

Influências da experiência internacional e da diversificação de negócios no grau de internacionalização das Multinacionais Brasileiras

Ivano Ribeiro^{1A}, Fernando Antônio Ribeiro Serra^B e Geysler Rogis Flor Bertolini^A

^AUniversidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE/PR, Cascavel/PR, Brasil

^BUniversidade Nove de Julho, UNINOVE/SP, São Paulo/SP, Brasil

DETALHES DO ARTIGO

Histórico do artigo:

Recebido em 22 de março de 2016

Aceito em 08 de novembro de 2016

Disponível online em 31 de dezembro de 2016

Sistema de Revisão "Double Blind Review"

Editor científico:

Ilan Avrighir

Palavras-chaves:

Estratégia

Negócios internacionais

Índice de transnacionalidade

RESUMO

Este artigo posiciona-se na literatura sobre o processo de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras. Como algumas empresas multinacionais se internacionalizam com maior velocidade e possuem melhor desempenho do que outras, neste estudo foram examinados os impactos de duas dimensões - o tempo de experiência internacional e a diversificação de negócios - no grau de internacionalização de multinacionais brasileiras. Para a realização da pesquisa foram utilizados dados secundários do Índice de Transnacionalidade de Empresas Brasileiras da Fundação Dom Cabral (FDC), dados do Observatório de Multinacionais Brasileiras, abrigado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), além de informações da BM&FBovespa e dos domínios da internet das 43 empresas pesquisadas e de suas subsidiárias. Os resultados indicam que a diversificação de negócios da empresa está positivamente relacionada com o grau de internacionalização. A experiência internacional prévia não parece ser preditora do grau de internacionalização, o que pode se relacionar ao processo de internacionalização das multinacionais brasileiras ser um fenômeno relativamente recente.

© 2016 Internext | ESPM. Todos os direitos reservados!

1. Introdução

O processo de internacionalização das economias de países emergentes criou grandes oportunidades para o crescimento de negócios nos mais diversos setores. Assim, não apenas as empresas de países desenvolvidos encontram e exploram oportunidades nas economias emergentes, mas também as empresas destas economias se expandem internacionalmente. As motivações para esta internacionalização são bem conhecidas e incluem aspectos como, expansão dos mercados e redução da dependência do mercado interno, proteção contra ciclos econômicos, busca de conhecimento, acesso a recursos naturais ou custos mais baixos dos fatores, entre outros.

A investigação sobre os elementos que contribuem para o aumento do grau de internacionalização de empresas brasileiras é fundamental para o avanço do conhecimento nesta área. A experiência internacional é uma importante variável que deve ser melhor investigada, Schiavini e Scherer (2015) destacam que a falta de experiência pode dificultar a transposição de algumas barreiras impostas pelo mercado internacional.

Assim, conhecer o nível de experiência da empresa pode auxiliar na adoção de estratégias de internacionalização adequadas às características do negócio, e conseqüentemente na obtenção de melhor desempenho em outros países (Silva, Amal, Tontini, & Borges, 2015). A experiência com os

¹ Contato do autor: E-mail: ivano.adm@gmail.com

negócios internacionais pode gerar um acúmulo de conhecimento, e segundo Johanson e Wiedersheim (1975), Johanson e Vahlne (1977) e Glaum e Oesterle (2007) uma empresa pode se internacionalizar na medida em que vai ganhando conhecimento.

A diversificação é outro componente que pode interferir positivamente no grau de internacionalização, e para Penrose (1956) com a diversificação uma organização pode ter um importante ganho em termos competitivos. Esses ganhos podem se manifestar por meio da ampliação de mercados, pelo desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e ainda pela utilização de diferentes bases tecnológicas (Sereia, Camara, & Vieira, 2011). Com esta mesma visão, Furquim e Arantes (2011) discorrem que a diversificação contribui para o crescimento e consolidação da empresa. Com base nestes argumentos iniciais, neste estudo busca-se especificamente examinar se: a experiência internacional e a diversificação de negócios influenciam no grau de internacionalização das empresas multinacionais brasileiras?

Metodologicamente, o estudo que teve uma abordagem quantitativa, envolveu a coleta e análise dados secundários do Índice de Transnacionalidade de Empresas Brasileiras, disponibilizado pela Fundação Dom Cabral (FDC), utilizado para aferir o grau de internacionalização. Outros dados foram coletados do Observatório de Multinacionais Brasileiras, abrigado pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), das informações da BM&FBovespa, e dos sites da internet das empresas estudadas. A amostra foi composta por 43 empresas de um total de 52 que tiveram seus índices disponibilizados no ano de 2014. As análises estatísticas de regressão linear múltipla revelam que há efetivamente uma relação positiva entre o nível de diversificação de negócios das empresas multinacionais brasileiras e o grau de internacionalização.

Este estudo apresenta uma contribuição fundamental para a literatura sobre a internacionalização de empresas brasileiras. A este respeito importa notar a utilidade de se dispor de bases de dados acessíveis, como o Índice de Transnacionalidade de Empresas Brasileiras da FDC, e do Observatório de Multinacionais Brasileiras (ESPM) para progredir no estudo da realidade das empresas brasileiras. Mesmo não sendo um assunto novo nos estudos sobre internacionalização, a diversificação de

negócios ainda é uma variável pouco explorada em investigações de empresas multinacionais brasileiras. Desta forma, os resultados que são apresentados fornecem importantes indícios sobre sua relação com o grau de internacionalização.

A apresentação desse artigo está organizado em sete seções, incluindo esta introdução. Na segunda, é apresentado o referencial teórico sobre o tema proposto, focando especificamente os mercados emergentes, a experiência e a diversificação de negócios internacionais. Na terceira seção são desenvolvidas as hipóteses de pesquisa. Na quarta seção incluem-se os procedimentos metodológicos adotados. A quinta é se destina a apresentação dos resultados dos testes estatísticos, e seguidamente na seção seis são discutidos os resultados e apontadas as limitações e sugestões para pesquisas futuras e a conclusão do estudo na seção sete.

2. Internacionalização de empresas de mercados emergentes

Esta expressão - mercados emergentes - ganhou força na década de 80 para denominar os países em fase de crescimento econômico, processo de industrialização e de modernização. O objetivo foi desvincular a visão de terceiro mundo ou de país subdesenvolvido que existia até aquele momento. Nestes mercados, principalmente os que compõem o BRICS - Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul - as atividades de negócios se mostram como essenciais para o crescimento econômico e desenvolvimento de suas sociedades (Machado, Diniz, Ogasavara, & Matos, 2015). Assim, uma das grandes oportunidades para o incremento dos negócios de empresas brasileiras está relacionada com a exploração de novos contextos mercadológicos, como os proporcionados pela internacionalização. Isto se deve a magnitude de fluxos de capitais e produtos envolvidos nos negócios internacionalizados (Goldstein & Pusterla, 2010).

Existe uma tendência de que os países de mercados emergentes, como o Brasil, sejam os responsáveis diretos pela maior parte do crescimento mundial nos próximos anos (Cavusgil, Ghauri, & Akcal, 2013). Mesmo que, em 2002 cerca de 150 países se enquadrassem como emergentes, e estando outros 120 em fase de pré-transição. A atenção dos investidores concentra-se em um número reduzido de países que estão em fase de transição para níveis mais elevados de

desenvolvimento econômico (Bruner et al., 2002). Todos eles estão buscando readequar suas economias por meio de privatizações, desregulamentação de atividades da economia, democratização, estabilização política e da moeda, redução de barreiras ao comércio internacional e de problemas sociais, e abertura da economia para o comércio internacional (Pereiro, 2001).

Mesmo não havendo uma categorização única destes mercados emergentes, no qual o Brasil está inserido, é consenso que as empresas destes países estão crescendo de forma muito representativa. Dentre as classificações existentes, destacam-se as apresentadas: pela companhia independente FTSE; Goldman Sachs; MSCI provedor de índices; Standard and Poor's (S&P); e Grant Thornton auditora (Cavusgil et al., 2013). Mesmo com diferentes critérios de avaliação observa-se que, países como o Brasil, Rússia, Índia e China (BRICs) estão presentes em todas as classificações.

Tab. 1

Classificação de mercados emergentes segundo critérios de cinco instituições

País	FTSE	MSCI	S&P	Goldman Sachs	Grant Thornton
Argélia					✓
Argentina					✓
Bangladesh				✓	✓
Brasil	✓	✓	✓	✓	✓
Chile	✓	✓	✓		✓
China	✓	✓	✓	✓	✓
Colômbia	✓	✓			✓
República Checa	✓	✓	✓		
Egito	✓	✓	✓	✓	✓
Hungria	✓	✓	✓		✓
Índia	✓	✓	✓	✓	✓
Indonésia	✓	✓	✓	✓	✓
Iran				✓	✓
Coreia		✓		✓	
Malásia	✓	✓	✓		✓
México	✓	✓	✓	✓	✓
Marrocos	✓	✓	✓		
Nigéria				✓	✓
Paquistão	✓			✓	✓
Peru	✓	✓	✓		✓
Filipinas	✓	✓	✓	✓	✓
Polônia	✓	✓	✓		✓
Romênia					✓
Rússia	✓	✓	✓	✓	✓
África do Sul	✓	✓	✓		✓
Taiwan	✓	✓	✓		
Tailândia	✓	✓	✓		✓
Turquia	✓	✓	✓	✓	✓
Emirados Arabes	✓				
Ucrânia					✓
Vietnã				✓	✓
Venezuela					✓

Fonte: Adaptado de Cavusgil et al. (2013).

Na lista apresentada na Tabela 1 cabe destacar que, o Godman Sachs considera na elaboração de seus índices as economias em rápido crescimento no século XXI. O FTSE analisa o desenvolvimento e os mercados de ações. O MSCI avalia o tamanho das empresas e a acessibilidade de mercado. Já o Grant Thornton mede o Produto Interno Bruto PIB, tamanho da população, comércio internacional e projeções de crescimento de cada país. Em outubro de 2003 o Goldman Sachs apresentou um relatório intitulado - *Dreaming with BRIC's: The path to 2050* - no qual deu origem à sigla BRICs em referência as economias do Brasil, Rússia, Índia e China. Em 2011 uma nova sigla (BRICS) passou a denominar o grupo acrescido da África do Sul (Machado et al., 2015).

Mesmo existindo um crescimento das empresas multinacionais de economias emergentes, principalmente nos países do BRICs, e mais notavelmente da China. Fica evidente que ainda existe um predomínio dos países da tríade: União Europeia; EUA e Japão, conforme é observado na Tabela 2 onde é exposta a origem das 500 maiores multinacionais. Isto se deve principalmente as maiores turbulências econômicas, instabilidades políticas e infraestruturas físicas precárias nas economias emergentes, e que podem afastar os investimentos estrangeiros e dificultar o desenvolvimento (Ramamurti, 2008, 2009).

Tab. 2

500 maiores multinacionais segundo a Fortune

País	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Brasil	4	5	5	6	7	7
Rússia	5	4	5	7	6	7
Índia	6	6	7	7	8	8
China	20	24	29	37	46	61
BRIC	35	39	46	58	67	83
Estados Unidos	170	162	153	140	139	133
União Europeia	165	165	170	163	161	148
Japão	70	67	64	68	71	68
Total	500	500	500	500	500	500

Fonte: Adaptado de Peng (2012).

É necessário aprofundar os conhecimentos sobre as variáveis relacionadas ao processo de internacionalização das empresas brasileiras, já que, este processo pode ser considerado tardio pois é um fenômeno ainda recente (Mathews, 2006). Neste sentido, estas empresas multinacionais possuem características singulares em relação as empresas de países desenvolvidos (Luo & Tung, 2007). O país possui ainda outras particularidades, como o extenso território, uma grande população, abundância em

recursos naturais e diversificação social (Santos & Coelho, 2010).

Para Honório (2009) a experiência internacional pode ser um ponto positivo para o aumento do grau de internacionalização de empresas brasileiras, a maior experiência contribui para algumas vantagens decorrentes das escolhas de localização em mercados estrangeiros. Contudo, o autor também destaca que é necessário estabelecer bons relacionamentos com os parceiros internacionais para que isso ocorra. Já a diversificação é outro importante fator que deve ser investigado quando se trata de mercado internacional, negócios diversificados tendem a aumentar também a variedade de produtos ofertados pela organização, melhorando a integração vertical e ampliando as áreas de atuação (Furquim & Meireles, 2006). Estes dois pontos são explorados na sequência a fim de embasar o modelo de pesquisa proposto.

2.1 Experiência e diversificação de negócios de empresas multinacionais

Na visão de Johanson e Wiedersheim (1975) e Johanson e Vahlne (1977) existem diversos obstáculos para a entrada das empresas em mercados internacionais, um deles é a falta de experiência, ela pode tornar empresas dos mais diversos setores vulneráveis aos riscos de inserção nos novos mercados. Em ambientes incertos a falta de informações sobre o contexto, atrelado aos baixos níveis de experiência podem ser empecilhos para a internacionalização (Cavusgil, 1980). Assim, a experiência elevada de uma organização em mercados internacionais pode reduzir os riscos envolvidos em um processo de internacionalização (Johanson & Wiedersheim, 1975).

A partir da experiência internacional acumulada uma organização pode desenvolver uma visão mais clara sobre um novo mercado (Glaum & Oesterle, 2007). Esta experiência que geralmente se adquire por meio da prática, reduz significativamente as possibilidades de ocorrências de erros que elevam os custos das operações e que conseqüentemente impactam negativamente na competitividade organizacional (Barkema & Vermeulen, 1998).

A maior experiência internacional também proporciona uma maior familiaridade com a cultura estrangeira, facilitando o processo de comunicação com clientes, fornecedores e governo (Luo & Tung, 2007). Para Johanson e Vahlne (1977) quanto mais

uma organização investe em um determinado mercado, mais ela ganha experiência. Macadar (2009) cita como exemplos os casos específicos das empresas brasileiras Gerdau e a Marcopolo, onde foi comprovado que elas só impulsionaram seus processos de internacionalização quando adquiriram maior experiência.

Além da experiência internacional a diversificação é um componente que está estreitamente relacionado com a ampliação de mercados (Sereia et al., 2011). Destaca-se que, a grande competição dos mercados internacionais direciona as empresas a buscarem vantagens em relação a seus concorrentes, seja pela oferta de novos produtos ou serviços (Hitt et al., 2006). Assim, uma combinação de vantagens pode ser um fator determinante para o processo de internacionalização (Cuervo-Cazurra, 2008; Dunning, 1988, 2000, 2001). Neste sentido, além de fatores como as patentes, economias de escala, acesso privilegiado a ativos e capacidades tecnológicas, as vantagens destas empresas estão relacionadas, acima de tudo, ao nível de diversificação que possuem (Stal, Almeida, & Avrichir, 2008).

Quanto mais diversificados os negócios de uma organização, maiores são também as possibilidades de diversificação dos riscos envolvidos (Carvalho & Kupfer, 2011). Kim, Hwang e Burgers (1993) destacam que a diversificação em mercados globais, além de reduzir os riscos, melhora o desempenho organizacional, e Corrêa e Lima (2007) ao analisarem duas organizações, dentre as empresas nacionais mais internacionalizadas do Brasil, identificaram que ambas tiveram um foco em diversificação para ampliarem seus mercados internacionais.

A diversificação de negócios pode ocorrer pela ampliação do número de setores, como: insumos, processamento ou comercialização. Barni e Brandt (1992) destacam que esta forma de diversificação permite um ganho em termos de eficiência e permite que uma empresa expanda seu mercado de atuação de forma significativa. Isto ocorre pelo atendimento das novas demandas de mercado ou pelo aumento do número de produtos ou serviços oferecidos, o que também pode reduzir os custos de suas operações. Imbs e Wacziarg (2003) destacam que esta redução nos custos possibilita uma melhor produtividade e maior economia de escala.

Negócios diversificados setorialmente também implicam no aumento do número de produtos e serviços. A diversificação a partir de produtos pode

ser relacionada e não relacionada (Rogers, Mendes-da-Silva, & Paula, 2008). A diversificação relacionada ou horizontal forma-se ao nível interno da organização, pautando-se no incremento de atividades de acordo com os recursos existentes (Chang & Wang, 2007). Já a diversificação não relacionada ou lateral se pauta na expansão por meio de produtos que não estão no rol dos principais recursos da empresa (Ansoff, 1957; Rumelt, 1974).

Destaca-se que, uma empresa com negócios mais diversificados também está sujeita a maiores desafios em termos de gestão, conforme elas diversificam-se suas estruturas podem sofrer alterações, assim, os gestores se deparam com maiores complexidades e com ambientes muito mais heterogêneos e incertos (Fleck, 2004). Contudo, é a partir da própria gestão de topo que a diversificação pode ser incorporada, e para Sambharya (1996) as atitudes, crenças e mentalidades dos gestores podem moldar a personalidade da empresa.

Não pode-se ignorar que, além de questões relacionadas com estas duas variáveis - experiência internacional e diversificação de negócios - outras variáveis podem influenciar o grau de internacionalização das empresas. Destaca-se as observações de Melo e Mussengue (2011) no qual apontam que as operações no mercado internacional na América Latina decorre de fatores relacionados com: o processo de desregulamentação e privatização; aspectos culturais e o tamanho de mercados ainda pouco explorados. Não se desconsidera ainda, o fato de que uma série de Multilatinas - multinacionais de países em desenvolvimento - possuem características específicas de expansão internacional, utilizando muitas vezes, estratégias agressivas voltadas para a aquisição de empresas no exterior (Dakessian & Feldmann, 2013).

3. Hipóteses e modelo de pesquisa

O grau de internacionalização de uma empresa está relacionado, em grande parte, ao seu nível de conhecimento com os novos ambientes em que se inserem, conforme ela eleva seu envolvimento com novos mercados, amplia-se também as possibilidades de novos investimentos (Johanson & Vahlne, 1977). Um processo de internacionalização pode se iniciar de forma bastante lenta, mas a medida que a empresa vai ganhando experiência internacional este

processo pode se acelerar (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson & Vahlne, 1977).

É por meio destas experiências acumuladas que o nível de envolvimento se eleva, culminando também com maiores investimentos nas atividades internacionais. A experiência também contribui com a identificação de novas oportunidades, auxiliando no desenvolvimento de novas vantagens em termos competitivos (Hitt, Hoskisson, & Ireland, 1994). Neste sentido, a experiência está diretamente relacionada ao grau de internacionalização, já que, as empresas se internacionalizam na medida em que ganham experiência nestes novos mercados (Whitelock, 2002; Ruigrok & Wagner, 2003).

Neste estudo o grau de internacionalização foi medido a partir de um índice que é mensurado por meio de ativos, receitas e número de funcionários totais, também no exterior. Desta forma, é possível inferir que as empresas multinacionais com maior experiência em mercados internacionais também sejam aquelas que mais possuam ativos fora do país sede. Da mesma forma, acredita-se que são estas organizações que obtenham as maiores receitas e tenham maior número de funcionários fora do país.

A experiência em outros países é um dos principais elementos para que as empresas ganhem conhecimentos internacional, este fato também pode contribuir para a ampliação dos negócios no exterior (Sereia et al., 2011; Macadar, 2009). Mesmo não sendo regra, a falta de experiência internacional pode, em alguns casos, expor uma organização aos riscos que afetam seu desempenho (Johanson & Vahlne, 1977). Neste sentido, a primeira hipótese formulada busca confirmar se o grau de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras é influenciado pela experiência internacional acumulada.

Hipótese 1. *O nível de experiência internacional das multinacionais brasileiras está positivamente relacionado com o grau de internacionalização.*

Para Almeida (2007) a diversificação também pode ser um diferencial para o avanço no mercado internacional, ela também pode reduzir os custos com as operações internacionais por meio de ganho em termos de economias de escala e do aumento da gama de produtos e serviços ofertados (Tallman & Li, 1996; Markides & Williamson, 1996; Pennings, Arkema, & Douma, 1994). Assim, a diversificação pode ser um importante elemento competitivo para

a entrada em novos mercados, contribuindo para a satisfação de algumas necessidades específicas do mercado externo (Zhao & Luo, 2002; Saloner, Shapard, & Podolny, 2001).

A diversificação de negócios também possibilita que empresas trabalhem de forma mais eficaz com as adversidades e complexidades típicas do ambiente internacional (Hsu, 2006; Chang & Wang, 2007). Estes obstáculos, que são comuns, podem estar relacionados com restrições legais, econômicas e ambientais, com as particularidades relacionadas com algumas características das atividades desenvolvidas e do setor que a empresa opera (Quinn, 1998).

Para Barni e Brandt (1992) a diversificação setorial pode favorecer a eficiência e expansão do mercado de atuação de uma organização, ela também pode ser observada como uma importante propulsora de negócios por meio de novos produtos ou serviços (Rogers et al., 2008). Isto sugere que uma empresa com negócios mais diversificados, conforme seu ramo de atuação, tenha maior facilidade para se internacionalizar do que empresas que dependem de negócios e clientes específicos, enquanto a baixa diversificação implica em maior susceptibilidade em relação à eventuais barreiras impostas. Outra vantagem da diversificação é a possibilidade de composição de um *mix* de negócios mais amplo, possibilitando o desenvolvimento das atividades internacionais, mesmo quando, um outro negócio específico não obtenha sucesso (Li & Qian, 2005; Delios & Beamish, 1999).

A partir destas observações compreende-se que, uma empresa com maior diversificação de negócios também possua facilidade para se internacionalizar, exemplo: empresas que exploram o setor energético, logístico e de alimentos terão menos dificuldade nos negócios em outros países do que empresas que operam apenas um destes setores. Desta forma, a segunda hipótese sugere a existência de uma influência da diversificação sobre o grau de internacionalização, na Figura 1 também pode-se observar o modelo de análise.

Hipótese 2. *O nível de diversificação de negócios das multinacionais brasileiras está positivamente relacionado com o grau de internacionalização.*

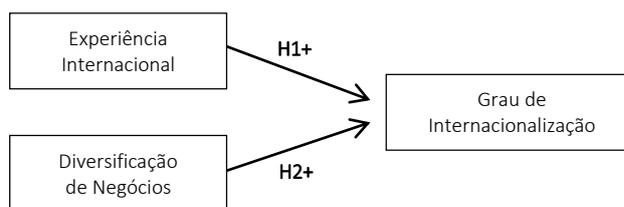


Fig. 1

Modelo de pesquisa

Fonte: Elaborado pelos autores (2015).

4. Método de pesquisa

Para examinar as relações entre a experiência internacional e a diversificação de negócios com o grau de internacionalização das empresas multinacionais brasileiras, optou-se pela utilização de técnicas quantitativas. Esta escolha se deve principalmente ao fato da dificuldade de acesso a dados que permitissem uma análise qualitativa. Assim, todos os dados analisados nesta pesquisa derivam de fontes secundárias e disponíveis ao público. Para realização da investigação todos os pressupostos necessários para o seu desenvolvimento foram considerados, conforme descrito por Creswell (2010).

Na pesquisa foram observadas: duas variáveis explicativas; uma variável dependente; e três variáveis de controle. A variável dependente foi o grau de internacionalização de empresas brasileiras, os dados utilizados para esta mensuração foram coletados do Índice de Transnacionalidade de Empresas Brasileiras. Este índice é baseado na metodologia da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) e apresentado anualmente por meio de um Ranking de Internacionalização pela Fundação Dom Cabral (FDC). Os dados são acessíveis aos pesquisadores e demais interessados a partir do portal da instituição. Destaca-se que, esta metodologia é utilizada em diferentes países, se apresentando apropriada para análise e comparação do grau internacionalização de empresas brasileiras (FDC, 2014). Para o cálculo do índice utiliza-se a seguinte fórmula:

$$\text{Grau de Internacionalização} = \frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas Totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}$$

Para identificação da experiência internacional utilizou-se os dados disponíveis no Observatório de Multinacionais Brasileiras (2014) que é abrigado pela

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), e possui dados disponíveis ao público em geral. Os dados foram complementados por informações da BM&FBovespa (2014), isto ocorreu pois, algumas das empresas investigadas não possuíam todos os dados necessários para o cálculo, já que, a experiência internacional foi medida em anos, contemplando o período de início de sua internacionalização até o ano de 2014.

Já a diversificação de negócios foi mensurada pelo número de setores de atuação de cada empresa, exemplo: se a empresa desenvolve atividade no setor de mineração, então ela possui um setor de atuação. Já, se trabalha com mineração e logística contabilizou-se dois setores. Estas informações foram coletadas por meio de uma pesquisa realizada nos *sites* de cada empresa por possuírem dados mais atualizados para esta variável.

Foram incluídas ainda, três variáveis de controle: (1) as formas de entrada que foram medidas pelo número das diferentes formas utilizadas pelas empresas para se internacionalizarem, dados que foram obtidos a partir do Observatório de Multinacionais Brasileiras (2014); (2) a forma de capital, no qual foi avaliado se a empresa era de capital aberto ou fechado, dados obtidos da BM&FBovespa (2014) e codificados em variável dicotômica, sendo 0 - capital fechado e 1 - capital aberto; (3) a terceira e última variável de controle foi a idade da empresa, medida em anos desde a sua

de transnacionalidade disponibilizados no ano de 2014, a amostra incluiu 43 empresas, conforme Apêndice 1. Foram excluídas da amostra as empresas do setor financeiro, e demais empresas que não obteve-se os dados necessários para condução das análises necessárias.

Destaca-se que, o estudo contemplou apenas a análise de empresas de capital e controle majoritariamente brasileiro. Sendo todas, empresas que possuem presença física no exterior a partir de: escritórios comerciais; depósitos e centrais de distribuição; montagem; manufatura; prestação de serviços; ou centros de pesquisa e desenvolvimento. Os dados coletados foram analisados de forma quantitativa, com análise multivariada por meio de correlações e regressões múltiplas. Para a realização dos testes estatísticos observou-se as indicações de Hair et al. (2009) e Marôco (2011), incluindo a análise prévia de multicolinearidade das variáveis investigadas (2011).

5. Resultados

Na Tabela 3 observa-se a média, desvio padrão e correlações de *Pearson* entre as variáveis pesquisadas. Nota-se que as correlações não são suficientemente altas para levantar indícios de multicolinearidade, conforme o teste de VIF (*Variance Inflation Factor*) que indicaram um valor máximo de 1,231, e portanto, adequados segundo Hair et al. (2009).

Tab. 3
Análise das correlações

Variáveis	Média	Desvio padrão	1	2	3	4	5
1 Formas entrada	2,14	1,104					
2 Forma de capital	0,63	0,489	-0,034				
3 Idade	59,28	22,044	0,151	0,109			
4 Tempo de atividade Internacional	18,49	11,568	0,248	-0,102	0,29		
5 Nível de diversificação	1,93	1,549	0,062	0,059	,325*	0,128	
6 Índice de internacionalização	0,19	0,164	0,139	-0,013	0,145	0,069	,505**

*Significante ao nível de 0,05.

**Significante ao nível de 0,01.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

fundação até o ano de 2014, dados obtidos a partir da BM&FBovespa (2014) e dos *sites* das empresas investigadas.

A escolha pela análise de empresas brasileiras se deve a necessidade de melhor compreensão sobre o comportamento internacional destas organizações (Chueke, Borini, & Maclennan, 2014). Assim, a partir de um total de 52 empresas que tiveram seus índices

Verifica-se por meio da Tabela 3 que existem apenas duas correlações positivas e significantes, uma delas entre a variável índice de internacionalização e nível de diversificação. Esta observação converge com a segunda hipótese a ser testada. Já na Tabela 4 são apresentados os resultados dos testes estatísticos de regressão linear, sendo que: o Modelo 1 inclui apenas as variáveis de controle; o modelo 2 e 3 adicionam, separadamente as variáveis independentes - tempo

de atividade internacional e nível de diversificação, respectivamente; já o modelo 4 contempla simultaneamente todas as variáveis investigadas.

a diversificação, o resultado da pesquisa converge com as observações de Sereia et al. (2011), estes autores destacam que empresas nacionais mais

Tab. 4
Regressões

Variáveis	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	
Var. Controle					
Formas entrada	0,118	0,118	0,111	0,115	
Forma de capital	-0,023	-0,023	-0,035	-0,038	
Idade da empresa	0,130	0,129	-0,034	-0,029	
Var. Independentes					
Tempo de atividade internacional		0,000		-0,020	
Nível de diversificação de negócios			0,511*	0,512*	
	R Square	0,035	0,035	0,269	0,269
	Adjusted R Square	0,035	0,000	0,233	0,234
	F	0,478	0,349	3,489*	2,723*

Var. dependente é o grau de internacionalização.

*Significante ao nível de 0,05.

Fonte: Dados da pesquisa (2015).

A Tabela 4 apresenta os valores dos Betas (β) que indicam as contribuições relativas das variáveis independentes para a predição da variável dependente, exceto a variável nível de diversificação de negócios que apresentou p-valor abaixo de 0,05 – modelo 3 e 4 - todas as demais não apresentaram significâncias estatísticas. A hipótese 1 (H1) sugeriu uma relação positiva entre o tempo de experiência internacional e o grau de internacionalização, mas um coeficiente não significativo, no modelo 2 não permite confirmar esta relação.

A hipóteses 2 (H2) propôs uma relação positiva entre o nível de diversificação das atividades e o grau de internacionalização das empresas brasileiras. Assim, o coeficiente positivo e estatisticamente significativo ($\beta=0,511$, $p<0,05$) permite não refutar esta hipótese a partir do modelo 3. Este valor indica que há uma relação positiva e significativa entre as variáveis, sendo que o R^2 de 0,269 indica que pelo menos 26% da variação do modelo pode ser explicado pelas variáveis presentes nele.

6. Discussão

Neste estudo observou-se que a diversificação, que foi medida pela amplitude setorial das empresas, é uma variável que se relaciona com o grau de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras. Já a experiência internacional, mensurada a partir do tempo (em anos) de atividade não interferiu no grau de internacionalização. Em relação

diversificadas em termos de setores de atividade possuem facilidade para avanço rumo ao mercado internacional (Sereia et al., 2011).

Contudo, mesmo que a internacionalização possa estar relacionada com nível de experiência adquirida, conforme apontam Johanson e Vahlne (1977) e Whitelock (2002), não se pode afirmar que ela seja um caminho ou indicativo de aumento do grau de internacionalização. Neste sentido, destaca-se o modelo de rede de internacionalização de Johansson e Mattsson (1988) o qual indica que uma empresa se estabelece e mantém algumas posições no mercado internacional. Assim, diferentemente da escola de Uppsala, o modelo de redes de internacionalização dá ênfase aos fatores e as forças competitivas existentes, havendo diferentes padrões de oportunidades de entrada em termos de mercado e estratégias (Hilal & Hemais, 2003). Johansson e Mattsson (1988) discorrem que desta forma, a empresa não depende apenas de seus próprios recursos para se internacionalizar, mas sofre influências das redes de relacionamento que possui.

Destaca-se ainda, que as empresas multinacionais brasileiras possuem características singulares, possuindo um baixo nível de experiência internacional e estando entre as últimas entrantes neste mercado quando comparados com as grandes corporações de países desenvolvidos (Chueke & Borini, 2012). Neste sentido, é possível que empresas brasileiras, mesmo com grande tempo de atividade

internacional, não tenham níveis adequados de experiência internacional, diferentemente de empresas de países desenvolvidos ou mesmo de outros países emergentes (Luo & Tung, 2007). Os investimentos das multinacionais brasileiras no exterior também são baixos se comparados com investimentos realizados por empresas de outros países emergentes, como as do sudoeste asiático ou mesmo da América Latina, em 2012 as empresas brasileiras reduziram em US\$ 3 bilhões seus investimentos em relação ao ano anterior (Valor Econômico, 2013).

Os fluxos de investimentos anuais do Brasil no exterior variaram de US\$ 28,2 bilhões em 2006, para US\$ 10,1 bilhões negativos em 2009 – Fluxo inverso de capital. Enquanto que, no ano de 2012 a China superou a casa dos US\$ 80 bilhões e o Chile bateu a casa dos US\$ 20 bilhões (CNI, 2013; UNCTAD, 2013). Este baixo investimento em mercados externos, faz com que as empresas nacionais sejam relativamente distintas de empresas de países desenvolvidos, ou de economias emergentes com maior dinâmica.

Neste sentido, talvez a experiência medida em anos de atividade possa limitar o entendimento dos níveis de conhecimento adquirido de empresas brasileiras, já que elas podem possuir mais experiência em anos, mas os investimentos relativamente baixos não permite o acúmulo de conhecimentos nos mesmos níveis que empresas de outras localidades do mundo (Carvalho & Kupfer, 2011).

Já em relação à diversificação setorial das empresas investigadas, foi verificada uma associação positiva com seu índice de internacionalização. Uma característica importante do padrão de investimentos brasileiros no exterior, conforme destaca a Confederação Nacional da Indústria [CNI] (2013) é que os maiores volumes de investimentos se concentram em setores intensivos em recursos naturais, como: mineração, petróleo e carnes.

Quando analisado o quadro geral destas empresas se observa certa diversificação de atividades entre elas, havendo um número considerável de empresas desenvolvendo atividades internacionais em setores relacionados ao serviço e indústria. Mesmo assim, os setores de atuação com os maiores investimentos em 2013 foram: a extração de petróleo e gás natural - 1.543,50 milhões US\$; metalurgia - 459,79 milhões US\$; extração de minerais metálicos - 342,45 milhões US\$; alimentos e bebidas - 286,92 milhões US\$; produtos minerais não-metálicos - 271,03 milhões

US\$; e agricultura, pecuária e serviços relacionados - 225,67 milhões US\$ (CNI, 2013). Contudo, para Rovai e Plonski (2014) estes setores se assentam em grande parte em commodities, impactando nos resultados e posse de ativos estratégicos destas empresas.

A entrada em um novo mercado internacional pode requerer a quebra de diversas barreiras (Johanson & Wiedersheim, 1975; Johanson & Vahlne, 1977; Burt & Sparks, 2002). Estes obstáculos também podem interferir na ampliação dos negócios de empresas já internacionalizadas, os países podem ter restrições legais, econômicas ou ambientais específicas para os diversos setores de atividade (Quinn, 1998). Assim, uma maior diversificação de negócios de empresas multinacionais amplia de forma considerável suas opções de entrada e de manutenção nos diversos setores de atividade.

Os resultados encontrados não permitem uma generalização, as relações entre a experiência internacional e diversificação de negócios com o grau de internacionalização são características exclusivamente das 43 empresas que compuseram a amostra. A experiência internacional também foi analisada apenas em tempo de experiência, que foi medida em anos. A utilização desta única medida talvez não reflita de forma efetiva o nível de experiência, pois como exemplo de empresas de países asiáticos menos tempo com maiores investimentos talvez garanta maior nível de experiência.

Futuras pesquisas na área de negócios internacionais com empresas brasileiras podem avançar inserindo novas variáveis de mensuração para o nível de experiência internacional. Neste sentido, informações sobre os volumes de investimentos fora do país podem ser exploradas. O País passa por uma fase de declínio de inserção no mercado internacional, após ascensão como potência emergente, conforme Cervo e Lessa (2014), novas pesquisas também podem analisar de forma longitudinal a evolução destes investimentos com o Índice de Transacionalidade de Empresas Brasileiras, além do impacto deste índice no desempenho das organizações.

7. Considerações finais

Este estudo contribui para a ampliação do entendimento sobre o processo de internacionalização de empresas multinacionais

brasileiras, já que, estudos desta natureza se concentram em grande parte na análise de fatores relacionados ao modo de entrada (Werner, 2002). Aqui foram utilizadas variáveis ainda pouco exploradas nestes estudos, como a utilização do Índice de Transacionalidade de Empresas Brasileiras, que foi usado para a mensuração do grau de internacionalização e a diversificação setorial, usada para medir o nível de diversificação de negócios. Como principal contribuição se destaca que a diversificação dos negócios foi identificada como uma importante variável com poder explicativo do grau de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras. Porém, não se pode afirmar que a diversificação seja uma proxy para a internacionalização, já que, diversas outras variáveis podem interferir neste processo. Da mesma forma, a experiência internacional ainda deve ser melhor investigada, pois mesmo não apresentando relação com o grau de internacionalização, sua forma de mensuração e características das organizações pesquisadas podem ter contribuído para esse feito.

8. Referências

- Almeida, A. (2007). *Internacionalização de empresas brasileiras: Perspectivas e riscos*. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Barkema, H., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management Journal*, 41(1), 7-26.
- Barni, E. J. E., & Brandt, S. A. (1992). Descentralização, diversificação e tamanho de cooperativas agropecuárias. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, 30(1), 1-10.
- BM&FBovespa. (2014). *Empresas listadas*. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br/cias-listadas/empresas-listadas>. Acesso em: 01/12/2014.
- Bruner, R., Conroy, R., Estrada, J., Kritzman, M., & Li, W. (2002). Introduction to 'valuation in emerging markets'. *Emerging Markets Review*, 3(4), 310-324.
- Burt, S., & Sparks, L. (2002). Corporate branding, retailing and retail internationalization. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 194-212.
- Carvalho, L., & Kupfer, D. (2011). Diversificação ou especialização: uma análise do processo de mudança estrutural da indústria brasileira. *Revista de Economia Política*, 31(4), 618-637.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms. *European Research*, 8(6), 273-281.
- Cavusgil, S., Ghauri, P., & Akcal, A. (2013). *Doing business in emerging markets*. Los Angeles, CA: Sage Publication.
- Cervo, A. L., & Lessa, A. C. (2014). O declínio: inserção internacional do Brasil (2011-2014). *Revista Brasileira de Política Internacional*, 57(2), 133-151.
- Chang, S., & Wang, C. (2007). The effect of product diversification strategies on the relationship between international diversification and firm performance. *Journal of World Business*, 42(1), 61-79.
- Chueke, G. V., & Borini, F. M. (2012). Distância institucional e estratégia de entrada das multinacionais brasileiras no exterior. XXXVI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro.
- Chueke, G. V., Borini, F. M., & MacLennan, M. F. L. (2014). Modelo cage e o modo de entrada das multinacionais brasileiras no exterior. *Faces Journal*, 13(1), 84-102.
- Confederação Nacional da Indústria - CNI (2013). Os investimentos brasileiros no exterior: relatório. Brasília. Disponível em: http://www.fiemt.com.br/arquivos/1396_relatorio_dos_investimentos_-_2013.pdf. Acesso em: 21/11/2014.
- Corrêa, D., & Lima, G. T. (2007). Internacionalização produtiva de empresas brasileiras: caracterização geral e indicadores. *Boletim de Informações Fipe*, 319, 15-18.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Bookman.
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of International Management*, 14(2), 138-154.
- Dakessian, L. C., & Feldmann, P. R. (2013). Multilatinas and value creation from cross-border acquisitions: an event study approach. *Brazilian Administration Review*, 10(4), 462-489.
- Delios, A., & Beamish, P. (1999). Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms. *Strategic Management Journal*, 20(8), 711-727.
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. (2000). The eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review*, 9(1), 163-190.
- Dunning, J. (2001). The eclectic (OLI) paradigm of international production: Past, present and future. *International Journal of Economics of Business*, 8(2), 173-190.
- Fleck, D. L. (2004). Crescimento, dominância continuada e declínio da empresa: insights das histórias da General Electric e da Westinghouse. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(spe), 79-106.
- Fundação Dom Cabral - FDC. (2014). *Ranking das transnacionais brasileiras 2014: A força da marca Brasil*

- na criação de valor internacional. Disponível em: http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/ranking_fdc_multinacionais_brasileiras2014. Acesso em: 01/12/2014.
- Furquim, N. R., & Arantes, E. C. (2011). Estratégias de internacionalização e de inovação como diferenciais para a expansão de uma empresa multinacional. *Internext*, 6(2), 116-137.
 - Furquim, N. R., & Meireles, D. S. (2006). Grupo Votorantim: um caso contemporâneo de internacionalização bem sucedida. *Internext*, 1(1), 168–189.
 - Glaum, M., & Oesterle, M. (2007). 40 years of research on internationalization and firm performance: More questions than answers? *Management International Review*, 47(3), 307-317.
 - Goldstein, A., & Pusterla, F. (2010). Emerging economies' multinationals: General features and specificities of the Brazilian and Chinese cases. *International Journal of Emerging*, 5(4), 289-306.
 - Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados*. 6a. ed. Porto Alegre: Bookman.
 - Hilal, A., & Hemais, C. A. (2003). O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(1), 109-124.
 - Hitt, M., Hoskisson, R., & Ireland, R. (1994). A mid-range theory of the interactive effects of international and product diversification on innovation and performance. *Journal of Management*, 20(2), 297-326.
 - Hitt, M., Tihanyi, L., Miller, T., & Connelly, R. (2006). International diversification: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 32(6), 831-867.
 - Honório, L. C. (2009). Determinantes organizacionais e estratégicos do grau de internacionalização de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 49(2), 162-175.
 - Hsu, C. (2006). Internationalization and performance: The S-curve hypothesis and product diversity effect. *Multinational Business Review*, 14(2), 29-46.
 - Imbs, J., & Wacziarg, R. (2003). Stages of diversification. *American Economic Review*, 93(1), 63-86.
 - Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
 - Johanson, J., & Wiedersheim, P. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305–322.
 - Johanson, J., & Mattsson, L. (1988). Internationalization in industrial systems: a network approach. In: Hood, H., & Vahlne, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm.
 - Kim, W. C., Hwang, P., & Burgers, W. P. (1993). Multinationals' diversification and the risk-return tradeoff. *Strategic Management Journal*, 14(4), 275-286.
 - Li, L., & Qian, G. (2005). Dimensions of international diversification: The joint effects on firm performance. *Journal of Global Marketing*, 18(3/4), 7-35.
 - Luo Y., & Tung R. (2007). International expansion of emerging market enterprises: a springboard perspective. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 481–498.
 - Macadar, B. M. (2009). A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. *Ensaio FEE*, 30(1), 7–34.
 - Machado, D., Diniz, G., Ogasavara, M., & Matos, F. (2015). Doing business: Uma análise comparativa das regulamentações no BRICS. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 355-373.
 - Markides, C., & Williamson, P. (1996). Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, 39(2), 340-367.
 - Marôco, J. (2011). *Análise estatística com a utilização do SPSS*. Pero Pinheiro: Report Number.
 - Mathews, J. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal of Management*, 23(1), 5-27.
 - Melo, P. L. R., & Mussengue, M. M. A. (2011). A atuação mexicana e espanhola no segmento de telecomunicações na América Latina. *Internext*, 6(2), 66-89.
 - Observatório de multinacionais brasileiras. (2014). *Dados de Empresas*. Disponível em: <http://www2.espm.br/pesquisa/labs/observatorio-de-multinacionais-brasileiras>. Acesso em: 05/10/2014.
 - Peng, M. (2012). The global strategy of emerging multinational from China. *Global Strategy Journal*, 2(2), 97-107.
 - Pennings, J., Barkema, H., & Douma, S. (1994). Organizational learning and diversification. *Academy of Management Journal*, 37(3), 608-640.
 - Penrose, E. (1956). Foreign Investment and the Growth of the Firm. *The Economic Journal*, 66(262), 220-235.
 - Pereiro, L. (2001). The valuation of closely-held companies in Latin America. *Emerging Markets Review*, 2(4), 330-370.
 - Quinn, B. (1998). The internationalization process of a franchise system: an ethnographic study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 10(2), 66-84.
 - Ramamurti, R. (2008). What Have We Learned about EMNEs. In: Ravi Ramamurti and Jitendra Singh (eds.) *Emerging Multinationals from Emerging Markets*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, Chapter 13.

- Ramamurti, R. (2009). Why study emerging-market multinationals? In: Ramamurti, R; Singh, J. (Eds). *Emerging multinationals in emerging markets*. Oxford, UK: Oxford University Press. 3-22.
- Rogers, P., Mendes-da-Silva, W., & Paula, G. M. (2008). Diversificação e desempenho em empresas industriais brasileiras: um estudo empírico no período de 1997 a 2001. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(2), 313-338.
- Rovai, R., & Plonski, G. (2014). Estratégias de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras e avaliação das dimensões culturais nacionais: estudo de caso setor de fabricação de implementos agrícolas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 13(2), 54-69.
- Ruigrok, W., & Wagner, H. (2003). Internationalization and Performance: An Organizational Learning Perspective. *Management International Review*, 43(1), 63-83.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Boston: Harvard Press.
- Saloner, G., Shapard, A., & Podolny, J. (2001). *Strategic Management*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Sambharya, R. (1996). Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporations. *Strategic Management Journal*, 17(9), 739-746.
- Santos, J. O., & Coelho, P. A. (2010). Análise da relação risco e retorno em carteiras compostas por índices de bolsa de valores de países desenvolvidos e de países emergentes integrantes do bloco econômico BRIC. *Revista Contabilidade & Finanças*, 21(54), 23-37.
- Schiavini, J., & Scherer, F. (2015). Superando a liability of outsidership na China: A experiência das empresas brasileiras no desenvolvimento do Guanxi. *Internext*, 10(3), 44-57.
- Sereia, V., Camara, M., & Vieira, S. (2011). A trajetória competitiva e a internacionalização da empresa perdigão. *Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, 6(2), 138-164.
- Silva, G., Amal, M., Tontini, G., & Borges, G. (2015). Efeitos das distâncias e recursos da empresa no desempenho exportador de empresas. *Internext*, 10(3), 1-14.
- Stal, E., Almeida, V., & Avrichir, I. (2008). Sabó Indústria e Comércio de Autopeças. *Revista de Administração e Inovação*, 5(1), 126-140.
- Tallman, S., & Li, J. (1996). Effects of international diversity and product diversity on the performance of multinational firms. *Academy of Management Journal*, 39(1), 179-196.
- United Nations Conference on Trade and Development - Unctad. (2013). *World Investment Report*. Disponível em: http://unctad.org/en/publicationslibrary/wir2013_en.pdf. Acesso em: 13/12/2014.
- Valor Econômico. (2013). Empresas brasileiras reduzem mais os investimentos no exterior em 2012. Disponível em: <http://www.valor.com.br/brasil/3175906/empresas-brasileiras-reduzem-mais-os-investimentos-no-exterior-em-2012>. Acesso em: 21/11/2014.
- Werner, S. (2002). Recent developments in international management research: a review of 20 top management journals. *Journal of Management*, 28(3), 277-305.
- Whitelock, J. (2002). Entry and Co-operative strategies in International Business Expansion. *International Marketing Review*, 19(6), 681-703.
- Zhao, H., & Luo, Y. (2002). Product diversification, ownership structure, and subsidiary performance in China's dynamic market. *Management International Review*, 42(1), 27- 49.

APÊNDICE 1

Empresas pesquisadas

1 Agrale	16 Embraer	31 Petrobras
2 Alusa	17 Gerdaul	32 Porto Seguro
3 Andrade Gutierrez	18 Gol	33 Randon
4 Arteccla	19 Ibope	34 Sabó
5 Bematech	20 Indústrias Romi	35 Stefanini
6 BRF	21 JBS	36 Suzano
7 BRQ IT Services	22 Magnesita Refratários	37 Tegma
8 Camargo Corrêa	23 Marcopolo	38 Tigre
9 Cemig	24 Marfrig Alimentos	39 TOTVS
10 Ci&T	25 Metafrio	40 Ultrapar
11 Cia Providência	26 Minerva Foods	41 Vale
12 CZM	27 M.Cassab	42 Votorantim
13 DMS Logistics	28 M. Dias Branco	43 Weg
14 Eletrobras	29 Natura	
15 Eliane	30 Odebrecht	

Sobre os autores

- **Ivano Ribeiro** é Doutor em Administração pelo PPGA da Universidade Nove de Julho. Atualmente é professor do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE/PR, Cascavel/PR, Brasil. E-mail: ivano.adm@gmail.com | ORCID: 0000-0003-1113-2810
- **Fernando Antônio Ribeiro Serra** é Doutor em Engenharia de Materiais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC/RJ. Atualmente é professor e pesquisador do PPGA da Universidade Nove de Julho, UNINOVE/SP, São Paulo/SP, Brasil. E-mail: fernandoserra@gmail.com
- **Geysler Rogis Flor Bertolini** é Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC/SC. Atualmente é Professor e Pesquisador do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná, UNIOESTE/PR, Cascavel/PR, Brasil. E-mail: geysler.bertolini@unioeste.br

Influences of international experience and business diversification in internationalization degree of Brazilian Multinationals

Ivano Ribeiro^A, Fernando Antônio Ribeiro Serra^B e Geysler Rogis Flor Bertolini^A

^AState University of Western Paraná, UNIOESTE/PR, Cascavel/PR, Brazil

^BUniversity Nine of July, UNINOVE/SP, São Paulo/SP, Brazil

ARTICLE DETAILS	ABSTRACT
<p>Article history: Received 22 March 2016 Accepted 08 November 2016 Available online in 30 December 2016</p> <p>Double Blind Review System</p> <p>Scientific Editor Ilan Avrighir</p> <hr/> <p>Keywords: Strategy International business Transnationality index</p>	<p>This article is positioned in the literature on the internationalization process of Brazilian multinational companies. As some multinational companies internationalize with greater speed and have better performance than others, this study, the effects were examined two-dimensional - The time of international experience and business diversification - the degree of internationalization of Brazilian multinationals. For the research we used secondary data from the Transnationality Index of Brazilian Companies of the Fundação Dom Cabral (FDC), Brazilian Multinational Observatory of the Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), as well as information of the BM&F Bovespa and the fields of internet of the 43 surveyed companies and their subsidiaries. The results indicate that the diversification of the company's business is positively related to the degree of internationalization. The previous international experience does not seem to be a predictor of the degree of internationalization, which may relate to the internationalization process of Brazilian multinationals be a phenomena still relatively recent.</p> <p style="text-align: right;">© 2016 Internext ESPM. All rights reserved!</p>

Para citar este artigo:

Ribeiro, I.; Serra, F. A. R. e Bertolini, G. R. F. (2016) *Influências da experiência internacional e da diversificação de negócios no grau de internacionalização das Multinacionais Brasileiras*. Internext - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, 11 (3), 36-48. DOI:10.18568/1980-4865.11336-48

Para acessar este artigo: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.11336-48>