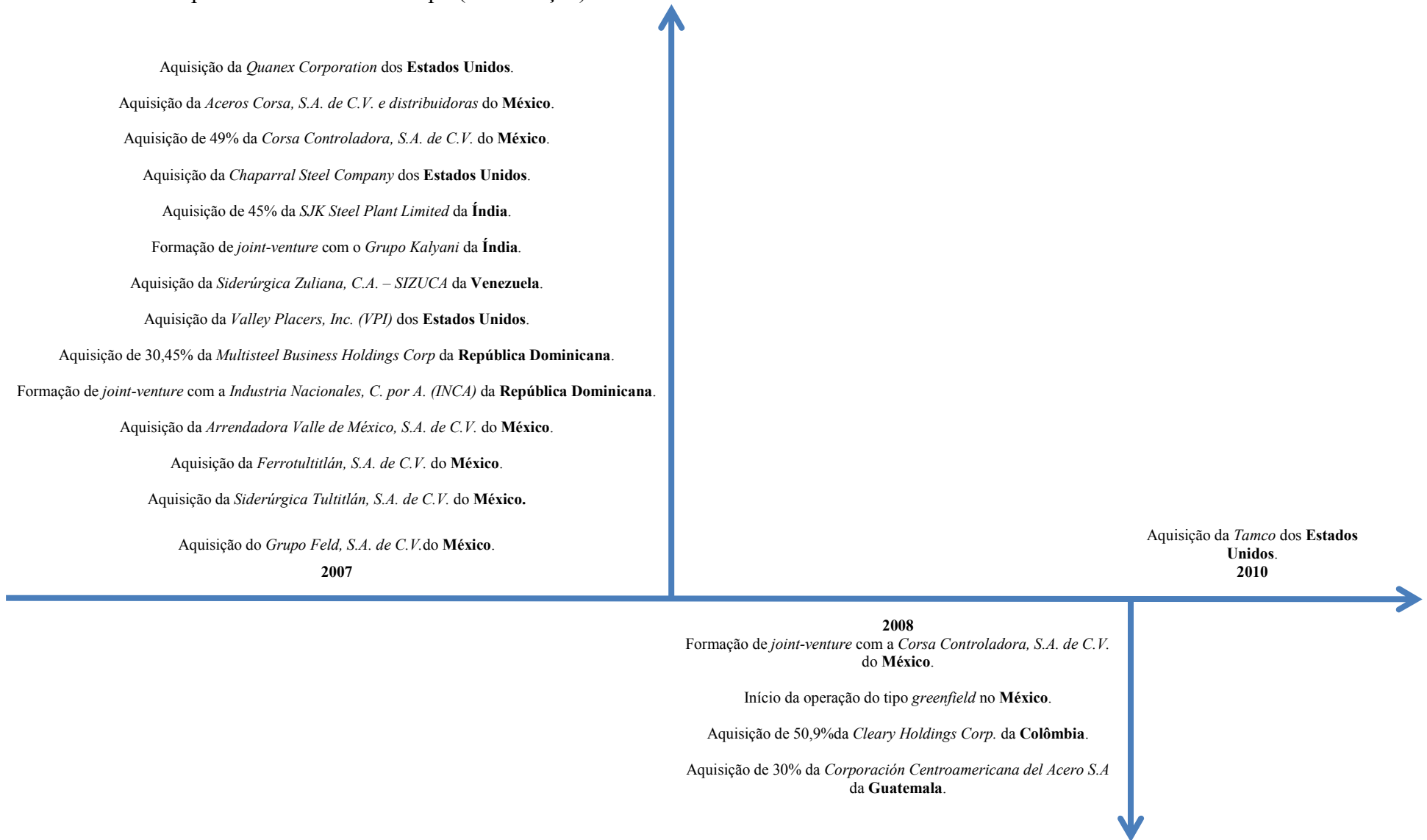


FIGURA 8 – Grupo Gerdau: Linha do tempo (continuação)

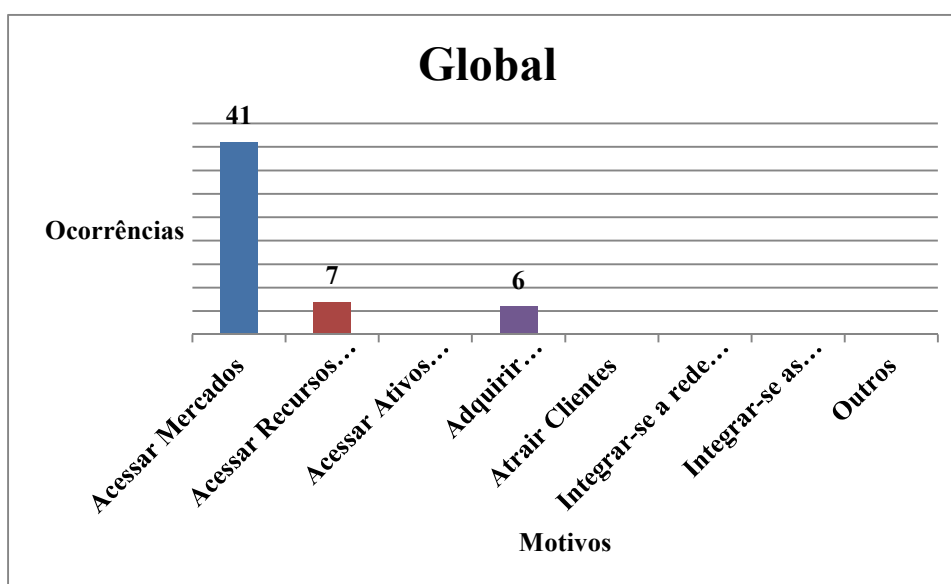


4.3.4.2. O Grupo Gerdau e a Identificação dos Motivos que Incitaram a sua Expansão Internacional

Dado que as respostas apuradas atendem ao questionamento atinente (i) às motivações relacionadas à decisão do Grupo Gerdau de internacionalizar-se e, além disso, (ii) aos recursos alavancados de cada uma das incursões internacionais, os resultados são os que seguem.

Conforme mencionado anteriormente, o Grupo Gerdau está presente em treze países localizados nas Américas do Norte (Canadá, Estados Unidos e México), Central (Guatemala e República Dominicana) e do Sul (Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai e Venezuela), na Ásia (Índia) e na Europa (Espanha). Em cada um destes países, a companhia, na maioria dos casos, inseriu-se utilizando modos distintos de inserção, sendo motivadas por diferentes causas. Neste sentido, observou-se que os motivos que incitaram a expansão internacional do Grupo Gerdau foram o acesso aos mercados, de modo predominante, aos recursos tangíveis e a aquisição de competências/habilidades, conforme ilustrado no gráfico abaixo:

GRÁFICO 4 – Motivos que incitaram o Grupo Gerdau a expandir-se internacionalmente – Global.



Partindo-se do pressuposto de que a análise dos recursos alavancados em cada uma

das incursões àqueles países requer foco no indicador que aponta o ‘*acesso aos recursos intangíveis*’ no gráfico acima, os resultados são os que seguem.

Conforme exposto anteriormente, o Grupo Gerdau teve seu processo de expansão internacional motivado pelo acesso a recursos intangíveis em sete situações. A primeira situação ocorreu quando o grupo adquiriu a *Birmingham Southeast LLC*, em 2001, que agregou valor aos ativos imobilizados permanentes (máquinas e equipamentos), com a variedade de bitolas que complementaram e reforçaram de maneira importante a presença da AmeriSteel no mercado norte-americano de perfis. A segunda situação ocorreu quando o grupo adquiriu a *North Star Steel*, em 2004, que promoveu um aumento na capacidade de produção do negócio, devido à adição de ativos imobilizados permanentes (máquinas e equipamentos) a AmeriSteel. A terceira situação ocorreu quando o grupo adquiriu a *Fargo Iron and Metal Company*, em 2006, que proporcionou o aumento na capacidade de processamento de sucata, através da unidade de armazenamento e processamento de sucata localizada próximo aos quatro pátios de sucata na Dakota do Norte e das operações siderúrgicas do meio-oeste americano. A quarta situação ocorreu quando o grupo adquiriu a *Sheffield Steel Corporation*, neste mesmo ano, que agregou valor às operações da AmeriSteel, com a adição de ativos imobilizados permanentes (máquinas e equipamentos). A quinta situação ocorreu quando o grupo constituiu uma *joint-venture* com a *Pacific Coast Steel, Inc. (PCS)* e com a *Bay Area Reinforcing (BAR)*, também em 2006, que viabilizou o acesso à tecnologia para construção. A sexta ocorreu quando o grupo adquiriu a *Tamco*, em 2010, que promoveu a ampliação das redes de usinas “mini-mills” da Gerdau na América do Norte. A sétima e última ocorreu quando o grupo adquiriu a *Cleary Holdings Corp.*, em 2008, que garantiu acesso aos insumos básicos para a produção de aço.

Considerando que estas aquisições e *joint-venture* proporcionaram a alavancagem integral a estes recursos, conforme preconizado por Mathews (2002; 2006), não sendo necessário, portanto, imitá-los (através do uso de reengenharia reversa), substituí-los, face à derrubada tecnológica (através do uso de inovações que aperfeiçoe os produtos) ou transferi-los (através de serviços de consultoria em processo produtivo especializado), pode-se afirmar que o Grupo Gerdau não centra-se no acesso aos recursos que são mais facilmente imitados, substituídos e/ou transferidos. Assim sendo, as *sentenças 1, 2 e 3* do questionário são completamente falsas no caso do Grupo Gerdau.

4.3.4.3. O Grupo Gerdau e a Identificação dos Critérios Relacionados à Elaboração das suas Estratégias de Internacionalização

A análise das estratégias de internacionalização da firma que se propõe a complementar as estratégias ou a satisfazer as necessidades de outras firmas no exterior refere-se necessariamente às *joint-ventures*, aos consórcios ou a outros tipos de parcerias colaborativas. No caso do Grupo Gerdau, ocorreram quatro situações: as *joint-ventures* constituídas (i) com a *Pacific Coast Steel, Inc. (PCS)* e com a *Bay Area Reinforcing (BAR)* dos Estados Unidos, em 2006, (ii) com a *Industria Nacionales, C. por A. (INCA)* da República Dominicana, em 2007, (iii) com o *Grupo Kalyani* da Índia, em 2007 e (iv) com a *Corsa Controladora, S.A. de C.V.* do México, em 2008. Assim sendo, estas parcerias colaborativas aplicam-se apenas a 9,52% do processo de internacionalização como um todo, estando as operações do tipo *greenfield* com 2,38% e do tipo *sole-venture* com 88,10%. Deste modo, pode-se afirmar que esta companhia, *apenas em certa medida*, complementa as estratégias ou satisfaz as necessidades das outras firmas no exterior.

O Grupo Gerdau, nas inserções em cada um dos treze países localizados nas Américas Central, do Sul e do Norte, na Ásia e na Europa buscou acesso àqueles mercados através da continuidade da produção, da comercialização e da distribuição do portfólio dos produtos anteriormente consumidos, enfatizando, assim, as características nacionais referentes à necessidade das indústrias daquelas regiões. Neste sentido, pode-se afirmar que o Grupo Gerdau (i) não tende a padronizar os seus produtos objetivando superar as diferenças identificadas por entre aqueles países, o que conseqüentemente não provoca perda de receptividade local e que, (ii) tende a enfatizar, *em certa medida*, as características nacionais identificadas nos países onde introduziu-se. Pode-se afirmar também que tal ênfase não provocou a inoperância da coordenação global das atividades da companhia no exterior.

4.3.4.4. O Grupo Gerdau e a sua Estrutura Organizacional

O Grupo Gerdau, a partir de 2001, com a integração das operações dos Estados Unidos e do Canadá, que deu origem a AmeriStell Corporation – subsidiária do Grupo Gerdau nos Estados Unidos – passou a estruturar os seus negócios em UNs. Atualmente, as suas

atividades estão segmentadas de acordo com quatro destas: América Latina (exceto Brasil)¹¹⁶, América do Norte (exceto México e unidades de aços especiais nos Estados Unidos)¹¹⁷, Aços Especiais (inclui unidades no Brasil, na Espanha, nos Estados Unidos e na Índia)¹¹⁸ e Brasil (exceto unidades de aços especiais)¹¹⁹. Neste sentido, pode-se afirmar que o grupo Gerdau não agrupa as suas operações em divisões funcionais.

Em face da estrutura organizacional acima descrita, pode-se afirmar que o Grupo Gerdau (i) não possui qualquer subdivisão internacional que tenha por obrigação a canalização de ideais que destine-se a criação de novos produtos e que (ii) não proíbe o processo decisório relacionado a assuntos internacionais originado de toda e qualquer divisão, que não àquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos*.

Partindo-se do pressuposto de que a análise da trajetória do Grupo Gerdau, no que diz respeito a sua internacionalização, demonstrou concomitantemente uma expansão e uma diversificação dos seus negócios – segmentados de acordo com os setores industriais dos quais abastece –, ou seja, das indústrias siderúrgica e automotiva, da construção civil e da agropecuária –, por entre vários países, através de operações do tipo *sole-venture* (de modo predominante), *joint-venture* e *greenfield*, pode-se afirmar que o Grupo Gerdau não atém-se exclusivamente ao negócio que empreende e que, portanto, não opta exclusivamente pela diversificação dos seus negócios através de fusões e de aquisições.

4.3.4.5. O Grupo Gerdau e a Avaliação da Relação Mantida entre a sua Sede Corporativa e as suas Unidades de Negócios (UNs)

Cabe reiterar as informações publicadas pelo Grupo Gerdau¹²⁰, por órgãos públicos e por organizações empresariais, que foram utilizadas em conjunto e em substituição às respostas dos questionários, não continham informações suficientes para avaliar a relação mantida entre a sua sede corporativa e as suas UNs, dadas as suas especificidades, impossibilitando, assim, a coleta das informações pertencentes ao bloco 5, conforme esclarecido no item 4.2 (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS).

4.3.4.6. O Grupo Gerdau e a Avaliação da Relação Mantida entre as suas Unidades de Negócios (UNs) e os seus Fornecedores Localizados nos

Países-alvo.

O esclarecimento feito no item anterior é similar e válido para o presente item. As informações publicadas pelo Grupo Gerdau¹²¹, por órgãos públicos e por organizações empresariais, que foram utilizadas em conjunto e em substituição às respostas dos questionários, não continham informações suficientes para avaliar a relação mantida entre as suas UNs e os seus fornecedores localizados nos países-alvo, dadas as suas especificidades, impossibilitando, assim, a coleta das informações pertencentes ao bloco 6, conforme esclarecido no item 4.2. (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS).

4.3.4.7. O Grupo Gerdau e a Avaliação das suas Ações Socioambientais

Conforme exposto no item 4.2. (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS), foi possível coletar apenas informações sobre alguns subitens pertencentes ao bloco 7. Assim sendo, os subitens são: (i) *certificação ambiental*, (ix) *os principais temas relacionados aos projetos em desenvolvimento na área ambiental*, (xiii) *a adoção de programas ambientais e sociais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados*.

Segundo o Relatório Anual 2011 publicado pelo Grupo Gerdau, 47 usinas têm certificação ISO 14001, o que representa 87% do total. Além disso, o grupo monitora, através do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), todo o ciclo de produção do aço, desde a obtenção da matéria-prima até a entrega do produto final, incluindo a destinação de coprodutos.

No que diz respeito aos principais temas relacionados aos projetos em desenvolvimento na área ambiental, os resultados são os que seguem:

- Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- Aperfeiçoamento da matriz energética;
- Utilização racional de recursos hídricos;
- Consumo racional de matéria-prima;

- Tratamento de resíduos sólidos;
- Tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos;
- Minimização de emissões de GEE;
- Preservação da biodiversidade;
- Legislação ambiental;
- Educação ambiental;
- Reciclagem;
- Sistemas de proteção atmosférica;
- Aproveitamento de co-produtos¹²²;
- Reciclagem de sucata ferrosa em aço;
- Fornecimento de produtos sustentáveis.

Com referência a adoção de programas ambientais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados, os resultados apurados são os que seguem:

- Sistema de Gestão Ambiental (SGA);
- Programas voltados ao aperfeiçoamento da matriz energética;
- Programas direcionados à utilização racional de recursos hídricos;
- Programas voltados ao consumo racional de matéria-prima;
- Programas direcionados ao tratamento de resíduos sólidos;
- Programas voltados ao tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos;
- Programas direcionados à minimização de emissões de GEE;
- Programas voltados à preservação da biodiversidade;
- Programas direcionados à legislação ambiental;
- Programas voltados à educação ambiental;
- Programadas direcionados à Reciclagem.

Já no que diz respeito à adoção de programas sociais, realizados tanto individualmente, quanto em parceria com outras instituições, com o governo ou com terceirizados, os resultados são descritos abaixo:

- Programas sociais de interesse das comunidades onde atua;
- Programa Voluntário Gerdau (PVG);
- Projetos de Educação Empreendedora - Junior Achievement;

- Movimento Brasil Competitivo (MBC);
- Programa Modernizando a Gestão Pública (PMGP);
- MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas;
- Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP).

5. AVALIAÇÃO COMPARATIVA DOS CASOS E CONCLUSÕES

A presente dissertação buscou investigar os processos de internacionalização de EMNs brasileiras, de modo a indicar os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática destas EMNs e o modelo de internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006) e, secundariamente, buscou investigar se as ações de responsabilidade socioambiental praticadas por estas EMNs impactam suas estratégias de internacionalização e, além disso, se estas ações são percebidas como ativos importantes por tais EMNs para alavancar sua reputação e imagem frente aos seus concorrentes, no Brasil e no exterior, de modo a levantar questões que possam fazer parte de uma agenda de pesquisa que poderia nomear-se *Internacionalização Sustentável*.

As questões gerais da pesquisa, dentre outras, buscaram indagar *‘como se deu o processo de internacionalização das EMNs*, objetivando indicar *‘quais os pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática destas EMNs e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews (2002; 2006)*. A resolução destas perguntas exigiu que fossem realizados vários desdobramentos que originaram uma série de questões específicas, tal como disposto abaixo.

- a) *Como as empresas inseriram-se em cada um dos países, ou seja, quais modos de inserção foram adotados?*

A AmBev – ao inserir-se nas Américas do Norte¹²³, Central¹²⁴ e do Sul¹²⁵ –, a Braskem – ao inserir-se nas Américas do Norte¹²⁶ e do Sul¹²⁷, na Ásia¹²⁸ e na Europa¹²⁹ – e o Grupo Gerdau – ao inserir-se nas Américas do Norte¹³⁰, Central¹³¹ e do Sul¹³², na Ásia¹³³ e na Europa¹³⁴ – realizaram uma série de operações do tipo *sole-venture*, *joint-venture* e *greenfield*. Além destas, realizaram também consórcio¹³⁵, exportações diretas e exportações da matriz¹³⁶, além de contratos de licenciamento e de franquia¹³⁷.

A Cemig¹³⁸, ao contrário dos casos supracitados, inseriu-se na América do Sul¹³⁹, por meio da concessão da implantação e exploração comercial da linha de transmissão de energia elétrica entre as cidades de Charrúa e Temuco, viabilizada pelo processo licitatório promovido pelo Centro de Despacho Econômico de Carga do Sistema Interligado Central – CDEC-SIC, órgão do *Ministério de Minéria* do Chile – e da consequente formação da Sociedade de Propósito Específico – SPE¹⁴⁰.

A identificação dos modos de inserção e a análise do processo de internacionalização

da AmBev, da Braskem, da Cemig e do Grupo Gerdau forneceram os subsídios necessários à indicação da convergência ou da divergência estabelecida entre a prática destas EMNs e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews, no que toca à *estratégia de internacionalização denominada linkage*. Partindo-se do pressuposto de que o *linkage* refere-se ao modo pelo qual a firma pode exercer e conseqüentemente difundir a sua influência sobre os mercados ou os negócios, através de operações do tipo *greenfield*, *sole-venture*, *joint-venture* e consórcios, além de contratos de licenciamento, de franquia e de serviços, pode-se concluir que *existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática daquelas EMNs e o modelo em pauta.

b) *Por que as empresas decidiram internacionalizar-se, ou seja, quais motivos incitaram suas expansões internacionais?*

A AmBev, a Braskem, a Cemig e o Grupo Gerdau internacionalizaram-se motivados, de modo preponderante, pelo acesso aos mercados. Além deste, pelo acesso aos recursos tangíveis, em determinados casos, (tais como da AmBev, da Braskem e do Grupo Gerdau) e pela possibilidade de aquisição de competências e habilidades (como nos casos da AmBev e do Grupo Gerdau).

A avaliação dos motivos que incitaram a expansão internacional da AmBev, da Braskem, da Cemig e do Grupo Gerdau forneceu a informação necessária à indicação dos pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática destas EMNs e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews, no que diz respeito à motivação à internacionalização e à estratégia de internacionalização *leverage*, respectivamente. Considerando que as firmas internacionalizam-se motivadas pela possibilidade (i) do acesso aos mercados e/ou (ii) aos recursos tangíveis e/ou (iii) aos ativos intangíveis; (iv) da aquisição de competências/habilidades e/ou (v) da atração de clientes potenciais; da integração (vi) a uma rede de produção mundial e/ou (vii) as atividades econômicas internacionais, pode-se concluir que *existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática daquelas EMNs e o modelo em questão.

c) *Estando o acesso aos recursos enquadrado entre os motivos que impulsionaram a internacionalização e conseqüentemente a alavancagem destes recursos emoldurada entre os objetivos da expansão internacional, como estes eram direcionados, em termos de absorção? As empresas buscavam pelos recursos que eram mais facilmente imitados, substituídos ou transferidos?*

Nenhuma das EMNs investigadas buscou por recursos que continham um direcionamento baseado na fácil imitabilidade, transferibilidade ou substituidade. A AmBev teve o seu processo de internacionalização motivado pelo acesso a recursos intangíveis em três situações. Considerando que a estratégia de internacionalização da companhia, dentre outras, buscou dar continuidade a produção, a comercialização e a distribuição do portfólio dos produtos originados naqueles países, além de introduzir o *mix* de produtos comercializados no Brasil naqueles mercados, pode-se concluir que a companhia não centra-se no acesso aos recursos que são mais facilmente imitados, substituídos e/ou transferidos.

A Braskem teve o seu processo de expansão internacional motivado pelo acesso a recursos intangíveis em quatro situações. Tendo em vista que a Braskem produz matérias-primas básicas¹⁴¹, inclusive aquelas com origem na cana-de-açúcar, matéria-prima renovável¹⁴², e resinas termoplásticas¹⁴³ – operações de primeira e de segunda gerações no setor de petroquímicos –, pode-se concluir que a companhia alavancou os recursos dos quais precisava, através de *joint-ventures* e de uma operação *greenfield*, como preconizado no Modelo de Mathews (2002; 2006), ou seja, através da alavancagem de recursos externos à firma. No entanto, o direcionamento a estes recursos não centra-se no acesso àqueles que são mais facilmente imitados, substituídos e/ou transferidos.

A Cemig não teve seu processo de internacionalização motivado pelo acesso a recursos e, além disso, não os alavancou.

O Grupo Gerdau teve seu processo de expansão internacional motivado pelo acesso a recursos intangíveis em sete situações. Considerando que estas aquisições e *joint-venture* proporcionaram a alavancagem integral destes recursos, conforme preconizado por Mathews (2002; 2006), não sendo necessário, portanto, imitá-los, substituí-los, ou transferi-los, pode-se concluir que o Grupo Gerdau não centra-se no acesso aos recursos que são mais facilmente imitados, substituídos e/ou transferidos.

A análise do direcionamento dos recursos alavancados forneceu o subsídio necessário à indicação da convergência ou da divergência estabelecida entre a prática da AmBev, da Braskem, da Cemig e do Grupo Gerdau e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews, no que tange à estratégia de internacionalização denominada *leverage*. Dado que o *leverage* refere-se tanto à alavancagem dos recursos de propriedade das firmas e das instituições residentes no exterior com as quais a firma deve associar-se, quanto ao próprio processo interno de aperfeiçoamento da capacidade de absorção destes novos recursos pela firma, pode-se concluir (i) *que existe um ponto de convergência* estabelecido nos casos da AmBev, da Braskem e do Grupo Gerdau e (ii) *um ponto de divergência* no caso da Cemig e o

modelo em pauta. Entretanto, considerando que esta alavancagem de recursos centra-se naqueles que são mais facilmente imitados, substituídos e/ou transferidos, pode-se concluir que *existe um ponto de divergência* estabelecido entre a prática destas EMNs e o modelo em questão.

d) Como as empresas elaboraram suas estratégias de internacionalização? Elas buscavam complementar as estratégias ou satisfazer as necessidades das firmas residentes no exterior? Elas procuravam padronizar os seus produtos, objetivando superar as diferenças identificadas entre os países, ou procuravam enfatizar as características nacionais de cada um destes, objetivando uma maior receptividade nos mesmos?

A análise das estratégias de internacionalização da firma que se propõe a complementar as estratégias ou a satisfazer as necessidades de outras firmas no exterior refere-se necessariamente às *joint-ventures*, aos consórcios ou a outros tipos de parcerias colaborativas.

No caso da AmBev ocorreram duas situações. Estas parcerias colaborativas aplicam-se apenas a 8,70% do processo de internacionalização como um todo. Deste modo, pode-se concluir que a AmBev, *apenas em certa medida*, complementa as estratégias ou satisfaz as necessidades de outras firmas no exterior. Conforme dito anteriormente, a companhia, ao inserir-se em cada um dos treze países localizados nas Américas Central, do Norte e do Sul, buscou acesso àqueles mercados através tanto da continuidade da produção, da comercialização e da distribuição do portfólio dos produtos já consumidos – enfatizando assim as características nacionais referentes à preferência dos consumidores daquelas regiões –, quanto da introdução gradual dos produtos fabricados, comercializados e distribuídos no Brasil –, após estudo do mercado consumidor em cada um destes países ou região.

No caso da Braskem ocorreram duas situações. A Braskem, ao elaborar as suas estratégias de internacionalização, buscou satisfazer as necessidades das firmas residentes no exterior, mas não procurou complementar as estratégias destas. Assim sendo, a Braskem, *de certo modo*, tende a padronizar os seus produtos, objetivando a superação das diferenças identificadas por entre os países onde introduziu-se. Além disso, a Braskem, *em certa medida*, tende a enfatizar as características nacionais identificadas naqueles países-alvo.

O estudo da Cemig é um caso peculiar. A companhia, objetivando a participação e a vitória no processo licitatório para a concessão da implantação e da exploração comercial de uma linha de transmissão de energia elétrica no Chile, em 2007, formou uma parceria do tipo

consórcio com a Cia Técnica de Engenharia Elétrica – Alusa. Neste sentido, pode-se concluir que a Cemig, *apenas em certa medida*, complementa as estratégias e satisfaz as necessidades do *governo local*, e não das empresas residentes naquele país. A companhia, ao inserir-se no Chile, passou a realizar as operações de transmissão e de distribuição de energia que são viabilizadas por meio das subestações de transmissão espalhadas pela região da área de concessão. Este serviço é, por assim dizer, padronizado, no que diz respeito a sua execução. Neste sentido, pode-se concluir que esta padronização não acarretou necessariamente perda da receptividade local. Além disso, a implantação e a operação das linhas de transmissão de energia provavelmente devem ter seguido as diretrizes estabelecidas pelo governo local, no que diz respeito às atividades de transmissão e de distribuição de energia¹⁴⁴. Desta perspectiva, pode-se concluir também que esta ênfase *no atendimento às exigências do governo local* – não provocou a inoperância da coordenação global das operações da Cemig no exterior.

No caso do Grupo Gerdau ocorreram quatro situações. Estas parcerias colaborativas aplicam-se apenas a 9,52% do processo de internacionalização como um todo. Deste modo, pode-se afirmar que esta companhia, *apenas em certa medida*, complementa as estratégias ou satisfaz as necessidades das outras firmas no exterior. Conforme mencionado anteriormente, o Grupo Gerdau, nas inserções em cada um dos treze países localizados nas Américas Central, do Sul e do Norte, na Ásia e na Europa, buscou acesso àqueles mercados através da continuidade da produção, da comercialização e da distribuição do portfólio dos produtos anteriormente consumidos, enfatizando, assim, as características nacionais referentes à necessidade das indústrias daquelas regiões. Neste sentido, pode-se concluir que o Grupo Gerdau (i) não tende a padronizar os seus produtos objetivando superar as diferenças identificadas por entre aqueles países, o que conseqüentemente não provoca perda de receptividade local e que, (ii) tende a enfatizar, *em certa medida*, as características nacionais identificadas nos países onde introduziu-se. Pode-se concluir também que tal ênfase não provocou a inoperância da coordenação global das atividades da companhia no exterior.

A identificação do critério essencial à formulação das estratégias de internacionalização *linkage, leverage e learning* e do desempenho simultâneo tanto da coordenação global das transações operadas em múltiplos mercados estrangeiros, quanto da receptividade local destas mesmas transações em cada um destes mercados forneceu a informação necessária à indicação dos pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática da AmBev, da Braskem, da Cemig e do Grupo Gerdau e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews, no que se refere ao *Princípio da*

Complementaridade Competitiva e à solução do *Dilema da Receptividade Local e da Integração Global*. Tendo em vista que este dilema é solucionado por meio da implementação daquelas estratégias de internacionalização, cujo critério consiste na complementaridade das estratégias ou na satisfação das necessidades das firmas residentes no exterior, pode-se concluir que estas EMNs levam em conta o *Princípio da Complementaridade Competitiva*, ainda que parcialmente. Além disso, é difícil mensurar em que medida a implementação de tais estratégias impacta na *Solução do Dilema da Receptividade Local e da Integração Global*, visto que aquelas EMNs parecem não sofrer com este problema.

e) *Como as empresas são estruturadas em termos organizacionais? Elas adotam qual tipo de estrutura organizacional: agrupam suas operações internacionais em divisões funcionais, ou estruturam seus negócios em Unidades de Negócios? Como as representações empresariais das empresas, no exterior, desenvolvem novos produtos? Como as empresas utilizam as fusões e as aquisições? Elas adotam estes últimos mecanismos objetivando expandir ou diversificar seus negócios?*

A AmBev agrupa os seus negócios de acordo com três divisões, a *América Latina Hispânica*¹⁴⁵, a *América Latina Sul (HILA-Ex)*¹⁴⁶ e a *América do Norte*¹⁴⁷. As sentenças que dizem respeito (i) à existência de uma subdivisão internacional que tenha por objetivo a canalização de ideias que destine-se a criação de novos produtos e (ii) à proibição relacionada ao processo decisório originado de toda e qualquer divisão, que não àquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos* apontaram um resultado *nulo* no caso da AmBev. A companhia, ao longo do seu processo de expansão internacional optou por expandir – e não por diversificar – os seus negócios por entre vários países, através tanto de operações do tipo *sole-venture*, quanto de operações do tipo *greenfield*, *joint-venture*, de contratos de licenciamento e de franquia.

A Braskem estrutura os seus negócios de acordo com cinco UNs, sendo duas no exterior – Estados Unidos e Europa (Unuse)¹⁴⁸ e América Latina (Unala)¹⁴⁹ – e três no Brasil – Petroquímicos Básicos (Unib)¹⁵⁰, Poliolefinas, Comperj e Renováveis (Unpol)¹⁵¹, Vinílicos (Unvin)¹⁵². A Braskem (i) não possui qualquer subdivisão internacional que tenha por obrigação a canalização de ideias que destine-se a criação de novos produtos e (ii) não proíbe o processo decisório relacionado a assuntos internacionais originado de toda e qualquer divisão, que não àquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos*. Além disso, a Braskem, em pouquíssimas situações, *diversificou* os seus negócios através de operações do tipo *sole-venture*.

A Cemig está presente apenas no Chile. Neste sentido, a companhia não compreende como imperativo a estruturação de apenas um negócio em uma UN, ou o agrupamento de uma única operação em uma divisão. Desta perspectiva, a Cemig não considera imprescindível, nem lógico, a existência de uma subdivisão responsável pela canalização de ideais que destine-se a criação de novos *serviços*. Além disso, a companhia também não proíbe o processo decisório sobre assuntos internacionais advindo de toda e qualquer divisão, que não aquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos*. Adicionalmente, a Cemig, ao inserir-se no Chile, optou por *expandir* – e não por diversificar – o seu negócio naquele país.

O Grupo Gerdau estrutura os seus negócios de acordo com quatro UNs, a América Latina (exceto Brasil)¹⁵³, a América do Norte (exceto México e unidades de aços especiais nos Estados Unidos)¹⁵⁴, a Aços Especiais (inclui unidades no Brasil, na Espanha, nos Estados Unidos e na Índia)¹⁵⁵ e a Brasil (exceto unidades de aços especiais)¹⁵⁶. O Grupo Gerdau (i) não possui qualquer subdivisão internacional que tenha por obrigação a canalização de ideais que destine-se a criação de novos produtos e que (ii) não proíbe o processo decisório relacionado a assuntos internacionais originado de toda e qualquer divisão, que não àquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos*. Dado que a análise da trajetória do Grupo Gerdau, no que diz respeito a sua internacionalização, demonstrou concomitantemente uma expansão e uma diversificação dos seus negócios – segmentados de acordo com os setores industriais dos quais abastece – ou seja, das indústrias siderúrgica e automotiva, da construção civil e da agropecuária – por entre vários países, através de operações do tipo *sole-venture* (de modo predominante), *joint-venture* e *greenfield*, pode-se concluir que o Grupo Gerdau não atém-se exclusivamente ao negócio que empreende e que, portanto, não opta exclusivamente pela diversificação dos seus negócios através de fusões e de aquisições.

A análise tanto do processo de internacionalização, quanto da gestão de operações internacionais forneceu o subsídio necessário à indicação da convergência ou da divergência estabelecida entre a prática da AmBev, da Braskem, da Cemig e do Grupo Gerdau e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews, no que tange a estrutura organizacional e ao *Desenvolvimento de Novos Produtos* e de *Novos Negócios*. Partindo-se do pressuposto de que a estruturação do negócio em UN denota uma postura mais descentralizadora e, portanto, uma orientação global e, que o agrupamento das operações internacionais em divisões funcionais denota uma postura mais centralizadora e, portanto, uma orientação internacional, pode-se concluir (i) *que existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática da Braskem e do Grupo Gerdau, (ii) *um ponto de divergência* estabelecido entre a prática da

AmBev e (iii) *que não existe um ponto de convergência ou de divergência* estabelecido entre a prática da Cemig e o modelo em pauta. Considerando que a divisão funcional nomeada “*desenvolvimento de novos produtos*” é capaz de conduzir apenas alguns projetos paralelos num dado período de tempo – em face da sua escassa experiência em produção e em mercado –, que as demais divisões funcionais tendem a negligenciar as oportunidades emuladas pela dinâmica da economia global – por serem responsáveis pela operação de outras funções, que não aquela relativa à canalização de ideias destinadas a criação de novos produtos – e que, além disso, as células, integrantes da arquitetura organizacional celular, visam a ampliação de seus negócios, através do desenvolvimento de novos produtos, pode-se concluir (i) *que existe um ponto de convergência estabelecido entre a prática da Braskem e do Grupo Gerdau* – no tocante à *Arquitetura Organizacional Celular* – e (ii) *que não existe um ponto de convergência ou de divergência* estabelecido entre a prática da AmBev e da Cemig e o modelo em questão. Dado que o desenvolvimento de novos negócios é uma iniciativa compartilhada por UNs, em geral, e que, inversamente, a diversificação dos negócios é uma iniciativa viabilizada normalmente por operações do tipo *sole-venture* e por fusões, pode-se concluir (i) *que existe um ponto de convergência estabelecido entre a prática da Braskem e do Grupo Gerdau* e (ii) *que existe um ponto de divergência* estabelecido entre a prática da AmBev e da Cemig e o modelo em pauta.

f) Como são mantidas as relações entre as sedes corporativas das empresas e as suas sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios?

Novamente, cabe reiterar que as informações publicadas pela AmBev, pela Cemig e pelo Grupo Gerdau¹⁵⁷, por órgãos públicos e por organizações empresariais, que foram utilizadas em conjunto e em substituição às respostas dos questionários, não continham informações suficientes para avaliar a relação mantida entre as suas respectivas sedes corporativas e as suas sucursais, agências, subsidiárias ou UNs, dada a especificidade da pesquisa, impossibilitando, assim, a coleta das informações pertencentes a esta pergunta, conforme disposto no bloco 5, item 4.2 (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS). Neste sentido, optou-se por adaptar a nomenclatura adotada pela Braskem, única EMN respondente do questionário. É importante ressaltar também que a resolução desta pergunta exigiu que fossem realizados vários desdobramentos que originaram uma série de questões atinentes (a) à autonomia, (b) à responsabilidade, (c) à influência (d) às práticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), de Marketing, de Produção e de Recursos Humanos (RH), (e) à base de suprimentos (f) à competição interna, (g) ao desempenho financeiro e (h) ao ambiente

de negócios, conforme abaixo.

No que diz respeito à autonomia, as UNs da Braskem possuem *completa autonomia* para (i) aperfeiçoar o *design* dos serviços comercializados, (ii) desenvolver novos serviços, (iii) aperfeiçoar e substituir processos de produção, (iv) entrar em novos mercados, (v) ofertar produtos e serviços para as demais UNs e, (vi) desenvolver novos negócios. De maneira similar, estas UNs possuem *determinada autonomia* para (vii) aperfeiçoar o *design* dos produtos comercializados, (viii) desenvolver novos produtos, (ix) desenvolver processos produtivos e (x) associar-se a novos fornecedores nos países em que estão instaladas. No entanto, tais UNs possuem *pouca autonomia* para (xi) associar-se a novos fornecedores no Brasil e, *não possuem qualquer autonomia* para (xii) realizar compras tanto para a sede corporativa, quanto para as demais UNs.

No que tange à responsabilidade, nos últimos anos, a sede corporativa *delegou* às UNs a *responsabilidade* (i) de *elaborar* projetos corporativos e (ii) de *executar e elaborar* processos de inovação nos países em que estão instaladas. Além disso, a sede corporativa tem sido receptiva às iniciativas das UNs e, conseqüentemente, (iv) *tem aprovado a execução* daqueles projetos corporativos. No entanto, nos últimos anos, a sede corporativa *compartilhou* com as UNs a *responsabilidades* (v) de *replicar a execução* daqueles projetos corporativos e daqueles processos de inovação por entre as demais UNs. Além disso, a sede corporativa, nos últimos anos, *não tem delegado* às UNs a responsabilidade (vi) de *executar* projetos corporativos *elaborados por ela*.

No que se refere à questão da influência, a sede corporativa *não exerce forte influência* sobre as UNs no que diz respeito às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), de Marketing e de Produção. De maneira similar, a sede corporativa *exerce determinada influência* sobre as UNs no que tange às atividades relacionadas aos seus Recursos Humanos. Além disso, a sede corporativa *exerce pouca influência* sobre as atividades relacionadas à sua base de suprimentos (compras).

No que diz respeito a determinadas funções, as UNs já desenvolveram práticas *para a sede corporativa* de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e de Marketing. De maneira similar, já desenvolveram práticas relacionadas aos seus Recursos Humanos, porém com uma frequência inferior às práticas precedentes. Além disso, as UNs já desenvolveram práticas relacionadas à base de suprimentos (compras), em raras ocasiões e nunca desenvolveram práticas de produção.

Ainda no que tange a determinadas funções, cada uma das UNs já desenvolveram práticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) que foram utilizadas por entre as UNs. De

maneira similar, já desenvolveram práticas de Produção, porém com uma frequência inferior às práticas precedentes, que foram utilizadas por entre as UNs. Além disso, as UNs já desenvolveram práticas relacionadas aos seus Recursos Humanos, em raras ocasiões, que foram utilizadas por entre as UNs e nunca desenvolveram práticas de Marketing que foram utilizadas por entre as UNs.

No que refere-se à origem das aquisições materiais, as UNs realizam grande número de compras da base de suprimentos tanto da sede corporativa, quanto das demais UNs e, além disso, as UNs realizam grande número de compras dos fornecedores localizados tanto nos seus mercados domésticos, quanto nos países onde elas estão instaladas.

No que diz respeito à competição, nos últimos anos, aumentou a competição interna voltada ao direcionamento de investimentos. De maneira similar, nos últimos anos, aumentou, em escala inferior à precedente, a competição interna voltada ao desenvolvimento de projetos. Adicionalmente, nos últimos anos, não foi registrado aumento de premiações relacionadas ao desempenho superior das UNs, no que diz respeito a idealização e a implementação de projetos corporativos.

No que tange ao desempenho financeiro, ao longo dos últimos três anos, o desempenho alcançado pelas UNs, atinente ao retorno sobre os investimentos, à produtividade, ao crescimento das vendas e ao custo das compras corporativas mostraram-se semelhantes ao da totalidade da corporação. Além disso, a participação de mercado das UNs mostrou-se equivalente ao da corporação como um todo. No entanto, os lucros mostraram-se inferiores ao da totalidade da corporação.

No que se refere ao ambiente de negócios – respeitando-se o nível de importância atribuído aos fatores que contribuem para o desempenho dos negócios geridos pelas UNs – (i) a exigência dos consumidores estrangeiros que incentivam a criação de novos produtos, (ii) a infraestrutura nos outros países (relacionada a disponibilidade de energia, de transporte e de telecomunicações) e (iii) a disponibilidade e a qualidade da mão-de-obra especializada contribuíram para o *bom* desempenho dos negócios geridos pelas UNs. Similarmente, (iv) o tamanho da demanda dos outros países, (v) a qualidade dos trabalhadores administrativos, (vi) a qualidade dos cientistas e técnicos em P&D e (vii) o apoio governamental à inovação também contribuíram para o *bom* desempenho dos negócios geridos pelas UNs, porém, num nível inferior àqueles previamente listados. Além disso, (viii) a intensidade da competição mundial, (ix) a velocidade na inovação dos competidores mundiais, (x) os incentivos governamentais ao IDE no exterior, (xi) os fornecedores mundiais e (xii) as universidades e os centros de pesquisa internacionais contribuíram para o *bom* desempenho dos negócios geridos

pelas UNs, contudo, num nível ainda menor do que aqueles anteriormente mencionados.

A análise das questões relacionadas à relação mantida entre a sede corporativa e as suas UNs, sobretudo no que diz respeito à autonomia, à responsabilidade, à influência, às práticas de P&D, de Marketing, de Produção e de RH, à base de suprimentos, à competição interna, ao desempenho financeiro e ao ambiente de negócios da Braskem, forneceu a informação necessária à indicação dos pontos convergentes e divergentes estabelecidos entre a prática da companhia e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews, no que tange a *Arquitetura Organizacional Celular* e consequentemente a *Solução dos Problemas Relacionados às Iniciativas Tomadas pelas Subsidiárias e por entre as Subsidiárias*. Partindo-se do pressuposto de que a *arquitetura organizacional celular* (i) confere as UNs a autonomia e a responsabilidade necessárias à gestão dos seus negócios, (ii) adota a governança compartilhada, que restringe o controle da sede corporativa sobre as suas UNs, (iii) promove a competição interna, por meio do desenvolvimento de novos negócios e produtos e que, além disso, (iv) favorece a *Solução dos Problemas Relacionados às Iniciativas Tomadas pelas Subsidiárias e por entre as Subsidiárias*, o que consequentemente (v) promove um ambiente de negócios mais atento e receptivo à dinâmica da economia global, pode-se afirmar que *existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática da Braskem – (a) que confere às suas UNs autonomia e responsabilidade, (b) que exerce limitada influência sobre as suas UNs, (c) que permite à estas o desenvolvimento das funções de P&D, de marketing, de produção, de RH e de compras, (d) que favorece a equidade no desempenho financeiro entre as UNs e aquele atribuído a organização como um todo e, (e) que promove a atenção, a recepção e a iniciativa frente à dinâmica da economia global – e o modelo em pauta.

g) Como são mantidas as relações entre as suas sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios e os seus fornecedores localizados nos países-alvo?

O esclarecimento feito na questão anterior é válido para esta questão, conforme disposto no bloco 6, item 4.2 (LIMITAÇÕES A ANÁLISE DOS CASOS). Neste sentido, optou-se por adaptar a nomenclatura adotada pela Braskem, única EMN respondente do questionário. É importante ressaltar também que a resolução desta pergunta exigiu que fossem realizados vários desdobramentos que originaram uma série de questões atinentes (i) ao trabalho em equipe, (ii) à determinadas habilidades, (iii) à multifuncionalidade em equipes, (iv) à cooperação, (v) aos processos de fabricação, (vi) à composição de custos, (vii) à durabilidade das relações contratuais, (viii) à confiança, (ix) à distorção de fatos, (x) ao

comprometimento, (xi) ao compartilhamento de informações mercantis e (xii) ao cumprimento de prazos de entrega e de padrões de qualidade, conforme abaixo.

Apurou-se que (i) os principais fornecedores estão sempre dispostos a trabalhar em conjunto com as UNs no planejamento de novas propostas para concorrências e que (ii) as UNs normalmente cooperam com os principais fornecedores na resolução de problemas inesperados. De maneira similar, que (iii) os principais fornecedores possuem habilidades para ajustar, *dentro de prazos próximos a normalidade*, tanto os seus cronogramas de produção, quanto os seus níveis de estoque, *razoavelmente* de acordo com a velocidade e o fluxo das linhas de produção das UNs. Adicionalmente, que (iv) os principais fornecedores *possuem uma determinada compreensão* sobre como funcionam tanto os processos das UNs, quanto a estimativa da composição dos custos referentes aos produtos fabricados pelas UNs. Além disso, que (v) as UNs nunca trabalham com equipes multifuncionais compostas pelos seus funcionários e pelos funcionários de seus principais fornecedores. De maneira complementar, apurou-se que (vi) o relacionamento das UNs com os seus principais fornecedores é caracterizado por uma relação de longa duração, que (vii) o comprometimento dos seus principais fornecedores, no que tange à realização daquilo que é previamente estabelecido, é permanente e que (viii) a confiança atribuída a estes últimos, no que diz respeito aos suprimentos que serão entregues, aos prazos previamente determinados e aos padrões de qualidade instituídos é constante. De maneira similar, que (ix) o relacionamento das UNs com os seus principais fornecedores é caracterizado pelo nível *normal* de confiança mútua, apesar de (x) os principais fornecedores já terem tentado alterar os fatos com a finalidade exclusiva de conseguir concessões e, que (xi) os principais fornecedores, em algumas ocasiões, compartilham com as UNs as informações importantes sobre o mercado e vice e versa.

A análise das questões referentes à relação mantida entre as UNs e os seus fornecedores localizados nos países-alvo, sobretudo no que diz respeito ao trabalho em equipe, à determinadas habilidades, à multifuncionalidade em equipes, à cooperação, aos processos de fabricação, à composição de custos, à durabilidade das relações contratuais, à confiança, à distorção de fatos, ao comprometimento, ao compartilhamento de informações mercantis, ao cumprimento de prazos de entrega e de padrões de qualidade, forneceu os subsídios necessários à indicação da convergência ou da divergência estabelecida entre a prática da Braskem e o Modelo de Internacionalização desenvolvido por Mathews, no que tange à sequência de alternativas selecionadas pela companhia, no implementar da inovação estratégica *linkage*, especificamente no caso dos fornecedores. Considerando que (i) a

expansão internacional pode ser compreendida como um processo tanto de aprendizado e de busca, quanto de construção e de distribuição de suas competências (recursos), realizado à medida que a firma aplica as lições aprendidas com as experiências vivenciadas em um mercado estrangeiro num outro que pretende inserir-se e, que, (ii) para tanto, esta firma deve planejar a trajetória a ser seguida no processo de expansão internacional, por meio dos pontos de decisão (a) buscar, (b) experimentar e validar, (c) selecionar e (d) construir e aperfeiçoar, pode-se concluir que *existe um ponto de convergência* estabelecido entre a prática da Braskem, no que diz respeito ao caso específico dos seus fornecedores localizados nos mercados-alvo – que após buscar, testar o desempenho e selecionar, mantém uma relação de longa duração, de confiança e de comprometimento mútuos e de partilha de experiências com aqueles fornecedores – e o modelo em questão.

Além de investigar os processos de internacionalização destas EMNs, a presente dissertação buscou apurar, ainda que de modo secundário, ‘*como são realizadas as ações de responsabilidade socioambiental das empresas*’. Conforme ocorrido anteriormente, a resolução desta pergunta exigiu que fossem realizados vários desdobramentos que originaram numa série de questões específicas, tal como disposto a seguir.

h) As empresas possuem certificação ambiental?

Segundo os Relatórios Anuais publicados pela AmBev no período entre 2000 e 2003, a companhia possuía certificação ISO 14001 em 8 de suas fábricas no Brasil. Cada uma destas certificações foi realizada pelo *Bureau Veritas Quality (BVQI)*. Além disso, todas as fábricas da companhia possuíam Sistema de Controle Ambiental estabelecido de acordo com os padrões da ISO 14001.

Segundo o Relatório Anual 2011 publicado pela Braskem, a companhia tem certificação ISO 14001 em várias das suas unidades fabris (localizadas tanto no Brasil, quanto no exterior) e em seus escritórios no Brasil.

Segundo os Relatórios Consolidados (Anual e de Responsabilidade) 2010 e 2011 da Cemig, todas as áreas que executam as atividades de geração, de transmissão e de distribuição de energia podem se certificar em Sistema de Gestão Ambiental (SGA), conforme a Norma NBR ISO 14001:2004, ou adotar um Sistema de Gestão Interno denominado SGA Nível 1, desenvolvido a partir dos princípios e dos Requisitos Mínimos de Adequação Ambiental da Norma NBR ISO 14001¹⁵⁸.

Segundo o Relatório Anual 2011 publicado pelo Grupo Gerdau, 47 usinas têm

certificação ISO 14001, o que representa 87% do total. Além disso, o grupo monitora, através do Sistema de Gestão Ambiental (SGA), todo o ciclo de produção do aço, desde a obtenção da matéria-prima até a entrega do produto final, incluindo a destinação de coprodutos.

i) Quais os percentuais de desenvolvimento e de aquisição de tecnologias ambientais?

Na Braskem, 99% destinam-se a aquisição de tecnologias ambientais e apenas 1% destina-se ao desenvolvimento de tecnologias ambientais (renováveis).

j) Quais são os principais temas dos projetos em desenvolvimento na área do meio ambiente?

Os principais temas dos projetos em desenvolvimento na área do meio ambiente estão dispostos nas tabelas 13 e 14, a seguir.

TABELA 13 – Principais Temas Relacionados aos Projetos em Desenvolvimento na Área de Meio Ambiente (Compartilhados por todas as EMNs)

Temas	AmBev	Braskem	Cemig	Gerdau
Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	X	X	X	X
Aperfeiçoamento da matriz energética	X	X	X	X
Utilização racional de recursos hídricos	X	X	X	X
Consumo racional de matéria-prima	X	X	X	X
Tratamento de resíduos sólidos	X	X	X	X
Tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos	X	X	X	X
Minimização de emissões de GEE	X	X	X	X
Preservação da biodiversidade	X	X	X	X
Legislação ambiental	X	X	X	X
Educação ambiental	X	X	X	X
Reciclagem	X	X	X	X

TABELA 14 – Principais temas Relacionados aos Projetos em Desenvolvimento na Área de Meio Ambiente (Compartilhados por quase todas as EMNs)

Temas	AmBev	Braskem	Cemig	Gerdau
Preocupação com as alterações climáticas	X	X	X	
Diversificação da matriz energética	X			
Reaproveitamento de subprodutos ¹⁵⁹	X			
Uso de matérias-primas renováveis	X	X		
Aumento da segurança química		X		
Desenvolvimento de logística sustentável		X		
Tecnologia da Informação (TI) verde	X		X	
P&D voltado às energias alternativas			X	
Desenvolvimento de novas fontes de energia			X	
Estudos sobre impactos ambientais ¹⁶⁰			X	
Sistemas de proteção atmosférica				X
Aproveitamento de co-produtos ¹⁶¹				X
Reciclagem de sucata ferrosa em aço				X
Fornecimento de produtos sustentáveis				X

k) Quais os fatores que induzem a empresa a adotar tecnologias ambientais?

Os fatores que induzem as EMNs a adotar tecnologias ambientais estão dispostos na tabela 40 abaixo.

TABELA 15 – Fatores indutores de adoção de tecnologia ambiental

Fatores indutores de adoção de tecnologia ambiental	AmBev	Braskem	Cemig	Gerdau
Redução de custos operacionais	X			
Aumento da receita	X			
Geração de renda para outras cadeias produtivas	X			
Minimização dos impactos ambientais	X			
Aquisição de matéria-prima e otimização de processos		X		
Visão de sustentabilidade da empresa		X		

Desenvolvimento de produtos mais sustentáveis (posicionamento de mercado)		X		
Desenvolvimento de soluções mais sustentáveis (como, por exemplo, Análise do Ciclo de Vida - ACV)		X		

l) Quais são os programas ambientais e sociais adotados pela empresa?

Os programas ambientais e sociais adotados pelas EMNs estão dispostos nas tabelas 16 e 17 a seguir.

TABELA 16 – Principais programas ambientais

Principais Programas Ambientais	AmBev	Braskem	Cemig	Gerdau
Sistema de Gestão Ambiental (SGA)	X	X	X	X
Programas voltados ao Aperfeiçoamento da matriz energética	X	X	X	X
Programas direcionados à Utilização racional de recursos hídricos	X	X	X	X
Programas voltados ao Consumo racional de matéria-prima	X	X	X	X
Programas direcionados ao Tratamento de resíduos sólidos	X	X	X	X
Programas voltados ao Tratamento de efluentes líquidos e/ou gasosos	X	X	X	X
Programas direcionados à Minimização de emissões de GEE	X	X	X	X
Programas voltados ao Preservação da biodiversidade	X	X	X	X
Programas direcionados à Legislação ambiental	X	X	X	X
Programas voltados à Educação ambiental	X	X	X	X
Reciclagem	X	X	X	X

TABELA 17 – Principais programas sociais

Principais Programas Ambientais	AmBev	Braskem	Cemig	Gerdau
Programa AmBev de Consumo Responsável	X			
Movimento + ID	X			
Programa Jovens de Resposta	X			
Programa Supermercado de Resposta	X			
Campanha Bar de Resposta	X			
Evento Dia da Resposta	X			

Programa Reciclagem Solidária	X			
Programas Sócio culturais	X			
Programa de Manutenção Walter Belian e Senai/Fundação Zerrener ¹⁶²	X			
Pacto Global		X		
Programa na Mão Certa		X		
Projetos de Reciclagem		X		
Projeto Um Novo Olhar sobre o Plástico		X		
Programa de Desenvolvimento Integrado e Sustentável do Mosaico de Áreas de Proteção Ambiental do Baixo Sul da Bahia		X		
Programa de Educação Ambiental Lagoa Viva		X		
Programa Acreditar		X		
Cidade do Saber		X		
Parque da Amizade		X		
Prêmio Braskem de Teatro (PBT)		X		
Prêmio Braskem em Cena		X		
Fronteiras do Pensamento		X		
Núcleos Estaduais de Orquestras Juvenis e Infantis da Bahia (Neojibá)		X		
O Grande Reciclador		X		
Homenagem ao Cientista		X		
Iniciativas Culturais			X	
Iniciativas Esportivas			X	
Iniciativas Sociais			X	
Programa Luz para Todos			X	
Programa de Universalização Urbana (Clarear)			X	
Programa Energia Inteligente			X	
Projeto Autoclaves			X	
Projeto Conviver			X	
Projeto Conviver Solar			X	
Projeto Conviver Rural – Jaíba			X	
Projeto Iluminação de Hospitais			X	

Projeto Cemig nas Escolas (Procel)			X	
Programas sociais de interesse das comunidades onde atua				X
Programa Voluntário Gerdau (PVG)				X
Projetos de Educação Empreendedora - Junior Achievement				X
Movimento Brasil Competitivo (MBC)				X
Programa Modernizando a Gestão Pública (PMGP)				X
MPE Brasil – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas				X
Programa Gaúcho da Qualidade e Produtividade (PGQP)				X
Programas sociais de interesse das comunidades onde atua				X

A análise das questões relacionadas às ações de responsabilidade socioambiental, sobretudo no que diz respeito à certificação ambiental, ao desenvolvimento e aquisição de tecnologias ambientais, aos temas dos projetos em desenvolvimento na área do meio ambiente, aos fatores indutores da adoção de tecnologia ambiental e aos programas ambientais e sociais, forneceu – apenas no caso da Braskem – subsídios indispensáveis para saber *se as ações de responsabilidade socioambiental praticadas por esta EMN impactam suas estratégias de internacionalização e, além disso, se estas ações são percebidas como ativos importantes por tal EMN para alavancar suas reputação e imagem frente aos seus concorrentes, no Brasil e no exterior*. Neste sentido, pôde-se concluir que a Braskem foi a única EMN que declarou objetivamente praticar ações de sustentabilidade como diferencial de competitividade – estratégia que aparece claramente na apresentação institucional da companhia, principalmente na sua *homepage*. Entretanto, as demais EMNs – AmBev, Cemig e Grupo Gerdau – aparentemente não elegeram a sustentabilidade como diferencial competitivo motivado pela concorrência.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AmBev. **Relatório Anual 2000**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2001**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2002**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2003**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2004**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2005**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2006**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2007**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2008**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2009**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2010**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório Anual 2011**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-anual>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório de Sustentabilidade 2007**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-de-sustentabilidade>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório de Sustentabilidade 2008**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-de-sustentabilidade>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório de Sustentabilidade 2009**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/relatorios/relatorio-de-sustentabilidade>> Acessado em 15.06.2012

AmBev. **Relatório de Sustentabilidade 2010**. Disponível em <<http://www.mz->

ir.com/ambev/rao2010/> Acessado em 15.06.2012

BARNEY, J. B. *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*. **Management Science**, 32 (10): 1231-1241, 1986.

Braskem. **Relatório Anual 1999**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório Anual 2000**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório Anual 2002**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório Anual 2005**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório Anual 2006**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório de Sustentabilidade Empresarial 2006**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório Anual 2007**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório de Sustentabilidade Empresarial 2007**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2008**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2009**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2010**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

Braskem. **Relatório Anual 2011**. Disponível em <<http://rao2011.braskem.com.br/>>Acessado em 15.06.2012

CALOF, J. L.; BEAMISH, P. W. *Adapting to foreign markets: Explaining internationalization*. **International Business Review**, 4 (2): 115-131, 1995.

CARPES, A. M., SANTOS, M. B., SCHERER F. L., BORGES, D. E., FONSECA, L. P. *A Sustentabilidade Aliada a Internacionalização: Panorama Nacional e Internacional da Produção Científica*. 2012. Trabalho apresentado no 1º FÓRUM INTERNACIONAL ECOINNOVAR, Santa Maria (RS), 2012.

Cemig. **Relatório Anual 2006**. Disponível em

<http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_anuais.asp?idioma=ptb> Acessado em 15.06.2012.

Cemig. **Relatório Anual 2007.** Disponível em <http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_anuais.asp?idioma=ptb> Acessado em 15.06.2012.

Cemig. **Relatório Anual 2008.** Disponível em <http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_anuais.asp?idioma=ptb> Acessado em 15.06.2012.

Cemig. **Relatório Anual 2009.** Disponível em <http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_anuais.asp?idioma=ptb> Acessado em 15.06.2012.

Cemig. **Relatório Anual 2010.** Disponível em <http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_anuais.asp?idioma=ptb> Acessado em 15.06.2012.

Cemig. **Relatório Anual 2011.** Disponível em <http://cemig.infoinvest.com.br/static/ptb/relatorios_anuais.asp?idioma=ptb> Acessado em 15.06.2012.

GDAE_Grupo de Trabalho em Desenvolvimento e Meio-Ambiente nas Américas. *Globalização, Investimento Estrangeiro e Desenvolvimento Sustentável: Lições das Américas.*

GIÃO, P. R. **Estratégia de Offshore em Subsidiárias de Corporações Multinacionais no Brasil.** 2011. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, São Paulo, 2011.

GIL, A. C. **Estudo de Caso: Fundamentação Científica** – subsídios para coleta e análise de dados – *como redigir o relatório.* São Paulo: Atlas, 2009.

Grupo Gerdau. **Chama Empreendedora. A História e a cultura do Grupo Gerdau.** Disponível em < http://www.gerdau.com/pdf/Livro_100_Anos-pt-br.pdf> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2001.** Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2002.** Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2003.** Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2004.** Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2005.** Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36->

ptb.html?idioma=ptb> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2006**. Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2007**. Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2008**. Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2009**. Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2010**. Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

Grupo Gerdau. **Relatório Anual 2011**. Disponível em <<http://ri.gerdau.com/ptb/s-36-ptb.html?idioma=ptb>> Acessado em 15.06.2012

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; KIM, H. *International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms*. **Academy of Management Journal**, 40 (4): 767-798, 1997.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L.-G. *Internationalisation in industrial systems - a network approach*. In N. Hood and J.-E. Vahlne (eds), *Strategies in Global Competition*. London: Groom Helm. (1988)

KUTSCHKER, M.; BAURLE, I. *Three plus one: Multidimensional strategy of internationalization*. **Management International Review**, 37 (2): 103-125, 1997.

MATHEWS, J. A. *Dragon multinational: a new model for global growth*. Oxford University Press, Inc. 2002

_____. *Dragon multinationals: New players in 21st century globalization*. *Asia Pacific J Manage* (2006) 23: 5-27

MDIC-CAMEX. *O Processo de internacionalização de empresas brasileiras*. Brasília-DF. Dezembro de 2009

NORDSTROM, K. A. *The Internationalization Process of the Firm: Searching for New Patterns and Explanations*. **Stockholm School of Economics**. Stockholm: Institute of International Business (1991)

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. (1985)

SOBEET; Valor; VCC. *Ranking of Brazilian multinationals finds internationalization steadily increasing*. **Ranking of Brazilian outward investors**. Outubro, 2009.

TUROLLA, F. A.; LIMA, M. F. F. *Internacionalização e Sustentabilidade* , **GV-executivo**, vol. 9, n. 1 jan-jun 2010

VEIGA, J. E. *Sustentabilidade*. Editora Senac. 2010. São Paulo/SP. 160 p.

VINHA, V. *As empresas e o desenvolvimento sustentável: trajetória da construção de uma convenção* In: *Economia do Meio Ambiente*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 181-204.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. K. *Internationalization: Evolution of a concept*. **Journal of General Management**, 14 (2): 34-55, 1988.

YIN, R. **Estudo de Caso. Planejamento e Métodos**. Terceira Edição. Artmed Editora, São Paulo, 2005.

7. ANEXOS

7.1. QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS
 AVALIADOS SEGUNDO O MODELO MATHEWS.
 ESTUDO DE CASOS: AMBEV, BRASKEM, CEMIG E GRUPO GERDAU.

Parte 1 – INFORMAÇÕES GERAIS

Nesta seção do presente questionário pretende-se obter informações gerais sobre a empresa.

1. Perfil do Respondente:

Nome do respondente	
Idade	
Naturalidade	
Formação profissional	
Cargo(s): Períodos?	
Tempo de empresa	
E-mail	

Parte 2 – AVALIAÇÃO DOS MODOS DE INSERÇÃO INTERNACIONAL

➤ *INSTRUÇÕES: Marque com um X a opção referente ao tipo de inserção internacional correspondente a cada um dos países listados abaixo.*

2. Como a empresa inseriu-se em cada um dos países listados abaixo:

A listagem dos países obedeceu às distintas trajetórias de expansão internacional identificadas em cada uma das EMNs investigadas – AmBev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau. Neste sentido, torna-se inviável a exposição de todas as listagens. No entanto, é possível exibir as alternativas de respostas, no que diz respeito ao modo de inserção internacional, disponibilizadas aos respondentes, conforme abaixo:

Modo de Inserção Internacional	Países
Exportação indireta através um agente intermediário no país de origem da empresa	
Exportação direta através de um intermediário (distribuidor) no mercado alvo	
Exportação direta através de agência ou subsidiária	
Contrato de Licenciamento	
Contrato de Franquia	
Acordos Técnicos	
Contrato de Serviços	
Contrato de Gerenciamento	
Contrato de Construção/Turnkey	
Contrato de Manufatura	
Acordo de Co-produção	
Concessão (Licença e Lease)	
Concessão (Tax & Royalties)	
Partilha da Produção (PSC)	
Sole-venture através da criação de um novo estabelecimento	

Sole-venture através da aquisição de uma empresa existente	
Joint-venture através da aliança com outra empresa	
Outro. Qual?	

Parte 3 – IDENTIFICAÇÃO DOS MOTIVOS QUE INCITARAM A INSERÇÃO INTERNACIONAL

3. Quais motivos conduziram a decisão da empresa de inserir-se em cada um dos países listados abaixo:

A listagem dos países obedeceu às distintas trajetórias de expansão internacional identificadas em cada uma das EMNs investigadas – AmBev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau. Neste sentido, torna-se inviável a exposição de todas as listagens. No entanto, é possível exibir as alternativas de respostas, no que diz respeito aos *motivos que incitaram a inserção internacional*, disponibilizadas aos respondentes, conforme abaixo:

Motivos que incitaram a inserção internacional	Países
Acessar mercados	
Acessar recursos tangíveis	
Acessar ativos intangíveis	
Adquirir competências/habilidades	
Adquirir capacidades	
Atrair clientes potenciais	
Integrar-se a uma rede de produção mundial	
Integrar-se as atividades econômicas internacionais	
Outro. Qual?	

4. Ainda em relação aos motivos que incitaram a expansão internacional, especificamente no que diz respeito ao ACESSO AOS RECURSOS, pode-se afirmar que:

➤ *INSTRUÇÕES: Marque com um X a opção correspondente a cada uma das afirmativas.*

Sentença 1 - A empresa centra-se no direcionamento aos recursos que são mais facilmente imitados (através, por exemplo, do processo de reengenharia reversa).

Sentença 2 - A empresa centra-se no direcionamento aos recursos que são mais facilmente substituídos (ou seja, mais susceptíveis a derrubada tecnológica).

Sentença 3 - A empresa centra-se no direcionamento aos recursos que são mais facilmente transferidos (como, por exemplo, o conhecimento especializado, através dos serviços de consultoria).

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					

Parte 4 – IDENTIFICAÇÃO DOS CRITÉRIOS RELACIONADOS ÀS ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

5. Pode-se afirmar que:

Sentença 1 - A empresa elabora as suas estratégias visando complementar as estratégias das firmas residentes daqueles países.

Sentença 2 - A empresa elabora as suas estratégias visando satisfazer as necessidades das firmas residentes daqueles países.

Sentença 3 - A empresa tende a padronizar seus produtos, buscando superar as diferenças identificadas por entre aqueles países, o que necessariamente provoca perda da receptividade local.

Sentença 4 - A empresa tende a enfatizar as características nacionais identificadas naqueles países, o que necessariamente provoca a inoperância da coordenação global.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					
Sentença 4					

Parte 5 – A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL ADOTADA

6. No que diz respeito à estrutura organizacional, pode-se afirmar que:

Sentença 1 - A empresa agrupa as suas operações estrangeiras em uma divisão que tem por obrigação a tomada de decisão relacionada a todo e qualquer assunto internacional.

Sentença 2 - A empresa possui uma subdivisão internacional que tem por obrigação a canalização de ideais que destinam-se a criação de novos produtos.

Sentença 3 - A empresa proíbe a tomada de decisão (relacionada aos assuntos internacionais) originada de toda e qualquer divisão, que não àquela referente ao *desenvolvimento de novos produtos competitivos*.

Sentença 4 - A empresa normalmente atém-se ao negócio que empreende e, optando por sua diversificação, adquire uma outra empresa através de fusões e de aquisições.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					
Sentença 4					

Parte 6 – AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO MANTIDA ENTRE A SEDE CORPORATIVA E AS SUAS SUCURSAIS, AGÊNCIAS, SUBSIDIÁRIAS OU UNIDADES DE NEGÓCIOS

7. Pode-se afirmar que

Sentença 1 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para aperfeiçoar o design dos PRODUTOS ofertados

Sentença 2 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para aperfeiçoar o design dos SERVIÇOS ofertados.

Sentença 3 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para desenvolver novos PRODUTOS.

Sentença 4 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para desenvolver novos SERVIÇOS.

Sentença 5 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para DESENVOLVER processos de produção.

Sentença 6 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para APERFEIÇOAR processos de produção.

Sentença 7 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para SUBSTITUIR processos de produção

Sentença 8 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para entrar em novos mercados.

Sentença 9 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para associar-se a novos fornecedores NO BRASIL

Sentença 10 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para associar-se a novos fornecedores NOS PAÍSES EM QUE ESTÃO INSTALADAS

Sentença 11 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para realizar compras para a SEDE CORPORATIVA

Sentença 12 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para realizar compras para outras sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios

Sentença 13 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para ofertar PRODUTOS para outras sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios

Sentença 14 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para ofertar SERVIÇOS para outras sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios

Sentença 15 - Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem autonomia para desenvolver novos negócios.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					
Sentença 4					
Sentença 5					
Sentença 6					
Sentença 7					
Sentença 8					
Sentença 9					
Sentença 10					
Sentença 11					
Sentença 12					
Sentença 13					
Sentença 14					
Sentença 15					

8. Pode-se afirmar que:

Sentença 1 – Nos últimos anos, a sede corporativa delegou as suas sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios a responsabilidade de EXECUTAR os projetos corporativos elaborados pela matriz.

Sentença 2 – Nos últimos anos, a sede corporativa tem sido receptiva às iniciativas tomadas pelas suas sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios.

Sentença 3 – Nos últimos anos, a sede corporativa delegou as suas sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios a responsabilidade de ELABORAR projetos corporativos.

Sentença 4 – Nos últimos anos, a sede corporativa aprovou a execução destes projetos corporativos.

Sentença 5 – Nos últimos anos, a sede corporativa delegou as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios a responsabilidade de REPLICAR os projetos corporativos por entre as próprias sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios.

Sentença 6 – Nos últimos anos, a sede corporativa delegou as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios a responsabilidade de EXECUTAR processos de inovação nos países em que estão instaladas.

Sentença 7 – Nos últimos anos, a sede corporativa delegou às sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios a responsabilidade de ELABORAR processos de inovação nos países em que estão instaladas.

Sentença 8 – Nos últimos anos, a sede corporativa delegou às sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios a responsabilidade de REPLICAR processos de inovação nos países em que estão instaladas.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					
Sentença 4					
Sentença 5					
Sentença 6					
Sentença 7					
Sentença 8					

9. Pode-se afirmar que: “A sede corporativa exerce forte influência nas atividades de:”

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
P&D					
Marketing					
Produção					
RH					
Compras					

10. Pode-se afirmar que: “Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios já desenvolveram práticas de _____ para a sede corporativa”

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
P&D					
Marketing					
Produção					
RH					
Compras					

11. Pode-se afirmar que: “Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios já desenvolveram as práticas de _____ para outras sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios”.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
P&D					
Marketing					
Produção					

RH					
Compras					

12. Pode-se afirmar que: Todas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios realizam grande número de compras

Sentença 1 - da sede corporativa ou de outras sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios.

Sentença 2 - de fornecedores localizados nos seus mercados domésticos.

Sentença 3 - de fornecedores localizados nos outros países.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					

13. Pode-se afirmar que:

Sentença 1 – Nos últimos anos, aumentou a competição interna voltada ao desenvolvimento de projetos.

Sentença 2 - Nos últimos anos, aumentou a competição interna voltada ao direcionamento de investimentos.

Sentença 3 - Nos últimos anos, aumentou o número de premiações relativas ao desempenho superior das sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios, no que diz respeito a idealização e implementação de projetos corporativos

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					

14. Indique o desempenho obtido pelas sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios em relação à corporação como um todo, ao longo dos últimos três anos, de acordo com os seguintes parâmetros:

	Melhor do que a corporação como um todo	Equivalente ao da corporação como um todo	Igual ao da corporação como um todo	Inferior ao da corporação como um todo	Pior do que a corporação como um todo
Retorno sobre os investimentos.					
Lucros.					
Produtividade.					
Crescimento das vendas.					
Participação de mercado.					
Custo das compras corporativas.					

15. Em relação ao ambiente de negócios das sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios, aponte qual a importância atribuída aos fatores (listados abaixo) que contribuem para o BOM desempenho dos seus respectivos negócios:

Sentença 1 – O tamanho da demanda de outros países.

- Sentença 2** – A exigência dos consumidores estrangeiros que incentivam a criação de novos produtos.
Sentença 3 – A intensidade da competição mundial.
Sentença 4 – A velocidade na inovação dos competidores mundiais.
Sentença 5 – A infraestrutura nos outros países (disponibilidade de energia, transporte, telecomunicações).
Sentença 6 – Os incentivos governamentais ao Investimento Direto Brasileiro no Exterior.
Sentença 7 – A disponibilidade da mão-de-obra especializada.
Sentença 8 – A qualidade da mão de obra especializada
Sentença 9 – A qualidade dos trabalhadores administrativos.
Sentença 10 – A qualidade de cientistas e técnicos em pesquisa e desenvolvimento.
Sentença 11 – O apoio governamental à inovação
Sentença 12 – Os fornecedores mundiais.
Sentença 13 – As universidades e centros de pesquisa internacionais.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					
Sentença 4					
Sentença 5					
Sentença 6					
Sentença 7					
Sentença 8					
Sentença 9					
Sentença 10					
Sentença 11					
Sentença 12					
Sentença 13					

Parte 7 – AVALIAÇÃO DA RELAÇÃO MANTIDA ENTRE AS SUCURSAIS, AGÊNCIAS, SUBSIDIÁRIAS OU UNIDADES DE NEGÓCIOS E SEUS FORNECEDORES LOCALIZADOS NOS PAÍSES-ALVO

16. Pode-se afirmar que:

- Sentença 1** – Os principais fornecedores estão sempre dispostos a trabalhar em conjunto com as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios no planejamento de novas propostas para concorrências.
Sentença 2 - Os principais fornecedores possuem habilidades para ajustar rapidamente seus cronogramas de produção, de acordo com a velocidade e o fluxo das linhas de produção das sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios.
Sentença 3 - Os principais fornecedores possuem a habilidade para ajustar rapidamente seus níveis de estoque de acordo com a velocidade e o fluxo das linhas de produção das sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios.
Sentença 4 - As sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios normalmente trabalham com equipes multifuncionais que são compostas pelos seus funcionários e pelos funcionários de seus principais fornecedores.
Sentença 5 - As sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios normalmente cooperam com os principais fornecedores para resolver problemas sempre que uma situação inesperada surge.
Sentença 6 - Os principais fornecedores compreendem como funcionam os processos das sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios.

Sentença 7 - Os principais fornecedores têm uma boa estimativa da composição dos custos referentes aos produtos fabricados pelas sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					
Sentença 4					
Sentença 5					
Sentença 6					
Sentença 7					

17. Pode-se afirmar que:

Sentença 1 – O relacionamento das sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios com os seus principais fornecedores é caracterizado por ser uma relação de longa duração

Sentença 2 - O relacionamento das sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios com os seus principais fornecedores é caracterizado pelo alto nível de confiança mútua.

Sentença 3 - Os principais fornecedores nunca tentam alterar os fatos com a finalidade exclusiva de conseguir concessões.

Sentença 4 - Os principais fornecedores sempre se comprometem com a realização daquilo que foi previamente estabelecido.

Sentença 5 - Os principais fornecedores normalmente compartilham com as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios as informações importantes sobre o mercado e vice e versa.

Sentença 6 – É atribuída confiança aos fornecedores, no que diz respeito àquilo que será entregue.

Sentença 7 – É atribuída confiança aos fornecedores, no que diz respeito aos prazos de entrega previamente determinados.

Sentença 8 – É atribuída confiança aos fornecedores, no que diz respeito aos padrões de qualidade instituídos.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					
Sentença 4					
Sentença 5					
Sentença 6					
Sentença 7					
Sentença 8					

PARTE 8 – AVALIAÇÃO DAS AÇÕES SOCIOAMBIENTAIS

18. A empresa possui certificação ambiental? Especifique quais sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios possuem tal certificação.

19. Pode-se afirmar que: As sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios diferenciam-se das

firmas concorrentes no mercado exterior por: _____

Sentença 1 – possuir uma certificação ambiental.

Sentença 2 - possuir uma certificação social.

Sentença 3 - possuir boa reputação associada a responsabilidade ambiental.

Sentença 4 – possuir boa reputação associada a responsabilidade social.

Sentença 5 – realizar cursos de conscientização ambiental.

Sentença 6 – realizar cursos de conscientização social.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					
Sentença 3					
Sentença 4					
Sentença 5					
Sentença 6					

20. Em relação à responsabilidade social, pode-se afirmar que:

Sentença 1 - As sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios diferenciam-se das demais firmas concorrentes em razão das atividades relacionadas à responsabilidade ambiental.

Sentença 2 - As sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios diferenciam-se das demais firmas concorrentes em razão das atividades relacionadas à responsabilidade social.

	Concordo plenamente	Concordo moderadamente	Nem concordo, nem discordo	Discordo moderadamente	Discordo plenamente
Sentença 1					
Sentença 2					

21. Onde estão instaladas as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios que conquistaram a liderança de projetos mundiais na corporação, em virtude de alguma atividade relacionada à responsabilidade ambiental?

22. Quais foram as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios que conquistaram a liderança de projetos mundiais na corporação, em virtude de alguma atividade relacionada à responsabilidade social?

23. Quais foram as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios que desenvolveram projetos relacionados à responsabilidade ambiental, que foram posteriormente transferidos para outras sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios da corporação?

24. Quais foram as sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios que desenvolveram projetos relacionados à responsabilidade social, que foram posteriormente transferidos para outras sucursais, agências, subsidiárias ou unidades de negócios da corporação?

25. Em relação às tecnologias ambientais, responda:

a) Quais os percentuais de desenvolvimento de tecnologias ambientais?

b) Quais os percentuais de aquisição de tecnologias ambientais?

c) Quem são os fornecedores de tecnologia ambiental?

d) Quem são os parceiros no desenvolvimento de tecnologia ambiental?

e) Qual o percentual de financiamentos dos projetos em desenvolvimento oriundo recursos próprios?

f) Qual o percentual de financiamentos dos projetos em desenvolvimento oriundo de outras fontes?

g) Quais são os principais temas (por exemplo, tratamento de resíduos, novos processos que reduzem a necessidade de insumos) dos projetos em desenvolvimento na área do meio ambiente?

26. Quais os fatores que induzem a empresa a adotar (desenvolvimento e/ou aquisição) tecnologias ambientais (cite pelos menos os quatro principais)?
27. Houve alguma tecnologia desenvolvida ou adquirida por pressão legal? Poderia exemplificar?
28. Houve redução de custos operacionais associadas às tecnologias ambientais? Poderia quantificar em termos percentuais em relação ao custo operacional total?
29. A empresa adota programas ambientais (por exemplo, monitoramento de emissões, gestão ambiental)?
30. Quais programas ambientais são realizados pela própria empresa?
31. Quais programas ambientais são realizados em parceria (especificar o parceiro)?
32. Quais programas ambientais são realizados através de terceirizados (especificar o contratado)?
33. A empresa adota programas sociais? Quais?
34. Quais programas sociais são realizados pela própria empresa?
35. Quais programas sociais são realizados em parceria (especificar o parceiro)?
36. Quais programas sociais são realizados através de terceirizados (especificar o contratado)?
37. Quais os principais obstáculos e dificuldades para adotar e desenvolver tecnologia ambiental
38. Gostaria de fazer algum comentário adicional?

Notas:

-
- ¹ MDIC-CAMEX. O Processo de internacionalização de empresas brasileiras. Brasília-DF. Dezembro de 2009
- ² Referente ao número crescente de países (Mathews, 2002).
- ³ Referente ao valor agregado atribuído as diferentes configurações nacionais e as conexões com clientes globais; referente a uma ou várias alianças colaborativas, que são realizadas inclusive simultaneamente (Mathews, 2002).
- ⁴ Referente à seqüência de etapas implementadas no sistema de cadeias que evidencia as alterações no grau de comprometimento para com o mercado estrangeiro. Esta mensuração pôde ser observada no Modelo *Uppsala* de Internacionalização Incremental, cuja seqüência de etapas abrange a ausência de exposição internacional, a prática da exportação (através da prestação dos serviços de um agente), a consolidação destas atividades de exportação (através da instalação de uma subsidiária de vendas) e a ampliação das funções desta subsidiária (através da adição das funções de produção, *marketing*, P&D e serviço ao cliente) (Mathews, 2002).
- ⁵ Referente às alianças colaborativas internacionais que a firma pode manter com uma ou várias outras firmas, inclusive simultaneamente (Mathews, 2002).
- ⁶ Como uma proporção ou de vendas, ou de produção, ou de investimento totais (Mathews, 2002)
- ⁷ Como uma proporção ou de vendas, ou de produção, ou de investimento totais (Mathews, 2002)
- ⁸ Cabe ressaltar que estas variáveis foram utilizadas no modelo *Uppsala* de Internacionalização Incremental das EMNs nórdicas, desenvolvido na década de 1970, nos moldes da *distância psíquica*, enquanto um fator determinante na escolha dos mercados estrangeiros, sendo, deste modo, dirigida segundo a contigüidade cultural – idioma, cliente, instituições etc – mantida entre os países (Mathews, 2002).
- ⁹ Cabe ressaltar que o objetivo de Porter (1980; 1985 *apud* MATHEWS, 2002), ao introduzir este conceito, era de auxiliar na avaliação da estratégia implementada pela firma.
- ¹⁰ No que diz respeito, por exemplo, a sua capacidade de atração de clientes globais, ou a sua capacidade de construção de uma rede local de abastecimento (Mathews, 2002).
- ¹¹ O que pode tornar-se rentável, como no caso da Dell Computer (Mathews, 2002).
- ¹² Sobre as necessidades dos mercados estrangeiros (Mathews, 2002).
- ¹³ Mathews (2002) julga ser conveniente apresentar estas opções estratégicas de acordo com um espectro. Deste modo, num extremo polar, a firma depende inteiramente de seus recursos para inserir-se ao mercado estrangeiro, não havendo, portanto, qualquer tipo de acordo de parceria com outra firma no país anfitrião. Em contrapartida, no outro extremo, a firma constrói sua presença no mercado estrangeiro através de acordos de parceria com outra firma no país anfitrião, acordo este que é considerado como do tipo permanente. Por entre estes extremos polares, existe uma série de contratos de agência e de acordos de parceria que, com o passar do tempo, tornam-se permanentes ou completamente auto-suficientes. Deste modo, Mathews (2002) afirma que estas opções estratégicas devem ser diferenciadas de acordo com os níveis dos *recursos* alavancados dos *players* internacionais com os quais a firma estabelece parcerias, níveis estes que evoluem e tornam-se crescentes.
- ¹⁴ Ou seja, a firma em processo de expansão internacional e a firma parceira (Mathews, 2002).
- ¹⁵ Este grupo inclui Yves Doz, Chris Bartlett, Sumantra Ghoshal, e C.K. Prahalad (Mathews, 2002).
- ¹⁶ Em detrimento da realização de ajustes estruturais dispendiosos em seus processos de internacionalização (Mathews, 2002).
- ¹⁷ Neste caso, a célula é o local onde, por exemplo, é desenvolvido o *design* dos produtos (Mathews, 2002).
- ¹⁸ Neste caso, a atividade pode ser, por exemplo, a de manufatura (produção) (Mathews, 2002).
- ¹⁹ Neste caso, a organização em sua totalidade consiste na rede (*network*) que surge da cooperação mantida entre várias firmas (Mathews, 2002).
- ²⁰ Em detrimento da adoção de estruturas organizacionais robustas, conforme institucionalizado pelas EMNs convencionais (Mathews, 2002).
- ²¹ Seja esta compreendida como um centro de produção, um conjunto de fábricas, uma das parte de uma corporação, ou um *cluster* (Mathews, 2002).
- ²² Relacionada à criação de novos movimentos estratégicos (Mathews, 2002).
- ²³ Dentre as expectativas consta a iniciativa da tais divisões operarem enquanto centros de custo e de lucro (Mathews, 2002).
- ²⁴ *World Commission on Environment and Development (WCED) – United Nations Organizations.*
- ²⁵ World Investment Report (WIR)
- ²⁶ United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD).
- ²⁷ World Wide Fund for Nature – WWF
- ²⁸ “O IDE Promove ou Prejudica as Indústrias Florestais Sustentáveis?” por Nicola Borregaard, Annie Dufey e Lucy Winchester
- ²⁹ Quando pretende-se *explorar* aquelas situações nas quais a intervenção que está sendo avaliada não apresenta um conjunto simples e claro de resultados (Yin, 2005).

³⁰ Como o próprio nome sugere, quando pretende-se descrever uma intervenção e o contexto da vida real em que ela ocorre (Yin, 2005).

³¹ Quando pretende-se *explicar* os supostos vínculos causais em intervenções da vida real (Yin, 2005).

³² Ou seja, buscou-se saber se as ações de responsabilidade socioambiental impactam a estratégia de internacionalização das empresas e se essas são percebidas como ativos importantes pelas empresas para alavancar sua reputação e imagem frente aos concorrentes, no Brasil e nos países onde as mesmas se fazem presente.

³³ O *CEBDS* é uma associação civil que lidera os esforços do setor empresarial para a implementação do desenvolvimento sustentável no Brasil, com efetiva articulação junto aos governos, empresas e sociedade civil. Além de reunir os maiores grupos empresariais do país. O *CEBDS* é o representante no Brasil da rede do *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*, que conta com quase 60 conselhos nacionais e regionais em 36 países e de 22 setores industriais, além de 200 grupos empresariais que atuam em todos os continentes.

³⁴ A *Global Reporting Initiative – GRI* – é uma Organização Não-Governamental composta por uma rede *multistakeholders* que foi fundada em 1997 pela CERES e pelo Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (UNEP). A *GRI* promove a elaboração de relatórios de sustentabilidade que pode ser adotada por todas as organizações. A *GRI* produz a mais abrangente estrutura para relatórios de sustentabilidade do mundo proporcionando maior transparência organizacional. Esta Estrutura, incluindo as Diretrizes para a Elaboração de Relatórios, estabelece os princípios e indicadores que as organizações podem usar para medir e comunicar seu desempenho econômico, ambiental e social. A *GRI* está comprometida a melhorar e aumentar continuamente o uso de suas Diretrizes, que estão disponíveis gratuitamente para o público.

³⁵ Este relatório foi realizado conjuntamente entre a Sociedade Brasileira de Estudos e Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET), o Valor Econômico e o *Vale Columbia Center on Sustainable International Investment*.

³⁶ Que consiste na média aritmética de três proporções estabelecidas entre: ativos estrangeiros e ativos totais, vendas estrangeiras e vendas totais, (geração de) empregos estrangeiros e (geração de) empregos totais.

³⁷ Relatórios anuais 2000-2011. Relatórios de Sustentabilidade 2007-2010.

³⁸ Relatórios anuais 1999-2007. Relatórios de Sustentabilidade 2006-2007.

³⁹ Relatórios anuais 2007-2009.

⁴⁰ Relatórios anuais 2001-2011. Relatórios de Sustentabilidade 2005.

⁴¹ Relatórios anuais 2000-2011. Relatórios de Sustentabilidade 2007-2010.

⁴² Relatórios anuais 1999-2007. Relatórios de Sustentabilidade 2006-2007.

⁴³ Relatórios anuais 2007-2009.

⁴⁴ Relatórios anuais 2001-2011. Relatórios de Sustentabilidade 2005.

⁴⁵ Como a empresa inseriu-se em cada um dos países listados?

⁴⁶ Quais motivos conduziram a decisão da empresa de inserir-se em cada um dos países listados abaixo?

⁴⁷ Ainda em relação aos *motivos que incitaram a expansão internacional*, especificamente no que diz respeito ao *acesso aos recursos*, pode-se afirmar que: A empresa centra-se no direcionamento aos recursos que são mais facilmente (a) imitados, (b) substituídos, (c) transferidos.

⁴⁸ No que diz respeito à estrutura organizacional, pode-se afirmar que: (a) A empresa agrupa as suas operações estrangeiras em uma divisão que tem por obrigação a tomada de decisão relacionada a todo e qualquer assunto internacional, (b) A empresa possui uma subdivisão internacional que tem por obrigação a canalização de ideias que destinam-se a criação de novos produtos, (c) a empresa proíbe a tomada de decisão (relacionada aos assuntos internacionais) originada de toda e qualquer divisão, que não aquela referente ao desenvolvimento de novos produtos competitivos, (d) A empresa normalmente atém-se ao negócio que empreende e, optando por sua diversificação, adquire uma outra empresa através de fusões e de aquisições.

⁴⁹ A pergunta (7) busca avaliar se todas as UNs possuem autonomia para (a) aperfeiçoar o design dos produtos e serviços, (b) desenvolver novos produtos e serviços, (c) desenvolver, aperfeiçoar e substituir processos de produção, (d) entrar em novos mercados, (e) associar-se a novos fornecedores no Brasil e nos países em que estão instaladas, (f) realizar compras para a sede corporativa e para outras UNs, (g) ofertar produtos e serviços para outras UNs e (h) desenvolver novos negócios.

⁵⁰ A pergunta (8) busca avaliar se a sede corporativa delegou à todas as UNs a responsabilidade de (a) executar, elaborar e replicar projetos corporativos, (b) executar, elaborar e replicar processos de inovação e, além disso, se a sede corporativa (c) aprovou a execução dos projetos corporativos elaborados pelas UNs, (d) tem sido receptiva às iniciativas tomadas pelas suas UNs.

⁵¹ A pergunta (9) busca avaliar a influência da sede corporativa sobre todas as UNs, no que diz respeito às atividades de Pesquisa e desenvolvimento (P&D), de Marketing, de Produção e de Recursos Humanos.

⁵² As perguntas (10) e (11) buscaram avaliar se todas as UNs desenvolveram práticas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), de Marketing, de Produção e de Recursos Humanos tanto para a sede corporativa, quanto para as demais UNs.

⁵³ A pergunta (12) busca avaliar a origem da base de suprimentos utilizada pelas UNs.

⁵⁴ A pergunta (13) busca avaliar se, nos últimos anos, (a) aumentou a competição interna voltada ao desenvolvimento de projetos, (b) aumentou a competição interna voltada ao direcionamento de investimentos, (c) aumentou o número de premiações relativas ao desempenho superior das UNs, no que diz respeito à idealização e implementação de projetos corporativos.

⁵⁵ A pergunta (14) busca avaliar o desempenho das UNs em relação à corporação como um todo, ao longo dos últimos três anos, no que diz respeito (a) ao retorno sobre os investimentos, (b) aos lucros, (c) a produtividade, (d) ao crescimento das vendas, (e) a participação de mercado e, (f) ao custo das compras corporativas.

⁵⁶ A pergunta (15) busca avaliar o ambiente de negócios das UNs, no que diz respeito (a) ao tamanho da demanda de outros países, (b) a exigência dos consumidores estrangeiros que incentivam a criação de novos produtos, (c) a intensidade da competição mundial, (d) a velocidade na inovação dos competidores mundiais, (e) a infraestrutura nos outros países (disponibilidade de energia, transporte, telecomunicações), (f) aos incentivos governamentais ao Investimento Direto Brasileiro no Exterior, (g) a disponibilidade da mão-de-obra especializada, (h) a qualidade da mão de obra especializada, (i) a qualidade dos trabalhadores administrativos, (j) a qualidade de cientistas e técnicos em pesquisa e desenvolvimento e, (k) ao apoio governamental à inovação.

⁵⁷ Nos seus *websites*, *releases*, relatórios anuais, de responsabilidade e consolidados.

⁵⁸ Composta pelas operações em El Salvador, Equador, Guatemala, Nicarágua, Peru e República Dominicana, segundo o Relatório Anual e de responsabilidade da AmBev, em 2011.

⁵⁹ Composta pelas operações na Argentina, na Bolívia e no Uruguai (com a produção e comercialização de cervejas, refrigerantes e bebidas não alcoólicas e não carbonatadas) e, no Chile e no Paraguai (com a produção e comercialização de cerveja), segundo o Relatório Anual e de responsabilidade da AmBev, em 2011.

⁶⁰ Representada pela Labatt Brewing Company Limited, com a produção de cerveja no Canadá e exportações para os Estados Unidos, segundo o Relatório Anual e de responsabilidade da AmBev, em 2011.

⁶¹ Segundo a *home page* da AmBev, estas fábricas estavam localizadas em Ribeirão Preto (SP), Getúlio Vargas (RS), Camaçari (BA), Cuiabá (MT) e Manaus (AM).

⁶² Segundo o Relatório Anual de 2003, neste mesmo ano, após a aquisição do montante de 40,5% de participação da Quinsa, a AmBev adquiriu uma participação adicional de 7,49%, totalizando 47,99% das ações daquela companhia. Segundo o Relatório Anual de 2004, a AmBev adquiriu uma participação adicional de 2,99%, totalizando 50,98% das ações daquela companhia.

⁶³ Segundo os Relatórios Anuais de 2000 e de 2003, os ativos operacionais da AmBev na Argentina consistiam numa fábrica adquirida pela Brahma, em 1994.

⁶⁴ Segundo a *home page* da AmBev, em 2005, a companhia inaugurou uma fábrica de cerveja em Lima (Peru), com capacidade de produção de 100 milhões de litros de cerveja por ano. Acessado em 15.06.2012 e disponível em < <http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/historico>>.

⁶⁵ Composta pelas operações em El Salvador, Equador, Guatemala, Nicarágua, Peru e República Dominicana, segundo o Relatório Anual e de responsabilidade da AmBev, em 2011.

⁶⁶ Composta pelas operações na Argentina, na Bolívia e no Uruguai (com a produção e comercialização de cervejas, refrigerantes e bebidas não alcoólicas e não carbonatadas) e, no Chile e no Paraguai (com a produção e comercialização de cerveja), segundo o Relatório Anual e de responsabilidade da AmBev, em 2011.

⁶⁷ Representada pela Labatt Brewing Company Limited, com a produção de cerveja no Canadá e exportações para os Estados Unidos, segundo o Relatório Anual e de responsabilidade da AmBev, em 2011.

⁶⁸ Nos seus *websites*, *releases*, relatórios anuais, de responsabilidade e consolidados.

⁶⁹ Nos seus *websites*, *releases*, relatórios anuais, de responsabilidade e consolidados.

⁷⁰ Decorrentes dos processos produtivos.

⁷¹ Programa de Manutenção da Escola Técnica Walter Belian e da escola Senai/Fundação Zerrenner

⁷² Tais como eteno, propeno, butadieno, cloro, soda e solventes

⁷³ Tais como eteno e polietileno (PE) verdes

⁷⁴ Tais como polietileno (PE), polipropileno (PP), e policloreto de vinha (PVC)

⁷⁵ Reúne as operações de polipropileno (PP) nos Estados Unidos e na Alemanha. Sob sua responsabilidade estão as unidades situadas em Marcus Hook e Pittsburgh (Pennsylvania), La Porte, Freeport e Seadrift (Texas) e Neal (West Virginia) – Estados Unidos – e Wesseling e Schkopau, na Alemanha, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁷⁶ Responsável pelo desenvolvimento dos projetos Etileno XXI, no México, e pelos que estão em análise para implantação na América do Sul, como Peru e Venezuela, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁷⁷ Responsável por servir com produtos químicos como eteno, propeno, benzeno, butadieno e paraxileno, entre outros, às unidades de Poliolefinas e Vinílicos, bem como vários segmentos da indústria química e petroquímica. As plantas da Unib localizam-se em Camaçari (BA), Duque de Caxias (RJ), Mauá (SP) e Triunfo (RS), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁷⁸ Reúne as operações relacionadas às resinas polietileno (PE) e polipropileno (PP), além de eteno derivado de etanol e polietileno (PE) verde. Suas unidades fabris estão localizadas em Camaçari (Bahia), Paulínia, Mauá e Cubatão (São Paulo), Duque de Caxias (Rio de Janeiro) e Triunfo (Rio Grande do Sul). A unidade contempla, também, as atividades do projeto Comperj-Braskem e do projeto de propeno e polipropileno (PP) derivados do etanol da cana-de-açúcar, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁷⁹ Contempla as operações relacionadas à resina policloreto de vinha (PVC), além de cloro e soda, com unidades industriais em Maceió e Marechal Deodoro (Alagoas) e Camaçari (Bahia), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁸⁰ Empresa multinacional brasileira que possui negócios diversificados – nos setores de Engenharia e Construção, de Óleo e Gás, Imobiliário, de Engenharia Ambiental, de Química e Petroquímica, de Etanol e Açúcar, em Participações e Investimentos, de Transporte e Logística, de Defesa e Tecnologia, de Instituições auxiliares especializadas nas áreas de Seguros e Garantias e Previdência Complementar, de Energia e de Construção Naval, com participação no Estaleiro Enseada do Paraguaçu (EEP), Bahia – com atuação e padrão globais.

⁸¹ Tais como eteno, propeno, butadieno, cloro, soda e solventes

⁸² Tais como eteno e polietileno (PE) verdes.

⁸³ Tais como polietileno, (PE), polipropileno (PP), e policloreto de vinha (PVC)

⁸⁴ Reúne as operações de polipropileno (PP) nos Estados Unidos e na Alemanha. Sob sua responsabilidade estão as unidades situadas em Marcus Hook e Pittsburgh (Pennsylvania), La Porte, Freeport e Seadrift (Texas) e Neal (West Virginia) – Estados Unidos – e Wesseling e Schkopau, na Alemanha, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁸⁵ Responsável pelo desenvolvimento dos projetos Etileno XXI, no México, e pelos que estão em análise para implantação na América do Sul, como Peru e Venezuela, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁸⁶ Responsável por servir com produtos químicos como eteno, propeno, benzeno, butadieno e paraxileno, entre outros, às unidades de Poliolefinas e Vinílicos, bem como vários segmentos da indústria química e petroquímica. As plantas da Unib localizam-se em Camaçari (BA), Duque de Caxias (RJ), Mauá (SP) e Triunfo (RS), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁸⁷ Reúne as operações relacionadas às resinas polietileno (PE) e polipropileno (PP), além de eteno derivado de etanol e polietileno (PE) verde. Suas unidades fabris estão localizadas em Camaçari (Bahia), Paulínia, Mauá e Cubatão (São Paulo), Duque de Caxias (Rio de Janeiro) e Triunfo (Rio Grande do Sul). A unidade contempla, também, as atividades do projeto Comperj-Braskem e do projeto de propeno e polipropileno (PP) derivados do etanol da cana-de-açúcar, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁸⁸ Contempla as operações relacionadas à resina policloreto de vinha (PVC), além de cloro e soda, com unidades industriais em Maceió e Marechal Deodoro (Alagoas) e Camaçari (Bahia), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.

⁸⁹ Não foi mencionado o ano em que esta tecnologia foi adquirida.

⁹⁰ Cujo mandato abrangeu o período de 19/03/1947 a 31/01/1951.

⁹¹ Cujo mandato abrangeu o período de 31/01/1951 a 30/03/1955.

⁹² Observe que, neste caso, o modo de inserção – concessão - utilizado consistiu numa exigência à Cemig e à Cia Técnica de Engenharia Elétrica (Alusa). Note, ainda que o consórcio aqui referenciado não foi formado com uma empresa no mercado estrangeiro. A Alusa é uma empresa brasileira com sede em São Paulo. No entanto, esta foi a estratégia adotada pela Cemig para concorrer a entrada e a permanência no Chile.

⁹³ Fato análogo ao que seria a ênfase nas características nacionais do país, segundo os critérios utilizados na presente investigação.

⁹⁴ Nos seus *websites*, *releases*, relatórios anuais, de responsabilidade e consolidados.

⁹⁵ Nos seus *websites*, *releases*, relatórios anuais, de responsabilidade e consolidados.

⁹⁶ Nas fases de Projeto, implantação e operação de empreendimentos.

⁹⁷ Inclui as operações realizadas na Guatemala, na República Dominicana, no México, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru, no Uruguai e na Venezuela, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

⁹⁸ Inclui as operações realizadas nos Estados Unidos (exceto aços especiais) e no Canadá. Opera 20 unidades siderúrgicas, 12 plantas de transformação, 48 unidades de corte e dobra de aço e 22 de coleta e processamento de sucata, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

⁹⁹ Inclui as operações realizadas na Espanha, nos Estados Unidos, na Índia e no Brasil (em algumas unidades), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

¹⁰⁰ Opera 11 usinas, 4 unidades de transformação, 40 centros de corte e dobra de aço, 4 centros de serviços de aços planos, 7 unidades de coleta e processamento de sucata e 4 áreas de extração de minério de ferro e, além disso, possui 82 filiais de distribuição, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

¹⁰¹ Esta indústria foi criada para a produção de móveis no estilo desenvolvido pelo austríaco Michael Thonet, no século XIX. Após sua aquisição, a fábrica de móveis cresceu rapidamente. Em 1930, a fábrica chegou a ter cerca de 500 operários em duas unidades fabris, número muito superior à média das indústrias brasileiras da época. Posteriormente, a indústria foi vendida por seus herdeiros a outros empresários gaúchos e a marca dos móveis acabou sendo alterada para Thonart.

¹⁰² Em 1947, Hugo Gerdau desliga-se do empreendimento.

¹⁰³ Cuja inserção nos negócios Gerdau foi dada em 1964.

¹⁰⁴ Em fevereiro de 1971.

¹⁰⁵ Alguns anos depois, a Metalúrgica Gerdau S.A. e a Siderúrgica Riograndense S.A. decidiram vender a instituição, em virtude da retração e da instabilidade do mercado de capitais, ocorrida a partir de meados da década de 1980.

¹⁰⁶ Neste mesmo ano, a *Siderúrgica Hime* teve suas instalações e equipamentos incorporados à usina *Cosiguá*

¹⁰⁷ Em 1995, o Grupo Gerdau inauguraria a Fase II da Usiba, elevando sua capacidade original de 350 mil para 450 mil toneladas/homem. Já em 2000, a produtividade da Usiba atingiu quase o dobro da produtividade daquele período, com a produção de 1277 toneladas/homem.

¹⁰⁸ Cabe ressaltar que alguns desses negócios foram desativados, reformulados ou fundidos a outras empresas pelo Grupo Gerdau.

¹⁰⁹ Mais tarde, a companhia foi incorporada à Açonorte, em face da falta de mercado e da inviabilidade econômica.

¹¹⁰ A Aços Finos Piratini foi fundada e instalada pelo governo estadual do Rio Grande do Sul, em 1961, em Charqueadas, à beira do rio Jacuí. O objetivo deste empreendimento era a promoção e a recuperação da atividade carbonífera e, além disso, o estímulo da indústria metal-mecânica no estado.

¹¹¹¹¹¹¹¹¹ Não constam na *home page* do grupo, local onde foi extraído informações sobre estes acontecimentos, as informações atinentes as datas das aquisições das participações acionárias e os montantes pagos nas transações de aquisição da *Bradley Steel* e da *Monteferro América*.

¹¹² Em setembro de 2005, o Grupo Gerdau adquiriu 35,98% das ações da Sipar Aceros S.A., sediada em Santa Fé, na Argentina, passando a deter 73,98% do capital social da companhia.

¹¹³ Em outubro de 2000, o grupo Gerdau S.A. adquiriu os 12% remanescentes da participação acionária da FLS Holdings Inc., com sede em Delaware, Estados Unidos. Com esta operação, a Gerdau passou a deter 100% da FLS Holdings, o que eleva sua participação de 75% para 85% do capital total da AmeriSteel Corp. O valor desembolsado para a aquisição desta participação foi de US\$ 35,6 milhões. Em agosto de 2010, a Gerdau S.A. adquiriu todas as ações ordinárias da Gerdau Ameristeel, emitidas e em circulação, de que ainda não era detentora, direta ou indiretamente, pelo valor de US\$ 11,00 por ação, em dinheiro.

¹¹⁴¹¹⁴ Em novembro de 2006, o Grupo Gerdau S.A. arrematou 32,84% de participação do capital social da Empresa Siderúrgica del Perú – Siderperu. O arremate dessa participação foi efetuado através de uma Oferta Pública de Venda das ações de propriedade da Sider Corp S.A. ao preço de 0,40 nuevos soles por ação, totalizando 129,7 milhões de nuevos soles (US\$ 40,5 milhões). Deste modo, a Gerdau passou a deter uma participação de 83,27% no capital social da companhia.

¹¹⁵ Em agosto de 2010, o Grupo Gerdau adquiriu 49,1% da participação no capital social da Cleary Holdings Corp.. Com essa participação adicional, o Grupo Gerdau passou a deter 100% do capital social dessa empresa. O valor desembolsado para a aquisição desta participação foi de US\$ 57 milhões.

¹¹⁶ Inclui as operações realizadas na Guatemala, na República Dominicana, no México, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru, no Uruguai e na Venezuela, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

¹¹⁷ Inclui as operações realizadas nos Estados Unidos (exceto aços especiais) e no Canadá. Opera 20 unidades siderúrgicas, 12 plantas de transformação, 48 unidades de corte e dobra de aço e 22 de coleta e processamento de sucata, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

¹¹⁸ Inclui as operações realizadas na Espanha, nos Estados Unidos, na Índia e no Brasil (em algumas unidades), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

¹¹⁹ Opera 11 usinas, 4 unidades de transformação, 40 centros de corte e dobra de aço, 4 centros de serviços de aços planos, 7 unidades de coleta e processamento de sucata e 4 áreas de extração de minério de ferro e, além disso, possui 82 filiais de distribuição, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

-
- ¹²⁰ Nos seus *websites*, *releases*, relatórios anuais, de responsabilidade e consolidados.
- ¹²¹ Nos seus *websites*, *releases*, relatórios anuais, de responsabilidade e consolidados.
- ¹²² Gerados durante a produção do Aço.
- ¹²³ Canadá.
- ¹²⁴ El Salvador, Guatemala, Nicarágua e República Dominicana.
- ¹²⁵ Argentina Bolívia, Chile, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela.
- ¹²⁶ Estados Unidos e México.
- ¹²⁷ Argentina, Colômbia, Peru e Venezuela.
- ¹²⁸ Cingapura.
- ¹²⁹ Alemanha e Holanda.
- ¹³⁰ Canadá, Estados Unidos e México.
- ¹³¹ Guatemala e República Dominicana.
- ¹³² Argentina, Chile, Colômbia, Peru, Uruguai Venezuela.
- ¹³³ Índia.
- ¹³⁴ Espanha.
- ¹³⁵ Como no caso da Cemig.
- ¹³⁶ Como no caso da Braskem
- ¹³⁷ Como no caso da AmBev.
- ¹³⁸ Em parceria do tipo consórcio com a Cia Técnica de Engenharia Elétrica (Alusa).
- ¹³⁹ Chile.
- ¹⁴⁰ Criada com a finalidade de operacionalizar as obras de construção daquela linha de transmissão e de cuidar dos serviços de operação e manutenção da mesma.
- ¹⁴¹ Tais como eteno, propeno, butadieno, cloro, soda e solventes
- ¹⁴² Tais como eteno e polietileno (PE) verdes
- ¹⁴³ Tais como polietileno, (PE), polipropileno (PP), e policloreto de vinha (PVC)
- ¹⁴⁴ Fato análogo ao que seria a ênfase nas características nacionais do país, segundo os critérios utilizados na presente investigação.
- ¹⁴⁵ Composta pelas operações em El Salvador, Equador, Guatemala, Nicarágua, Peru e República Dominicana, segundo o Relatório Anual e de responsabilidade da AmBev, em 2011.
- ¹⁴⁶ Composta pelas operações na Argentina, na Bolívia e no Uruguai (com a produção e comercialização de cervejas, refrigerantes e bebidas não alcoólicas e não carbonatadas) e, no Chile e no Paraguai (com a produção e comercialização de cerveja), segundo o Relatório Anual e de responsabilidade da AmBev, em 2011.
- ¹⁴⁷ Representada pela Labatt Brewing Company Limited, com a produção de cerveja no Canadá e exportações para os Estados Unidos, segundo o Relatório Anual e de responsabilidade da AmBev, em 2011.
- ¹⁴⁸ Reúne as operações de polipropileno (PP) nos Estados Unidos e na Alemanha. Sob sua responsabilidade estão as unidades situadas em Marcus Hook e Pittsburgh (Pennsylvania), La Porte, Freeport e Seadrift (Texas) e Neal (West Virginia) – Estados Unidos – e Wesseling e Schkopau, na Alemanha, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.
- ¹⁴⁹ Responsável pelo desenvolvimento dos projetos Etileno XXI, no México, e pelos que estão em análise para implantação na América do Sul, como Peru e Venezuela, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.
- ¹⁵⁰ Responsável por servir com produtos químicos como eteno, propeno, benzeno, butadieno e paraxileno, entre outros, às unidades de Poliolefinas e Vinílicos, bem como vários segmentos da indústria química e petroquímica. As plantas da Unib localizam-se em Camaçari (BA), Duque de Caxias (RJ), Mauá (SP) e Triunfo (RS), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.
- ¹⁵¹ Reúne as operações relacionadas às resinas polietileno (PE) e polipropileno (PP), além de eteno derivado de etanol e polietileno (PE) verde. Suas unidades fabris estão localizadas em Camaçari (Bahia), Paulínia, Mauá e Cubatão (São Paulo), Duque de Caxias (Rio de Janeiro) e Triunfo (Rio Grande do Sul). A unidade contempla, também, as atividades do projeto Comperj-Braskem e do projeto de propeno e polipropileno (PP) derivados do etanol da cana-de-açúcar, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.
- ¹⁵² Contempla as operações relacionadas à resina policloreto de vinha (PVC), além de cloro e soda, com unidades industriais em Maceió e Marechal Deodoro (Alagoas) e Camaçari (Bahia), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pela Braskem, em 2011.
- ¹⁵³ Inclui as operações realizadas na Guatemala, na República Dominicana, no México, na Argentina, no Chile, na Colômbia, no Peru, no Uruguai e na Venezuela, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.
- ¹⁵⁴ Inclui as operações realizadas nos Estados Unidos (exceto aços especiais) e no Canadá. Opera 20 unidades siderúrgicas, 12 plantas de transformação, 48 unidades de corte e dobra de aço e 22 de coleta e processamento de sucata, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

¹⁵⁵ Inclui as operações realizadas na Espanha, nos Estados Unidos, na Índia e no Brasil (em algumas unidades), segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

¹⁵⁶ Opera 11 usinas, 4 unidades de transformação, 40 centros de corte e dobra de aço, 4 centros de serviços de aços planos, 7 unidades de coleta e processamento de sucata e 4 áreas de extração de minério de ferro e, além disso, possui 82 filiais de distribuição, segundo o Relatório Anual e de Responsabilidade publicado pelo Grupo Gerdau, em 2011.

¹⁵⁷ Nos seus *websites*, *releases*, relatórios anuais, de responsabilidade e consolidados.

¹⁵⁸ O estabelecimento destes requisitos tem por objetivo acompanhar, controlar e proteger o meio ambiente, além de avaliar impactos e executar planos de ação que tenham a finalidade de reparar os danos ambientais provocados pela companhia. Tais requisitos são auditados anualmente por terceira parte externa e pelos empregados da própria Cemig, através da coleta de amostragem, e têm seus resultados encaminhados às gerências e diretorias para a realização de análises críticas.

¹⁵⁹ Decorrentes dos processos produtivos.

¹⁶⁰ Nas fases de Projeto, implantação e operação de empreendimentos.

¹⁶¹ Gerados durante a produção do Aço.

¹⁶² Programa de Manutenção da Escola Técnica Walter Belian e da escola Senai/Fundação Zerrenner