

**APLICAÇÃO DE TIPOLOGIAS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL: CLASSIFICAÇÃO DAS VINTE  
EMPRESAS BRASILEIRAS MAIS TRANSNACIONALIZADAS**

**APPLICATION OF INTERNATIONAL EXPANSION TYPOLOGY: RANKING OF THE TWENTY  
MOST TRANSNATIONALISED BRAZILIAN COMPANIES**

**APLICACIÓN DE TIPOLOGÍAS DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL: CLASIFICACIÓN DE LAS  
VEINTE EMPRESAS BRASILEÑAS MÁS TRANSNACIONALIZADAS**

**Maria Laura Ferranty Mac Lennan**

Doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo  
Endereço: Vila Mariana, CEP: 04018-010. São Paulo, SP, Brasil  
Telefone: (11) 5085-6657  
E-mail: [laura.maclennan@usp.br](mailto:laura.maclennan@usp.br)

**Maria Luiza Vasques Piccioli**

Mestre em Administração com ênfase em Gestão Internacional pela ESPM  
Professora da ESPM  
Endereço: Rua Morgado de Mateus, n. 127, apto 114, Vila Mariana, CEP: 04015050. São Paulo, SP, Brasil  
Telefone: 5549-6798  
E-mail: [marialuiza@piccioli.com.br](mailto:marialuiza@piccioli.com.br)

**Viviane Eiko Ito Yamasaki**

Mestre em Administração com ênfase em Gestão Internacional pela ESPM  
Endereço: Rua Guilherme Schell, n. 350, Santo Antônio, Porto Alegre, RS, Brasil  
Telefone: (51) 3218-1300  
E-mail: [viviyamasaki@hotmail.com](mailto:viviyamasaki@hotmail.com)

Artigo recebido em 16/08/2013. Revisado por pares em 02/12/2013. Reformulado em 09/02/2014. Recomendado para publicação em 10/02/2014 por Ademar Dutra (Editor Científico). Publicado em 22/04/2014. Avaliado pelo Sistema *double blind review*.

## RESUMO

O objetivo deste artigo é discutir a aplicação das tipologias de internacionalização das EMNEs (Empresas Multinacionais Emergentes) no caso brasileiro. Por meio de pesquisa documental, foram levantadas informações sobre as 20 empresas brasileiras com maior índice de transnacionalidade, de acordo com dados de 2011 da Fundação Dom Cabral. Assim, foram identificadas as características das multinacionais brasileiras, permitindo a classificação integrada entre as tipologias trampolim e as estratégias genéricas de internacionalização. Na perspectiva trampolim, a internacionalização qualifica as EMNEs para a aquisição de recursos estratégicos e redução de restrições institucionais e mercadológicas do país de origem. Sobre a aplicabilidade das tipologias, os resultados demonstram que o grupo *aspirante* prevalece na perspectiva trampolim. E com relação às estratégias genéricas verificou-se a aderência da amostra às diversas tipologias propostas.

**Palavras-chave:** Estratégias de Internacionalização; Tipologias; Multinacionais Brasileiras.

## ABSTRACT

This paper analyses the applicability on Brazilian multinational Companies (MNCs) in two typologies developed to explain the internationalization of emerging market's enterprises. Using *Fundação Dom Cabral* 2011 data about companies with the higher transnationality index, information was gathered through documental research. This article builds a systematic classification on Brazilian MNCs upon the springboard perspective and the generic internationalization strategies. Results show that the "world-stage aspirant" group prevailed on the Springboard typology. Concerning the generic internationalization strategy, the sample was distributed among all strategies.

**Keywords:** Internationalization Strategies; Typologies; Brazilian Multinationals.

## RESUMEN

El objetivo de ese trabajo es discutir la aplicación de las tipologías de internacionalización de las EMNEs (Empresas Multinacionales Emergentes) en el caso brasileño. Por medio de investigación documental, informaciones sobre las 20 empresas brasileñas con mayor índice de transnacionalidad fueron recopiladas, de acuerdo con datos de 2011 de la Fundación Don Cabral. De esta manera fueron identificadas las características de las multinacionales brasileñas, lo que permitió la clasificación integrada entre las tipologías trampolín y las estrategias genéricas de internacionalización. En la perspectiva trampolín, la internacionalización califica las EMNEs para adquisición de recursos estratégicos y reducción de restricciones institucionales y de mercadeo del país de origen. Sobre la aplicabilidad de las tipologías, los resultados demuestran que el grupo *aspirante* prevalece en la perspectiva trampolín. Con relación acerca de las estrategias genéricas, fue observada la adherencia de la amuestra con diversas tipologías propuestas.

**Keywords:** Estrategias de internacionalización; Tipologías; Multinacionales brasileñas.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde 1990, o ambiente político internacional e o ambiente tecnológico modificaram-se intensamente com a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC) e a abertura dos mercados interno e externo. Mudanças como a desregulamentação e a privatização do setor de telecomunicações em vários países, somadas aos avanços da computação e o surgimento da *internet* alteraram fortemente os limites da empresa e os custos de se fazer negócios além das fronteiras (EVANS; WURSTER, 2000).

Segundo Wright *et al.* (2005), as economias emergentes assumem posições cada vez mais proeminentes na economia mundial. Mercados emergentes são os novos *players* na economia global, compostos pelos países do BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), além de outras economias de rápido crescimento, como Turquia, Argentina e alguns países asiáticos (CAVUSGIL; KARDES, 2013).

Os dados de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) publicados pela *United Nation Conference on Trade and Development* (UNCTAD) indicam o aumento de participação das economias emergentes no cenário global. Tradicionalmente observa-se a predominância da participação dos países desenvolvidos no recebimento dos investimentos diretos globais. A título de referência, nas décadas de 1980 e 1990, os países desenvolvidos eram responsáveis pelo recebimento de mais de 80% de toda a movimentação de entrada dos fluxos de IDE, enquanto economias em desenvolvimento recebiam menos de 20% destes investimentos, como mostra a Tabela 1.

Tabela 1 - Recebimento de Investimento Direto por Região e Economia - 1980-2010 (%)

%	1980	1990	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Mundo</b>	<b>100</b>						
<b>Economias Desenvolvidas</b>	<b>86,1</b>	<b>83,0</b>	<b>66,6</b>	<b>68,7</b>	<b>56,7</b>	<b>50,8</b>	<b>48,4</b>
Europa	39,5	50,4	43,2	45,5	30,5	34,0	23,7
América do Norte	42,0	27,0	20,3	19,2	21,3	13,3	20,2
<b>Outras Economias Desenvolvidas</b>	<b>4,6</b>	<b>5,6</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,9</b>	<b>3,5</b>	<b>3,0</b>
<b>Economias em Desenvolvimento</b>	<b>13,8</b>	<b>16,9</b>	<b>29,7</b>	<b>26,8</b>	<b>36,6</b>	<b>42,9</b>	<b>46,1</b>
África	0,7	1,4	3,9	3,5	5,2	5,3	4,4
América Latina	11,9	4,3	6,4	6,4	8,5	10,5	12,8
Ásia e Oceania	1,2	11,3	19,4	16,8	22,9	27,2	28,9
<b>Outros</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>3,7</b>	<b>4,6</b>	<b>6,7</b>	<b>5,6</b>	<b>5,2</b>

Fonte: UNCTAD – *World Investment Report WIR* (2011).

No entanto, esta concentração dos fluxos globais de IDE nos países desenvolvidos passou a perder força ao longo do tempo, com o aumento significativo da participação dos países em desenvolvimento. É possível observar, na tabela 1, que as economias em desenvolvimento partiram de uma participação de 13,8%, em 1980, para quase 50% em 2010.

A crise econômica iniciada em 2008 contribuiu para a aceleração da desconcentração do IDE nos países desenvolvidos. Por terem sido o centro da crise, estas economias sofreram seu impacto em maior intensidade, ao passo que, com maior resiliência, os países em desenvolvimento ampliaram sua participação nos fluxos globais de IDE. Nesse período, a quebra ou o barateamento de ativos internacionais nas economias desenvolvidas resultaram em diversas oportunidades de negócios, que culminaram em operações de fusões e aquisições internacionais, o que aumentou ainda mais a presença dos emergentes no cenário global (WIR, 2011). Todos esses fatores nutriram a terceirização e as tendências de *off-shoring*, ocasionando a desintegração vertical das empresas e a redução das barreiras de entrada para EMNEs (empresas multinacionais emergentes) (EVANS; WURSTER, 2000). Segundo Wright et al. (2005), esta mudança de cenário resulta no rápido desenvolvimento dos países emergentes, associado às políticas governamentais que favorecem a sua liberalização econômica.

Cavusgil, Knight e Resenberger (2010) assinalam que as economias emergentes podem ser designadas a partir de critérios, como renda baixa ou média, potencial de crescimento elevado e nível de industrialização baixo. Por sua vez, Khanna e Palepu (2010, p. 6), apontam estes mercados como os países que apresentam “vazio institucional”; ou seja, carência de arenas transnacionais onde compradores e vendedores se integram de modo eficiente.

Tais mercados são caracterizados por normas institucionais consideradas frágeis em comparação às de países desenvolvidos (CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008). Isto não altera sua relevância crescente na economia global, em virtude de seu rápido crescimento econômico nos últimos anos (KHANNA; PALEPU, 2010). O governo, muitas vezes, desempenha papel importante nesses mercados, oferecendo apoio ao desenvolvimento das EMNEs (HIRA, WIXTED; ARECHAVALA-VARGAS, 2012). Um ponto importante a salientar é que os mercados emergentes estão em diferentes estágios de desenvolvimento e possuem comportamentos heterogêneos com relação às suas instituições, aplicação de recursos e cultura organizacional (KHANNA; PALEPU, 2010; GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009).

Embora a literatura exponha a dificuldade em se fazer generalizações sobre esse grupo tão diverso, a tentativa de identificar fatores em comum por meio das tipologias e testá-las, no caso das empresas brasileiras, é válida por duas razões. Primeiro, de acordo com a literatura, as EMNEs não pertencem um grupo homogêneo: há diferenças nos países onde elas estão presentes, nas vantagens competitivas que exploram, nos mercados-alvo e nos caminhos de internacionalização pelos quais cada uma optou (KHANNA; PALEPU, 2010; GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009; RAMAMURTI, 2009a, 2009b). A segunda razão é o recente ganho de participação das EMNEs no cenário global. Grande parte dos estudos sobre internacionalização de empresas baseia-se em países desenvolvidos, onde o ambiente institucional é diferente da realidade das economias emergentes, como é o caso do Brasil (OLIVEIRA JÚNIOR; BORINI, 2012; GUILLÉN; GARCIA-CANAL, 2009; RAMAMURTI, 2009b, MATHEWS, 2006). Ainda, nos modelos teóricos sobre internacionalização de empresas de países emergentes, predomina a pesquisa sobre empresas asiáticas (CIRAVEGNA; FITZGERALD; KUNDU, 2013), principalmente de origem chinesa e indiana, como é o caso do modelo proposto por Luo e Tung (2007). Apesar da crescente importância de empresas latino-americanas no contexto global (GUILLÉN e GARCÍA-CANAL, 2009), existem poucas pesquisas voltadas à validação dos novos modelos teóricos no contexto da América Latina. Assim, este estudo busca contribuir com a literatura ao avaliar a aplicabilidade das tipologias propostas por Luo e Tung (2007) e Ramamurti (2009a) no contexto brasileiro. Para isso foram utilizadas, como objeto de estudo, as vinte empresas brasileiras mais transnacionalizadas, segundo classificação feita pela Fundação Dom Cabral (FDC) em 2011.

Para a realização deste trabalho, primeiramente discutem-se as tipologias, sejam Perspectiva Trampolim e Estratégia Genérica de internacionalização, e seus respectivos embasamentos teóricos. Posteriormente, descreve-se a amostra e a metodologia adotada. Finalmente, discutem-se os resultados da pesquisa, conclusões, limitações e encaminhamentos futuros.

## **2 ESTRATÉGIAS DE EXPANSÃO INTERNACIONAL DAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Diversas perspectivas teóricas propõem-se a explicar a expansão internacional das empresas, como o paradigma eclético de Dunning (1988) e o modelo de Uppsala (JOHANSON;

VAHLNE, 1977). Contudo, alguns autores argumentam que empresas advindas de países emergentes se internacionalizam de modo diferente, se comparadas às multinacionais tradicionais (CUERVO-CAZURRA, 2012; CUERVO-CAZURRA; GENC, 2008; GUILLÉN; GARCIA-CANAL, 2009; LUO; RUI, 2009; RAMAMURTI, 2012). Neste contexto surgem duas visões: a perspectiva Trampolim (LUO; TUNG, 2007) e as estratégias genéricas de internacionalização (RAMAMURTI, 2009a). A seguir, ambas as visões serão apresentadas.

## 2.1 PERSPECTIVA TRAMPOLIM

Os autores Luo e Tung (2007), em seu artigo sobre expansão internacional de empresas de mercados emergentes, apresentam uma tipologia denominada perspectiva trampolim. Isto porque, para eles, as EMNEs qualificam a expansão internacional como um trampolim para aquisição de recursos estratégicos necessários para competir com concorrentes globais e evitar restrições institucionais e de mercado relativas ao país de origem. Outros autores também apontam a busca de novas capacidades e vantagens competitivas como justificativa para a internacionalização das empresas provenientes de economias emergentes (GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009; MATHEWS, 2006), busca esta que já foi demonstrada empiricamente no caso brasileiro (BORINI *et al.*, 2012).

A referida perspectiva trampolim, na maioria das vezes, ocorre devido a pressões sofridas pelas EMNEs com relação à superação de desvantagens de entrada, como *late movers*, à presença de concorrentes globais no país de origem, à necessidade de desenvolvimento tecnológico e, finalmente, à sua integração na economia global (LUO; TUNG, 2007; MATHEWS, 2006).

Luo e Tung (2007) definem as EMNEs como empresas internacionais que se originam em mercados emergentes e possuem atividades em um ou mais países estrangeiros. Segundo os autores, estas empresas podem ser categorizadas em grupos distintos com base em dois critérios: (i) propriedade societária – empresas privadas ou empresas estatais; e (ii) nível de diversificação internacional envolvendo cobertura geográfica e IDE.

Na realidade, o segundo critério não está claramente delimitado por Luo e Tung (2007). Portanto, de modo a conceituar mais claramente se a diversificação internacional ocorre de maneira ampla ou restrita, vale retomar a classificação proposta por Securato e Oliveira

(1998), na qual, para definir o nível de globalização, os blocos econômicos mundiais são divididos em bloco americano, bloco europeu e bloco asiático. Neste caso, o nível de globalização internacional é considerado amplo quando a empresa atua no bloco mundial, e estreito quando opera em apenas uma ou duas destas divisões.

A categorização da perspectiva trampolim permitiu o desenvolvimento de uma tipologia de EMNEs, dividida por Luo e Tung (2007) nos quatro grupos apresentados na Figura 1.

Figura 1 - Tipologia das EMNEs



Fonte: Luo e Tung, (2007).

As EMNEs classificadas como **empresário nicho** são empresas multinacionais de nicho, não estatais, com cobertura geográfica e de produtos focada em alguns mercados internacionais. Ao contrário das empresas estatais, os empreendedores de mercados de nicho não recebem suporte institucional do governo e não possuem rica experiência industrial. Na maioria das vezes, estão concentrados em uma estreita linha de produtos e mercados para alavancar seus pontos fortes.

As EMNEs de **estágio mundo aspirante** são empresas multinacionais não estatais, relativamente diversificadas em seus produtos e de ampla cobertura geográfica no mercado internacional. Embora não atinjam a escala e o âmbito de internacionalização das grandes multinacionais de mercados desenvolvidos, empresas no estágio de aspirantes tornam-se

importante força no cenário global, onde as vantagens em custo são críticas. As aspirantes atuam principalmente no segmento de produtos manufaturados de massa e em setores tecnologicamente maduros.

As EMNEs com denominação de **agente transnacional** são empresas multinacionais estatais com intenso investimento no exterior, mas que continuam sujeitas a regras ou influências do governo local. Estes agentes operam geralmente em setores de importância estratégica no país de origem. Na maioria das vezes, os governos são seus maiores acionistas. Estas empresas estão se tornando globais para aproveitar as oportunidades disponíveis nos outros mercados e, desta forma, apoiar o desenvolvimento econômico do seu país de origem.

As EMNEs chamadas de **especialista comissionado** são empresas multinacionais estatais cujos investimentos estão concentrados em poucos mercados estrangeiros, que alavancam as suas vantagens competitivas e, ao mesmo tempo, atendem iniciativas do governo local. Estes especialistas têm foco em regiões específicas e operam seus negócios ou produtos desempenhando papel duplo: colher os frutos de expansão internacional como um negócio legítimo e desenvolver seus negócios durante o período de mandato do governo, dentro da sua área de especialização.

O comportamento das EMNEs baseado na perspectiva trampolim difere, conforme apresentado na sua tipologia (LUO; TUNG, 2007). As empresas estatais e não estatais possuem comportamento diferenciado com relação à tomada de risco, estratégia de investimento e relacionamento com as subsidiárias. Enquanto não estatais possuem maior poder de decisão e menor influência governamental, as estatais contam com maior apoio institucional do governo, porém atuam com mais burocracia e influência de aspectos políticos.

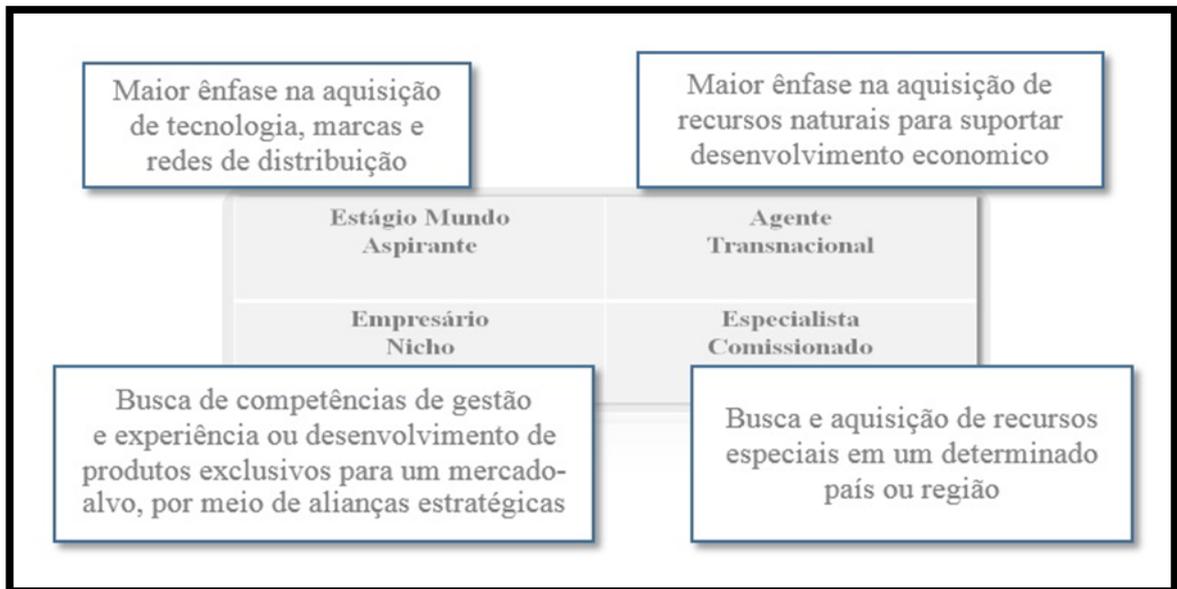
Com relação à diversidade de mercados de atuação no processo de internacionalização, as EMNEs tipo estágio aspirantes e tipo agentes transnacionais geram maiores oportunidades de negócios e retornos mais elevados. Por outro lado, correm maiores riscos, dada sua abrangência de atuação e os elevados investimentos em diferentes mercados.

Ainda segundo Luo e Tung (2007), com base na perspectiva trampolim das EMNEs é possível identificar os motivos para a internacionalização, são eles: a busca por ativos e a busca por oportunidades. O primeiro visa a um possível reforço econômico ou à diminuição de uma desvantagem competitiva. Esses ativos podem estar relacionados a novas tecnologias, necessidade de *know how* e de capital humano, aquisição de marca, ampliação da base de

consumidores, novos canais de distribuição e acesso a recursos naturais. Na Figura 2 é possível identificar o comportamento das EMNEs na busca por ativos, conforme a tipologia.

O segundo motivo é, na verdade, uma confluência de motivos: (i) aproveitar oportunidades de nicho em outros mercados que complementem suas forças estratégicas, (ii) obter vantagens financeiras e não financeiras nos países de origem e de destino, (iii) aumentar o tamanho da empresa e a sua reputação, (iv) escapar de restrições institucionais e de mercado encontradas no país de origem, (v) ultrapassar barreiras comerciais em mercados desenvolvidos, (vi) valer-se de oportunidade em outros países em desenvolvimento para reduzir o seu custo de produção e (vii) aproveitar oportunidades em países de alta renda.

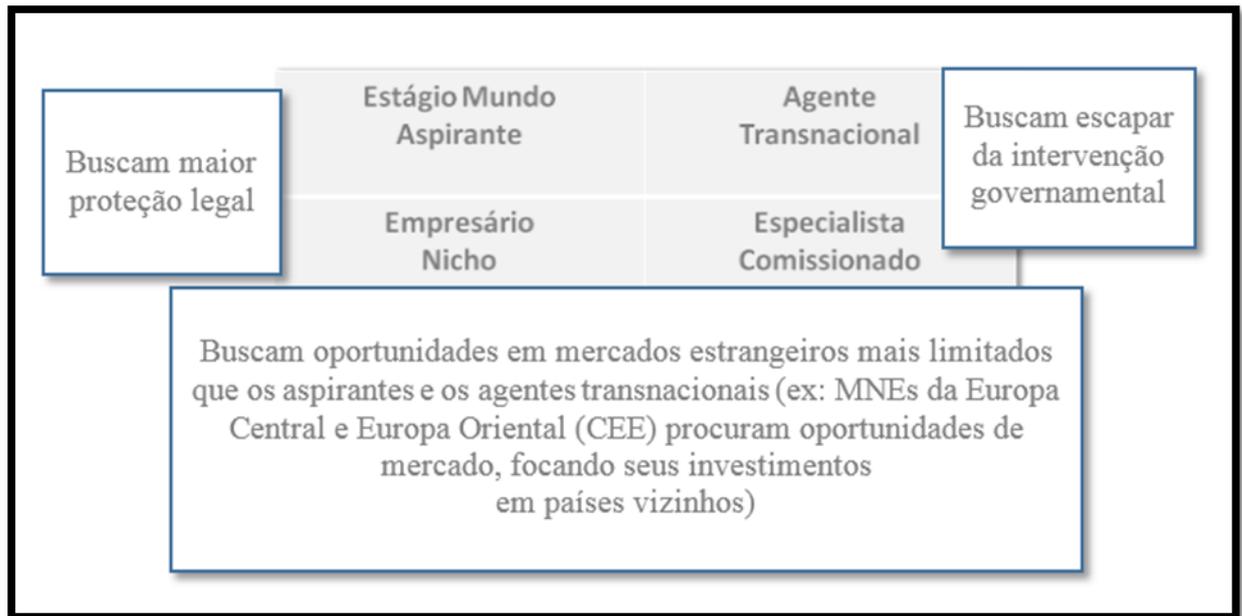
Figura 2: Tipologia das EMNEs e busca de ativos



Fonte: Luo e Tung, (2007).

Esses motivos centrados na busca de oportunidades também podem ser mais ou menos intensos, conforme a sua classificação, e ilustrados na Figura 3.

Figura 3: Tipologia das EMNEs e busca de oportunidades



Fonte: Luo e Tung, (2007).

Em resumo, as EMNEs usam a expansão internacional como um trampolim para compensar as fraquezas competitivas no país de origem, superar a desvantagem como retardatárias na sua internacionalização, contra-atacar concorrentes globais, remover barreiras comerciais em mercados avançados, aliviar pressões e restrições do mercado doméstico, proteger tratamentos preferenciais de governos locais e explorar vantagem competitiva em países emergentes e em desenvolvimento.

## 2.2 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Uma empresa que opera no exterior enfrenta desvantagens em relação a seus concorrentes locais devido a suas responsabilidades enquanto uma entidade estrangeira e aos custos de operação em mercados e culturas distantes (HYMER, 1960; ZAHEER, 1995). Então, para ter sucesso no exterior, a empresa deve possuir vantagens específicas da firma, valiosas e inimitáveis, e aproveitar as vantagens próprias de cada país onde atua ou de seu país de origem. As estratégias genéricas de internacionalização das EMNEs propostas por Ramamurti (2009a) refletem exatamente esta busca das empresas por alavancar sua atuação no mercado estrangeiro.

Rugman (2009) combina FSAs (*Firm Specific Advantages*), que são as vantagens específicas da empresa, e CSAs (*Country Specific Advantages*), que são as vantagens específicas de cada país em uma matriz, que podem ser utilizadas para analisar e explicar as vantagens competitivas de empresas que se internacionalizam. São elas: (i) vantagem específica do país de origem, (ii) vantagem específica da empresa, (iii) produto adequado para o mercado emergente, (iv) acesso privilegiado para recursos e mercados, (v) vantagem da adversidade e (vi) ativos intangíveis tradicionais.

A partir da variedade de CSAs e FSAs descrita por Rugman (2009), as EMNEs indicam seguir uma das cinco estratégias de internacionalização genéricas propostas por Ramamurti (2009a), cada uma das quais alavancando diferentes CSAs e FSAs, o que resultou em caminhos de internacionalização distintos. Estas cinco estratégias genéricas de internacionalização das empresas são: (i) integrador vertical de recursos naturais, (ii) otimizador local, (iii) parceiro de baixo custo, (iv) consolidador global e (v) *global first-mover*.

Tais estratégias são discutidas a seguir e se aplicam principalmente a EMNEs nos seus primeiros estágios de internacionalização, quando suas vantagens competitivas estão fundamentadas nas capacidades e ativos construídos nos mercados de origem. Conforme estas se internacionalizam, suas vantagens competitivas são menos dependentes do seu país de origem (LUO; RUI, 2009).

O **integrador de recursos naturais** busca integração vertical em um país rico em recursos naturais por parte de um país com grande demanda local por estes recursos. Isso significa que a empresa pode ser originária de um país rico em recursos naturais, ou pode estar presente em um grande mercado doméstico que queira consumi-los. Apesar da tendência de desintegração vertical ocorrer em muitas indústrias, as empresas que exploram recursos naturais continuam a optar pela estratégia de integração vertical, na qual a organização é detentora do processo que compreende desde a extração dos recursos até a sua transformação, comercialização, distribuição e *marketing*. Estas indústrias geralmente são de propriedade pública ou possuem uma forte regulamentação estatal, que pode ser exercida por parte do governo do país de origem ou do país de acolhimento (RAMAMURTI, 2009a).

As vantagens das empresas que seguem a estratégia de **otimizador local** derivam da sua capacidade de aperfeiçoar seus produtos e seus processos produtivos para atender as diferentes condições do mercado doméstico, sendo seus FSAs os resultados desta otimização.

Incluem-se na estratégia dessas EMNEs a adaptação do *design* dos produtos, a fim de atender duas condições únicas dos mercados emergentes: abastecer os consumidores de baixa renda dos países subdesenvolvidos, e suprir ou contornar as necessidades de infraestrutura dos países emergentes que requerem produtos e serviços adaptados. Além de modificar os produtos para o mercado doméstico, as multinacionais cortam custos de produção ou aumentam a confiabilidade ou durabilidade dos mesmos quando em ambientes desafiadores que, normalmente, estão presentes nos mercados em desenvolvimento.

A estratégia do **parceiro de baixo custo** visa a utilizar a vantagem da mão de obra barata como alavanca para atender às necessidades de empresas sediadas em países ricos. Ou seja, são parceiros-fornecedores localizados em países que pagam baixos salários e compõem a cadeia de valor descentralizada das empresas localizadas em países desenvolvidos, onde a mão de obra é cara. Tal estratégia é especialmente forte na China e na Índia, que possuem grandes grupos de trabalhadores de baixa renda, tanto qualificados como sem qualificação. A estratégia de arbitragem de salários é menos trabalhada em países de renda média e em desenvolvimento, como Brasil, México e Tailândia, e não existe em locais de alta renda, como Israel.

Quanto à **estratégia de consolidador global ou regional**, refere-se a empresas que se consolidam na indústria. A empresa inicia suas atividades geralmente no mercado doméstico e cresce por meio de aquisições horizontais em mercados emergentes e, futuramente, aquisições em países desenvolvidos. Tais empresas crescem para ganhar escala. Muitas destas possuem produtos e processos globalmente padronizados, o que torna mais fácil para a EMNE se expandir internacionalmente. Como resultado, estas EMNEs agregaram novas capacidades ao fazer *upgrade* em relação às antigas instalações produtivas de empresas maduras advindas de países desenvolvidos, crescendo, dessa maneira, em vendas e lucros. Na primeira década dos anos 2000, algumas dessas empresas fizeram aquisições transfronteiriças como, por exemplo, a aquisição do setor de PC da IBM pela Lenovo, e a aquisição da anglo-holandesa Corus pela Tata Steel.

Finalmente, o **global first-mover**, última das estratégias genéricas de internacionalização, envolve uma empresa que opera em mercados emergentes na fronteira tecnológica global, ou é pioneira em uma nova indústria emergente, ao invés de ser um seguidor tardio em uma indústria madura.

### 3 METODOLOGIA

Este trabalho foi realizado segundo a metodologia de pesquisa descritiva com base em análise qualitativa de dados secundários (COLLIS; HUSSEY, 1997), dita pesquisa documental. Os dados foram coletados em relatórios de empresas de *rating* (*Standard & Poor's*), balanços patrimoniais e domínios públicos (*sites*) das empresas listadas no *ranking* das 20 empresas brasileiras mais transnacionalizadas, produzido pela FDC no ano de 2011. Depois de formulada a base teórica, quais sejam as definições da tipologia trampolim e das estratégias genéricas de internacionalização, estas foram comparadas (por análise interpretativa) com os dados secundários coletados na pesquisa documental. Uma análise pode ser caracterizada como interpretativa se assume que a via para se chegar ao conhecimento da realidade é por meio de construções sociais como a linguagem, a consciência, a interpretação de documentos, de textos, ferramentas e de outros artefatos (KLEIN; MYERS, 1999). Nesta análise não se delimitam variáveis dependentes ou independentes, mas emerge a preocupação com o significado dos conceitos na medida em que eles se apresentam (KAPLAN; MAXWELL, 1994).

De modo a verificar a aplicação das tipologias de internacionalização das EMNEs propostas na perspectiva trampolim (LUO; TUNG, 2007) e nas estratégias genéricas de internacionalização de EMNEs (RAMAMURTI, 2009a) foi desenvolvida a matriz apresentada abaixo.

Tabela 2 - Perfil das empresas, classificação estratégica e as estratégias genéricas de internacionalização.

<b>Estratégias Genéricas de Internacionalização das Empresas de Mercados Emergentes</b>				
<b>Classificação Estratégias e Perfil das Empresas</b>				
	<b>Nicho</b>	<b>Especialista Comissionado</b>	<b>Aspirante</b>	<b>Agente Transnacional</b>
<b>Recursos /Perfil</b>	<b>Diversificação Estreita / Não Estatal</b>	<b>Diversificação Estreita / Estatal</b>	<b>Diversificação Ampla / Não Estatal</b>	<b>Diversificação Ampla / Estatal</b>
<b>Recursos Naturais</b>				
<b>Otimização Local</b>				
<b>Parcerias</b>				
<b>Consolidador</b>				
<b>First Mover</b>				

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A Tabela 2 embasa todo o desdobramento metodológico do presente estudo, uma vez que este propõe a classificação das 20 empresas referidas, de acordo com as categorias de análise nela definidas. Importante ressaltar que as estratégias dispostas na tabela são, antes, visões de tipos ideais, pois provavelmente nenhuma das firmas as segue em sua forma pura, ou segue somente as características de uma única estratégia. Uma empresa pode adotar mais de uma estratégia genérica de internacionalização, do mesmo modo que empresas de um mesmo setor podem adotar estratégias diferentes (RAMAMURTI, 2009a). Uma vez construídas as categorias de análise a partir do arcabouço teórico em que se apoia a pesquisa, os dados secundários passaram por processo de classificação e organização (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Estes foram, posteriormente, interpretados à luz das categorias de análise apresentadas na Tabela 2.

### **Classificação das empresas brasileiras**

O presente estudo baseou-se na 6ª edição do *ranking* das transnacionais brasileiras realizado pelo Núcleo de Negócios Internacionais (FDC, 2011), que apresenta o desempenho e os movimentos das empresas brasileiras no mercado internacional em 2010. As organizações listadas foram classificadas pela FDC segundo os valores dos grupos

empresariais, sendo levados em conta no *ranking* grupos e empresas de capital majoritariamente brasileiro, e não controladas por outros grupos.

O critério de internacionalização de empresas adotado pela FDC aplica-se a organizações com presença física no exterior, como centro de distribuição, escritório comercial, linha de montagem ou unidade produtiva. Prestação de serviços e estudos de viabilidade com pessoal alocado em tempo integral no exterior também qualificam as empresas como internacionalizadas. Não são consideradas como tais as empresas que apenas exportam ou atuam no exterior somente através de representantes comerciais.

O índice de transnacionalidade usado para classificar as empresas nesse *ranking* agrega três indicadores empresariais que, juntos, constituem o grau de internacionalização das empresas brasileiras: (i) receitas – receita bruta de subsidiárias no exterior / receitas totais –, (ii) ativos – valor dos ativos no exterior/valor total dos ativos da empresa – e (iii) funcionários – número de funcionários no exterior/número total de funcionários (FDC, 2011).

A Tabela 3 apresenta o referido *ranking*.

Tabela 3 - Ranking das 20 empresas brasileiras mais transnacionalizadas

Ranking 2011 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas			
Posição	Empresa	Setores Principais	Índice de Transnacionalidade
1	JBS-Friboi Alimentos	Alimentos	0,596
2	Stefanini IT Solutions	Tecnologia da Informação	0,469
3	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	0,462
4	Ibope	Pesquisa de Mercado e Opinião	0,423
5	Marfrig	Alimentos	0,380
6	Metalfrio	Refrigeradores	0,337
7	Odebrecht	Construção	0,327
8	Suzano	Celulose e Papel	0,315
9	Sabó	Autopeças	0,311
10	Vale	Mineração	0,292
11	Magnesita	Produtos Refratários	0,288
12	Tigre	Material de Construção	0,263
13	Lupatech	Equipamentos e Peças	0,238
14	Artecola	Produtos Químicos	0,220
15	Votorantim	Cimento, Metalurgia, Celulose e Papel	0,205
16	Weg	Máquinas e Materiais Elétricos	0,199
17	Brasil Foods	Alimentos	0,195
18	Embraer	Aeronáutico	0,187
19	Ci&T Software	Tecnologia da Informação	0,158
20	Marcopolo	Veículos Automotores e Carrocerias	1,158

Fonte: FDC (2011).

Cada uma das cinco estratégias genéricas de internacionalização descritas por Ramamurti (2009a) foram desdobradas segundo suas três características predominantes, destacadas na literatura estudada. Ao classificar as empresas, buscou-se identificar a prevalência de uma estratégia sobre as demais, com a ressalva de que, como mencionado anteriormente, neste caso as generalizações não são fáceis de serem aplicadas, já que tratam de um grupo bastante heterogêneo (RAMAMURTI, 2009a), mesmo ao se considerar somente empresas brasileiras. Os indicadores de cada uma das estratégias, bem como a classificação das firmas analisadas são apresentados na Tabela 4.



A classificação das empresas apresentada na Tabela 4 foi feita com base na análise interpretativa dos dados coletados na fase de pesquisa documental (LUDKE; ANDRÉ, 1986). Cada categoria de análise derivada do modelo de Ramamurti (2009a) foi detalhada em três subcategorias ou indicadores (RAMAMURTI; SINGH, 2009). A estratégia **integrador de recursos naturais** é composta por (i) competição por recursos naturais, (ii) busca por mercados de exportação, e (iii) integração vertical. O **otimizador local** é formado por (i) empresa com produtos e processos otimizados para atender a demanda local, (ii) foco nos consumidores de baixa renda, e (iii) baixo custo de produção. O tipo **parceiro de baixo custo** consolida os critérios (i) excelência em processos, (ii) parceiro-fornecedor localizado em locais de mão de obra barata, e (iii) fornecedor de outras multinacionais. O **consolidador global** adota as estratégias (i) crescimento por fusões e/ou aquisições, (ii) produtos e processos relativamente padronizados, e (iii) busca por ganhos de escala e excelência operacional. Finalmente, o **global first mover** é (i) empresa pioneira, (ii) busca inovação global e (iii) possui cadeia de valor distribuída globalmente.

A cada indicador das estratégias genéricas de internacionalização atribuiu-se peso um, não sendo utilizado método de diferenciação ou ponderação entre eles, uma vez que todos foram considerados de igual importância e representatividade na análise. As empresas foram classificadas em sua estratégia dominante ao alcançar três pontos em uma ou mais estratégias.

Como pode ser observado na Tabela 4, Magnetisa, Gerdau e Vale foram os três casos de empresas classificadas com três pontos em duas estratégias genéricas de internacionalização, ambas adotando tanto estratégia de integrador de recursos naturais como de consolidador global. A Arteccla, por seu turno, teve sua estratégia predominante, a de consolidador global, identificada com apenas dois pontos, pois não se observou nela a característica de crescimento por meio de fusões e/ou aquisições. Esta foi a única exceção ao enquadramento em alguma estratégia genérica de internacionalização dominante pelo método dos três pontos, como é mostrado na Tabela 4, que consolida os resultados nas cinco estratégias genéricas de internacionalização apresentadas por Ramamurti (2009a).

A incidência de empresas com três pontos em uma mesma estratégia genérica não predominante não pode ser considerada rara, o que ratifica a ideia de que, apesar de haver estratégia predominante, frequentemente as empresas adotam elementos presentes em

outras abordagens. A estratégia tipo integrador de recursos naturais, por exemplo, pontuou duas vezes em três empresas: JBS-Friboi, Marfrig e Brasil Foods, mas esta não pode ser considerada a sua estratégia principal. A Tabela 5 consolida a classificação das empresas brasileiras nas cinco estratégias genéricas de internacionalização propostas por Ramamurti (2009a).

Tabela 5 - Indicadores de estratégias genéricas de internacionalização

<b>Estratégia genérica de internacionalização</b>	<b>Empresas</b>
<b>Integrador de Recursos Naturais</b>	Gerdau*, Magnetisa*
Competição por recursos naturais	Susano
Busca por mercados de exportação	Vale*, Votorantim
Integração vertical	Magnetisa*
<b>Otimizador Local</b>	Mafrig
Produtos e processos otimizados para anteder a demanda local	Brasil Foods
Foco em consumidores de baixa renda	Marcopolo
Baixo custo de produção	
<b>Parceiros de Baixo Custo</b>	Metalfrio
Excelência em processos	Odebrescht
Parceiro-Fornecedor localizado em locais de mão de obra barata	Sabó, Weg
Parceiro fornecedor de baixo custo fornece para outras Multinacionais	Tigre, Ci&T Software
<b>Consolidador Global</b>	JBS- Friboi
Crescimento por meio de Fusões e/ou aquisições	Ibope, Lupatech
Produtos e processos relativamente padronizados	Vale*, Artecola**
Busca ganho de escala / excelência operacional	Gerdau*, Magnetisa*
<b>Global First Mover</b>	Stefanini TI Solutions
Empresa pioneira	Embraer
Inovação global	
Cadeia de valor dispersa globalmente	
* empresa apresenta 3 pontos em duas estratégias genéricas de internacionalização	
** empresa com 2 pontos	

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Como já foi mencionado anteriormente neste artigo, para a proposição da perspectiva trampolim, Luo e Tung (2007) utilizam dois critérios. O primeiro qualifica a característica societária da empresa (se ela é privada ou estatal), e o segundo refere-se à diversificação internacional, que envolve o nível de cobertura geográfica e IDE.

Para a classificação desse nível de diversificação internacional de Luo e Tung (2007) em estreito ou amplo, foi utilizado o critério de divisão em blocos econômicos de Securato e Oliveira (1998), que determina o chamado Nível de Globalização Restrita (NGR). Estes autores determinam três blocos econômicos, quais sejam: bloco americano, bloco europeu e bloco

asiático que, juntos, formam o bloco mundial, com base no volume do comércio internacional, montante negociado em bolsa de valores e Produto Interno Bruto. Assim, o nível de globalização internacional é considerado amplo quando a empresa atua no bloco mundial e estreito no caso contrário. A classificação das empresas da amostra, segundo esse critério, é apresentada na Tabela 6.

Tabela 6 - Classificação da estratégia e perfil das empresas

Classificação da Estratégia e Perfil das Empresas				
Recursos /Perfil	Nicho	Aspirante	Especialista Comissionado	Agente Transnacional
	Diversificação Estreita / Não Estatal	Diversificação Ampla / Não Estatal	Diversificação Estreita / Estatal	Diversificação Ampla / Estatal
Empresa	Ibope, Metalfrio, Tigre, Artecola,	JBS - Friboi, Stefanini TI Solutions, Gerdau, Mafrig, Odebrecht, Suzano, Sabó, Vale, Magnesita, Lupatech, Votorantim, Weg, Brasil Foods, Embraer, Ci&T, Marcopolo.	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

Como se vê, na amostra estudada não há casos de empresas societárias estatais, pois são todas privadas. Observa-se, por consequência, que as estratégias de especialista comissionado e agente transnacional não se aplicam às empresas investigadas, por isso não serão abordadas neste trabalho de agora em diante.

#### 4 RESULTADOS

A consolidação da estratégia trampolim proposta por Luo e Tung (2007) com as tipologias sugeridas por Ramamurti (2009a) está sumarizada na tabela 7. Esta organiza as empresas da amostra de modo a combinar as preposições dos dois trabalhos citados com os dados pesquisados.

Tabela 7 - Indicadores de estratégias genéricas de internacionalização x classificação da estratégia e perfil das empresas

Recursos /Perfil	Nicho	Aspirante
	Diversificação Estreita / Não Estatal	Diversificação Ampla / Não Estatal
Integrador de Recursos Naturais		Votorantin, Gerdau*, Suzano, Vale*, Magnesita*
Otimizador Local		Mafrig, Brasil Foods, Marcopolo
Parceiros de Baixo Custo	Metalfrio, Tigre	Odebrescht, Sabó, Weg, Ci&T Software
Consolidador Global	Ibope, Artecola	JBS - Friboi, Vale*, Magnetisa*, Gerdau*, Lupatech
<i>Global First Mover</i>		Stefanini TI Solutions, Embraer

Fonte: Elaborado pelos autores (2013).

A metodologia de trabalho utilizada permitiu a verificação de algumas características gerais das 20 empresas consideradas. Com base na análise verifica-se que a amostra é composta por empresas privadas, há predomínio de diversificação ampla (presença nos blocos americano, europeu e asiático; ou seja, atuação no bloco mundial), isto é, empresas aspirantes (LUO; TUNG, 2007). A maior parte destas empresas já superou os estágios iniciais do processo de internacionalização ao consolidar operações no bloco mundial.

Ademais, todas as estratégias genéricas de internacionalização das EMNEs propostas por Ramamurti (2009a) foram identificadas na amostra. Entretanto, ao analisar cada estratégia individualmente é possível dizer que, neste grupo, as empresas aspirantes se encontram em estágio mais avançado no processo de internacionalização. Isto explica a sua ampla atuação em vários setores da economia e a importância da iniciativa privada no contexto brasileiro.

## 5 CONCLUSÕES

Segundo Ramamurti (2009a), as EMNEs são diversas no sentido de que há diferenças nos países onde estão presentes, nas indústrias e setores de atuação, nas vantagens competitivas que exploram, nos mercados-alvo e nos caminhos de internacionalização que

cada uma destas empresas trilha. O autor expõe a dificuldade de fazer generalizações sobre EMNEs, não somente no sentido de que elas formam um grupo heterogêneo, mas também no sentido de que se diferem das empresas multinacionais que surgiram antes. Todas estas diferenças podem ser explicadas, conforme mencionado anteriormente, por fatores históricos, institucionais, culturais, econômicos e pela diversidade de acesso aos recursos naturais em cada país.

Luo e Tung (2007) dão grande ênfase à estrutura societária da empresa, se ela é estatal ou de capital privado. No caso da China, Rússia e Índia (KARLSEN; ZHAO; LUNNAN, 2012; MCCARTHY; PUFFER; VIKHANSKI, 2009; RAMAMURTI; SINGH, 2009), a internacionalização das empresas estatais é muito representativa. Já no caso brasileiro, todas as 20 empresas da amostra deste trabalho possuem composição acionária de capital privado (FDC, 2011). A análise desenvolvida no presente artigo identifica uma peculiaridade brasileira entre os países do BRIC. Tal característica corrobora com a recomendação de que a generalização das estratégias empresariais nos países emergentes seja assumida com cautela (KHANNA; PALEPU, 2010; GUILLÉN; GARCÍA-CANAL, 2009; RAMAMURTI, 2009a e 2009b).

Por outro lado, a partir dessa mesma tipologia foi possível identificar que, das 20 empresas brasileiras mais transnacionalizadas, 16 encontram-se na classificação aspirantes; isto é, possuem estratégia de internacionalização diversificada globalmente. Em contraste, Moore e Rugman (2003), ao analisar as 25 maiores multinacionais americanas, verificam que nelas prevalece a atuação regional; ou seja, faturamento concentrado nas vendas para mercados na América do Norte, não havendo casos de multinacionais de presença global. Este é um dado interessante, apesar da comparação direta não ser adequada, pois a base brasileira utilizada não considera as maiores MNC brasileiras, mas as mais internacionalizadas.

Ao classificar as 20 empresas brasileiras da amostra segundo as cinco estratégias genéricas de internacionalização propostas por Ramamurti (2009a), percebeu-se que as firmas apresentam grande diversidade de estratégias, não sendo observada predominância de alguma delas por setor econômico ou mercado externo. Classificaram-se em cada estratégia pelo menos duas empresas da amostra. Com base no exposto, pode-se afirmar que a tipologia proposta por Ramamurti (2009a) mostra-se mais aderente à realidade das empresas brasileiras na amostra utilizada que a classificação proposta por Luo e Tung (2007).

Com isto se cumpre o objetivo de verificar a aplicabilidade de modelos teóricos desenvolvidos com base em outros mercados para a realidade brasileira.

Mesmo dada a variabilidade de realidades e ambientes entre as EMNEs, mostrou-se válida a tentativa de identificar fatores em comum por meio de tipologias e testá-las nos diferentes contextos. Esse trabalho ainda não havia sido realizado no caso brasileiro, e é a primeira classificação e verificação da aplicabilidade das tipologias das EMNEs de Ramamurti (2009a) e Luo e Tung (2007) em amostra de empresas nacionais. As EMNEs, consideradas *new players*, demandam o entendimento deste novo comportamento; isto é, como se dá sua atuação global (GAMMELTOLF; PRADHAN; GOLDSTEIN, 2010).

## 6 LIMITAÇÕES E OPORTUNIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

Antes de finalizar este estudo é importante apontar suas limitações, além de algumas sugestões para pesquisas futuras sobre a internacionalização de empresas brasileiras.

No presente trabalho, a classificação das empresas foi feita pelos autores. Para garantir maior confiabilidade à análise e validar as informações coletadas, pode-se realizar uma pesquisa prévia com especialistas, aplicar a metodologia Delphi ou realizar entrevistas com pares. Isto certamente conferiria maior acuidade ao estudo. A ampliação da amostra para as 46 empresas segundo o *ranking* da FDC (2011) poderia, igualmente, enriquecer o trabalho. Outro aspecto não abordado diz respeito à participação do BNDES ou de outros organismos ligados ao governo nas empresas da amostra. Embora todas elas sejam consideradas empresas privadas, é conveniente alertar que o governo brasileiro pode influenciar na gestão e no processo de internacionalização destas de modo indireto (LAZZARINI, 2011).

Finalmente, como oportunidade de estudo, o desenvolvimento do mesmo trabalho poderia ser realizado de modo sistemático em amostra com todos os países do BRIC. Isto contribuiria para a literatura de EMNEs, porque permitiria comparar os resultados de cada país e melhor compreender o impacto das diversas realidades nacionais na definição de estratégias de EMNEs.

## REFERÊNCIAS

BORINI, F. M., OLIVEIRA JÚNIOR, M. M., SILVEIRA, F. F., CONGER, R., O. The Reverse Transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. **European Management Journal**, v. 30, p. 219-231, 2012.

CAVUSGIL, S. T.; KARDES, I. Brazil: rapid development, internationalization, and middle class formation. **InternexT - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v.8, n.1, p.1-16, 2013.

CAVUSGIL, S. T., KNIGHT, G., RESENBERGER, J. R., **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2010.

CIRAVEGNA, L.; FITZGERALD, R.; KUNDU, S. **Operating in emerging markets**. Nova York: Financial Times (FT) Press, Pearson, 2013.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business Research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students**. Nova York: Palgrave MacMillan, 1997.

CUERVO-CAZURRA, A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: Solving the Goldilocks debate. **Global Strategy Journal**, v.2, n. 3, p. 153-167, 2012.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M., Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**. v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.

DUNNING, J. H. The theory of international production. **The International Trade Journal**. v. 3, n. 1, p. 21-66, 1988.

EVANS, P.; WURSTER, T. **Blow to bits: how the new economics of information transform strategy**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **O Ranking das Transnacionais Brasileiras em 2011**. Disponível em: <[http://www.fdc.org.br/pt/sobre\\_fdc/Paginas/rankings.aspx](http://www.fdc.org.br/pt/sobre_fdc/Paginas/rankings.aspx)>. Acesso em: 14 jun. 2012.

GAMMELTOLF, P.; PRADHAN, J. P.; GOLDSTEIN, A. Emerging Multinationals: home and host country determinants and outcomes. **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. 3/4, p. 254-265, 2010.

GUILLÉN, M. F., GARCIA-CANAL, E., The American Model of the Multinational Firm and the New Multinationals from Emerging Economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n.2, p. 23-35, 2009.

HIRA, A.; WIXTED, B.; ARECHAVALA-VARGAS, R. Explaining sectorial leapfrogging in countries: comparative studies of the wireless sector. **Int. J. Technology and Globalization**, v. 6, n 1/2, p. 3-26, 2012.

HYMER, S. H. **The international operations of national firms**. Cambridge: MIT Press, 1960.

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

KAPLAN, B.; MAXWELL, J. A. Qualitative research methods for evaluating computer information systems. In: ANDERSON, J. G.; AYDIN, C. E.; JAY, S. J. (Ed.). **Evaluating health care information systems: methods and applications**. Thousand Oaks: Sage, p.45-68, 1994.

KARLSEN, S. M. F.; ZHAO, Y.; LUNNAN, R. Born-Global Firms from China and Norway: A Comparison. In: Marinov, M.; Marinova, S. **Internationalization of Emerging Economies and Firms**. Nova York: Palgrave Macmillan, 2012.

KHANNA, T.; PALEPU, K., **Vencendo em mercados emergentes: um roteiro para estratégia e execução**, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

KLEIN, H. K.; MYERS, M. D. A Set of Principles for Conducting and Evaluating Interpretive Field Studies in Information Systems, *MIS Quarterly*, **Special Issue on Intensive Research**, v. 23, n. 1, p. 67-93, 1999.

LAZZARINI, S. G. **Capitalismo de Laços: os donos do Brasil e suas conexões**. Rio de Janeiro: Editora LTDA, 2011.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em Educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986, 99 p.

LUO, Y.; RUI, H. An Ambidexterity Perspective Toward Multinational Enterprises From Emerging Economies. *Academy of Management Perspective*, v. 23, n. 4, p. 49-70, 2009.

LUO, Y.; TUNG, R., International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 4, p. 481-498, 2007.

MATHEWS, J. A. Dragon Multinationals: New Players in 21st Century Globalization, **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 5-27, 2006.

MCCARTHY, D., PUFFER, S., VIKHANSKI, O.; Russian Multinationals: Natural resource champions in: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Nova York: Cambridge University Press, 2009.

MOORE, K; RUGMAN, A. M. US multinationals are regional not global. **Business Strategy Review**, v. 14, n. 4, p. 2, 2003.

OLIVEIRA JÚNIOR., M. M; BORINI, F. M. The role of subsidiaries from emerging economies- A survey involving the largest Brazilian multinationals. **Thunderbird International Business Review [serial online]**. v. 54, n. 3, p. 361-371, 2012.

RAMAMURTI, R. What is really different about emerging market multinationals? **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 1, p. 41-47, 2012.

RAMAMURTI, R. What have you learned about emerging-market MNEs? in: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Nova York: Cambridge University Press, 2009 (a).

RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals? in: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Nova York: Cambridge University Press, 2009 (b).

RAMAMURTI, R.; SINGH, J.; Indian Multinationals: Generic internationalization strategies in: Emerging Multinationals in Emerging Markets in: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Nova York: Cambridge University Press, 2009.

RUGMAN, A. M.; Theoretical Aspects of MNEs from Emerging Economies in: RAMAMURTI, R.; SINGH, J. V. **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Nova York: Cambridge University Press, 2009.

SECURATO Jr., J. R.; OLIVEIRA, E. F., Medindo o Grau de Globalização da Economia - 1990/1998, In: III SEMEAD, **Anais...** São Paulo, 1998.

World Investment Report (WIR) - UNCTAD. Relatório Anual, 2011. Disponível em: <<http://www.unctad.org/Templates/StartPage.asp?intItemID=2068>>. Acesso em: 21 mai.2012.

WRIGHT, M., FILATOTCHEV, I., HOSKISSON, R. E.; PENG, M. W., Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 1–33, 2005.

ZAHEER, S., Overcoming the Liability of Foreignness. **The Academy of Management Journal**, v. 38, n. 2, p. 341-363, 1995.