

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
INSTITUTO DE CIÊNCIAS DA SOCIEDADE E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
DEPARTAMENTO DE GEOGRAFIA

JULIA PESSANHA SIQUEIRA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS:
UM ESTUDO DA EXPANSÃO, CONSOLIDAÇÃO E
INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO ULTRA**

Campos dos Goytacazes-RJ

2020

JULIA PESSANHA SIQUEIRA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO DA
EXPANSÃO, CONSOLIDAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO ULTRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Geografia do Instituto de Ciências da Sociedade e Desenvolvimento Regional, da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Geografia.

Orientador: Prof. Dr. Leandro Bruno Santos

Campos dos Goytacazes – RJ

2020

JULIA PESSANHA SIQUEIRA

**INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS: UM ESTUDO DA
EXPANSÃO, CONSOLIDAÇÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO ULTRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Geografia do Instituto de Ciências da Sociedade e Desenvolvimento Regional da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Geografia.

Data da defesa: 28 de agosto de 2020.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Leandro Bruno Santos (Orientador) – UFF

Profª. Dra. Maria do Socorro Bezerra de Lima - UFF

Prof. Msc. José Augusto Claro Junior – SEE-SP

Campos dos Goytacazes

2020

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, à minha família por todo apoio que me foi dado nessa longa jornada de graduação, sobretudo à minha mãe, Janete, alicerce da minha casa que, sozinha, sempre dedicou tudo aos seus filhos. Ao meu irmão mais novo, João Pedro, que muitos caminhos ainda tem a seguir, e que siga sempre os bons exemplos que a vida nos mostra. Por fim, ao meu irmão mais velho, David, referência de homem dedicado que conheço e maior exemplo que tenho para minha vida quando penso em me dedicar à carreira acadêmica.

Aos meus amigos, por toda ajuda e força nos mais diversos aspectos. Tanto os que guardo desde antes da universidade quanto os que fiz durante essa experiência, sou grata por poder compartilhar cada momento com vocês, sejam eles bons ou ruins. Ana Clara, Ana Carolina, Bruno, Gabriel, Leonardo, Luis Humberto, Maria Lis, Rafael, Vinícius, não poderia escolher pessoas melhores para caminhar junto comigo (mesmo que à distância às vezes).

À minha rede de apoio que sempre me ajudou com meu filho quando tive que correr para a universidade em horários atípicos, viajar para congressos ou trabalhos de campo. A jornada de uma mãe na universidade é árdua, e ousou dizer que, sem apoio, torna-se impossível. Sem vocês eu não conseguiria concluir essa etapa da minha vida.

À UFF pelas oportuniadaes que me foram concedidas, sobretudo à honra de aprender com mestres excepcionais que muito contribuíram para minha formação pessoal e profissional. Ao NERU (Núcleo de Estudos Rurais e Urbanos) que me acolheu como parte da família e que me serviu de amparo nos momentos mais conturbados no período da universidade, sobretudo à Camila e Gláucia, que tanto me ajudaram nos projetos nos quais me inseri.

Ao meu orientador, Leandro Bruno Santos, não tenho como expressar tamanha gratidão, foi quem sempre abriu caminhos e viu um potencial em mim que nem eu mesma enxergava. Com um olhar de pai, Leandro sempre zelou por mim com um cuidado e atenção que eu definitivamente não esperava encontrar em um orientador.

Por fim, ao meu filho, Miguel Pessanha Leite, a quem dedico esse trabalho, formação e vida. Quem me acompanhou desde o primeiro passo na entrada na universidade à cada página escrita deste trabalho em meio a uma pandemia. É a razão de tudo que eu faço e, ainda que não compreenda, é de onde tirei forças mesmo quando não havia mais energia para seguir em frente.

RESUMO

O processo de internacionalização do capital é uma das etapas da expansão e consolidação do modo capitalista de produção em sua fase atual. As empresas multinacionais emergem no período pós Segunda Guerra Mundial após intensa concentração e centralização do capital e expansão em diversas escalas espaciais. Essa expansão ocorre por meio de empresas e grupos que extrapolam as barreiras nacionais, fazendo do mundo o novo palco para a competição intercapitalista, tornado-se os principais formadores da economia global contemporânea e agentes centrais nas dinâmicas de organização espacial. Por isso é de fundamental relevância compreender as estratégias e formas de atuação dos capitais e suas frações e como eles controlam e modificam o espaço. A internacionalização da produção de empresas brasileiras teve início nos anos 1960 e foi seguida por vários ciclos de Investimentos Estrangeiros Diretos (IED) brasileiros. Este trabalho tem como objetivo analisar as estratégias espaciais de acumulação de capital do grupo Ultra, especialmente a internacionalização de sua subsidiária petroquímica Oxiteno. O Grupo Ultra é, atualmente, um dos principais grupos empresariais do Brasil, sendo constituído por cinco empresas: Ultragaz, primeira empresa do grupo, no segmento de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP); Extrafarma, que atua no varejo farmacêutico; Ipiranga, principal *player* brasileiro no setor de distribuição e varejo especializado de combustíveis; Oxiteno, que atua na indústria de especialidades químicas; e Ultracargo, cuja atuação é no setor de armazenagem de grãos líquidos. As metodologias utilizadas para a realização desse trabalho foram o levantamento e leitura de bibliografias acerca de temas relacionados. Também fizeram parte da metodologia o levantamento, sistematização e análise de dados primários e secundários acerca das movimentações de capital nos relatórios disponibilizados pelas empresas que compõem o grupo, além de dados oficiais disponibilizados por órgãos como Banco Central do Brasil (BCB) e Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD). Nossos resultados mostram que a Oxiteno é uma empresa com expansão internacional, sobretudo no continente americano, mas também com presença na Ásia e Europa, e que também realiza sua internacionalização por meio da exportação. A expansão territorial se dá em direção a países com maiores similaridades econômicas, proximidade geográfica e também cultural, à procura de mercados fortes nos setores de têxteis e especialidades químicas para estabelecimento de sua produção. Atualmente, a subsidiária Oxiteno encontra-se em sete países além do Brasil, contando com suas plantas produtivas, centros de P&D e escritórios comerciais, e realiza suas estratégias de entrada e saída de mercados estrangeiros de acordo com as vantagens intrínsecas a esses movimentos de capital.

Palavras-chave: Mundialização do capital; fluxos de IED; Grupo Ultrapar; Oxiteno.

ABSTRACT

The internationalization process of capital is one of the stages of expansion and consolidation of the capitalist mode of production in its current phase. Multinational companies have emerged in the post-World War II period after intense concentration and centralization of capital and expansion at various spatial scales. This expansion occurs through companies and groups that go beyond national barriers, making the world the new stage for intercapitalist competition, becoming the main shapers of the contemporary global economy and central agents in the dynamics of spatial organization. That is why it is of fundamental importance to understand the strategies and ways in which capitals operate and their fractions and how they control and modify space. The internationalization of the production of Brazilian companies began in the 1960s and was followed by several cycles of Foreign Direct Investment (FDI) in Brazil. This work aims to analyze the spatial strategies of capital accumulation of the Ultra group, especially the internationalization of its petrochemical subsidiary Oxiteno. The Ultra Group is currently one of the main business groups in Brazil, consisting of five companies: Ultragas, the first company in the group, in the Liquefied Petroleum Gas (LPG) segment; Extrafarma, which operates in the pharmaceutical retail sector; Ipiranga, the main Brazilian player in the specialized fuel distribution and retail sector; Oxiteno, which operates in the specialty chemicals industry; and Ultracargo, which operates in the liquid bulk storage sector. The methodologies used to carry out this work were the survey and reading of bibliographies on related topics. Also included in the methodology were the survey, systematization and analysis of primary and secondary data on capital movements in the reports made available by the companies that make up the group, in addition to official data made available by bodies such as the Central Bank of Brazil (BCB) and the Conference of Nations on Trade and Development (UNCTAD). Our results show that Oxiteno is a company with international expansion, especially in the American continent, but also with a presence in Asia and Europe, and that it also carries out its internationalization through export. Territorial expansion is taking place towards countries with greater economic similarities, geographical and also cultural proximity, looking for strong markets in the sectors of surfactants and chemical specialties to establish their production. Currently, the subsidiary Oxiteno is located in seven countries in addition to Brazil, with its production plants, R&D centers and commercial offices, and carries out its strategies for entering and leaving foreign markets according to the intrinsic advantages of these capital movements.

Keywords: Mondialisation of capital; FDI flows; Ultrapar Group; Oxiteno.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estoques de IED da América Latina	55
Tabela 2 - Estoques de IED dos maiores investidores latino-americanos.....	55
Tabela 3 - Produção da Oxiteno por mercados, entre 2014 e 2019, em toneladas métricas e %.	82
Tabela 4 - Exportações da Oxiteno Brasil por mercados, entre 2014 e 2019 em toneladas métricas e %.	84
Tabela 5 - Exportações da Oxiteno México por mercados, entre 2014 e 2019 em toneladas métricas e %.	85
Tabela 6 - Exportações da Oxiteno Uruguai por mercados, entre 2014 e 2019 em toneladas métricas e %.	85
Tabela 7 - Exportações da Oxiteno Andina por mercados, entre 2014 e 2019 em toneladas métricas e %.	86

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Ranking das Empresas e Grupos multinacionais brasileiros com mais alto grau de internacionalização atuantes na indústria	57
---	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estoques de IED no mundo em US\$ bilhões.....	54
Figura 2 - Distribuição por país dos IED brasileiros.....	56
Figura 3 - Linha do tempo das fases de expansão do grupo Ultrapar	64
Figura 4 - Estrutura multidivisional do Grupo Ultrapar por produto	66
Figura 5 - Composição acionária Ultrapar Participações S.A.....	67
Figura 6 - Número de trabalhadores do grupo Ultrapar de 1999 a 2018, excluindo estagiários e aprendizes.....	68
Figura 7 - Receita líquida do grupo Ultrapar de 1999 a 2018 em R\$ milhões.....	69
Figura 8 - Valores de EBITDA e Lucro Líquido do grupo Ultrapar de 1999 a 2018 em R\$ milhões. .	71
Figura 9 - Investimentos realizados pelo grupo Ultrapar de 1999 a 2018 em R\$ milhões.	72
Figura 10 - Esquema da cadeia petroquímica de suprimentos	78
Figura 11 - Posição da Oxiteno na cadeia petroquímica	79
Figura 12 - Localização dos ativos da Oxiteno no mundo.....	84

LISTA DE ABREVIATURAS

BEFIEEX – Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação
BM&FBOVESPA – Bolsa de Mercadorias e Futuro de São Paulo
BNDES – Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
CVRD – Companhia Vale do Rio Doce
DNP – Distribuidora Nacional de Petróleo
GATT – Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio
GLP – Gás Liquefeito de Petróleo
EMN – Empresa Multinacional
FDC – Fundação Dom Cabral
FINEX – Fundo de Financiamento à Exportação
IDE – Investimento Direto no Estrangeiro
IED – Investimento Estrangeiro Direto
MN – Multinacional
Nafta – Tratado Norte-Americano de Livre Comércio
NYSE – New York Stock Exchange (Bolsa de Valores de Nova Iorque)
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
OMC – Organização Mundial do Comércio
PIB – Produto Interno Bruto
PND – Plano Nacional de Desenvolvimento
P&D – Pesquisa e desenvolvimento
UNCTAD – União das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
Capítulo 1 - A INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL.....	18
1.1 Empresas “transnacionais” e sua origem.....	18
1.2 Teorias de análise sobre a internacionalização de empresas.....	22
1.2.1 Dimensão macroeconômica	23
1.2.1.1 Perspectiva neoclássica	23
1.2.1.2 Perspectiva marxista (concentração e centralização do capital).....	24
1.2.1.3 Destruição criadora.....	25
1.2.2 Dimensão microeconômica	25
1.2.2.1 Abordagem comportamental.....	26
1.2.2.2 Abordagem econômica.....	26
1.2.2.3 Abordagem empresarial	27
1.2.3 Dimensão mesoeconômica	28
1.2.3.1 Teoria do ciclo de vida do produto	28
1.2.3.2 Oligopólio	29
1.2.3.3 Estratégia competitiva	30
1.3 Internacionalização do capital	31
1.4 Nova divisão internacional do trabalho.....	32
1.5 O espaço geográfico no processo de internacionalização do capital.....	34
Capítulo 2 - INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS	36
2.1 Contexto histórico da internacionalização do capital de empresas com origem em países subdesenvolvidos da América Latina	36
2.2 Internacionalização de empresas brasileiras	43
2.3 Influência do Estado e suas instituições no processo.....	48
2.4 Empresas multinacionais brasileiras, seus fluxos de IED e relevância regional e mundial.....	53
Capítulo 3 - GRUPO ULTRA: DAS ORIGENS À DIVERSIFICAÇÃO E À INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA	59
3.1 Origens e consolidação do Grupo Ultra	59
3.2 Estrutura multidivisional do grupo Ultra.....	64
3.3 A internacionalização do grupo Ultra com a Oxiteno.....	74

3.3.1 Breve histórico da trajetória da Oxiteno.....	75
3.3.2 A inserção da Oxiteno na cadeia petroquímica.....	77
3.3.3 A internacionalização da Oxiteno	81
CONSIDERAÇÕES FINAIS	87
REFERÊNCIAS	89

INTRODUÇÃO

O processo de internacionalização dos circuitos capital nas várias escalas espaciais é algo que compreende desde a dilatação espacial do circuito do capital mercadoria - internacionalização via da exportação de produtos -, algo presente desde os primórdios do capitalismo, até a instalação de etapas produtivas de empresas fora de seu país de origem, configurando a ampliação das arenas espaciais do capital produtivo. As grandes corporações multinacionais que emergem nesse processo, sejam elas provenientes de países desenvolvidos ou de países subdesenvolvidos, possuem profunda influência nos moldes da sociedade como um todo e até mesmo no território no qual se inserem.

Com este trabalho, buscamos trazer um debate teórico que trata do surgimento, da expansão e da consolidação dessas empresas e grupos econômicos que ultrapassam a barreira de seus mercados domésticos e se disseminam por diferentes territórios do globo, garantindo para si uma flexibilidade geográfica potencial, restaurando ou alterando suas operações e ativos em uma escala multinacional, aproveitando-se das diferentes virtualidades dos territórios, como mão de obra, infraestrutura, aspectos normativos, entre outros (DICKEN, 2010).

Algumas fases desse processo de internacionalização são detalhadas por Singer (1977) e por Ramires (1989). A primeira (1770-1870) caracteriza-se pelo capital puramente nacional, com uma pequena exportação de capital produtivo. A segunda fase (1870-1929) se dá em compasso com os avanços logrados com a disseminação tecnológica da Segunda Revolução Industrial e a predominância de empresas monopolistas, que começam a se expandir para além das fronteiras nacionais. Em países com o capitalismo já consolidado, as empresas multinacionais começam a ser implantadas, enquanto em países ainda marcados por relações pré-capitalistas, o capital fica restrito a setores de exportações e alguns ramos voltados para o mercado interno. A terceira fase (1930-1960) é marcada por uma diminuição da internacionalização do capital, reverberando a crise dos anos 1930; é nesse período que alguns países periféricos, como é o caso do Brasil, implementam políticas de substituição de importações sem uma eliminação dos setores com vínculos com o mercado externo. A partir da década de 1950, as empresas multinacionais passam a atuar de forma mais efetiva nos países da periferia, aproveitando-se das políticas de atração e aprofundamento do mercado interno.

Após meados do século XIX, o aparecimento das empresas multinacionais começa a ser notado em ampla escala. No movimento de transição do modo de produção capitalista em sua fase concorrencial - no qual as empresas se sobressaíam ao competirem diretamente no mercado, disputando nele por meio das vendas e da obtenção do lucro - para o capitalismo monopolista, caracterizado pela formação de trustes e cartéis, as grandes corporações começam a despontar a partir das fusões entre pequenas empresas, que engendraram mudanças não somente na sua estrutura interna, mas também na estrutura socioespacial exterior à fábrica (RAMIREZ, 1989).

Existem várias abordagens teóricas que versam sobre as estratégias adotadas pelas empresas multinacionais no processo de expansão de suas atividades produtivas, Dunning(1988 *apud* Santos 2013), por exemplo, aborda o tema através da dimensão econômica e, para ele, a forma através da qual a empresa multinacional se expande obedece a três pontos específicos. O primeiro é o *ownershipspecificadvantage*, ou seja, seriam as vantagens particulares obtidas relacionadas ao tipo e nacionalidade do empreendimento. O segundo, denominado *internalizationadvantage*, que seria a prática de realizar transferências dentro da própria organização empresarial no lugar de disponibilizá-las no mercado, ou seja, é uma prática que envolve a internalização das funções, integrando as etapas produtivas da empresa. Por fim, o terceiro ponto são as *locationadvantages*, que seriam as vantagens obtidas ao instalar determinado empreendimento em um dado local, e os três tipos de vantagens são influenciadas pelas características dos países, dos setores de atuação e também das próprias firmas (SANTOS, 2013).

Dicken (2010) também observa algumas motivações para a internacionalização das empresas. Segundo ele, algumas categorias são essenciais no processo. A primeira é a orientação para o mercado, que “é uma modalidade de expansão horizontal através das fronteiras nacionais” (p. 129), na qual as estratégias produtivas, de *marketing* e vendas são projetadas para atender a um mercado específico, localizando-se dentro dele. A segunda categoria é a orientação para ativos ou recursos, que ocorre em setores nos quais as empresas precisam se localizar nas proximidades dos suprimentos, como é o caso daquelas firmas que atuam no setor de recursos naturais, levando a uma distribuição geográfica irregular dos ativos. Outro caso é o das empresas voltadas para o desenvolvimento de tecnologias, que tendem a se localizar próximas umas das outras.

O Estado possui papel fundamental nesse processo de internacionalização de empresas, pois é ele que coordena e controla, através de seus instrumentos monetários e

fiscais, os “fluxos de intercâmbio”, ou seja, os fluxos de matérias-primas, produtos semiacabados, produtos finais, serviços, dinheiro, ideias e pessoas (DREIFUSS, 2004).

As corporações também são responsáveis pela constituição de uma nova divisão internacional do trabalho (COHEN, 1981 apud CORRÊA, 1991), na qual a produção é fragmentada e cada parte se localiza em um ponto diferente do mundo. Seja por atrativos fiscais ou por vantagens quanto à mão-de-obra ou recursos naturais, a produção tende a ser fracionada, tendo em vista que é mais proveitoso, em alguns casos, os custos de transporte entre uma etapa e outra da produção, do que locacionar todas elas juntas. A eliminação das fronteiras espaciais leva a uma maior rapidez no processo de circulação do capital em escala mundial.

Na atual fase do capitalismo, segundo Corrêa (1996), as empresas multinacionais são de suma importância na dinâmica da organização espacial, controlando e modificando o espaço na qual se inserem. Como apontado por Dreifuss (2004), as corporações são “definidoras de perfis de setores e de constituição de produtos”. É por meio dessa atuação no território que a grande corporação alcança o ápice de sua acumulação de capital e garante a reprodução de suas condições de produção e reprodução. Sobre o que de fato é capital Chesnais (1996) delinea como sendo um valor que tem como objetivo a autovalorização, para assim ser extraído o lucro, sendo também algo móvel. A capacidade de gerir o território, implicitamente, é o know-how da gerência de todo o processo de acumulação capitalista, que a realiza através dos movimentos (estratégicos) desses capitais.

As empresas multinacionais podem ainda se constituir como grupos. Santos (2013) aponta uma definição sobre grupos construída por Leff (1978), que afirma que “o grupo é uma firma multicompanhia que atua em diferentes mercados, mas que não o faz sob controle empresarial e financeiro comum” (p. 363), ou seja, a atuação dos grupos em vários mercados é apresentada, bem como seu controle sobre o capital, a administração, feita por mais de uma família e a sua estrutura organizacional, que pode ser mais ou menos integrada (SANTOS, 2013)

Para Santos (2013) “os grupos se tornaram os principais agentes intensificadores da divisão técnica e social do trabalho, da especialização produtiva e da internacionalização do capital, nas várias escalas geográficas” (p. 355), portanto seja qual for sua denominação, ou como Dreifuss (2004) cita, o caso dos *keiretsu* (grupos industriais e financeiros) japoneses e dos *chaebol* (megaconglomerados industriais e comerciais) norte-coreanos, ou ainda a *business house* indiana, *jituanqiye* de Taiwan e os grupos econômicos da América Latina (SANTOS, 2013), o fato é que os grupos se encontram presentes em diversas

economias, sejam elas desenvolvidas ou não, e atuando em negócios relacionados ou não (SANTOS, 2013).

O objetivo geral a ser contemplado por esse trabalho é o de realizar uma análise das estratégias espaciais de acumulação do grupo Ultra, desde suas origens à consolidação no território brasileiro, além de um enfoque especial acerca da internacionalização produtiva na indústria petroquímica por meio da subsidiária Oxiten. Outros objetivos a serem cumpridos com esse trabalho são a busca pelo entendimento das origens, diversificação e estabelecimento do grupo no bojo do desenvolvimento das forças produtivas no Brasil, as inter-relações do grupo com as políticas estatais nas diferentes escalas e as estratégias de internacionalização do grupo Ultra em suas diferentes formas (exportação, *joint ventures*, IED).

Para alcançar os objetivos delineados, os procedimentos metodológicos adotados visam trazer um maior entendimento da inserção do Grupo Ultra no processo de centralização e concentração de capital em uma escala mundial e a forma como a expansão do grupo se realiza. O levantamento e seleção de bibliografias sobre temas relacionados aos processos de internacionalização do capital e da produção, empresas e grupos multinacionais, corporações e seu impacto na economia global, entre outros, foi essencial para que fosse construído um arcabouço teórico para a pesquisa. Também foram feitos levantamentos de dados primários e secundários de informações disponibilizadas nos relatórios liberados periodicamente pelo grupo Ultra acerca de suas movimentações de capital (aquisições, fusões, *joint ventures*, etc.) e internacionalização. Além disso, levantamos dados do Banco Central do Brasil e da UNCTAD acerca dos fluxos de IED realizados por empresas brasileiras, visando entender os mercados nos quais o país se insere e sob quais formas de inserção.

Após o levantamento dos dados, foi feita a sua sistematização na forma de tabelas, mapas e gráficos, por meio do uso de *softwares* como Excel, para organizar os dados sobre os fluxos entre as empresas (aquisições, fusões etc.), Qgis e Philcarto, para realizar a espacialização, por meio de mapas temáticos, da forma através da qual as empresas se expandem, para que assim os resultados obtidos pudessem ser analisados.

Além dos procedimentos descritos anteriormente, foram realizadas reuniões quinzenais com o orientador para um melhor norteamento acerca da construção do projeto. Após todas etapas descritas, foi escrito este trabalho final das atividades propostas e executadas, que contém os principais resultados da pesquisa, que se encontra dividida em três capítulos, sendo o primeiro dedicado à internacionalização do capital. Este capítulo foi subdividido em cinco partes principais, onde a primeira trata das empresas “transnacionais” e

sua origem, a segunda aborda as teorias macro, meso e microeconômicas de análise sobre a internacionalização de empresas, e uma terceira parte trata diretamente da internacionalização do capital em escala mundial. A quarta parte aborda a nova divisão internacional do trabalho construída com o advento das empresas multinacionais no mundo e, por fim, a quinta parte analisa o espaço geográfico em meio ao processo de internacionalização produtiva.

O segundo capítulo do trabalho é intitulado “internacionalização de empresas brasileiras” e é subdividido em quatro partes principais. A primeira trata o contexto histórico da internacionalização do capital de empresas com origem em países subdesenvolvidos da América Latina, enquanto a segunda aborda diretamente a internacionalização de empresas brasileiras. A terceira subdivisão versa sobre a influência do Estado e suas instituições no processo de internacionalização e a quarta parte discute as empresas multinacionais brasileiras, seus fluxos de IED e sua relevância regional e mundial.

Por fim, o terceiro e último capítulo traz um debate sobre o grupo Ultra, desde suas origens à sua diversificação e à internacionalização produtiva, contando com uma divisão em três partes principais. A primeira delas discorre sobre as origens e consolidação do grupo, a segunda trata da estrutura multidivisional inerente ao grupo e, finalmente, a terceira partetraz um aprofundamento sobre a Oxiteno e a internacionalização do grupo, apresentando uma breve discussão do histórico da Oxiteno, sua posição na cadeia petroquímica e a expansão internacional dessa subsidiária.

Ao final do trabalho estão contidas as considerações finais, trazendos os principais resultados obtidos com a pesquisa, bem como seguidos pelas principais referências, onde estão contidas as obras utilizadas para o embasamento teórico de construção deste trabalho.

Capítulo 1 - A INTERNACIONALIZAÇÃO DO CAPITAL

A princípio, abordaremos o contexto histórico no qual se inicia o processo de internacionalização e o surgimento da empresa multinacional, bem como aprofundaremos sobre como ocorre esse fenômeno. Além disso, buscaremos trazer uma conceituação acerca do que se tratam as empresas e grupos que internacionalizam e a produção no bojo da concorrência intercapitalista numa dinâmica mundial, visto que esse é um processo não tão recente na História que possui grande relevância e pode ser notado em grandes escalas.

Trazemos uma tentativa de elucidação acerca das características específicas dessas empresas e grupos cujo surgimento se deu a partir do processo de internacionalização do capital, que possuem atuação distinta, se inserindo nos mais heterogêneos espaços geográficos e nas mais diversas economias, visando obter os benefícios potencializadores para a máxima acumulação de capital, revelando o caráter intrínseco ao capitalismo de se expandir o máximo possível. Também intentamos trazer as mudanças espaciais que essas empresas são capazes de realizar, visto que possuem grande influência sobre o território.

1.1 Empresas “transnacionais” e sua origem

O surgimento de empresas multinacionais está diretamente relacionado ao processo de internacionalização do capital, que é uma das etapas da expansão e consolidação do sistema capitalista de produção (RAMIRES, 1989). Essas empresas, sejam elas denominadas como empresas, Investimento Direto, Negócios Internacionais, Grupo Empresarial Internacional, Firma Multinacional, Corporações Multinacionis ou ainda Grupo Familiar Multinacional (HYMER, 1978), segundo Dicken (2010), são aquelas que possuem o poder de coordenar e controlar operações em mais de um país, mesmo que não sejam proprietária delas, podendo assim comandar vários processos e transações em redes de produção transnacionais, se beneficiando da divisão internacional do trabalho característica delas, fazendo uso das vantagens geográficas obtidas com a distribuição dos fatores de produção, além de possuírem uma flexibilidade geográfica potencial, podendo alterar e restaurar suas operações e ativos entre as diferentes localidades, a uma escala multinacional.

A internacionalização de uma empresa é um fenômeno amplo, que compreende desde a exportação de produtos e serviços até sua produção direta no mercado externo, passando por fases intermediárias de crescente comprometimento com esse mercado (SOBEET, 2007, p. 18)

Gonçalves (1992) trata a empresa transnacional como uma organização complexa com muitos elementos distintos, tanto nacionais quanto regionais, que se articulam em diferentes níveis. A gênese dessa empresa multinacional, segundo o mesmo autor, se dá na primeira fase da internacionalização do capital ocorrida nos anos 1870, conhecida como expansão imperialista, período no qual o capital financeiro passa a desempenhar um importante papel no mundo. Segundo ele, o surgimento desse tipo de empresa ocorre de fato no fim dos anos 1890, quando os interesses começam a se voltar para o grande capital. Ainda segundo ele, a empresa transnacional também é um resultado da aceleração do processo de Destruição Criativa. Schumpeter (1984), citado em Sposito & Santos (2011), descreve esse processo como a metamorfose do sistema econômico à proporção que temos a criação de novas estruturas e a abertura a novos mercados, sejam eles internos ou externos, e o desenvolvimento de novas formas organizacionais promovido por essas novas formas empresariais.

As grandes empresas que se encontram no cerne do capitalismo e no bojo do processo de Destruição Criativa, principalmente no período após a Segunda Guerra Mundial, são impelidas a competirem entre si, bem como a aumentar a exploração da mais-valia durante o ciclo do capital produtivo (RAMIRES, 1989). Esta competição se dá por diversas maneiras, seja ela através da criação de novos produtos, do pioneirismo no desenvolvimento tecnológico, do uso de novas matérias-primas, do avanço para outros mercados além da fronteira territorial nacional ou por novos tipos de organização econômica.

Levando-se em conta a necessidade de um pioneirismo referente ao progresso tecnológico, juntamente com a imprescindível abertura e ampliação de mercados na escala nacional e para além dela, esses fatores, juntos, caracterizam-se, segundo Gonçalves (1992, p. 31), como “o recente processo de concentração e centralização do capital e o processo de internacionalização da produção; isto é, o processo de concentração e centralização de capital à escala mundial.” Essa afirmação leva este autor a classificar a empresa multinacional como um “agente de realização”, responsável por toda expansão do processo e, por consequência, do sistema capitalista em sua fase atual.

Para Hymer (1978), a produção capitalista internacional se entende pela incorporação de mão-de-obra de muitos países, bem como pela estrutura produtiva empresarial integradamundialmente, constituindo-se nas principais alavancas para o processo de concentração de capital em escala mundial. Para esse autor os propulsores para a internacionalização são a concorrência - que obriga a empresa a reinvestir constantemente seus lucros, ampliando assim seus mercados como forma de autopreservação - e o sistema de

crédito, que atua como um mecanismo social para a centralização do capital e a preservação do interesse coletivo. Em Vernon (1973) e Manzagol (1985), citados por Ramires (1989), temos a afirmação de que, com a ampliação das operações, as empresas garantem uma maior fluidez na circulação do capital, tornando-se ainda mais competitivas e, à medida em que se expandem, podem tornar-se corporações globais, diminuindo assim as fronteiras espaciais. É importante ressaltar aqui a indissociabilidade implícita do espaço nesse processo, “na medida em que a cada estágio a empresa terá uma base espacial subjacente” (RAMIRES, 1989, p. 107).

Hymer (1978) ainda afirma que a empresa multinacional possui três características primordiais que se inter-relacionam. A primeira trata sobre os movimentos internacionais do capital, sendo estes os investimentos diretos realizados pela empresa (ou grupo) em suas filiais e subsidiárias localizadas fora do país-sede, um montante que estava acumulado, no ano de 2015, por exemplo, em mais de 25 trilhões de dólares (UNCTAD, 2019). Sejam estes movimentos de capital a curto ou longo prazo e também os investimentos em carteira estimulados pela empresa ou grupo multinacional. A segunda característica é a produção capitalista internacional, que aborda a agregação de mão-de-obra de diversos países, integrando-a na mesma cadeia produtiva empresarial articulada mundialmente. A terceira característica abordada pelo autor é o governo internacional, descrito como a decomposição dos poderes estatais tradicionais das nações e o emprego de artifícios político-econômicos internacionais que se adequem às tendências empresariais de expansão a uma escala mundial, bem como a internacionalização do capital e dos processos produtivos.

Dicken (2010) afirma que por serem, em sua maioria, empreendimentos capitalistas, as empresas multinacionais seguem as lógicas fundamentais desse sistema, sendo a mais básica delas a orientação para o lucro. Para ele, “a lucratividade de uma empresa é o principal barômetro para sua “saúde” empresarial” (DICKEN, 2010, p. 126). Sendo assim, a empresa que não for capaz de produzir uma boa lucratividade tenderá à falência, portanto, é primordial que a empresa nacional deva constantemente buscar formas de aumentar seu lucro, ou de pelo menos tentar mantê-lo e, neste cenário de acirramento da concorrência capitalista, uma empresa deixa de se envolver apenas numa concorrência nacional, sendo conduzida a uma concorrência mundial extremamente orgânica e volátil.

Corrêa (1991) por sua vez delinea cinco características relevantes das corporações multinacionais. A primeira é a ampla escala de operações, que está relacionada com a manipulação de grandes volumes de matérias-primas, bens intermediários e produtos finais, juntamente com a diversidade de produtos e a grande quantidade de unidades

produtivas e serviços (pesquisa e desenvolvimento, escritórios, unidades fabris) na cadeia produtiva da corporação. A segunda característica enunciada pelo autor é a natureza multifuncional da empresa multinacional, oriunda de processos de constantes incorporações (através de aquisições, fusões e *joint ventures*, por exemplo) que a levam à multifuncionalidade. A terceira característica é a segmentação da corporação, segundo a qual as frações da empresa diferenciam-se entre si quanto ao desenvolvimento tecnológico, à divisão do trabalho intra-corporação e ao papel desempenhado no processo de acumulação de capital da própria corporação, constituindo uma hierarquia no interior da empresa. As múltiplas localizações constituem a quarta característica elencada por este autor, que se diferenciam devido aos custos de mão-de-obra, especialização funcional, o tipo de mercado consumidor e até mesmo quanto à administração da empresa. Por fim, a última característica é o grande poder de influência econômica e política que essas corporações exercem sobre os locais nos quais se inserem, interferindo diretamente no espaço e na gestão territorial (entendida como um conjunto de práticas econômicas e políticas locais, que visam o controle das formas espaciais), alterando-a de forma que seja viabilizada a reprodução do capital (na forma de corporação), levando as corporações a se tornarem fatores influenciadores da própria reprodução da sociedade em geral.

Essas empresas multinacionais podem ainda se constituir como grandes grupos e os estudos acerca destes se dão desde a década de 1970. Beaud (1977), citado por Chesnais (1996, p.76), os considera como sendo “o modo dominante de segmentação de capital, no estágio atual do capitalismo”, sendo essa estruturação baseada em um conjunto, às vezes diversificado, de firmas que se envolvem em várias atividades, dando assim origem ao grupo empresarial que também busca a valorização do capital, seja ele em sua forma produtiva ou em outras que não envolvam nem o investimento industrial propriamente dito ou a criação de valor, ou seja, capitais que às vezes apresentam aspectos improdutivos (CHESNAIS, 1996), visando um aumento da produtividade para uma melhor situação em um contexto global marcado pelo acirramento da competição intercapitalista. Não há um consenso geral no conceito de grupos empresariais, portanto são inúmeras as definições sobre esses agentes econômicos. Para Marin (1974), citado em Chesnais (1996, p. 75), o grupo é

o conjunto formado por uma matriz (geralmente chamada de holding do grupo) e as filiais controladas por ela. A matriz é, portanto, em primeiro lugar, um centro de decisão financeiro, ao passo que as firmas sob seu controle, na maioria das vezes, não passam de empresas que exploram alguma atividade.

Santos (2013, p. 363) aponta uma outra definição sobre grupos construída por Leff (1978), que afirma que “o grupo é uma firma multicompanhia que atua em diferentes mercados, mas que não o faz sob controle empresarial e financeiro comum”, ou seja, a atuação dos grupos em vários mercados é apresentada, bem como seu controle sobre o capital, a administração, feita por mais de uma família e a sua estrutura organizacional, que pode ser mais ou menos integrada. O autor também traz a definição delineada por Granovetter (2005), que afirma que os “grupos econômicos são um conjunto de empresas juridicamente independentes unidas de maneiras formais/informais persistentes” (SANTOS, 2013, p. 364), uma definição que destaca a configuração legal das firmas que compõem os grupos e as suas relações, que podem ou não serem estabelecidas formalmente.

Para Santos (2013), as empresas se organizam sob a forma de grupos por conta de alguns fatores. O primeiro são os custos de transação, seguidos pelas intenções dos contratos, os custos de agência, a mobilização de recursos e aprendizado, o poder de mercado e a autoridade estatal, ou seja, extraem vantagens através dessa forma de organização. Todos eles, porém, estão sujeitos à reprodução ampliada do capital monopólico.

1.2 Teorias de análise sobre a internacionalização de empresas

Existem, em suma, três escalas de análises teóricas acerca da internacionalização de empresas, que buscam explicar o avanço desse fenômeno no mundo. A primeira aborda o tema a um nível macroeconômico, com uma abordagem sistêmica de todo capitalismo e como as empresas multinacionais se inserem nesse contexto. A segunda, em uma escala microeconômica, faz uma análise dos fatores diretamente ligados à empresa e aos empresários que a administram. Por fim, a terceira escala de análise a ser abordada nesse tópico é a mesoeconômica, que faz um diálogo entre a escala macro e a micro para assim tentar compreender melhor o sistema capitalista e os fenômenos ligados a ele e, conseqüentemente, as empresas que se internacionalizam. Bachiller (2020) afirma que entre o nível micro e macro operam outros fatores, sobretudo os que atuam dentro das instituições de cada país, portanto torna-se importante destacar os fatores políticos e o Estado, como variáveis determinantes para a configuração de diferentes regimes de produção, e que são cruciais na ligação entre diferentes estratégias dos atores com os fluxos econômicos na economia-mundo.

Santos; Sposito (2011, p.87) afirmam que

cada abordagem tem sua consistência e seu escopo, mas nenhuma delas oferece uma resposta analítica unificada e coerente para *onde* vão os investimentos diretos no estrangeiro (IDE) e as *atividades* das multinacionais (MN), *por que* as empresas se tornam multinacionais e *quais* seus impactos nas economias nacional e mundial.

Isso significa dizer que nenhuma das teorias a seguir explica, de forma unificada, a forma como as empresas atuam, os locais nos quais se instalam e quais são suas estratégias, porém é necessário que essas perspectivas sejam levantadas para que haja um maior embasamento teórico acerca do fenômeno da internacionalização, haja vista que, embora essas teorias não o expliquem totalmente, elucidam muitas questões sobre como ocorre o fenômeno da internacionalização.

1.2.1 Dimensão macroeconômica

Nessa dimensão, as análises feitas, como dito anteriormente, buscam explicar de forma unificadora o sistema capitalista e seu funcionamento. Nela estão inseridas a perspectiva neoclássica, o processo de concentração e centralização do capital (perspectiva marxista) e a destruição criativa.

1.2.1.1 Perspectiva neoclássica

Segundo Sposito; Santos (2011), os pressupostos dessa escola teórica são três: a concorrência pura e perfeita (sem a existência de oligopólios); a imobilidade dos fatores de produção, ou seja, apenas as mercadorias são passíveis de atravessar fronteiras nacionais; o equilíbrio geral e a especialização internacional, desconsiderando as mudanças relacionadas à divisão internacional do trabalho, bem como o desenvolvimento desigual. Segundo Andreff (2000), de acordo com essa perspectiva, os investimentos estrangeiros seriam motivados pelas vantagens geradas pelas diferenças entre países dos fatores de produção (salários, taxas de lucro, riscos e características do mercado consumidor, custos de transporte e a atuação do Estado), ou seja, as vantagens comparativas que os países que acolherão o investimento apresentam.

Segundo de acordo com Andreff (2000), essa perspectiva é limitada por conta da inexistência de análise sobre a relevância da produtividade do trabalho, bem como as qualificações exigidas aos trabalhadores para o exercício dele, assim como as condições técnicas e tecnológicas dos países que recebem o investimento, por não explicarem a totalidade do que se trata o Investimento Estrangeiro Direto, deixando de explicar por que as

vantagens são em sua maioria exploradas para a realização do IED, devido às aplicações ou pelas exportações, supondo assim que o IED sempre é um fluxo de capitais inter-países.

Mais recentemente, autores buscam atualizar os pressupostos neoclássicos, denominando-os como “nova teoria das trocas internacionais”, adicionando a eles ideias acerca dos mercados imperfeitos, sem a teoria da concorrência pura, bem como as economias de escala. São acrescentadas “a concentração setorial e econômica em monopólios e oligopólios, a regulação estatal, as disparidades de rendimento e as diferenças de produtividade entre as empresas” (SPOSITO; SANTOS, 2011, p.89), o que representa um grande avanço para a teoria, embora contradigam os pressupostos iniciais.

1.2.1.2 Perspectiva marxista (concentração e centralização do capital)

Sob essa perspectiva, a internacionalização é analisada com base em Marx e é feita a partir dos ciclos do capital: capital-mercadoria, capital-dinheiro e capital-produtivo (SPOSITO; SANTOS, 2011), bem como no fato de que o capitalismo é um processo de acumulação de capital, no qual as relações internacionais são indissociáveis e que suas condições de produção e suas crises buscam a concentração e centralização de capital (GONÇALVES, 1992).

A internacionalização do capital-mercadoria é a primeira fase da internacionalização do capital, e a criação do valor se dá através da realização das trocas comerciais, sendo que esse foi o tipo de internacionalização que ocorria até o século XIX. A troca era realizada entre países que forneciam matérias-primas e aqueles que forneciam os produtos industrializados (SPOSITO; SANTOS, 2011).

Segundo Sposito; Santos (2011) essa internacionalização do capital-mercadoria é seguida pela do ciclo do capital-dinheiro, que se inicia em fins do século XIX e começo do XX, e ocorre em função da consolidação do capitalismo nos países centrais e da crise de superacumulação de capital. Esse ciclo começa com a exportação de capitais para países periféricos, por meio de empréstimo entre governos num momento em que os países periféricos começam a se voltar para a produção. Nesses países se encontravam mão-de-obra barata, matérias-primas e potenciais mercados para a instalação de empresas multinacionais. Nesse processo, inicia-se o ciclo do capital produtivo, no qual a internacionalização deixa de ser majoritariamente comercial e passam a ocorrer investimentos em produção, havendo assim a criação de valor na periferia com a instalação das empresas multinacionais nesses países.

A principal falha dessa abordagem se encontra na pouca explicação sobre as ações humanas no processo, e também acerca das decisões empresariais que levam as empresas a investir em um e não noutro mercado, assim como a expansão geográfica das empresas multinacionais que não são motivadas pelo lucro, mas pelos movimentos dos concorrentes em alguns setores.

1.2.1.3 Destruição criadora

De acordo com Schumpeter (1943, p.83) citado em Gonçalves (1992, p.26)

o impulso fundamental que coloca e mantém a máquina capitalista em movimento vem dos novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial que a empresa capitalista cria.

É neste cenário que se insere a perspectiva da destruição criadora, ou destruição criativa, colocando o enfoque sobre a inovação em sentido amplo, no uso de novos produtos, nas novas formas de utilização de matérias-primas, novas técnicas empregadas no processo produtivo e nas novas tecnologias na produção, assim como na inserção em novos mercados, nacionais e internacionais, além das novas formas de organização industrial que propiciam a própria expansão da indústria. O conjunto dos elementos citados leva o capitalismo a um *status* de instabilidade, com as mudanças descontínuas que, ao surgirem como inovações, substituem ou complementam as antigas estruturas existentes (GONÇALVES, 1992) e,

mais recentemente, com concentração e centralização de capital, promovido pelas empresas, passamos por uma fase monopolista do capital, em que as inovações e a dinâmica do sistema capitalista são ditadas pelas grandes corporações.” (SPOSITO; SANTOS, 2011, p. 94).

Este é um importante recorte de análise para a compreensão das dinâmicas de grandes empresas nacionais que se transformam em transnacionais, competindo por mercados e territórios na escala global, com reinvenções em sua estrutura e em sua produção para se adaptar ao capitalismo, dinâmico e em constante metamorfose.

1.2.2 Dimensão microeconômica

Quanto à decisão final, sobre se internacionalizar ou não, esta parte da empresa, embora seja necessário analisar o sistema capitalista em uma escala macro para

compreender as estruturas que o sustentam (DICKEN, 2010), torna-se imprescindível fazer uma análise em escala menor, pontual, enfatizando determinantes para o direcionamento e funcionamento das “engrenagens” da máquina empresarial que se internacionaliza.

1.2.2.1 Abordagem comportamental

Esta é uma perspectiva que, segundo Johanson; Vahlne (1997, p.23), citados por Sposito; Santos (2011), dá um enfoque no desenvolvimento da firma e em “sua gradual aquisição, integração e uso do conhecimento sobre as operações e mercados estrangeiros e em seu comprometimento sucessivamente crescente com relação aos mercados externos”. Segundo a abordagem comportamental, as empresas, principalmente as menores, possuem uma maior dificuldade de se instalar em países completamente diferentes do país-sede, levando sua primeira etapa de internacionalização para locais com os quais há uma semelhança, seja ela linguística, cultural, educacional e até mesmo de desenvolvimento industrial, além da proximidade geográfica. Nesses locais, cuja similaridade é maior, as empresas multinacionais conseguem se estabelecer de forma mais efetiva (SPOSITO; SANTOS, 2011).

Algumas são as críticas a esse modelo, principalmente quanto ao seu caráter determinista, bem como o fato de que essa teoria considera apenas as fases iniciais do processo de internacionalização da empresa. Esse modelo também desconsidera a existência ou grau de interdependência entre os países (o país-sede e onde a empresa irá se instalar) e, sobretudo, esse modelo considera a diminuição da distância psíquica entre os países devido à homogeneização do mundo, processo sobre o qual não há um consenso se ocorre de fato ou não (SPOSITO; SANTOS, 2011).

1.2.2.2 Abordagem econômica

A perspectiva da abordagem econômica aborda as vantagens econômicas que as empresas multinacionais conseguiriam ao se instalar em mercados diferentes dos nacionais com sua concorrência local. Gonçalves (1992) cita Penrose (1956) como pioneira nesse tipo de análise, com o argumento de que a realização do IED é mera consequência do crescimento da empresa, que tem forte tendência a se expandir, diversificando tanto sua produção quanto o seu alcance quanto a novos mercados, tanto o doméstico quanto para além deles.

Penrose (1956) coloca ainda que as empresas que obtêm sucesso possuem alguns recursos que favorece a expansão, que são i) sua capacidade de gerência, ii) o

conhecimento tecnológico; iii) a capacidade de inovação e, iv) para que a empresa possa então realizar o IED, ela deve possuir alguma vantagem no processo. Penrose dialoga com Hymer (1960), também citado por Gonçalves (1992), nesse contexto, de acordo com o autor, as empresas se envolvem em operações estrangeiras devido às vantagens passíveis de serem utilizadas no país-alvo do investimento, bem como para antecipar à concorrência e diversificar sua produção a fim de reduzir os riscos.

Sposito; Santos (2011, p. 104) também versam sobre essa abordagem, afirmando que

se a empresa possuir apenas as vantagens de propriedade e internalização, optará pela exportação. Caso possua apenas a vantagem de propriedade, optará pela licença de sua tecnologia a uma firma estrangeira ou por uma nova forma de investimento, como assistência técnica, *franchising*, terceirização internacional, *inter alia*. Esses três tipos de vantagens sofrem influências das características dos países, dos setores de atuação e das firmas.

1.2.2.3 Abordagem empresarial

Andersson (2000), citado por Sposito; Santos (2011), faz uma importante contribuição com essa perspectiva afirmando, em seu estudo acerca de estratégias internacionais de empresas suecas no ramo da borracha, que “os empresários das firmas eram bastante diferentes. Havia indicações fortes que esses indivíduos influenciaram o processo internacional das firmas em várias maneiras” (SPOSITO; SANTOS, 2012, p. 64). Assim, o autor ressalta a relevância do empresariado nos movimentos da firma, empresariado este que possui virtudes, como a habilidade de ver novas combinações, bem como seu desejo de desenvolver e agir conforme elas; a compreensão da importância de uma visão própria para as movimentações empresariais; sua capacidade de convencer terceiros a investir em seus projetos; e o tempo apropriado. Sem a atuação dos empresários, não existem estratégias empresariais nem internacionalização, segundo esse autor.

Existem ainda os diferentes tipos de empresários, de acordo com Anderson (2000) na obra de Sposito; Santos (2011), que são três: i) empresário técnico, responsável por atuar com as inovações técnicas, novos produtos, *et cetera*; ii) empresário que age na reestruturação das companhias e indústria; iii) empresário comerciante, que age na abertura de novos mercados a partir da inovação nos métodos de comércio. “Cada tipo de empresário, portanto, realiza uma função diferente nos modos de entrada e nas escolhas dos mercados no momento da internacionalização” (SPOSITO; SANTOS, 2011, pp. 105, 106). Isso demonstra a importância de incluir os indivíduos que atuam nas decisões tomadas pelas empresas no

processo de concentração e centralização de capital, assim como na internacionalização, pois são eles os responsáveis por definir quantos e quais investimentos deverão ou não ser realizados.

1.2.3 Dimensão mesoeconômica

Essa dimensão busca trazer um diálogo entre a escala macro e a micro, tentando associar argumentos de ambas perspectivas em uma tentativa de explicar melhor os processos econômicos nos quais as empresas se inserem, por meio da teoria do ciclo de vida do produto, do oligopólio e da estratégia competitiva.

1.2.3.1 Teoria do ciclo de vida do produto

Sposito; Santos (2011) trazem os argumentos construídos por Vernon (1966), que afirma que a ênfase deve ser dada não nos custos comparativos, mas sim no tempo de inovação. O autor supõe inicialmente que as empresas não se distinguem entre si quanto ao acesso ao conhecimento científico e sua compreensão. Neste cenário, os produtos refletem unicamente as características do mercado. Esse mesmo autor citado por Dicken (2010) analisa o ciclo de vida do produto por etapas. A etapa inicial é aquela na qual toda produção se localiza nos Estados Unidos e a demanda dos outros países seria atendida por meio das exportações, fase que perduraria até que as empresas estadunidenses encontrassem oportunidades de reduzir seus custos produtivos e de distribuição instalando-se nos mercados estrangeiros (a princípio em mercados desenvolvidos). Desse modo, o serviço de exportação atenderia apenas os países nos quais a empresa não tivesse subsidiárias. As vantagens obtidas nos custos da produção involuntariamente levariam as empresas a se instalarem em mercados de países do terceiro mundo, por meio da realização de IED.

Primeiramente, o produto adquiriria uma padronização no mercado doméstico dos Estados Unidos. Sposito e Santos (2011) afirmam que os mercados de alta renda dos países centrais (como os norte-americanos e europeus), juntamente com os altos custos produtivos e a demanda dos consumidores por produtos de alto padrão, favorecem que esses países sejam o ambiente ideal para o surgimento de inovações. Após a padronização no mercado estadunidense, a produção seria desviada para outros países desenvolvidos, possibilitando que as exportações sejam substituídas e estas novas plantas produtivas seriam então responsáveis por abastecer tanto esses países quanto os próprios Estados Unidos. Posteriormente, há uma terceira fase que “compreende o produto padronizado, a competição à base de custos com o trabalho, os investimentos intensivos em capital e a baixa redução de

incerteza quanto ao mercado” (SPOSITO; SANTOS, 2011, p. 97), fase na qual a produção começa a ser desviada para países periféricos de terceiro mundo pois, segundo os autores, são produtos com tecnologias já conhecidas, padronizados e sem que haja necessidade de mão-de-obra qualificada.

Concluindo a linha de pensamento sobre a teoria do ciclo de vida do produto, os autores afirmam que que “a principal contribuição da teoria do ciclo de vida do produto é o destaque à dimensão espacial em cada fase do ciclo, quanto à demanda por produtos e às condições de produção” (SPOSITO; SANTOS, 2012, p. 97), porém não se trata de uma teoria isenta de falhas, principalmente por possuir alguns caracteres deterministas, bem como por sua generalização do modo de consumo estadunidense comparado ao restante do mundo, dentre outros pontos negativos (SPOSITO; SANTOS, 2011).

1.2.3.2 Oligopólio

Sposito; Santos (2011) citam Rowthorn e Hymer (1970; 1971) que fazem uma relação entre a concentração em oligopólios no mercado interno e a tendência das empresas à multinacionalização, defendendo que estas são impelidas a investir em outros países a partir do momento em que há uma rigidez na distribuição das parcelas do mercado e do baixo crescimento interno do mercado doméstico. A internacionalização, para esses autores, se revela como uma forma de contrabalancear as taxas - pouco atrativas - de crescimento numa economia monopolista e, ainda segundoesses autores, um dos motivos pelos quais as empresas estadunidenses se expandiram para o exterior foi para evitar a expansão das concorrentes europeias a ponto de superá-las.

Sob a perspectiva do oligopólio, os mercados não são perfeitos e a ação dos capitalistas segue a de seus concorrentes em diversos mercados e a escala mais adequada para analisar os setores com alto emprego de tecnologia e capital extrapola a do nacional, passando a ser a regional e até mesmo mundial, pois

torna-se necessário analisar as estratégias de expansão e o grau de concentração de um determinado negócio levado a cabo pelos cinco, dez ou 100 maiores produtores mundiais. Seja em tecnologia, seja em capital, o volume dos bens de produção se torna tão alto que se constituem tanto em barreiras à entrada como à saída dos competidores (SPOSITO; SANTOS, 2011, p. 98).

Essa perspectiva em muito ajuda para a compreensão da expansão geográfica das multinacionais. Segundo Andreff (2000), esses pressupostos, porém, implicam apenas na mundialização em função das reações das empresas às mudanças do mercado e aos

concorrentes, deixando de explicar o motivo pelo qual os mercados e as indústrias são oligopolistas, bem como a forma sob a qual se dá a divisão do trabalho e a diferenciação das etapas intra-fábrica e intra-empresa. O autor afirma que

os limites destas teorias estão em supor uma mundialização instantânea de todos os mercados por reação, e esbater as fronteiras de cada indústria e em não explicar por que tantos mercados e indústrias são oligopolísticos no mundo, mesmo que elas permitam compreender por que a concentração internacional se acentua (ANDREFF, 2000, p. 164).

1.2.3.3 Estratégia competitiva

Sposito; Santos (2011, p. 99) citam a obra em que Porter (1992) “define a estratégia competitiva como sendo o estabelecimento de uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria”. Para esse autor, a liderança de custo do produtor e a capacidade de se diferenciar dos demais são os principais tipos de vantagens competitivas que se aplicam a todas as empresas, seja ela de qualquer tamanho e escala de atuação. Somadas a essas dimensões se encontra o fato que as indústrias deixam de ser locais e domésticas e passam a ser globais, tornando-se necessária a adoção de uma estratégia global em contrapartida à anterior, em escala menor.

Em um cenário regional, a empresa compete em mercados relativamente menores, porém com produtos variados e com altos custos de transportes, por exemplo, porém a competição global se torna maior “quando se conseguem benefícios expressivos do volume mundial, redes de logística e canais de distribuição mais eficientes e menor custo de transporte” (SPOSITO; SANTOS, 2011, p. 99). Portanto, sobre essa perspectiva da competição, os autores chegam a três conclusões. A primeira é que, apesar da multinacionalização, uma empresa não necessariamente precisa adotar estratégias globais; a segunda é que as estratégias globais e as em menores escalas (multidomésticas) se adaptam a vários setores e; a terceira, que afirma que as empresas não chegam a concorrer no cenário global se seus setores não atuarem de forma eficiente, com grandes volumes e uma logística fluida e eficiente, por exemplo.

Por mais que seja relevante a competição global, a escala local não perde sua importância frente às vantagens competitivas das empresas, pois as diferenças econômicas entre países ainda existe, os maiores competidores do mercado ainda se concentram em poucos países e, apesar de as empresas dispersarem sua produção ao redor do mundo, tendem a concentrar suas atividades mais importantes em localidades próximas (SPOSITO; SANTOS, 2011). Os autores trazem uma afirmação de Bartlett; Ghoshal (1992, p. 23) que dizem que para uma empresa competir de forma eficaz, precisa “desenvolver

simultaneamente competitividade global, flexibilidade multinacional e capacidade de aprendizagem mundial”.

1.3 Internacionalização do capital

Hymer (1978, p. 27) afirma que “em anos recentes, as empresas multinacionais têm sido um dos principais instrumentos de transferência internacional de capitais privados a longo prazo”, este autor ainda enuncia que

A formação de empresas multinacionais e a criação do mercado internacional de capitais deveriam ser vistas como desenvolvimentos paralelos ou simbióticos. As necessidades de empréstimo a curto prazo e de investimentos por parte da empresa internacional, derivadas das constantes entradas e saídas de dinheiro provenientes de todos os países, as quais nunca se equilibram perfeitamente, estimulou o sistema bancário internacional e contribuiu para integrar os mercados monetários de curto prazo; suas exigências financeiras a longo prazo e sua excelente capacidade creditícia ampliaram a demanda de capital internacional e títulos e ações. Isto constituiu um alento para a livre mobilidade internacional do capital (HYMER, 1978, p. 104).

Ainda segundo esse autor, o desenvolvimento do mercado de capitais em escala internacional permite que as empresas se expandam, realizando cada vez mais investimentos estrangeiros. Para ele,

o fluxo internacional de capitais privados, seja através da empresa multinacional ou paralelamente a ela torna os possuidores de riqueza interessados no sistema capitalista internacional em seu conjunto, na medida em que seus rendimentos provêm cada vez menos de seu próprio país e em grau crescente da economia mundial (HYMER, 1978, p. 105).

O processo de internacionalização do capital, segundo alguns autores, ocorre juntamente com os ciclos do capital: capital-mercadoria, capital-dinheiro e capital produtivo. Palloix (1978), citado por Ramires (1989), considera que no primeiro ciclo, a internacionalização se dá por meio da exportação dos produtos. Uma vez que o processo de acumulação se intensifica, tem-se início o segundo ciclo, no qual os sistemas financeiros nacionais são responsáveis por fazer empréstimos e investimentos em outros países. No terceiro e último ciclo, a internacionalização atinge uma maior expressividade no período pós Segunda Guerra Mundial, através do investimento em capitais produtivos em outros países (GONÇALVES, 1992; RAMIRES, 1989; SPOSITO, SANTOS, 2011).

Outros autores como Singer (1977), citado por Ramires (1989), analisam a internacionalização do capital pelo enfoque da divisão internacional do trabalho, fazendo uso de uma perspectiva histórica. Nessa via de análise, a internacionalização também é descrita por etapas. A primeira data de 1770-1870, marcada pelo caráter unicamente nacional do capital, com a pequena parte de capital produtivo exportado proveniente de capitalistas emigrantes. A segunda etapa data de 1870-1929 e se caracteriza pelos avanços obtidos com a Segunda Revolução Industrial, com um predomínio de empresas monopolistas que começavam a se expandir para além do território nacional. A terceira fase, de 1930-1960, marca um recuo no processo de internacionalização, consequência da crise econômica do *crash* da bolsa de valores de Nova Iorque no ano de 1929. Na fase atual da divisão internacional do trabalho é notória a expansão de empresas multinacionais, principalmente seguindo as vantagens dos mercados nos quais se inserem e, muitas vezes, com auxílio do próprio Estado.

Hymer (1978) realiza uma análise da internacionalização baseada na atuação das empresas multinacionais, bem como no seu poder político. Este autor vê o Estado como um empecilho à internacionalização em grande parte dos casos, embora em outros possa auxiliar esse processo, possuindo um poder consideravelmente contraditório, variando de acordo com os interesses políticos de cada país (HYMER, 1978; RAMIRES, 1989).

Investir capitais no estrangeiro pode ser uma movimentação arriscada, principalmente para empresas menores. A empresa multinacional só se internacionaliza se essa for a direção para obtenção do lucro e o quanto essa empresa lucra, segundo Dicken (2010), é o termômetro para identificar se uma empresa está “saudável” ou não no mercado, seja ele nacional, multidoméstico ou global.

1.4 Nova divisão internacional do trabalho

As grandes extensões que o mercado passou a alcançar, com o advento das empresas multinacionais, tornou necessário que houvesse uma nova forma de organizar o trabalho para que a produtividade pudesse crescer, assim como os lucros. Hymer (1978, p. 109) versa sobre isso ao afirmar que, por meio da empresa, “a fim de manter a separação entre o trabalho e o controle, o capital ergueu elaboradas superestruturas corporativas para unificar o trabalho na produção, dividindo-o no poder”. Para isso, a empresa se organiza em uma hierarquia para reger o bom funcionamento e garantir a administração das suas operações. “Na base desta hierarquia vertical, o trabalho é formado por muitas nacionalidades. À medida que se sobe na pirâmide, a nacionalidade se torna mais homogênea e, em grau crescente,

norte-americana e europeia” (HYMER, 1978, p.109). Isso quer dizer que, em suma, o poder e a gerencia das empresas se concentram em países centrais europeus e estadunidenses, enquanto o restante da produção se dispersa pelo globo de acordo com as vantagens específicas obtidas com as instalações em outros países, geralmente periféricos.

Na corporação multinacional a sede social localiza-se no país central, que possui uma estrutura em rede no próprio país de origem e também nos países periféricos através dos fluxos de decisão e de produtos da sede sobre as demais divisões. A corporação cria uma divisão territorial do trabalho, observa-se uma nova divisão internacional do trabalho em virtude das relações entre os diferentes países e entre as diferentes funções das filiais da mesma empresa (CAVACO, 1997, p. 108).

Para Hymer (1978) essa divisão do trabalho possui um duplo caráter: ao passo que garante uma maior produtividade por meio da especialização do trabalho, advém do que ele chama de “dividir para reinar”, ou seja, fragmentar as etapas de produção e gestão, por exemplo, para garantir seu status de superioridade em meio à concorrência intercapitalista mundial. Isso leva, por exemplo, à precarização do trabalho, visto que na base da pirâmide não há uma perspectiva de ascensão de cargo, os trabalhadores são contabilizados apenas em números (horas, produtividade, rendimento, dias trabalhados, salários). Quanto mais se sobe nas camadas da pirâmide, chegando ao nível gerencial, há de fato uma carreira, com planos de promoção como recompensa por bons desempenhos e bons números. Quanto maior a responsabilidade, maior o pagamento nos estratos mais altos da hierarquia empresarial e, em vez de salários, o empregado recebe seus honorários. “A estratificação vertical da corporação se apoia em uma divisão do trabalho intelectual e manual” (HYMER, 1978, p. 110).

Estratificando o trabalho, concentrando as atividades gerenciais em países centrais da Europa e América do Norte e disseminando a cadeia produtiva nos países periféricos, a empresa multinacional revela uma divisão espacial do trabalho. As plantas produtivas se localizam onde há abundância de mão-de-obra, com pouca especialização e mais barata, com vantagens de transporte e onde o Estado oferece vantagens, enquanto o controle de atividades se encontra no espaço que Corrêa (1996) denomina como centro de gestão do território. É nas metrópoles que acontece o controle de atividades, onde a administração, o planejamento e a direção são feitos, a partir de empresas nelas sediadas.

Na metrópole estão as sedes sociais de empresas que têm suas unidades filiais – fábricas, agências bancárias, escritórios, depósitos, lojas, fazendas, minas – localizadas em outras unidades político-administrativas (CORRÊA, 1996, p. 24).

As metrópoles são importantes para a circulação de informações e mercadorias, por exemplo, e se configuram como nós no território, nos quais se localizam as sedes das corporações e nelas as decisões sobre os investimentos de capital são tomadas. É a partir do centro de gestão do território que as aquisições, fusões e contratos das empresas multinacionais são feitos, seja a realização deles em países centrais ou nos periféricos (CORRÊA, 1996). Eles revelam a hierarquia que existe não só intra-empresa, mas também a heterogeneidade que essas empresas são capazes de criar no território, onde alguns poucos pontos possuem acesso à toda informação, enquanto outros são praticamente excluídos da dinâmica do sistema. Esse aspecto coloca em questão se existe de fato uma globalização, avassaladora e homogeneizadora, capaz de atingir todo planeta, quando existem pontos – e não são poucos - que não participam do processo.

1.5 O espaço geográfico no processo de internacionalização do capital

Sem a esfera do território não é possível a empresa se expandir, instalar os diferentes circuitos do capital, bem como extrair as vantagens locais e usufruir dos benefícios oferecidos por cada lugar. À medida que as empresas multinacionais se expandem, levam consigo, juntamente com uma nova reorganização do trabalho, uma série de mudanças para as formas espaciais dos locais nos quais se inserem. Corrêa (1991) versa sobre essas mudanças ao afirmar que as empresas multinacionais exercem sua espacialidade ao interferirem no processo produtivo de áreas agropastoris e mineradoras, estabelecendo ligações internas entre si e com outras empresas (sejam elas do mesmo setor ou de outros); interferem no mercado de trabalho e diretamente no modo de consumir da sociedade; e exercem poder sobre o Estado, que fornece infraestrutura e até mesmo produz bens de capital para uso da empresa. Outros dois tipos de espacialidades das empresas são a integração territorial da produção e da gestão, ambas resultantes da complexidade da corporação, que “envolve uma gama variada de localizações e produtos” (CORRÊA, 1991, p. 141).

A integração territorial da gestão refere-se à estrutura administrativa da empresa, hierarquicamente fragmentada em três níveis diferenciados por Hymer (1978). O nível III é o das operações diárias da corporação, disseminadas por todo mundo e localizadas junto à produção. O nível II tem como função coordenar e administrar os administradores do nível II, cujas atividades correspondem a empregos de escritório e sistema de comunicações e informações e se localizam em cidades centrais, como capitais e metrópoles regionais. O nível I é o topo da hierarquia, responsável por arquitetar objetivos e o planejamento a longo prazo, definindo as regras em que os outros níveis devem atuar e esse nível hierárquico da empresa

se concentra em grandes metrópoles nacionais ou internacionais. (CAVACO, 1997; CORRÊA, 1991; HYMER, 1978).

A alocação desses níveis em diferentes localizações impacta diretamente na organização do espaço. Cavaco (1997) cita alguns deles, como o “poder de controle e decisão das pequenas e médias cidades”, por meio da falência de empresas locais que não possuem força para competir com a grande corporação, bem como a perda de contratos com outras empresas, sua operação na inserção ou exclusão de cidades na rede urbana, entre outros. A autora, assim como Corrêa (1991), cita ainda algumas práticas espaciais dessas empresas, como a seletividade espacial, que se refere às localizações selecionadas pelas corporações de acordo com os benefícios obtidos com a instalação em determinado local. Outras práticas são a fragmentação, sendo o processo de dividir o espaço para ampliar a atuação da empresa, e o remembramento espacial, que seria a união de unidades do território da empresa em um mosaico, originando unidades territoriais maiores. A antecipação é outra prática citada por esses autores, que se dá quando se estabelece uma unidade funcional da empresa antes mesmo que as condições favoráveis de localização se realizem no lugar, isso chama-se “reserva de território”, para garantir o controle de uma dada área para um futuro próximo. A marginalização espacial é outra prática de gestão do território utilizada pelas grandes corporações, que se realiza através das mudanças locacionais que ocorrem intra-corporação através da abertura ou fechamento de unidades, o que implica diretamente na rede da corporação, que ao se alterar acarretará em mudanças sobre as próprias unidades, como o nível de emprego por exemplo. Por fim, outra característica citada por esses autores é a reprodução da região produtora, que objetiva garantir para o futuro partes das condições de produção, que atua controlando e reproduzindo certas condições da produção. (CAVACO, 1997; CORRÊA, 1991; CORRÊA, 1992).

Pode-se perceber a partir dos pontos levantados que as práticas espaciais realizadas por essas empresas são dinâmicas e se complementam, além de demonstrarem como as grandes corporações exercem poder e pressão sobre o território e as formas espaciais sobre eles, inclusive com poder político suficiente para pressionar o Estado a agir conforme seus interesses. Isso torna a corporação uma grande responsável pela produção e reprodução do espaço nos dias atuais em diferentes escalas.

Capítulo 2 - INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS

É vasta a literatura abordando a internacionalização de grandes empresas oriundas de países centrais, enquanto aquelas advindas de países em desenvolvimento da periferia contam com pouca produção bibliográfica analisando suas trajetórias no mercado mundial como parte do processo de internacionalização, que é algo dinâmico e evolutivo e que ocorre em várias escalas. É nesse contexto que, a partir da década de 1970, o surgimento e expansão de empresas cuja origem se dá em países periféricos e que extrapola as barreiras do mercado nacional desperta o interesse de pesquisadores acerca desse tema (DIAS, 1994).

Desde finais do século XX, o Brasil vem ganhando espaço nos fluxos de IED através de suas empresas, embora se caracterize como subdesenvolvido. Neste capítulo, nosso intuito é apresentar uma análise das peculiaridades do processo de internacionalização exibidas pelos países subdesenvolvidos, dando ênfase ao processo latino-americano, particularmente o brasileiro, salientando a interferência do Estado e de suas instituições alavancando – ou não – o processo e nas principais empresas ou grupos com mais altos graus de internacionalização do país e nos fluxos de IED que o Brasil realiza, colocando o país uma posição relevante como investidor tanto num cenário regional quanto no mundial.

2.1 Contexto histórico da internacionalização do capital de empresas com origem em países subdesenvolvidos da América Latina

Abordagens acadêmicas sobre os chamados “*late movers*” ou entrantes tardios são poucas e relativamente novas. Enquanto muitos esforços na literatura econômica se voltaram para os estudos sobre empresas multinacionais provenientes de países desenvolvidos desde finais do século XVIII, o interesse pelas companhias que ultrapassam o limite do mercado nacional oriundas de países subdesenvolvidos surge após meados do século XIX, num estágio no qual essas empresas já adquirem certa relevância em um contexto mundial com importantes volumes de IED realizados (FLEURY; LEME FLEURY, 2007). No ano de 1980 os estoques de IED de origem periférica somavam mais de 70 bilhões de dólares (aproximadamente 13% dos estoques mundiais) e, mais recentemente, em 2018, esse montante atingiu mais de US\$ 1,7 trilhões ou cerca de 24% do total de estoques de IED mundiais (UNCTAD, 2020).

“O fluxo de investimentos diretos no exterior (IDE) por parte de empresas sediadas em países em desenvolvimento cresce de maneira sustentada a partir dos anos 1990” (TAVARES; FERRAZ, 2007, p. 120), contudo não há um consenso na literatura sobre uma

teoria geral de análise para essas empresas denominadas *late movers*, muito embora, a partir de características em comum entre elas, seja possível traçar um panorama geral sobre suas especificidades e modos de atuação em mercados internacionais.

Fleury; Leme Fleury (2007) fazem um apanhado geral apontando as particularidades frequentemente observadas nessas empresas. Uma delas é que se tratam de empresas geralmente maduras que se consolidaram em seu mercado doméstico alheio à competição internacional. As *late movers* também utilizam, de forma recorrente, mão-de-obra barata e realizam o uso extensivo de recursos naturais ao longo de seu processo produtivo, o que leva à constatação de que essas empresas são responsáveis pela realização de atividades mais básicas, com menor emprego de tecnologia. Outro ponto levantado pelos autores é que se tratam de companhias relativamente atrasadas no que se refere à sua capacidade gerencial, além de operarem em ambientes turbulentos em seus países de origem. Nessa direção, Santos (2013) afirma que

[...] a principal vantagem das multinacionais da periferia residiria na capacidade de adaptar tecnologias de grande escala à realidade de economias pequenas, nos baixos custos com engenheiros e administradores expatriados – com poucas regalias – e na maior utilização de componentes locais (SANTOS, 2013, p. 60).

A princípio, no processo de internacionalização, essas empresas eram vistas como meras exportadoras, entrando em outros mercados apenas por meio da comercialização de seus produtos. Porém, mais recentemente, elas vêm assumindo um papel cada vez mais relevante nos circuitos produtivos em escala mundial, visto que passaram a instalar suas plantas industriais para além de suas fronteiras nacionais, sejam elas resultantes de aquisições, *joint ventures* ou mesmo a instalação de novas fábricas, a partir do chamado investimento *greenfield* (FLEURY; LEME FLEURY, 2007).

As decisões usualmente consideradas como intrínsecas ao processo de internacionalização são: escolha de país, escolha de estrutura de controle, programação e sequência de investimentos, escolha de produtos a serem produzidos no exterior, escolha do processo a ser utilizado, transferência de conhecimentos, logística e suprimento da fábrica, modelo de gestão, coordenação geral do sistema de fábricas no exterior (FLEURY; LEME FLEURY, 2007, p.5).

A teorias que versam sobre a internacionalização dessas empresas são muitas, Fleury; Leme Fleury (2007) se orientam a partir de alguns autores como Stephen Hymer e John Dunning para trazer algumas abordagens e, assim, tentar explicar o processo. A

primeira é a dos negócios internacionais (*business school*), segundo a qual as empresas tendem a se internacionalizar com o objetivo de explorar vantagens competitivas tangíveis (recursos naturais, mão-de-obra barata, etc.) e intangíveis (tecnologias, visibilidade, etc.) ou para “internalizar transações que seriam mais ineficientes ou mais caras se fossem feitas pelos mecanismos de mercado” (FLEURY; LEME FLEURY, 2007, p. 6).

Outras correntes abordam a internacionalização dos *late movers* como um processo de aprendizagem, no qual a empresa se lança ao mercado internacional buscando a otimização de seus processos, realizando pesquisas de mercado de maneira a alcançar uma melhor forma de controle e atuação. Nesse modelo, a instalação em outros países tenderia a ocorrer de forma gradual e em países fisicamente próximos, com os quais há uma menor distância psíquica do país-sede da empresa. Isso se refere ao modelo formulado pela escola de Uppsala, segundo a qual alguns pontos devem ser destacados:

[...] o primeiro diz respeito às noções de evolução e aprendizagem inerentes ao processo de internacionalização gradativa, iniciada com a exportação em que se obtêm informações sobre um novo mercado, até chegar a mercados “psicologicamente” mais distantes. O segundo se refere à importância de fatores culturais no processo de internacionalização e ao conhecimento como recurso que influencia no comprometimento da empresa com determinado mercado e influencia seu processo de tomada de decisão (FLEURY; LEME FLEURY, 2007, p. 8).

A estratégia competitiva é outra abordagem tratada por Fleury; Leme Fleury (2007) em sua argumentação acerca da internacionalização das entrantes tardias, segundo a qual a multinacional se envolve em atividades internacionais movida pura e simplesmente pela concorrência que essas atividades oferecem; a partir disso, as estratégias, estrutura e forma de agir das empresas devem ser levadas em conta e, segundo esse enfoque, alguns pontos devem ser ressaltados:

[...] o posicionamento estratégico da empresa em relação às rivais; o monitoramento permanente das empresas competidoras; alianças e parcerias entre essas empresas; foco nas *core competences* e subcontratação das competências complementares; a arquitetura organizacional resultante de pressões competitivas (FLEURY; LEME FLEURY, 2007, p. 9).

Abordagens voltadas às competências estratégicas, por sua vez, segundo Fleury; Leme Fleury (2007), defendem que a empresa segue os caminhos da internacionalização para evitar incertezas e minimizar riscos, visto que geralmente, em seu país-sede, o mercado possui certa instabilidade e este é um sistema que resulta da interação

que há entre o conhecimento e o comprometimento da empresa para com o mercado e, assim como na internacionalização como um processo de aprendizagem, este ocorre de forma gradual e a empresa busca entender mais sobre o novo mercado em que passa a atuar.

Uma outra abordagem, essa por sua vez com enfoque direto nas subsidiárias, contraria a ideia de que “o papel das subsidiárias e a *performance* das suas funções organizacionais devem seguir as estratégias e diretrizes que emanam das matrizes” (FLEURY; LEME FLEURY, 2007, p. 11). Segundo esta abordagem, para que haja um melhor sucesso na execução das estratégias, as subsidiárias devem ter um certo grau de autonomia em suas decisões e, por meio dessa autonomia, torna-se possível uma transferência bilateral estratégica de conhecimentos, tanto da matriz para as subsidiárias quanto o inverso.

A gestão de operações internacionais é um enfoque de abordagem sobre a internacionalização das *late movers* segundo a qual a partir da observação da produção, das plantas no exterior, das redes de fábricas e cadeias de suprimentos internacionais, de baixo para cima, visto que aqui é considerado que a estratégia e a estrutura da empresa são capazes de otimizar a performance em detrimento da produção. Neste cenário, as entrantes tardias buscam a reconfiguração de suas operações, para que haja uma otimização de suas redes de produção, formadas a partir de um longo processo de fusões e aquisições, e simultaneamente são criadas novos arranjos organizacionais para adquirir tarefas que empreguem conhecimento intensivo, com sistemas integradores e com cadeias de valores globais (ACKERMANS; BOGED; VOS, 1999; GEREFFI; HUMPHREY; STURGEON, 2005; FERDOWS, 1997; KARLSSON, 2003 *apud* FLEURY; LEME FLEURY, 2007;).

As *late movers* cada vez mais adquirem espaço na concorrência intercapitalista global e, segundo os enfoques teóricos acima citados, esse processo é complexo e ocorre de forma gradual, podendo ser interpretado de diversas óticas, visto que não há uma síntese geral desse fenômeno ainda recente na economia mundial.

A literatura disponível sobre a internacionalização de empresas mostra que os primeiros investimentos oriundos de países situados na periferia do sistema capitalista datam do final do século XIX, ou seja, do mesmo período em que companhias americanas e europeias promoviam sua expansão internacional, mediante investimentos cruzados entre si e direcionamento de capitais produtivos aos principais países subdesenvolvidos, tais como Brasil, Japão, China, etc. (SANTOS, 2013, p. 257-258).

Apesar de já terem ocorrido tímidos movimentos internacionais por parte de alguns países latino-americanos, as empresas dessa região tiveram sua primeira onda

significativa de IED em um período restritivo, no qual havia barreiras comerciais limitando a entrada de produtos e a promoção de políticas de substituição de importações, sobretudo nas décadas de 1960 e 1970, o que criou um ambiente favorável, com menor competição, do qual as empresas souberam aproveitar as vantagens específicas em seus respectivos países de origem, para assim poder investir em outros países, com igual ou menores níveis de desenvolvimento (SANTOS, 2013). Sobre essa onda de investimentos, de acordo com Santos (2013) pode-se enfatizar que

[...] é a partir de meados dos anos 1960 e começo dos anos 1970 que os IED de empresas situadas na periferia capitalista, especialmente na América Latina, adquirem continuidade e expressividade em relação aos primeiros esboços do final do século XIX. Não obstante, o movimento é incipiente e exibe baixo percentual em relação ao apresentado pelos países desenvolvidos (p. 261).

Já na segunda onda de IED originários de países subdesenvolvidos, apesar de ainda haver um caráter regional na expansão, ocorre a configuração de “uma topologia global”, na qual há a busca por recursos naturais e mercados de países também subdesenvolvidos e, em países desenvolvidos, nota-se a busca por “ativos (marcas, distribuição e *know-how*) e mercados” (SANTOS, 2013, p.65). Santos (2013) afirma que as vantagens referentes à propriedade nessas movimentações são um resultado dos países nos quais essas empresas se estabelecem e das próprias companhias, que abrangem o processo de conglomeração, o processo de adaptação de suas tecnologias, a redução dos custos, entre outras.

Cuervo-Cazurra;Genc (2008), citados por Santos (2013), analisam as capacidades que as empresas são capazes de construir de acordo com suas condições ambientais ligadas ao desenvolvimento institucional, afirmando que, apesar de as multinacionais de países subdesenvolvidos serem menos competitivas do que as de países desenvolvidos, sobretudo por suas instituições pouco estáveis, elas acabam por transformar suas desvantagens em vantagens, tornando-se mais competitivas ao atuarem em países com menor grau de desenvolvimento cujo ambiente institucional é mais turbulento.

Na primeira onda de investimentos estrangeiros de países periféricos, os fluxos de IED latino-americanos eram mais significativos que os asiáticos, porém, em anos mais recentes, essa situação tem se revertido, não somente nos fluxos de investimentos, como também na presença de empresas de grande porte (TAVARES; FERRAZ, 2007). Santos (2013) cita argumentos propostos por Dunning;Hoesel;Narula (1997), apontando que esta

primeira onda de IED oriundo de países periféricos, sobretudo latino-americanos, ocorreu num período marcado por barreiras comerciais, que restringiam a entrada de produtos estrangeiros, e o incremento de políticas de substituição de importações, especialmente entre das décadas de 1960 e 1970; portanto, as empresas com origens nesses países se aproveitaram do ambiente que limitava a competição para investir em outros mercados, geralmente vizinhos e com menor ou igual nível de desenvolvimento.

Dos países investidores da América Latina, Tavares; Ferraz (2007) fazem um paralelo da trajetória entre os principais, sendo eles Argentina, Brasil, Chile e México. Um primeiro ponto levantado é o período inicial dos investimentos, pois todos esses países começaram a investir significativamente num período no qual parte das grandes empresas se encontrava sob comando do Estado e esses países passaram por alguns tipos de reforma interna que levaram a uma maior integração com os mercados mundiais. A liberalização econômica pela qual esses países passaram também foi um fator essencial, pois elevou a pressão nos respectivos mercados domésticos. A profissionalização de administração dos grupos privados e as privatizações de empresas estatais é um terceiro ponto levantado pelos autores, pois estas ações impulsionaram a busca por vantagens e oportunidades das empresas nos mercados internacionais, visto que “as privatizações em outros países, dentro e fora da América Latina e do Caribe, criaram oportunidades de investimento via aquisições” (TAVARES; FERRAZ, 2007, p. 123). O quarto ponto considerado são as políticas de defesa da concorrência, por meio das quais houve restrições ao crescimento doméstico, já saturado em alguns países, além de incentivos à busca do exterior como uma forma de manter as taxas de crescimento. Os vínculos com mercados europeus e norte-americanos mantidos pelos fluxos imigratórios (atuais e passados) são o quinto fator que influenciam a forma de investimento no exterior dos países latino-americanos. Por fim, a estrutura produtiva já existente na América Latina e no Caribe, juntamente com a especialização setorial desses países, voltada principalmente para setores com uso intensivo de recursos naturais ou mão-de-obra, também são características regionais que influenciam os fluxos de IED regionais (TAVARES; FERRAZ, 2007).

As ondas de IED dos países latino-americanos são profundamente marcadas por alguns fatores decisivos na expansão das empresas multinacionais, como a liberalização comercial das economias, juntamente com uma redução nas vantagens de propriedade específicas referentes ao país de origem do investimento e a intensificação da concorrência entre estas mesmas empresas e as empresas multinacionais com origem em países desenvolvidos. Além disso o papel dos respectivos governos foi fundamental, principalmente

no que se refere ao investimento de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, haja vista que o fenômeno da globalização levou a um encurtamento do ciclo de vida dos produtos. O investimento em pesquisa juntamente com a necessidade da busca de novos mercados e ativos para realização do IED, tornou necessária a reestruturação econômica dos países emergentes e, sem o auxílio do governo, isso não seria viável (SANTOS, 2013).

A expansão das multinacionais com origem na periferia leva a uma grande reorganização tanto nas economias internas de cada país, quanto numa reconfiguração econômica mundial, pois passam a concorrer com as grandes empresas capitalistas consolidadas, as *earlymovers*. E por não existirem teorias unificadas sobre elas, Santos (2013) afirma que

Essas novas multinacionais ajudam a expor as fraquezas e os limites das teorias existentes sobre a internacionalização de empresas, porque elas não adotaram uma postura gradual e preventiva, tampouco se internacionalizaram com base em vantagens próprias (propriedade, internalização e localização) (SANTOS, 2013, p. 67).

Continua ainda levantando o argumento de que “as novas empresas que estão emergindo não se preocupam em explorar ativos existentes ou recursos, mas em ganhar acesso a recursos por meio de sua expansão internacional” (SANTOS, 2013, p. 67-68), revelando assim o padrão e intencionalidade de atuação desses novos agentes com atuação mundial e que ganham influência e relevância no mercado mundial.

Em suma sobre as empresas multinacionais de países periféricos é possível concluir afirmando que

O sucesso e a viabilidade de longo prazo das multinacionais de “mercados emergentes” residem na sua habilidade de alavancar simultaneamente competências no mercado doméstico e de explorar novas oportunidades no exterior em um modelo integrado. Essa *perspectiva trampolim (springboard perspective)* é manifestada em vários comportamentos e atividades, com as empresas multinacionais de “mercados emergentes” usando a expansão internacional como um trampolim para: compensar suas desvantagens competitivas; superar suas desvantagens de entrantes tardios; contra-atacar os principais rivais globais apoiando-se no mercado de seus países de origem; contornar as rigorosas barreiras comerciais; aliviar os constrangimentos institucionais domésticos; assegurar o tratamento preferencial oferecido pelos governos de mercados emergentes; explorar suas vantagens competitivas em outros mercados em desenvolvimento e emergentes (SANTOS, 2013, p. 69).

2.2 Internacionalização de empresas brasileiras

Visto que as empresas latino-americanas são consideradas *late movers* quanto à sua entrada nos mercados internacionais se comparadas às suas concorrentes advindas de economias já desenvolvidas, neste cenário também se inserem as empresas brasileiras, que começaram a se voltar aos mercados internacionais por volta da década de 1970, quando buscaram vender seus excedentes da produção de *commodities* agrícolas e minerais, respondendo a incentivos governamentais ou aproveitando as taxas favoráveis de câmbio. Conforme as condições externas se mostrassem menos proveitosas, reduzia-se o volume de exportações para um melhor aproveitamento das condições do mercado doméstico. Neste cenário, os investimentos em produção nos mercados externos eram poucos ou sequer existiam (CYRINO; TANURE, 2009).

Salvo exemplo do grupo Matarazzo, um dos principais conglomerados brasileiros que promoveu seu primeiro investimento direto externo na década de 1930, com a aquisição pioneira de uma empresa de moagem de trigo na Argentina (SANTOS, 2013), é somente a partir da década de 1970 que se inicia a primeira onda de internacionalização de empresas brasileiras. Entre os anos de 1965 e 1976, os estoques de investimentos estrangeiros brasileiros contabilizados pelo Banco Central somavam aproximadamente 260 milhões de dólares, valor que triplicou no período entre 1977 e 1982, chegando à aproximadamente 863 milhões de dólares (DIAS, 1994).

Os investimentos do setor manufatureiro, entre 1977 e 1982, corresponderam a apenas 16% do total autorizado pelo Banco Central como investimento no exterior e a pouco mais de um terço do investimento autorizado para o setor financeiro. A soma das operações dos bancos comerciais (45,3%), principalmente estatais, e da empresa estatal de petróleo (27,6%) representaram quase 73% do estoque de investimento brasileiro no exterior, no período. Quase 50% dos investimentos de empresas manufatureiras se destinaram a “paraísos fiscais”, 30% a países da América Latina e 20% aos Estados Unidos (GUIMARÃES, 1986^{apud} DIAS, 1994, p. 12).

Algumas das empresas que se internacionalizaram neste período inicial, segundo Dias (1994), o fizeram, de fato, por meio da abertura de escritórios comerciais em outros países ou o estabelecimento de empresas voltadas à captura de recursos financeiros nos paraísos fiscais, destinos de grandes volumes dos IED brasileiros.

As empresas industriais que se aventuraram na década de setenta foram principalmente empresas produtoras de bens finais que procuravam garantir posições nos mercados importadores. Como mencionado, a aquisição de

plantas produtivas no exterior tinha como propósito, por um lado, o aproveitamento dos canais de comercialização das empresas adquiridas para os produtos exportados do Brasil e, por outro, penetrar em segmentos de maior valor agregado (DIAS, 1994, p. 15).

Segundo argumentos de Wells (1988) e Lópes (1999), abordados por Santos (2013), os IED brasileiros realizados nos anos 1960 e 1970 podem ser explicados pelas características dos produtos – e a impossibilidade de intercambiá-los-, a “tropicalização” de tecnologias – adequada às condições locais – e também a disponibilidade de matérias-primas e, ainda segundo Santos (2013), Wells (1988) segue ainda afirmando que

[...] os investimentos eram caracterizados pela impossibilidade de simplesmente exportar o produto – elevadores, supermercados e exploração de petróleo. Assim, os IED geralmente não eram motivados pelas prioridades de exportação, mas pela oportunidade de explorar habilidades tecnológicas ou gerenciais (SANTOS, 2013, p. 268).

Neste primeiro momento, segundo Dias (1994), os investimentos visavam, em sua maioria, consolidar as exportações da empresa, ou seja, poucas eram as que investiam em produção fora do mercado doméstico brasileiro visando à expansão e diversificação produtiva, e enfatiza afirmando que são

[...] os maiores exportadores brasileiros os que procuram garantir o seu mercado através da instalação de escritórios de representação, armazéns para acabamento de produtos exportados, serviços de pós-vendas e mesmo pequenas fábricas para produção no exterior (DIAS, 1994, p.21).

A Equipe SOBEET (2007) corrobora com esses motivos que levam as empresas brasileiras ao exterior, também enfatizando a internacionalização, a princípio, como um apoio às atividades exportadoras, juntamente com um apoio à internacionalização dos grandes *players* brasileiros (Petrobras e CVRD, por exemplo), assim como a redução dos custos de transporte e o desvio de barreiras comerciais e também a apreciação da taxa de câmbio do real que propiciou decisões de investimentos brasileiros no exterior.

A segunda onda de internacionalização brasileira data das décadas de 1977 e 1982, com um grande aumento dos investimentos no exterior, momento no qual os estoques brasileiros atingem US\$ 863 milhões. Com a maior disponibilidade de recursos financeiros devido à crise externa, juntamente com a diminuições de restrições do Banco Central às empresas brasileiras que buscavam investimento no exterior, se multiplicaram ainda mais os estoques de IED brasileiros no estrangeiro (DIAS, 1994). Esse período foi marcado pelo

aprofundamento de algumas empresas do setor industrial quanto à sua internacionalização e também por uma diminuição da participação dos países centrais nos volumes de IED mundiais, embora ainda se mantivessem como maiores investidores (SANTOS, 2020). Além do setor financeiro, que continuou sendo responsável pela maioria dos IED, seguido pelos setores estatais do petróleo e telecomunicações (DIAS, 1994), empresas nos ramos da construção civil e engenharia começaram a buscar oportunidades em mercados externos visto que eram poucos os investimentos públicos domésticos em infraestrutura, tendo assim uma oportunidade de manter seu crescimento e lucratividade (CYRINO; TANURE, 2009).

No final da década de 1980 e início da década de 1990, elas entraram em um novo ciclo que aumentou sua presença internacional para atender à condição fundamental de crescimento e desenvolvimento sustentável. As novas estratégias envolveram o aumento de seu comprometimento com os mercados internacionais e foram sustentadas por fluxos externos de investimentos estrangeiros diretos (IED) em unidades comerciais, de produção, serviços e distribuição local (CYRINO; TANURE, 2009, p. 15).

Data de 1983 a 1992 a terceira onda de IED brasileiro, momento no qual os estoques alcançaram o volume de US\$ 2,5 bilhões (SANTOS, 2020). Segundo Sposito; Santos (2012), essa onda apresentou algumas particularidades, como um aumento da quantidade de subsidiárias localizadas no exterior, incremento dos IED direcionados aos países vizinhos e maior diversificação dos investimentos nos outros países. Novos perfis de investimento também são notados nessa nova fase, com médias empresas se juntando ao grupo de empresas investidoras, assim como um aumento do número de subsidiárias fora do mercado doméstico, principalmente fábricas, além do forte crescimento da participação de investimentos provenientes da América do Sul e da diversificação no setor industrial investidor (SOBEET, 2007).

Segundo Santos (2020), a quarta onda de IED pode ser dividida em dois momentos principais. Um primeiro entre 1992 e 1995, com os investimentos ocorrendo com a instalação de novos ativos, tais como escritórios comerciais e linhas de montagem no exterior. **No segundo momento, a partir de 1995, os IED se voltaram para a viabilização das exportações, sobretudo devido à crise motivada pela desvalorização da moeda Real.**

A expansão internacional de empresas brasileiras é um reflexo do cenário que é encontrado na região da América Latina e também do que se encontra no interior do país. As empresas brasileiras que investiram em sua expansão produtiva no estrangeiro fazem

parte de setores de alimentos, mineração, siderurgia, produtos florestais, têxteis, entre outros (DIAS, 1994), que compõem a maior parte das grandes empresas nacionais até os dias atuais.

Na década de 1990, a liberalização do mercado doméstico brasileiro foi o que propiciou o impulso para as empresas buscarem nos mercados internacionais a possibilidade para expandir seus negócios, além de ser importante ressaltar a buscar por matérias-primas por parte de algumas dessas empresas, como as dos setores petrolífero e de mineração, por exemplo (TAVARES; FERRAZ, 2007).

Algumas das principais translatinas brasileiras são estatais ou ex-estatais que, privatizadas ou reformadas, começaram nos anos 1990 a considerar-se empresas transnacionais e atuar com uma lógica baseada na concorrência mundial e não regional. Os dois destaques são a Petrobras e a CVRD(TAVARES; FERRAZ, 2007, p. 125).

Os motivos que levaram as empresas brasileiras à internacionalização são muitos, mas acima de todos estão a manutenção do crescimento juntamente com o aumento das taxas de lucro, diferentemente da teoria da internacionalização da Escola Nórdica, por exemplo, segundo a qual a empresa só possuía uma opção para crescer: a internacionalização, visto que seus mercados domésticos eram pequenos. As empresas brasileiras, ao se internacionalizarem, já se encontram bem consolidadas em seu mercado doméstico. As baixas taxas de crescimento do mercado interno também são um dos motivos que alçaram as empresas brasileiras ao exterior como uma opção para novas formas de crescimento (CYRINO; TANURE, FLEURY; LEME FLEURY, 2009).

Superar barreiras tarifárias ou não tarifárias locais pode ser um grande incentivo à busca por novos mercados, assim como a diversificação de riscos, haja vista que as empresas brasileiras foram mais vulneráveis às turbulências político-institucionais que refletiam diretamente em seu desempenho econômico. A busca por consumidores também é um motivador no acesso à mercados externos, juntamente com a aprendizagem e aquisição de novas competências para atuar em outros países que não o de origem, para assim possuir um diferencial competitivo e se sobressair em diferentes economias do mundo (CYRINO; TANURE, 2009).

Não há uma motivação única para uma empresa iniciar sua internacionalização. As características de seu produto podem ampliar ou restringir as possíveis trajetórias de internacionalização. Entretanto, em muitos casos, a busca pelos mercados internacionais é simplesmente uma reação defensiva para modificações negativas do ambiente econômico doméstico (SOBEET, 2007, p. 20).

A internacionalização de empresas brasileiras possui alguns traços culturais específicos que não podem ser esquecidos e que impactam diretamente nos seus padrões de processo. Se expandir para países próximos é uma dessas características, dos quais a distância psíquica é menor, portanto, leva a uma maior probabilidade de sucesso em um investimento em um outro território (CYRINO; TANURE, 2009; SOBEET, 2007). Outra característica muito relevante da cultura empresarial brasileira citada por Cyrino e Tanure (2009) é o valor dado às relações hierárquicas, cuja origem se dá na época colonial, onde o principal centro econômico era a família patriarcal. O autoritarismo entre o Estado e seus cidadãos, bem como o que ocorre dentro do próprio convívio familiar derivam dessa característica colonial.

As relações pessoais também são outro aspecto elencado por esses autores acerca da cultura empresarial do Brasil, visto que há uma inclusão da dimensão pessoal nas relações profissionais e a importância que é dada a esses relacionamentos, algo que também se remete à origem familiar do empresariado brasileiro, na qual as relações profissionais são também reguladas pelas relações sanguíneas e afetivas, por isso nota-se que “a maioria das empresas privadas é de controle familiar, embora de capital aberto e, em grande parte conta com quadros profissionais em sua administração” (DIAS, 1994, p.17). O paternalismo, segundo esses autores, também é uma característica pertinente na hierarquia dentro das empresas brasileiras. De acordo com Bachiller (2020), em 1997, as maiores empresas brasileiras listadas eram familiares.

Ainda de acordo com Cyrino e Tanure (2009), a flexibilidade também é notória na cultura brasileira, também conhecida como “jeitinho”, ou seja, um “caminho intermediário” que se encontra entre o que é e o que não é permitido, o que reflete a situação existente na qual o pessoal e o impessoal se encontram em constantemente em diálogo e que revelam a adaptabilidade e criatividade do povo brasileiro. A afetividade também é um aspecto presente neste cenário, que influencia na flexibilidade e habilidade do brasileiro ao exprimir seus pensamentos e sentimentos pela fala.

No processo de internacionalização das empresas brasileiras, é fundamental que, em vez de ignorar os traços culturais herdados ou percebê-los como elementos negativos, tentar usá-los a seu favor (por exemplo, como alavanca para aumentar e impulsionar a competitividade). A importância de compreender os traços culturais pode exercer grande influência na gestão e estratégia de negócios. É comum que, nas multinacionais, estas revelem a influência cultural de seu país de origem, por ocasião da escolha de suas estratégias de internacionalização e da forma de implementá-las (CYRINO; TANURE, 2009, p. 29).

A internacionalização das empresas brasileiras passou por alguns obstáculos durante o decorrer do processo, mesmo com o sucesso no avanço internacional de algumas delas. Sobre esse aspecto, Cyrino e Tanure (2009) afirmam que

[...] alguns desses obstáculos estão relacionados com o país de origem e afetam a competitividade da economia brasileira de forma geral e as exportações de forma particular como as condições precárias da infraestrutura logística. Esse estado precário advém da falta de capacidade de investimento dos governos federal e estadual, das altas taxas de juros, da elevada tributação e da complexidade do sistema tributário, além dos custos com evasão tributária, corrupção e burocracia estatal (CYRINO; TANURE, 2009, p. 32).

Os autores elencam como principais obstáculos à internacionalização a ausência de políticas e apoio para as empresas multinacionais brasileiras, visto que o apoio governamental é sobretudo voltado ao incentivo das exportações; as dificuldades de transferência das vantagens competitivas das empresas multinacionais brasileiras, pois parte significativa das vantagens competitivas estão relacionadas com “tecnologia de processos, acesso à matérias-primas, custos competitivos de mão de obra e com vantagens das formas de produção de integração vertical” (CYRINO; TANURE, 2009, p. 34), o que leva à grande dificuldade na transferência dessas vantagens; e, por fim, o etnocentrismo gerencial, uma vez que cargos de alta gestão são ocupados por brasileiros com pouca ou nenhuma experiência internacional, levando a uma abordagem etnocêntrica da gestão empresarial dos negócios em outros países. O fato de serem empresas entrantes tardias, até mesmo quando comparadas com empresas latino-americanas de Argentina e Chile, “torna-as consideravelmente vulneráveis tanto à escala quanto à curva de aprendizagem internacional, fatores críticos de sucesso em mercados estrangeiros” (CYRINO; TANURE, 2009, p. 36).

O aumento recente dos investimentos no exterior representa uma tendência positiva da economia brasileira, pois indica que o setor empresarial está se internacionalizando e aproveitando as oportunidades de maior rentabilidade e conhecimentos que estão disponíveis na economia mundial. Essa experiência também é indicativa de que as dificuldades para impulsionar o investimento doméstico não se originam na falta de espírito empreendedor do setor empresarial brasileiro (SOBEET, 2007, p. 82).

2.3 Influência do Estado e suas instituições no processo

Não se pode tratar os movimentos de internacionalização de empresas, de um modo geral, apenas como mudanças na base técnica. Este processo se tornou possível também a partir de políticas de incentivo à realização de IED, garantindo aos Estados um

papel fundamental para que a economia-mundo se tornasse o que é hoje, por meio de medidas de liberalização econômica e financeira, bem como através de privatizações e concessões públicas *et cetera*. Porém, a partir do momento no qual a interação territorial se dá apenas na atuação efetiva dos capitais (produtivo, mercadoria e dinheiro), há uma perda de força das políticas estatais, levando ao questionamento do papel do Estado no processo, mas ainda assim não é possível pensar a internacionalização dos circuitos do capital sem pensar na conexão do Estado com todo conjunto, com a implementação de políticas e na materialização de suas estratégias de reprodução econômica e espacial (SANTOS, 2020).

Os capitais e suas frações, ao promoverem a internacionalização produtiva dos seus ramos e circuitos de ramos, disputam as instituições do Estado, buscando impor suas estratégias. A internacionalização do capital é acompanhada, portanto, por uma internacionalização do Estado; trata-se de um processo que não é linear, ao contrário, se efetua de maneira permanente e desigual. Pensar a mundialização contemporânea do capital, em sua fase de globalização, remete-nos a refletir sobre um projeto político e de classe que distribui de maneira desigual os benefícios da globalização em favor de poucos Estados (SANTOS, 2020, p. 31-32).

Para Bachiller (2020), a atuação do Estado fomentando o setor privado é imprescindível no desempenho econômico e existem algumas teorias que divergem sobre o papel estatal que, para atender interesses de classes, segundo Santos (2020), criou e redefiniu diversas das suas instituições sobretudo no subsídio de transações externas, na sondagem de mercados, aumento da diplomacia entre nações, diminuindo ou extinguindo a movimentação de capitais que são investidos, entre outras ações. Santos afirma que

“antes de adotar e impor aos demais países a adoção de políticas amplas, os principais países investidores levaram a cabo políticas específicas de apoio a empresas e setores durante a etapa da internacionalização produtiva” (SANTOS, 2020, p. 38).

Sob uma ótica neoliberal, há o discurso do esvaziamento do Estado-Nação, visto que as empresas multinacionais são cada vez mais “trans (acima de) nacionais”, portanto, não obedecem aos limites que competem ao Estado. Uma perspectiva oposta à primeira, dos denominados neoweberianos, afirma que é fundamental a atuação do Estado fomentando a transformação produtiva, sobretudo em países do sudeste asiático. Um terceiro viés, de cunho intermediário, defende que não houve o fim do Estado, mas sim uma adaptação de suas funções (SANTOS, 2020).

Sobre isso, Santos (2020) se apoia em argumentos de Glassman (1999) para afirmar que o Estado tende a se internacionalizar junto com o capital, internacionalização que ocorre de forma desigual, com objetivos e funções específicas, visando, sobretudo, a facilitação da acumulação de capital para os investidores mais internacionalizados, independentemente de sua nacionalidade, de acordo com os interesses estatais.

Santos (2020) afirma que papel das políticas públicas é imprescindível nesse conjunto, visto que elas agem para determinar o padrão da realização dos fluxos de IED, impactando diretamente no volume, direção e motivação das empresas que os realizarão. Sennes; Mendes (2009) afirmam que existem maneiras distintas de compreender as políticas de internacionalização: uma com caráter amplo, abarcando iniciativas que atuam direta ou indiretamente para impactar positivamente a internacionalização das empresas, como o apoio ao desenvolvimento tecnológico, reformas regulatórias no mercado de capitais e o apoio ao ganho de eficiência nas empresas nacionais. A segunda faz referência às políticas restritivas, “que impactam de forma direta e explícita as decisões das empresas sobre projetos de investimento, parcerias, concorrências ou aquisições no exterior” (SENNESES; MENDES, 2009, 158). Os autores afirmam, acerca dessas abordagens que,

Enquanto na primeira abordagem as políticas são focadas mais em possibilitar que as empresas concorram no mercado internacional de forma mais ampla e homogênea, na segunda há a promoção de ações governamentais variáveis, dependendo do segmento, região e país (SENNESES; MENDES, 2009, p. 159).

Os autores supracitados enunciam a existência de grandes tensões oriundas de divergências entre países que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e países onde há um predomínio do capitalismo estatal. Nos países que compõem a OCDE, as multinacionais podem contar com políticas públicas voltadas para a garantia de crédito, políticas de inovação, apoio ao preparo de recursos humanos e outros, enquanto os países onde o capitalismo estatal predomina há forte participação do Estado na internacionalização de empresas, direta ou indiretamente, por meio de suas agências e governos. Nesse caso, as empresas que se internacionalizam pertencem ao Estado ou se encontram em uma *joint venture* com uma empresa estatal e suas estratégias de atuação estão alinhadas com os interesses dos respectivos governos (SENNESES; MENDES, 2009).

Em suma, os dois modelos de apoio governamental descritos podem ser classificados da seguinte maneira: o “Modelo OCDE”, que age de forma

predominantemente indireta e, em geral, de maneira local, para criar condições competitivas para as empresas se desenvolverem internacionalmente, e o “Modelo de Capitalismo Estatal”, no qual o apoio do governo tende a ser dado de forma direta e eficaz, inclusive no cenário internacional, e sem o qual as EMNs não teriam condições de se desenvolver (SENNES; MENDES, 2009, p. 162).

Santos (2020) afirma que é necessária uma forte estrutura em seu mercado doméstico para que a empresa consiga avançar nos mercados internacionais, o problema é que nem sempre seus próprios recursos são suficientes para essa inserção no exterior; por isso é necessária a “captação em instituições financeiras locais ou no exterior” e “a emissão de papéis em bolsas de valores”, e isso se torna um desafio quando tratamos de economias recentemente abertas e com industrialização tardia, pois elas não estariam preparadas para uma reestruturação abrupta de mercado, a não ser quando apoiadas por políticas públicas.

Com base em argumentos de Acioly;Schatzmann (2009), Santos (2020) fala sobre os instrumentos de apoio à internacionalização, sendo eles: (1) o apoio informacional, a assistência técnica e outras orientações; (2) a criação de uma *comfort zone*; (3) os instrumentos fiscais e tributários reduzindo custos de investimentos no exterior através de incentivos e isenções; (4) instrumentos de minimização de risco, inclusive os riscos políticos; (5) a disponibilização de linhas de financiamento e crédito; (6) e os acordos internacionais, por parte dos Estados, entre países prioritários para a realização dos investimentos. Esses instrumentos variam de acordo com os interesses dos Estados por detrás das políticas públicas.

Enquanto os países desenvolvidos começaram a receber financiamento público para a internacionalização já no início do século XX, como Suíça e Estados Unidos, os países periféricos tiveram suas primeiras iniciativas voltadas ao apoio à internacionalização por volta de 1930, com sua intensificação já no fim do século XX, principalmente devido aos efeitos da crise dos anos 1980 e do acirramento da competição internacional da década de 1990 com a efetivação das políticas de liberalização dos mercados. Houveram também políticas mais efetivas voltadas ao incentivo da internacionalização do capital produtivo por meio dos investimentos estrangeiros diretos, incentivo que ganhou importância conforme a internacionalização via comércio entre países tornava-se menor do que a internacionalização via IED (SANTOS, 2020).

No primeiro ciclo de IED brasileiro, o Estado influenciou nos investimentos a partir da Petrobras, garantindo o abastecimento de petróleo e seus derivados do país, portanto não houve, nesse período, apoio estatal para os investimentos privados. A atuação do

Estado foi mais efetiva no apoio à exportação, com a criação, em 1965, do Fundo de Financiamento à Exportação (FINEX), extinto em 1988; e a criação dos Benefícios Fiscais a Programas Especiais de Exportação (BEFIEX), em 1972. O objetivo, nesse primeiro momento, era apoiar o comércio e diversificar as exportações brasileiras.

Já no segundo ciclo dos investimentos brasileiros, o Estado investiu de forma mais efetiva na Petrobras, porém a atuação estatal mais importante nesse período foi com o investimento em bancos públicos no exterior, buscando a captura de recursos externos para realização de empréstimos, rolagem da dívida pública e aumento das exportações brasileiras na América Latina. O período também foi marcado pela internacionalização de bancos privados, de acordo com Dias (1994) e Santos (2020).

O terceiro ciclo de IED brasileiro foi marcado pelo desligamento da maioria das linhas de crédito, por conta das “pressões do Acordo Geral sobre Tarifas e Comércio (GATT) – atual Organização Mundial do Comércio (OMC) – e parceiros comerciais, além do agravamento das restrições financeiras” (SANTOS, 2020, p. 51). Nesse cenário, o Estado começa a estimular as exportações industriais e os bancos se internacionalizaram para apoiar a expansão das atividades produtivas para o exterior. A quarta onda de IED brasileiros, durante a década de 1990, foi marcante quanto à intervenção estatal na internacionalização, pois através de suas políticas implementadas tornou-se possível uma maior internacionalização produtiva das empresas brasileiras (SANTOS, 2020).

Nos anos 1990, as políticas implementadas (entre elas o combate à inflação, redução do déficit público, a privatização de empresas estatais e a redução das tarifas aduaneiras de importação, etc.) demonstraram, claramente, a redefinição da função do papel do Estado brasileiro na economia, cabendo ao capital privado o papel de condutor do desenvolvimento econômico. Essa redefinição marcou a opção pelo neoliberalismo, indicando que doravante interessaria mais o mercado, a eficiência e a competitividade (SANTOS, 2013, p. 175-176).

Bachiller (2020) corrobora com Santos (2013) ao afirmar que, em um nível regional, as políticas de liberalização econômica foram importantes ao incentivar, indiretamente, as grandes empresas latino-americanas a se tornarem multinacionais, cujo resultado levou à consolidação de grupos já existentes, além de colaborar para a formação de importantes conglomerados latino-americanos atuais. Sennes (2007) afirma que

[...] o governo brasileiro procurou, inicialmente estimular a exportação de bens duráveis e bens de capital, além dos serviços de engenharia. Posteriormente, as linhas de financiamento à exportação FINAMEX e

PROEX apoiaram as vendas externas. No final da década a PROEX passou a priorizar as pequenas empresas e o financiamento a empresas de grande porte ficou a cargo do BNDES, por meio da linha de crédito BNDES-Exim (p. 52).

As linhas de crédito oferecidas pelo governo já nos anos 2000 ainda representam importantes políticas do Estado brasileiro de apoio à internacionalização, porém, analisando a estrutura necessária ao processo, não há uma harmonia das políticas diplomáticas no apoio à internacionalização (SANTOS, 2020). Com a ascensão ao poder dos governos petistas, a presença do Estado voltada à implementação de estratégias de desenvolvimento econômico foi mais efetiva e entre as políticas implementadas está a política industrial, realizada por meio de três programas principais: Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior; Política de Desenvolvimento Produtivo; e Programa Brasil Maior, além do apoio à grandes empresas nacionais que visava torna-las *players* globais.

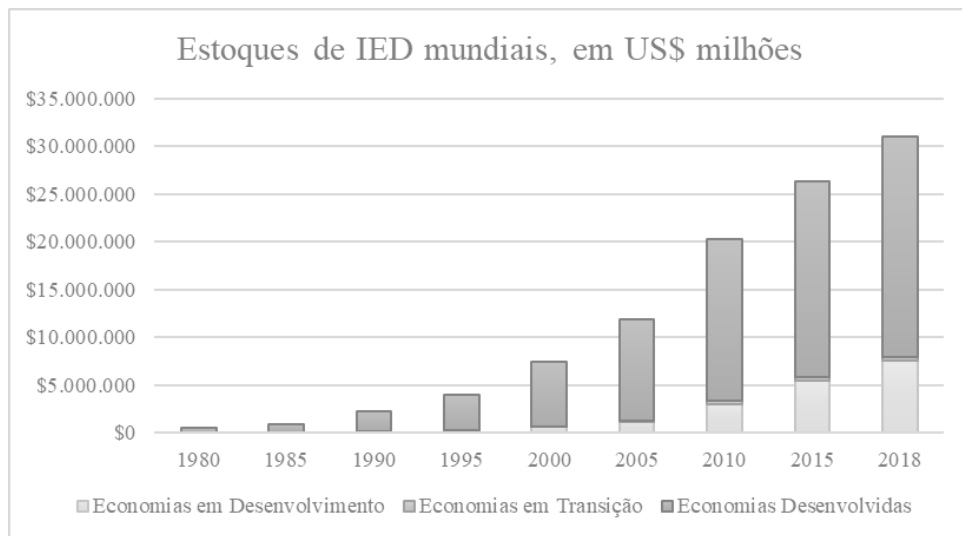
O motivo dessas políticas de apoio ao desenvolvimento e expansão industrial para além da fronteira nacional era que só seria possível atingir o desenvolvimento da nação se as maiores empresas brasileiras, que atuassem em setores estratégicos, fossem líderes globais. A exemplo de empresas que foram alvo dessas políticas estão a Vale e Embraer que, apesar de privatizadas, ainda com participação do Estado na tomada de decisões, se tornaram importantes competidoras globais. Outras empresas privadas do setor alimentício se aproveitaram dessas políticas para intensificar sua expansão via internacionalização (BACHILLER, 2020). Souza (2020) classifica os governos do Partido dos Trabalhadores como neodesenvolvimentistas, porém não da forma nacionalista como no período da ditadura militar, por isso o prefixo *neo*, mas como um desenvolvimento em consonância com a nova divisão internacional do trabalho.

Em suma, embora tenha sido redesenhado o papel desempenhado pelo Estado em meio à economia cada vez mais regida por *players* capitalistas globais e, por mais que o Estado brasileiro tenha tomado diversas iniciativas induzindo uma possível estruturação voltada à internacionalização, seja ela através da exportação ou pela realização do IED, as iniciativas ainda são tímidas se comparadas com outros países com os quais o Brasil compete, onde há uma intervenção estatal mais efetiva, implícita ou explicitamente (SENNES; MENDES, 2009).

2.4 Empresas multinacionais brasileiras, seus fluxos de IED e relevância regional e mundial

Cada vez mais as empresas de origem periférica ganham espaço na economia mundial, com fluxos de IED cada vez mais significativos e que levam a uma nova reconfiguração das relações econômicas, sociais, culturais e até mesmo culturais. Como visto anteriormente, os IED de origem periférica ocorreram em ondas e já se nota um incremento importante desses investimentos no conjunto dos estoques globais(Figura 1).

Figura 1 - Estoques de IED no mundo em US\$ bilhões



Fonte: Adaptado de UNCTAD, 2020.

Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Considerando todo o conjunto atuante no Brasil, tanto de forças internas, com os aparatos dos Estados e das indústrias, e externas, com a crescente dos investimentos advindos de outros países, a estrutura da indústria brasileira tornou-se integrada e moderna, fazendo com que o Brasil adquirisse uma posição importante no cenário mundial entre os países subdesenvolvidos (SPOSITO; SANTOS, 2012).

Os estoques latino-americanos possuem relevância, sobretudo nos anos mais recentes (Tabela 1). Se comparados com os outros países grandes investidores da América Latina, o Brasil encontra-se com os maiores estoques de IED (Tabela 2). A esse respeito, Sposito; Santos (2012) afirmam que, no início do século XXI, foi notória a expansão dos IED provenientes de firmas brasileiras, seja por meio de fusões e aquisições ou a partir da instalação de novos projetos, fazendo com que os estoques de capitais brasileiros praticamente triplicassem entre os anos de 2001 e 2008.

Tabela 1 - Estoques de IED da América Latina

Ano	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2018
América Central	0	0	2793	4353	8534	60200	122884	155632	165460
América do Sul	44915	46177	49194	63170	43634	141661	287349	414137	491704
Total	44915	46177	51986	67523	52168	201861	410233	569769	657164

Fonte: Adaptado de Unctad, 2020.

Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Tabela 2 - Estoques de IED dos maiores investidores latino-americanos

Ano	1980	1985	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2018
Argentina	5970	5921	6057	10696	21141	23340	30328	37843	42335
Brasil	38545	39439	41044	44474	0	75830	149333	184909	229066
Chile	63	116	154	2774	11154	22589	61126	109365	119312
Colômbia	136	301	402	1027	2989	9098	23717	47300	60628
México	1632	2005	2672	4181	8273	58338	116906	144826	152524
Peru	3	38	122	567	505	1128	3319	2815	5467
Uruguai	171	184	186	186	138	159	345	5485	7003
Venezuela	23	165	1221	3427	7676	9429	19171	25853	27051

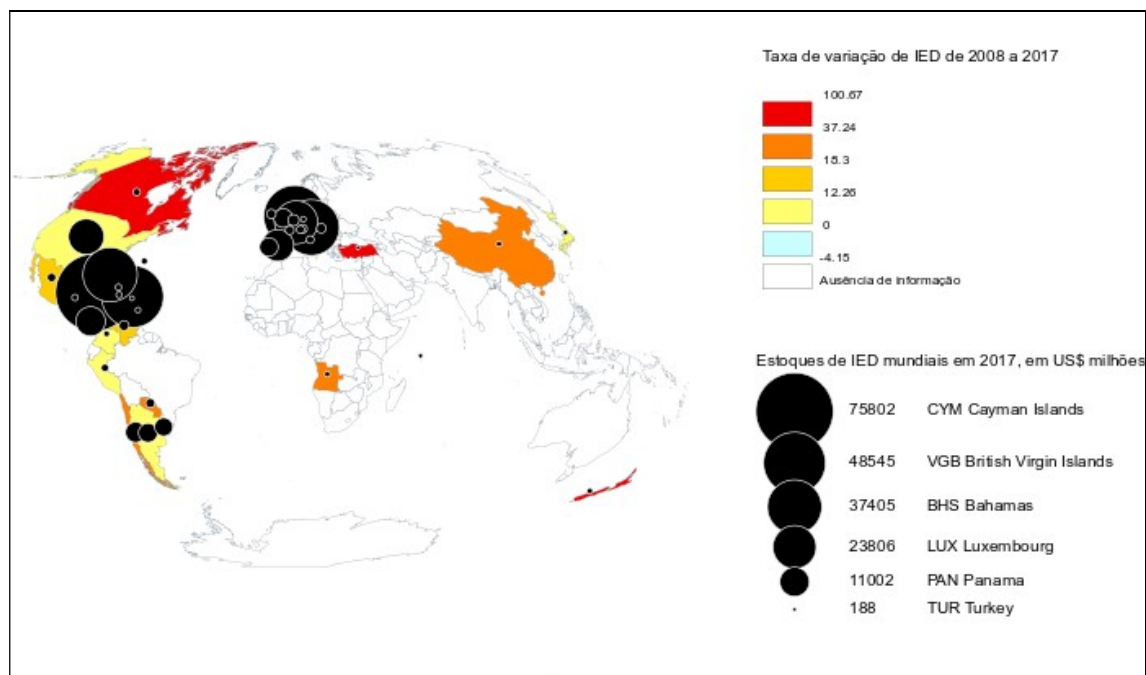
Fonte: Adaptado de Unctad, 2020.

Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Porém, é muito importante destacar a importância de outros países que aumentaram seus estoques de forma muito rápida e significativa, como México e Chile, respectivamente, segundo e terceiro maiores investidores latino-americanos. No caso do Chile, entre os anos de 2000 e 2010, os estoques de IED aumentaram quase 5 vezes, enquanto no México, no mesmo período, esses estoques aumentaram em mais de 10 vezes.

Quanto à direção dos investimentos realizados pelas multinacionais brasileiras, grande parte se direciona à própria região latino-americana, como pode-se observar na Figura 2. É marcante a presença desses investimentos em paraísos fiscais, como por exemplo, as Ilhas Cayman, que no início do século foi local de concentração de 17,6% dos IED brasileiros, Ilhas Virgens Britânicas, com 13,3%, e Ilhas Bahamas, com 11,8% (SPOSITO; SANTOS, 2012).

Figura 2 - Distribuição por país dos IED brasileiros



Fonte: BCB, 2019.

Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2019.

Essa predominância de IED em paraísos fiscais, segundo Sposito; Santos (2012), se deve a alguns fatores, como o fato de os principais investidores possuírem *holdings* nesses locais, com o objetivo de desviar de barreiras fiscais, podendo assim realizar transações mais facilmente. Sobre esses investimentos, Sposito e Santos (2012) afirmam que existem dois principais motivos para os IED brasileiros se concentrarem em paraísos fiscais:

i) os principais investidores possuem *holdings* em paraísos fiscais, visando contrabalancear os impostos sobre seus lucros e manejar seus recursos de maneira mais ágil e fácil a outros mercados; ii) os investimentos pelas *holdings* à busca de participação e/ou controle acionário são classificados, pelo BCB, como serviços financeiros, técnicos e administrativos entre companhias. Se fosse considerado o ramo de atividade das investidoras ou empresas controladas pelas *holdings*, os dados indicariam uma maior internacionalização produtiva (SPOSITO; SANTOS, 2012, p. 246).

Quanto às empresas que realizam esses investimentos (Quadro 1), todas as listadas são de origem brasileira, porém, em alguns casos, a maior parte de seus ativos já não se encontra mais em território nacional, como é o caso da Fitesa, com mais de 70% dos ativos fora do Brasil, da Intercement, que possui cerca de 65% de seus ativos fora do país e da Artecola, com apenas cerca de 38% de seus ativos em território brasileiro.

Quadro 1 - Ranking das Empresas e Grupos multinacionais brasileiros com mais alto grau de internacionalização atuantes na indústria

Empresa ou Grupo	Ramos de Atuação	Grau de Internacionalização
Fitesa	Não tecidos	0,737
Intercement	Cimento	0,649
Artecola	Produtos químicos	0,619
CZM	Equipamentos para fundação	0,584
Metalfrio	Refrigeradores	0,539
Marfrig	Alimentos	0,539
JBS	Alimentos	0,536
Tupy	Fundição de Ferro	0,512
Minerva Foods	Alimentos	0,494
Marcopolo	Veículos automotores e Carrocerias	0,407
Magnesita	Siderurgia	0,387
Votorantim Industrial	Cimento, papel e celulose, metais	0,383
Tigre	Produtos plásticos de PVC	0,347
Gerdau	Siderurgia	0,328
Weg	Bens de capital	0,302
Camil Alimentos	Alimentos	0,264
Embraer	Aeronáutico	0,252
Alpargatas	Calçados e têxteis	0,219
Vicunha têxtil	Têxteis	0,214
Indústrias Romi	Máquinas-ferramentas, fundidos e forjados	0,183
Braskem	Petroquímica	0,073
Duratex	Painéis e pisos laminados	0,07
Randon	Veículos automotores e autopeças	0,07
Brasil Foods	Alimentos	0,062
Klabin	Papel e celulose	0,039
Ultra	Produtos químicos e distribuição de combustíveis	0,033

Fonte: Fundação Dom Cabral, 2018.

Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Como dito anteriormente e observado nos dados apresentados, os países periféricos, mais especificamente, no caso deste trabalho, os latino-americanos, já exibem certo destaque na economia mundial graças a sua crescente participação no aumento da realização de investimentos estrangeiros. O Brasil, por mais que tenha tido uma internacionalização tardia, já possui empresas que competem internacionalmente com os *players* globais de países desenvolvidos, ganhando cada vez mais espaço, através de suas multinacionais, na economia-mundo.

Capítulo 3 - GRUPO ULTRA: DAS ORIGENS À DIVERSIFICAÇÃO E À INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA

Neste capítulo, buscaremos apresentar as origens do Grupo Ultrapar, desde sua formação, ocorrida nos anos 1970, até os dias atuais, visando mostrar sua entrada em distintos ramos econômicos no processo de diversificação produtiva, consolidando-se numa estrutura multidivisional, e contextualizar todo esse processo com o cenário macroeconômico correspondente a cada etapa do desenvolvimento e consolidação do grupo econômico.

Buscaremos também abordar o processo de internacionalização do Ultrapar, cujo início se dá no século XXI, por meio da subsidiária Oxiten, fundada nos anos 1970 para atuar no segmento de especialidades químicas; atualmente, essa empresa subsidiária está presente em sete países além do Brasil, com presença significativa em países latino-americanos, região na qual se consolidou como sendo a maior produtora de óxido de eteno.

3.1 Origens e consolidação do Grupo Ultra

O grupo Ultrapar é uma companhia multidivisional composta, atualmente, por cinco empresas - Ultragaz, Ipiranga, Ultracargo, Oxiten e Extrafarma - e é um dos maiores grupos empresariais do Brasil, contando com mais de 17 mil trabalhadores, alocados tanto no território nacional quanto no exterior. Por meio de suas empresas controladas, o grupo se insere na indústria de especialidades químicas, no varejo, na distribuição especializada e na armazenagem de grânéis líquidos, estando presente em outros países além do Brasil, tais como Estados Unidos, Uruguai, México, Venezuela, Argentina, Bélgica, China e Colômbia (ULTRA, 2020).

O grupo foi fundado em 1937 com o nome de Empresa Brasileira de Gás a Domicílio Ltda., por Ernesto Igel, um imigrante austríaco radicado no Brasil¹. O fundador era filho de comerciantes com atuação numa empresa de importação e exportação antes de vir ao Brasil. Aqui, criou uma empresa importadora de louças, metais sanitários e fogões, a Ernesto Igel & Cia. Após viagens a Europa, o fundador conheceu a tecnologia de engarrafamento de gás para uso doméstico, fato que o levou a criar a empresa de Gás a Domicílio logo em seguida. Essa empresa foi rebatizada em 1938 como Companhia Ultragaz Sociedade Anônima, sendo a primeira distribuidora de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) do Brasil. Introduzir as tecnologias do GLP no país foi revolucionário nos ramos da indústria, do

¹A trajetória inicial do grupo Ultragaz, assim como de outros grupos brasileiros no início do século XX, é marcada pela prevalência do capital mercantil e imigrante (SANTOS, 2019).

comércio e, sobretudo, para a população, pois solucionava problemas cotidianos como a fumaça e a fuligem geradas pelos fogões a lenha (ULTRA, 2020).

A Ultragaz é, atualmente, a maior distribuidora de GLP do Brasil, respondendo, no ano de 2015, por 23% do mercado brasileiro, sendo assim uma das maiores distribuidoras independentes do mundo quanto ao volume vendido. Cerca de 11 milhões de domicílios fazem uso do GLP da companhia, que é distribuído pela própria frota da empresa aos mais de 5 mil revendedores independentes (ULTRA, 2020). A empresa está presente em 22 estados brasileiros e no Distrito Federal, contando com 18 bases de engarrafamento do GLP, além de 17 para estocagem e distribuição. No ano de 1961 a Ultragaz atingiu a marca de um milhão de clientes (ULTRA, 2020).

Em 1959, Perylgel foi empossado na presidência do grupo por seu pai, Ernesto Igel, e no ano de 1966 houve a criação da Transultra que, posteriormente, se tornaria a Ultracargo, voltada ao atendimento da demanda por serviços de alta qualidade e segurança para o transporte de produtos perigosos. No ano de 2015, a Ultracargo já era a maior provedora de armazenagem para grânéis líquidos do Brasil, possuindo seis terminais, com capacidade de armazenagem de, aproximadamente, 630 mil metros cúbicos. Seus terminais se localizam nos principais portos do Brasil: Maranhão, Pernambuco, Bahia, Rio de Janeiro, São Paulo e Paraná. No ano de 2018, essa empresa movimentou 6 milhões de toneladas nos seus terminais em mais de 150 mil operações (ULTRA, 2020).

Em 1973 é criada a Oxiteno, a primeira empresa química brasileira na produção de Óxido de Eteno e seus derivados da América Latina por Paulo Cunha. A empresa se tornou uma das maiores do mundo no referido ramo. Sua primeira planta industrial foi inaugurada no Polo Petroquímico de Mauá, em São Paulo, e em 1978 inaugurou sua maior unidade industrial no Polo Petroquímico de Camaçari, na Bahia, acompanhando os investimentos do II Plano Nacional de Desenvolvimento dos governos militares. Essa empresa é responsável pelo desenvolvimento de tecnologias para as áreas de agroquímicos, cuidados pessoais, de limpeza doméstica e institucional, petróleo e gás e revestimentos. É responsável, também, pela internacionalização produtiva do grupo Ultra, possuindo, atualmente, 11 unidades industriais, três centros de pesquisa e desenvolvimento no Brasil, Estados Unidos e México, nove escritórios comerciais no Brasil, Bélgica, China, Argentina, Colômbia, Uruguai, Venezuela, México e Estados Unidos (ULTRA, 2020).

Em 1978 é inaugurado, pela Ultracargo, o Terminal Tequimar em Aratu (BA), especializado na armazenagem de grânéis líquidos, estratégia que amplia os negócios de logística para a armazenagem. Trata-se de um investimento que acompanha o da Oxiteno,

visto que a Ultracargo é um braço logístico do grupo Ultra, estando presente próxima às instalações industriais controladas pela *holding*. O ano de 1980 foi marcante para a Ultragaz, visto que, com a aquisição do controle acionário da marca Brasilgás (Bahiana de Gás), companhia que a Ultragaz administrava desde 1969, tornou-a líder no estado da Bahia.

Na década de 1980, a Oxiteno adicionou ao seu portfólio a área de especialidades químicas e inaugurou o Centro de Pesquisa e Tecnologia em Mauá, São Paulo, e também instalou unidades industriais em Tremembé, São Paulo, e no pólo petroquímico de Triunfo, no Rio Grande do Sul. Esses investimentos, assim como aquele na Bahia, mostram a estreita relação entre as decisões de localização da Oxiteno com os polos petroquímicos, que fazem o beneficiamento do Nafta, produto derivado das quebras das moléculas do petróleo, sendo ofertada pela Petrobrás e Braskem às petroquímicas de segunda geração. Na mesma década a Ultracargo iniciou suas operações em Pernambuco com seu Terminal em Suape (ULTRA, 2020).

A Oxiteno, na década de 1990, se consolidou como a maior produtora de Óxido de Eteno e seus derivados de toda América Latina e começou a investir em tensoativos para abastecer mercados de Cosméticos e Detergentes, sendo escolhida uma nova unidade industrial em Tremembé, São Paulo. Ainda nessa década, o grupo concluiu sua reestruturação, mantendo seu foco em três negócios: distribuição de combustíveis, química e logística. Com o lançamento do UltraSystem®, a Ultragaz se tornou líder em seu segmento empresarial ao inovar na distribuição de GLP. No ano de 1999 o grupo abre seu capital na BM&FBOVESPA, em São Paulo, e na NYSE, em Nova Iorque (ULTRA, 2020).

No início do século XXI e na última onda de internacionalização de empresas brasileiras, mais especificamente em 2003, o grupo iniciou sua estratégia de internacionalização produtiva por meio da subsidiária Oxiteno, que compra unidades da Canamex no México e também inaugura unidades produtivas na Venezuela, além de escritórios comerciais na Argentina, Estados Unidos e Bélgica. No Brasil, a subsidiária adquire uma nova unidade industrial em São Paulo. Ocorre também a inauguração da planta Oleoquímica em Camaçari, Bahia, a primeira a utilizar matérias-primas renováveis, fazendo mais uma vez a empresa trazer inovações ao país. A Ultragaz, nesse período realizou a aquisição da Shell Gás, mantendo a empresa em uma posição de liderança no mercado brasileiro de distribuição de GLP.

Em 2005, a Ultracargo iniciou suas operações no Terminal de Santos, uma posição geográfica estratégica da região Sudeste, podendo atender os principais centros urbanos do país. No ano de 2007 há uma nova troca na presidência do grupo, Pedro

Wogtchowski assume o cargo e, nesse mesmo ano, o grupo participa diretamente da reorganização da indústria petroquímica brasileira comprando a Ipiranga, estratégia que permitiu avançar ainda mais na distribuição de combustíveis² (SANTOS, 2012; ULTRA, 2020).

Fundada em 1937, a Ipiranga, com origem no Rio Grande do Sul, tem seu início como uma refinaria de petróleo. A empresa era, no ano de 2015, a segunda maior distribuidora de combustíveis do Brasil, possuindo 22% de participação no mercado do país e, atualmente, conta com uma rede com mais de 7 mil postos de serviço localizados em todos os estados brasileiros, incluindo o Distrito Federal. É também líder no segmento de conveniência, com quase 2.500 lojas *am/pm*, e de serviços automotivos, *Jet Oil*, totalizando mais de 1.700 unidades. Em 1950, a Ipiranga deu início a um ciclo de expansão contínua de suas unidades e, em 1959, adquiriu a distribuidora americana Gulf. Na década de 1990, a Ipiranga adquiriu outra empresa americana, a Atlantic, ocasião na qual dobrou sua participação no mercado brasileiro (ULTRA, 2020).

No ano de 2008, a Ultracargo concluiu a aquisição da União Terminais, o que representou um importante marco na história da empresa, levando-a a se tornar a maior empresa de armazenamento de grânéis líquidos do Brasil, passando a atuar também nos estados do Rio de Janeiro e do Paraná. No mesmo ano, a Ipiranga também iniciou as negociações para aquisição da rede Texaco de distribuição de combustíveis, concluída em 2009 (ULTRA, 2020).

Na década de 2010, a Oxiteno expandiu ainda mais sua atuação no exterior, adquirindo mais ativos nos Estados Unidos, Uruguai, Colômbia e China, sendo eles [ativos] plantas industriais, empresas e escritórios comerciais. No mesmo período, no qual completou uma década de atuação no México, ampliou plantas industriais naquele país, além de anunciar outros investimentos voltados à expansão da atuação internacional da empresa. Também nessa década, em 2010 a Ultracargo vendeu seus negócios de logística interna, armazenagem de sólidos e transporte rodoviário, se concentrando apenas nos negócios voltados à armazenagem de grânéis líquidos. No mesmo ano a Ipiranga adquiriu a totalidade da Distribuidora Nacional de Petróleo (DNP), ocasião em que quase dobrou sua atuação nos estados do Amazonas, Rondônia, Roraima, Acre, Pará e Mato Grosso (ULTRA, 2020).

²A aquisição da Ipiranga envolveu três agentes importantes da indústria petroquímica, a saber Petrobrás, Braskem e grupo Ultra. A petroquímica da Ipiranga foi dividida entre Petrobras e Braskem, ao passo que a rede de distribuição de combustíveis do Sul e Sudeste foi absorvida pelo Ultra, ficando a rede de distribuição das regiões norte, nordeste e centro-oeste sob o controle da Petrobras. Já a refinaria de petróleo da Ipiranga foi dividida entre os três grupos.

Em 2011 o grupo Ultra realizou a implementação de uma nova estrutura de governança corporativa, migrando para o Novo Mercado da BM&Fbovespa. No mesmo ano a Ultragaz adquiriu as operações do negócio de distribuição de GLP na Repsol no Brasil. No ano seguinte, 2012, a Ipiranga criou a ConectCar, uma empresa responsável pela atuação no segmento de pagamento eletrônico de pedágios, estacionamento e combustíveis (ULTRA, 2020).

No ano de 2013, ocorre uma mudança no cargo de direção do grupo e quem assume é ThiloMannhardt. A Ultracargo, em 2013, ampliou seus terminais de Santos (SP) e Aratu (BA) e, nesse ano, ocorre a assinatura de um acordo de associação com a Extrafarma, marcando o ingresso do grupo no setor de varejo farmacêutico brasileiro (ULTRA, 2020).

A Extrafarma é uma das dez maiores redes de drogarias brasileiras, possuindo, em 2015 dois centros de distribuição nas regiões Norte e Nordeste e, ao final de 2018, contava com mais de 400 lojas, levando a rede à quinta posição no *ranking* de lojas da Abrafarma – Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias. A Extrafarma foi fundada em 1960 por Pedro Lazera, que iniciou as atividades da empresa como uma distribuidora de medicamentos no estado do Pará e entrou no segmento de varejo farmacêutico do mesmo estado no ano de 1997. O ano de 1999 é o marco do início da expansão da empresa para outros estados com a entrada no Maranhão e, no ano seguinte, no Ceará. No ano de 2005, a Extrafarma adquiriu 16 lojas da rede FarmaBem no Pará e, em 2007, já inaugurava sua 100ª loja. Em 2010, entrou nos mercados do Amapá e Piauí e, em 2013, no Rio Grande do Norte. Foi somente em 2014 que se deu a conclusão da associação do grupo Ultra com a Extrafarma, fazendo com que o varejo farmacêutico se tornasse o terceiro negócio de distribuição e varejo especializado do grupo e, no mesmo ano, a empresa inaugurou sua 200ª loja junto com um centro de distribuição em Aquiraz (CE). Em 2015 a empresa também se insere nos mercados da Paraíba, Pernambuco e São Paulo, expandindo ainda mais seus negócios pelo território brasileiro (ULTRA, 2020).

Visando o aumento da eficiência na distribuição de botijões de gás na Bahia, a Ultragaz abre, em 2016, um novo centro de distribuição e envase de gás em Juazeiro (BA). A Extrafarma, em 2016 abre sua 300ª loja, além de lançar uma nova marca, tentando se aproximar ainda mais dos clientes para garantir um sucesso maior em suas vendas (ULTRA, 2020).

Há uma nova troca no cargo de diretor do grupo em 2017, e quem assume é Frederico Curado. Nesse mesmo ano a Ultra comemora seus 80 anos e, por meio de uma *joint venture* entre Ipiranga e Chevron, é criada a ICONIC Lubrificantes, voltada à produção e

comercialização de lubrificantes, graxas, aditivos e *coolants*. Ainda em 2017 a Extrafarma expande seus negócios na Bahia e no Sergipe (ULTRA, 2020).

No ano de 2018, a Ultracargo adquire o TEAS, no Porto de Santos (SP), terminal que já administrava, mas que passou a ser parte de suas operações. A Extrafarmainaugurou sua 400ª loja. O ano seguinte foi marcado pela seleção em licitações em áreas portuárias para armazenagem e distribuição de granéis líquidos, sobretudo combustíveis pela Ipiranga e Ultracargo. A Ipiranga venceu as licitações nos portos de Miramar (PA), Cabedelo (PB) e Vitória (ES) e a Ultracargo venceu a licitação no porto de Vila do Conde (PA), além de concluir a primeira fase da ampliação do Terminal Itaquí (Ultra, 2020).

Em suma, desde sua origem como uma companhia de distribuição de GLP a domicílio até os dias atuais, o grupo Ultra se expandiu horizontal e verticalmente, buscando atuação em diversos setores para ganhar musculatura e poder competir no mercado e construir a estrutura multidivisional atual, com presença, além do ramo de GLP, no setor de transportes e armazenagem de produtos perigosos, especialidades químicas, combustíveis e também no varejo farmacêutico (figura 3).

Figura 3 - Linha do tempo das fases de expansão do grupo Ultrapar



Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

3.2 Estrutura multidivisional do grupo Ultra

O grupo Ultrapar é uma *holding* de estrutura multidivisional e atuante no setor de distribuição e varejo especializado por meio da Ipiranga, Extrafarma e Ultragaz; no setor de especialidades químicas através da Oxiteno; e na armazenagem de granéis líquidos, via Ultracargo (ULTRA, 2018), uma estrutura organizacional que, segundo Dicken (2010), garante à empresa um maior controle sobre seu ambiente de produção, que se torna cada vez mais diversificado.

De acordo com Ramires (1989), essas companhias multidivisionais podem agregar novos produtos e novos mercados sem que seja necessário alterar o cerne da estrutura interna da empresa, adaptando-se assim às alterações da economia. A progressiva expansão dessas empresas leva à sua expansão cada vez maior, até a formação de corporações globais que ultrapassam as fronteiras espaciais, algo que impacta diretamente na fluidez e velocidade da circulação do capital, elevando a competitividade da empresa, para tanto, há a necessidade de uma “maior flexibilidade do controle, descentralizando o poder e, com isto, obtendo ganho de eficiência administrativa a nível global” (RAMIRES, 1989, p. 109).

A abordagem tradicional às estruturas organizacionais instáveis – baseada principalmente no modelo ocidental (isto é, norte-americano) hierárquico – retrata o processo como sequencial, onde as empresas transformam suas estruturas organizacionais de uma forma *funcional*, em que a empresa está subdividida em unidades funcionais importantes (produção, *marketing*, finanças etc.), em uma forma de *divisões* (geralmente baseada no produto). Nessa estrutura de divisões, cada divisão de produto é responsável pelas próprias funções, principalmente aquelas de produção e *marketing*, embora algumas funções (principalmente finanças) tendam a serem executadas de modo centralizado em toda a corporação. Geralmente, cada divisão de produto também funciona como um centro de lucro separado. A principal vantagem da estrutura de divisões é uma possibilidade maior de enfrentar a diversidade de produtos (DICKEN, 2010, p. 138).

Isso quer dizer que, com a estrutura multidivisional por produto, cada divisão é responsável por desempenhar seus objetivos, mas há, na hierarquia dessa corporação, uma sede corporativa, onde são administradas as finanças e onde são tomadas as decisões para orquestrar o funcionamento geral do grupo, para direcionar as estratégias de acumulação ampliada do capital. Hymer (1978) corrobora com esse argumento ao afirmar que

As empresas se descentralizavam em várias *divisões*, cada uma vinculada a uma linha de produtos e caracterizada por um departamento de direção próprio. A nível superior, criava-se um *escritório central* para coordenar a divisão e planejar a empresa como um todo (p. 46).

A estrutura fragmentada desta forma organizacional (Figura 4) garante grande flexibilidade à empresa multidivisional, visto que sua estrutura descentralizada permite sua entrada em novos mercados, acrescentando novas divisões ou ramos de atuação sem alterar a estrutura pré-existente, porém permitindo também que a empresa aja de forma inversa, abandonando uma de suas divisões quando for conveniente, sem modificar sua estrutura-base. Além disso, essa forma de organização da empresa permite que ela crie novas

linhas de produtos para competir num mesmo ramo da indústria, incrementando assim sua participação na respectiva fatia de mercado e a concorrência (HYMER, 1978).

Figura 4 - Estrutura multidivisional do Grupo Ultrapar por produto



Fonte: Adaptado de Ultra (2018).

Nesse tipo de organização, não é somente a estrutura produtiva que se fragmenta, como dito anteriormente, há uma hierarquia onde a sede da empresa também está à parte, sobre isso Cavaco (1997) afirma que “na empresa multidivisional ocorre a separação entre a unidade de produção e a sede social da empresa, que tende a se localizar nas grandes cidades em virtude da necessidade de controle da tomada de decisão” (p. 108). No caso do grupo Ultra, a sede se localiza em São Paulo, um importante centro de tomada de decisões do Brasil, ou também pode ser chamada de centro de gestão do território que, de acordo com Corrêa (1996), é “em sua forma mais acabada, uma metrópole com numerosas sedes de grandes corporações com múltiplas localizações e o complexo conjunto de atividades associadas” (p. 25).

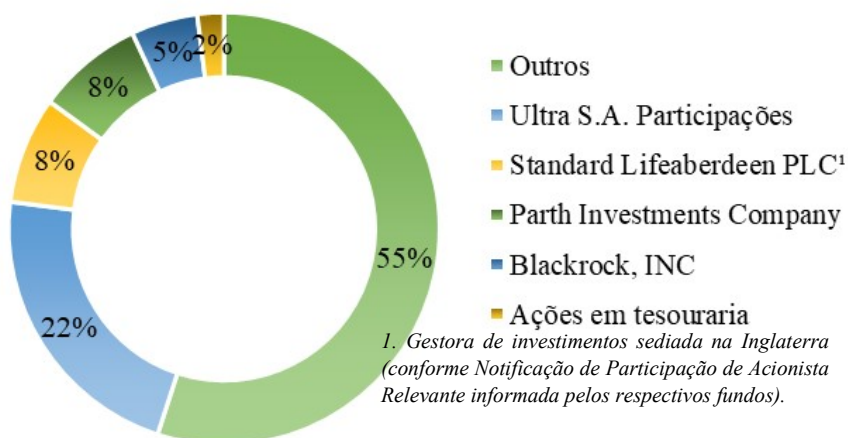
A gestão do território a partir das multinacionais “constitui-se em um poderoso conjunto de ações engendradas para conceber, planejar e dirigir o complexo ciclo de reprodução do capital das corporações multifacetadas e multilocalizadas sediadas predominantemente nas metrópoles” (CORRÊA, 1996, p. 26). Essas diversas localizações assumidas por grandes corporações como o Grupo Ultra, tanto em circuitos de ramos multilocalizados e sua sede estrategicamente posicionada em um centro de gestão do território revela a “complexidade que envolve a produção do espaço sob o domínio das grandes corporações multinacionais” (RAMIRES, 1989, p. 109).

O Ultra está presente, por meio de suas subsidiárias, direta e indiretamente em 85% dos municípios brasileiros, além de países como Argentina, Uruguai, México,

Estados Unidos, Colômbia, China e Bélgica, mantendo nesses locais tanto unidades administrativas quanto unidades comerciais e fabris (ULTRA, 2018).

O Ultra também é uma companhia que teve seu capital aberto no ano de 1999, com negociação nas bolsas de valores de São Paulo – BM&FBOVESPA - e Nova Iorque – NYSE, New York Stock Exchange, apresentando, em 2018, a seguinte composição acionária (Figura 5).

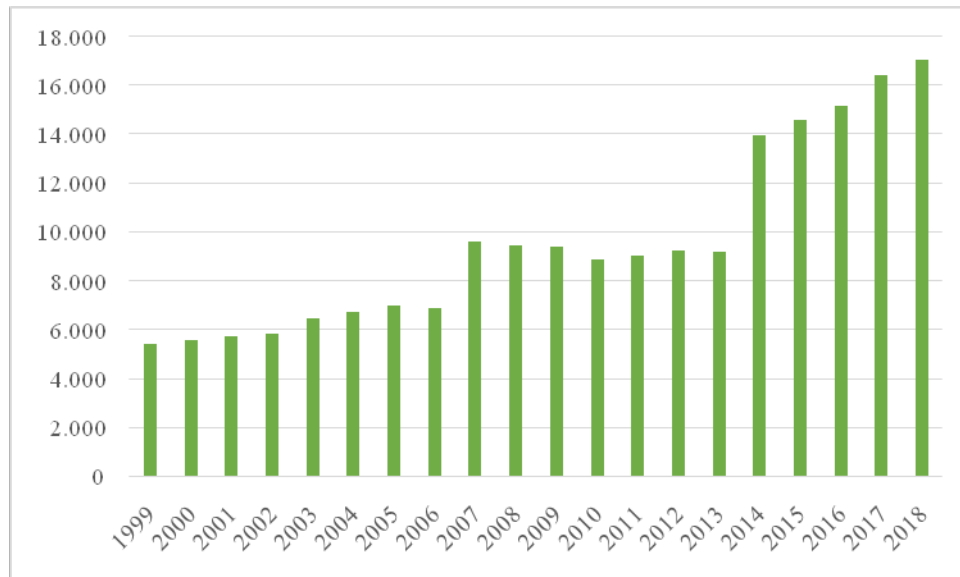
Figura 5 - Composição acionária Ultrapar Participações S.A.



Fonte: Adaptado de Ultra (2017).
Org: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Em suas unidades, este grupo engloba um importante volume de capital humano atuando tanto nos processos produtivos, em todas suas subsidiárias, quanto nos setores administrativos (Figura 6).

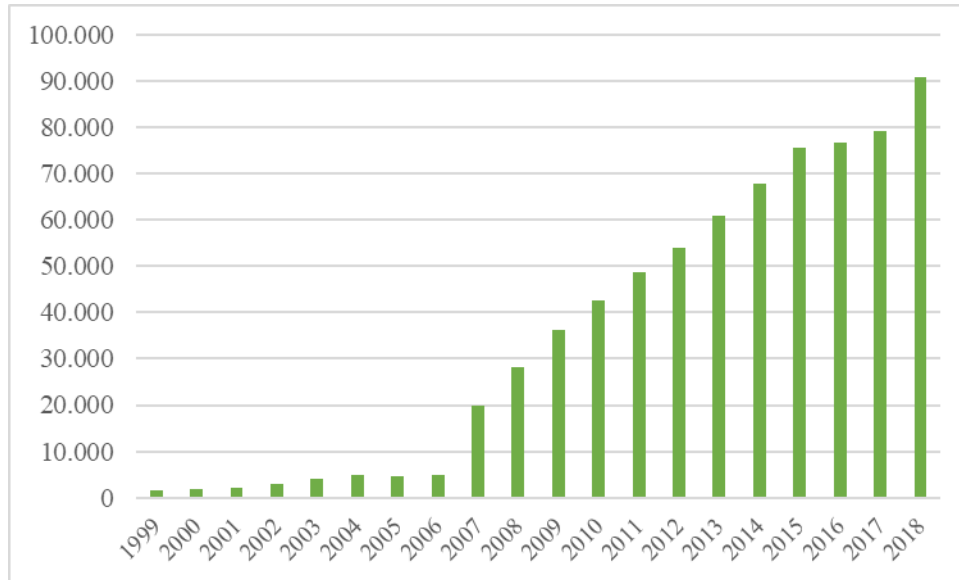
Figura 6 - Número de trabalhadores do grupo Ultrapar de 1999 a 2018, excluindo estagiários e aprendizes



Fonte: Adaptado de relatórios do Grupo Ultra (diversos).
Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Em 1999, o grupo apresentava cerca de 5,5 mil trabalhadores, número ascendente até o ano de 2006, no qual o grupo encerrou com 6,8 mil trabalhadores, com 109 funcionários a menos do que no ano anterior, seguido por uma grande alta de 2006 para 2007, ano da aquisição da rede Ipiranga, quando o quadro de empregados do Ultrapar passou de 6,8 mil em 2006 para 9,6 mil em 2007, um acréscimo de 2,768 mil. Após 2007, houve uma queda no número do quadro de empregados do grupo até 2013, ano em que contabilizou 9,2 mil. Em 2014, houve um crescimento significativo nesse número da companhia multinegócios, que passou a contabilizar cerca de 14 mil, acréscimo que se deve à incorporação da rede Extrafarma ao grupo. O número de trabalhadores permanece em ascensão até 2018, ano em que foram contabilizados mais de 17 mil integrando o grupo, desde integrantes de etapas produtivas de suas subsidiárias até o centro corporativo, que atende a todos os negócios do grupo, como tesouraria, fusões e aquisições, planejamento, relações com investidores, recursos humanos, etc. (ULTRA, 2017), e esse volume de funcionários auxilia nos altos valores de receita que a empresa movimentou (Figura 7).

Figura 7 - Receita líquida do grupo Ultrapar de 1999 a 2018 em R\$ milhões.



Fonte: Adaptado de relatórios do Grupo Ultra (diversos).
Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Desde 1999 até 2004, o Grupo Ultra apresentou números relativamente tímidos, porém crescentes, em sua receita líquida com seus negócios em distribuição de GLP, com a Ultragaz; na indústria petroquímica, com a Oxiten; e com a Ultracargo no setor de transporte de granéis. No ano de 2005 não houve um aumento nesses valores, mas sim uma queda, visto que a receita líquida do grupo havia sido de R\$ 4.784 milhões no ano anterior e caiu para R\$ 4.694 milhões em 2005, fato que se justifica pelo ambiente operacional sobre o qual o grupo atuou, visto que foi um ano de alta nos preços do petróleo, juntamente com fracas demandas no mercado interno, a valorização do Real e os preços cadentes das *commodities* petroquímicas (ULTRA, 2005). Após esse período de recessão, o Grupo assegura sua resiliência e retoma o crescimento já no ano seguinte, apresentando, em 2006, uma receita líquida de R\$ 4.794 milhões.

Há um crescimento brusco na receita no ano de 2007, visto que se trata do ano da aquisição da rede Ipiranga de distribuição de combustíveis nas regiões Sul e Sudeste, configurando uma das maiores aquisições privadas da história do Brasil, refletindo diretamente nos valores recebidos pelo grupo e assegurando a posição pioneira deste quanto à distribuição de combustíveis no país. A partir de então, a receita passou a apresentar valores ainda maiores. Outro fator significativo no ano de 2007, que fez o valor de mercado do grupo aumentar cerca de 115% em relação ao ano anterior, foi a valorização e emissão de novas ações no mercado (ULTRA, 2007).

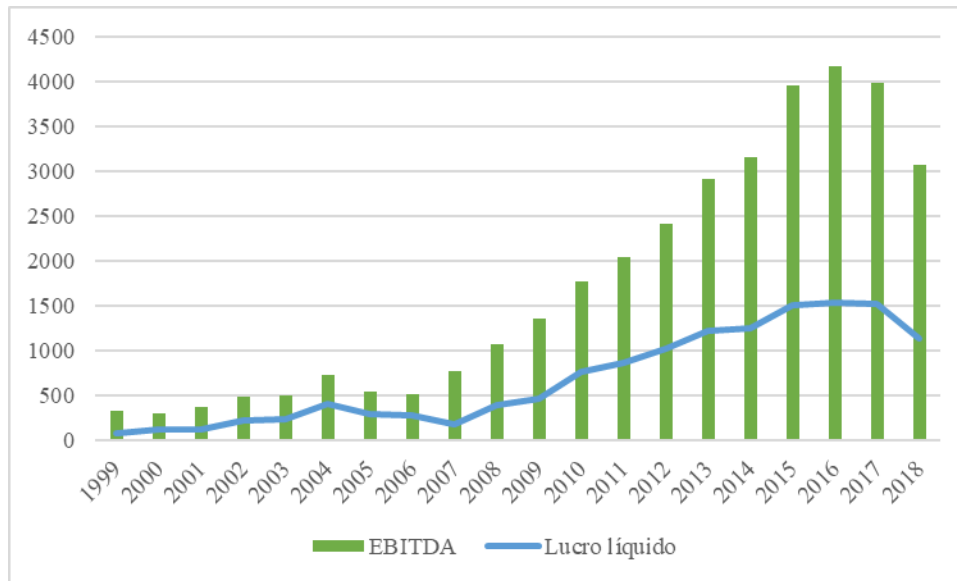
Do ano de 2015 data a entrada da rede de farmácias Extrafarma, ano no qual o Grupo computou uma receita líquida de R\$ 75.655 milhões, um crescimento de aproximadamente 12% em relação ao ano anterior, mesmo num ano também de desaceleração econômica, aumento dos níveis de desemprego, ligeiro aumento da inflação, juros crescentes e desvalorização do Real (ULTRA, 2015). Quanto ao tímido crescimento notado em 2016 em relação ao ano anterior, atribui-se ao contexto macroeconômico do Brasil, com recessão, queda significativa do PIB, da renda da população e do emprego no país, impactando diretamente o crescimento do grupo, sobretudo os negócios ligados ao desempenho econômico. O cenário adverso encontrado no México e Venezuela no ano de 2016 também refletiu nos resultados do grupo, mas, apesar das dificuldades gerais, foi um ano em que ocorreram grandes investimentos, como a aquisição da ALESAT e da Liquigás, seguida pela *joint venture* da Ipiranga com a Chevron, voltada à produção de lubrificantes (ULTRA, 2016).

Em 2017, após dois anos de profunda recessão sentida pelo Grupo de uma forma geral, houve uma recuperação gradual das atividades econômicas no Brasil (ULTRA, 2017), gerando resultados mais consistentes e valores maiores de receita, contabilizando quase R\$ 80 bilhões, valor 3% maior do que no ano anterior.

Mesmo marcado por profunda instabilidade política quanto às eleições majoritárias, o grupo obteve um crescimento significativo nos valores de sua receita. O ano de 2018 foi marcado pela alta nos preços do petróleo, juntamente com a desvalorização cambial, que levou a um grande aumento nos preços dos combustíveis e, portanto, do transporte rodoviário, culminando na greve dos caminhoneiros 2018, paralisando o Brasil e impactando direta ou indiretamente praticamente todos os setores da economia brasileira, que registrou um tímido crescimento. Embora os problemas políticos e econômicos tivessem afetado o grupo diretamente, visto que este atua nos setores de transporte e petroquímico, houve um aumento de sua receita líquida, que contabilizou, em 2018, R\$ 90.698 milhões, valor 14% maior do que no ano anterior, cuja que contabilizou R\$ 79.230 milhões (ULTRA, 2018).

O lucro ante juros, impostos, depreciação e amortização é o EBITDA, valor importante para auferir o desempenho econômico geral de uma empresa ou grupo, assim como seu lucro líquido, valor que contabiliza de fato qual foi o valor total da receita do grupo (ULTRA, 2016) e podem ser observados na Figura 8.

Figura 8 - Valores de EBITDA e Lucro Líquido do grupo Ultrapar de 1999 a 2018 em R\$ milhões.



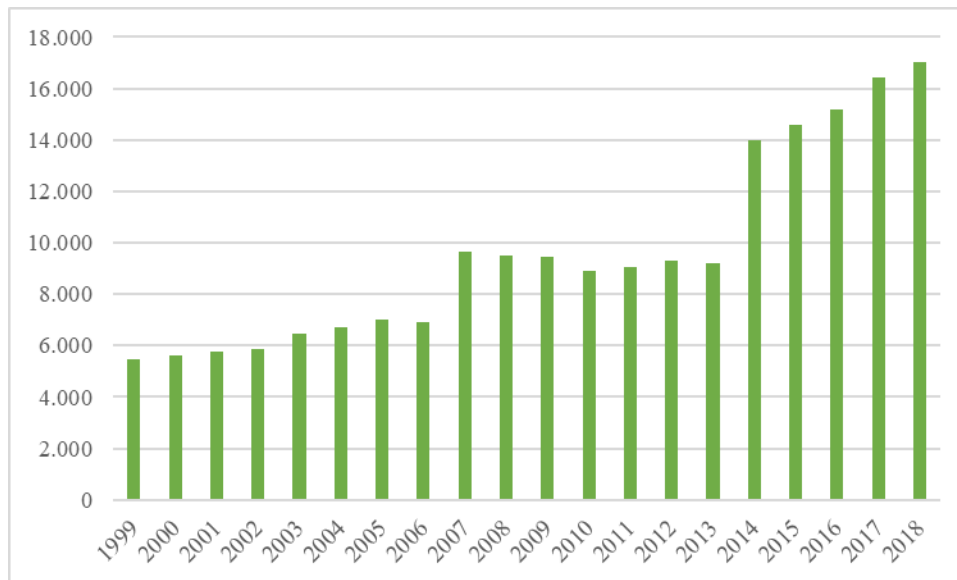
Fonte: Adaptado de relatórios do Grupo Ultra (diversos).
Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Desde 1999, o grupo apresenta números de crescimento relativamente estáveis quanto ao seu lucro líquido e EBITDA, porém, no ano de 2004, pode-se notar um aumento, refletindo o ambiente econômico favorável do ano, que gerou um crescimento de 68% do lucro líquido em relação ao ano anterior, chegando ao valor de R\$ 414 milhões. O EBITDA da Ultragas, nesse ano, teve um aumento de mais de 29%, chegando ao valor de R\$ 269 milhões em 2004, incremento que está ligado à aquisição dos ativos da Shell Gás no ano anterior, movimento que reflete também no aumento do EBITDA do grupo. As quedas do lucro líquido (28%) e do EBITDA (26%) no ano de 2005 devem-se, assim como a diminuição da receita líquida do grupo, aos altos preços do petróleo com baixa demanda de mercado e à valorização do real juntamente com a pequena demanda por *commodities* químicas (ULTRA, 2005).

A aquisição da rede de postos Ipiranga, no ano de 2007, também refletiu nos valores de EBITDA, que saltaram de R\$ 516 milhões para R\$ 779 milhões em 2007, aumento de 50%, porém foi mais um ano de queda de lucro líquido devido aos efeitos transitórios de endividamento no grupo e a participações minoritárias relacionadas à aquisição da rede Ipiranga, levando à queda de R\$ 282 milhões em 2006 para R\$ 182 milhões em 2007, redução de 35% (ULTRA, 2007). Os anos seguintes marcaram ascendência nos valores tanto de lucro líquido quanto aos valores de EBITDA, mas o ano de 2017 computou uma queda para ambos, reflexo da recessão dos dois anos anteriores no Brasil (ULTRA, 2017). O decréscimo

dos números computados se segue até uma queda brusca em 2018 que, assim como impactou nos valores de Receita Líquida do Grupo, a baixa expansão econômica gerada pela instabilidade política e greve dos caminhoneiros, juntamente com um incremento da competição levou a resultados significativos, porém menores do que nos anos anteriores (ULTRA, 2018). No ano de 2018, a Ultrapar registrou R\$ 3.069 milhões de EBITDA e R\$ 1.132 milhões de lucro líquido, queda de, respectivamente 30% e 35%.

Figura 9 - Investimentos realizados pelo grupo Ultrapar de 1999 a 2018 em R\$ milhões.



Fonte: Adaptado de relatórios do Grupo Ultra (diversos).
Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Os valores de investimentos realizados pelo Grupo Ultrapar (Figura 9) no início do século se mostram tímidos, porém crescentes, com uma alta mais significativa já no ano de 2002, ano em que o grupo investiu R\$ 404 milhões, valor distribuído para a atualização tecnológica e dos sistemas de informação de suas empresas, para a continuidade da expansão geográfica e do segmento granel da Ultragaz, para a expansão produtiva da Oxiteno e para a renovação da frota e tancagem de sua subsidiária, Ultracargo (ULTRA, 2002).

Mas foi o ano de 2007 o mais significativo para o grupo, visto que, como supracitado, adquiriu ações da rede Ipiranga de distribuição de GLP, fato que refletiu nos investimentos do grupo, que, nesse ano, chegaram à cifra de R\$ 2,6 bilhões, dos quais cerca de R\$ 2,4 bilhões foram voltados a aquisições, montante dispendido em sua maior parte na transação da Ipiranga, mas também com as transações realizadas pela Oxiteno, que abriu escritórios comerciais na Argentina, nos Estados Unidos e realizou aquisições no México e na

Venezuela. O restante foi distribuído para dar continuidade aos planos de investimentos voltados à expansão e modernização do grupo (ULTRA, 2007).

Apesar da queda de investimentos de 2007 (R\$ 2,6 bilhões) para 2008 (R\$ 1,5 bilhões), este também foi um ano de investimentos voltados a dar continuidade à expansão e consolidação do grupo. Na Ipiranga, em 2008, foram investidos R\$ 229 milhões para expandir a rede com a abertura de novos postos e embandeiramentos. No mesmo ano, a Oxiteno investiu cerca de R\$ 516 milhões para expandir sua capacidade de produção, enquanto a Ultracargo adquiriu a União Terminais por R\$ 519 milhões, além de um investimento de R\$ 56 milhões para ampliar e realizar a manutenção dos terminais pré-existentes. Por fim, foram investidos R\$ 167 milhões pela Ultragaz, sobretudo para ampliação do sistema de venda de GLP a granel para a indústria e para o setor comercial (ULTRA, 2008).

Após a queda nos valores de investimentos ocorrida no ano de 2008, foi notada uma alta nesses valores investidos pelo Ultrapar no ano de 2009, que totalizaram a cifra de R\$ 1.946 milhões, dos quais R\$ 585 milhões foram voltados a investimentos orgânicos e R\$ 1.361 milhões a aquisição das operações da Texaco no Brasil, uma distribuidora de combustíveis. A Ipiranga investiu R\$ 222 milhões em embandeiramento de postos existentes, novos postos, renovação da rede existente e melhorias em postos de serviço e em bases de distribuição de combustíveis. A Oxiteno foi responsável pelo investimento de R\$ 164 milhões em projetos de aumento de sua capacidade produtiva, sobretudo com a expansão da unidade de Caçamari. A Ultragaz investiu R\$ 105 milhões em novos clientes de GLP a granel e em renovação e reposição de recipientes para o avanço em novos mercados do Norte e Nordeste. A Ultracargo realizou investimentos na cifra de R\$ 79 milhões em 2009, sobretudo na aquisição de ativos da Puma Storage, no porto de Suape, e expansão dos terminais de Aratu e Santos (ULTRA, 2009).

O ano de 2010 foi marcado por uma significativa diminuição no volume de investimentos realizados, que totalizaram R\$ 815 milhões. Neste ano a Ultracargo vendeu seus ativos de logística interna, armazenagem de sólidos e de transporte rodoviário por R\$ 80 milhões, concentrando suas atividades na armazenagem de grânéis líquidos. Já a Ipiranga realizou a aquisição da Distribuidora Nacional de Petróleo Ltda. por R\$ 85 milhões, adicionando 110 postos à sua rede e tornando-se a segunda maior distribuidora de combustíveis do Norte do Brasil (ULTRA, 2010).

Já o ano de 2012 foi marcado por mais uma alta nos investimentos realizados pelo Ultrapar, atingindo R\$ 1.310 milhões. Aumento justificado pelo fato da

Ipiranga ter dado continuidade à expansão de sua rede de postos, infraestrutura logística e manutenção de suas atividades, enquanto a Oxiteno investiu sobretudo em sua planta de especialidades químicas nos Estados Unidos, além de ter adquirido a American Chemical, planta de especialidades químicas no Uruguai. Já a Ultracargo expandiu suas atividades nos terminais de Aratu e Santos, além de realizar a aquisição do Temmar, no porto de Itaquí. A Ultragaz, por sua vez, realizou investimentos sobretudo em novos clientes no segmento de granéis, reposição de vasilhames e manutenção de suas bases de engarrafamento (ULTRA, 2012).

De 2017 data o segundo maior valor de investimentos realizados pelo Grupo Ultrapar, ano em que totalizaram R\$ 2.294 milhões. A Ipiranga seguiu investindo na ampliação e manutenção de sua rede, chegando a mais de 8.000 postos. A Oxiteno investiu na ampliação de sua planta de alcoilação dos Estados Unidos, visando atuar de forma competitiva no maior mercado de tensoativos do mundo. Além disso, a Ultragaz seguiu avançando no aprimoramento de sua rede de vendas para se consolidar ainda mais no mercado de GLP, visto que os padrões internacionais que passaram a ser seguidos apresentavam maior frequência de variação nos preços do produto. A Ultracargo retornou parte de suas atividades no terminal de Santos, que havia sido atingido anteriormente por um incêndio e, por fim, a Extrafarma adicionou mais de 100 lojas à sua rede, expandindo-se sobretudo nas regiões Norte e Nordeste, com presença em 12 estados e 394 lojas (ULTRA, 2017), e chegando ao fim de 2018 com um total de 433 lojas, alcançando o quinto lugar no ranking da Associação Brasileira de Redes de Farmácias e Drogarias – Abrafarma (ULTRA, 2018).

3.3 A internacionalização do grupo Ultra com a Oxiteno

No período entre a década de 1960 e início dos anos 1970, houve uma série de iniciativas de estímulo à industrialização por parte do governo brasileiro. As políticas governamentais buscavam não somente a substituição de importações, mas também o aumento da produção de bens duráveis e, como consequência, o Brasil passou a possuir capacidade tecnológica e autossuficiência em setores de bens de produção e insumos básicos, incluindo setores de produtos químicos voltados à aplicação industrial (SPOSITO; SANTOS, 2012). É nesse contexto que é criada a Oxiteno, no ano de 1973, marcando o período de forte expansão do grupo Ultrapar que, a partir de então, passou a ter atuação também na área petroquímica (ULTRA, 2002).

A Oxiteno é, atualmente, uma importante *player* internacional na produção de especialidades químicas, assim como uma das maiores produtoras de óxido de eteno e seus derivados da América Latina, de acordo com o IHS Chemical (ULTRA, 2020). Atualmente, a subsidiária do Grupo Ultrapar conta com onze unidades industriais, seis delas no Brasil, três no México, uma nos Estados Unidos e outra no Uruguai, além de escritórios comerciais na Argentina, Bélgica, China e Colômbia. Com sua presença em todo continente americano, além da Europa e Ásia, a subsidiária é a empresa responsável pela internacionalização produtiva do Grupo Ultrapar.

Essa empresa se configura atualmente como a única produtora de óxido de eteno, de etilenoglicóis, etanolaminas, éteres glicólicos e MEG do Brasil, sendo também a única produtora de álcool graxo na América Latina e, exceto por uma planta na Venezuela, é também a única produtora de óxido de eteno na América do Sul (ULTRA, 2020).

3.3.1 Breve histórico da trajetória da Oxiteno

O Grupo Ultrapar foi um dos pioneiros no desenvolvimento da indústria petroquímica brasileira e, no início da década de 1970, criou a Oxiteno, uma das subsidiárias do grupo e responsável pela sua inserção na indústria petroquímica. A primeira planta industrial da empresa se localizava no polo petroquímico de Mauá, São Paulo e, logo em 1974, já inaugurava sua segunda e maior unidade, em Camaçari, Bahia, acompanhando a expansão dos pólos petroquímicos apoiados pelo II Plano Nacional de Desenvolvimento (PND) sob os auspícios da industrialização ocorrida nos governos militares. Buscando suprir necessidades específicas internas e de clientes, foi criado o primeiro centro de pesquisa e desenvolvimento da Oxiteno, em 1986 (ULTRA, 2020).

Já no início do século XXI, em 2002, a Oxiteno realiza uma oferta pública para adquirir ações de uma de suas subsidiárias, a Oxiteno Nordeste, aumentando sua participação total de 97% para 98,9% e posteriormente vindo a concluir a compra de todas as ações e atividades da subsidiária em 2019, incorporando todo capital da Oxiteno Nordeste (ULTRA, 2020).

Em 2003 é iniciado o processo de internacionalização da Oxiteno com a compra da Canamex no México, empresa de especialidades químicas, atualmente chamada Oxiteno México, movimento realizado na última onda de IED brasileira. Em 2004 há uma continuidade nesse processo de internacionalização com a aquisição de ativos operacionais da Rhodia Especialidades S.A., também no México (Ultra, 2020), tornando este mercado

importante para a empresa, inclusive por ser uma porta de entrada nos Estados Unidos, graças ao Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (também chamado de NAFTA).

O primeiro escritório comercial da empresa foi inaugurado no ano de 2003 em Buenos Aires, Argentina – a Oxiteno Argentina S. R. L.-, para atender aquele mercado por meio das exportações. Em 2007, a Oxiteno realizou a aquisição da Arch Andina, uma das subsidiárias da americana ArchChemicals Inc., única empresa voltada à produção de etoxilados da Venezuela, que correspondia ao único país latino-americano com produção de óxido de eteno onde a Oxiteno ainda não possuía operações. A empresa adquirida passou a se chamar Oxiteno Andina que, posteriormente, em 2019, viria a ser vendida para um comprador venezuelano devido ao ambiente político e econômico turbulento no país (ULTRA, 2020).

Dando segmento à internacionalização, em 2008 foi inaugurado o primeiro escritório comercial da Oxiteno na Europa, em Bruxelas, Bélgica e, em 2012, a Oxiteno adquiriu a American Chemical – atualmente denominada Oxiteno Uruguai-, empresa uruguaia também voltada à produção de especialidades químicas, com capacidade de produção de 81 mil toneladas por ano, sobretudo para atender aos mercados de cosméticos e detergentes e produtos para atender a indústria de couro, sejam elas situadas no mercado local, seja os mercados argentino e brasileiro (ULTRA, 2020).

No ano de 2011, a Oxiteno inaugurou mais um escritório comercial, desta vez na Colômbia e, em 2012, realizou a abertura de outro escritório em Xangai, China, o Oxiteno Shanghai Trading LTD. No mesmo ano da abertura do escritório em território asiático, a Oxiteno realizou a aquisição de uma planta de especialidades químicas em Pasadena, Texas, que se configura como sendo um dos mais importantes centros mundiais de produção de químicos. O objetivo da entrada no local foram as “condições atrativas de matérias-primas competitivas derivadas de gás natural, além da infraestrutura logística altamente eficiente” (ULTRA, 2020, p. 72). No mesmo local, posteriormente seriam realizados elevados investimentos na construção de uma nova planta de etoxilados, para atender aos mercados locais com os segmentos de atuação da empresa (ULTRA, 2020).

Em 2013 são completados 10 anos do início da internacionalização da Oxiteno, que busca a expansão geográfica com o objetivo de acessar mercados mais amplos, matérias-primas em condições competitivas, além do intercâmbio de conhecimento e tecnologias e, por fim, uma maior proximidade com seus clientes. Nesse ano, foi iniciada a ampliação da capacidade de produção da unidade mexicana de Coatzacoalcos, projeto concluído no ano seguinte e, ainda em 2013, foi finalizada a integração da unidade Uruguiaia adquirida em 2012 (ULTRA, 2013).

O processo de expansão internacional teve continuidade em 2015, com o anúncio de construção de uma planta de alcoxilação em Pasadena, Texas (EUA), investimentos que perduraram em 2016 e 2017 e que visavam garantir uma maior efetividade da Oxiteno na competição no mercado de tensoativos nos Estados Unidos, além de intensificar sua presença no bloco econômico do NAFTA. Além dessas vantagens com a ampliação da atuação nos Estados Unidos, a Oxiteno também buscava com essa expansão o aproveitamento do gás de xisto para ser utilizado com matéria-prima pela empresa (ULTRA, 2015).

No ano de 2016 a Oxiteno inaugurou um escritório comercial em Houston, Texas (EUA) e, em 2017, anunciou a implementação de um laboratório de P&D nos Estados Unidos com uma parceira com a University of Southern Mississippi (USM) (ULTRA, 2017). Por fim, em 2018 a Oxiteno concluiu a expansão da planta de alcoxilação em Pasadena que passa a ter 120 mil toneladas anuais, ano em que completa 45 anos de existência (ULTRA, 2018).

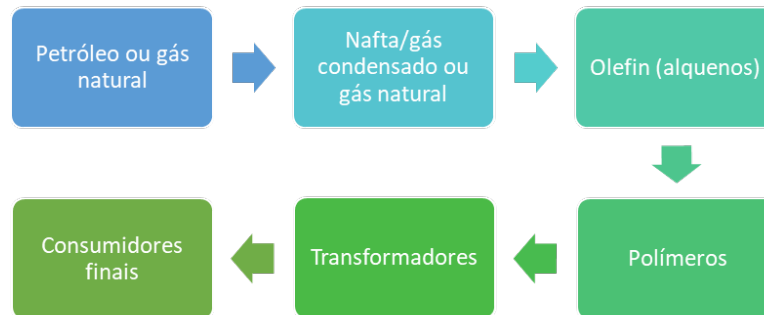
3.3.2 A inserção da Oxiteno na cadeia petroquímica

A cadeia petroquímica possui várias etapas antes de serem feitos os produtos finais, como por exemplo borracha, PET, PVC, entre outros. Essa cadeia tem início com produtos essenciais, como o gás e o petróleo, dos quais é possível obter insumos para serem utilizados pelas empresas petroquímicas, que podem ser classificadas como de primeira, segunda ou de terceira geração (SANTOS, 2013).

Além disso, pode-se subdividir essas empresas, de acordo com Héau; Carvalho; Barcellos (2009), em seis segmentos principais: o de produtos químicos, de fertilizantes, de proteção de colheita e organismos geneticamente modificados, de gases industriais, químicos especializados e híbridos farmacêuticos. Ainda segundo esses autores, de toda produção do mercado químico mundial, os petroquímicos - produtos químicos orgânicos derivados de petróleo, além de químicos inorgânicos, plásticos e polímeros relacionados – correspondem a cerca de 36% do total.

A cadeia petroquímica mundial é complexa e diversa e, de forma geral, os produtos originados dela não chegam ao consumidor final diretamente, mas sim são vendidos para outras indústrias como insumos que realizarão a transformação do produto (Figura 10), para depois serem usados em diferentes produtos e de variados setores (HÉAU; CARVALHO; BARCELLOS, 2007).

Figura 10 - Esquema da cadeia petroquímica de suprimentos



Fonte: Adaptado de Barcellos, Carvalho, Héau (2007).

As empresas de primeira geração (*upstream*) são as que produzem petroquímicos básicos a partir da decomposição do Nafta – primeiro derivado petroquímico derivado do petróleo bruto, advindo das empresas responsáveis pela exploração do petróleo *in loco*. Os produtos dessa decomposição são oleofinas (etileno, propileno e butadieno), aromáticos (benzeno, tolueno e xilenos, entre outros) e metanol. As empresas que são classificadas como sendo de segunda geração (*downstream*) são responsáveis pela produção de petroquímicos intermediários a partir dos petroquímicos básicos. Os resultados dessa etapa são o polietileno, poliestireno e policloreto de vinila (PVC), que são os produtos do etileno; além do polipropileno e o acrilonitrila, produtos originados a partir do propileno. Por fim, as empresas transformadoras de terceira geração dão origem a químicos especializados, como bens industriais (fibras, filmes, têxteis, revestimentos, entre outros) e bens de consumo (detergentes, garrafas, brinquedos etc.) (HÉAU; CARVALHO; BARCELLOS, 2007; SANTOS, 2013).

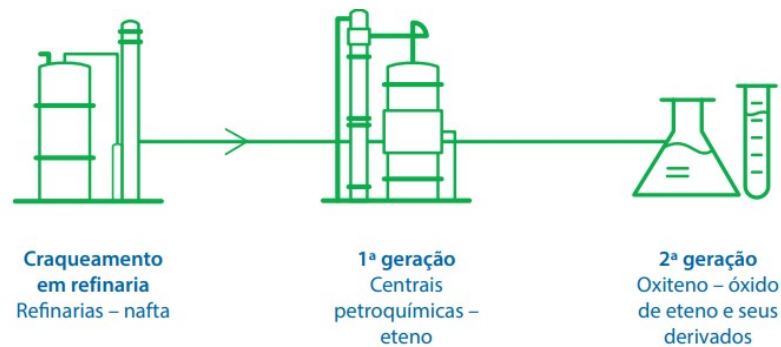
A cadeia de transformação da indústria petroquímica determina importantes vantagens competitivas para as empresas. O acesso a matérias-primas mais baratas e a proximidade dos mercados são fatores fundamentais para o sucesso. Conseqüentemente, os complexos petroquímicos são, em geral, desenvolvidos em locais próximos de refinarias ou de grandes bases industriais (consumidores) (HÉAU, CARVALHO & BARCELLOS, 2007, p. 243)

É uma indústria que emprega grande capital intensivo, sendo necessária a existência de uma grande escala para produzir de forma eficiente a maior parte dos derivados petroquímicos, que competem, sobretudo pelo preço em contraposição ao desempenho dessa indústria (HÉAU; CARVALHO; BARCELLOS, 2007).

A indústria petroquímica possui algumas particularidades quanto à sua localização que devem ser atendidas pelas empresas que nela atuam, como a necessidade de localização de indústrias de segunda geração próximas às outras indústrias que compõem a cadeia e aos seus principais clientes, visto que alguns produtos, como o etileno, são de difícil transporte. E existem alguns fatores que dificultam a entrada dessas empresas em alguns mercados, como os custos de transporte e logística (HÉAU; CARVALHO; BARCELLOS, 2007; SANTOS, 2013).

A Oxiteno se configura como uma empresa de segunda geração, na medida em que possui um consórcio de longo prazo com a Braskem e faz uso do óxido de eteno e seus derivados para sua produção (Figura 11). Atualmente, a Oxiteno é a maior produtora de óxido de eteno e de seus principais derivados na América do Sul, além de importante fabricante de especialidades químicas. Seus produtos são empregados nos mercados de cosméticos, detergentes, tintas, embalagens PET, têxtil, agroquímicos, entre outros (ULTRA, 2006). Além disso, atualmente a Oxiteno é a maior *player* de etoxilados nas Américas, pois sua capacidade de produção é maior do que 20% de toda capacidade instalada no continente (ULTRA, 2018).

Figura 11 - Posição da Oxiteno na cadeia petroquímica



Fonte: Relatório anual do grupo Ultrapar (2013).

Como o nome da empresa sugere, a Oxiteno trabalha com o eteno, umas das principais matérias-primas para utilização da indústria petroquímica, porém que possui fontes limitadas, portanto passíveis de impacto direto na produção dessas empresas e, conseqüentemente, em seus resultados caso houvesse qualquer redução no fornecimento de eteno (ULTRA, 2020). A Oxiteno se encontra entre as empresas de segunda geração da cadeia petroquímica. Antes da segunda geração se encontram as refinarias, como é o caso da Petrobras, responsável pelo craqueamento do petróleo bruto e sua transformação em Nafta,

seguida pelas empresas de primeira geração, as centrais petroquímicas, como a Braskem, produzindo o eteno a partir do Nafta e, finalmente as empresas de segunda geração, como a Oxiten, que produzem o óxido de eteno e seus derivados (ULTRA, 2005).

Todas empresas que trabalham com petroquímicos e utilizam o eteno como principal matéria-prima compram eteno de fornecedores brasileiros, sendo que 3% das receitas líquidas do grupo Ultrapar no ano de 2019 foram decorrentes da venda de produtos químicos derivados do eteno manufaturados no Brasil (ULTRA, 2020). A Braskem é a única fornecedora para suprir toda a demanda de eteno para as unidades Oxiten de Camaçari e Mauá e, visto que é um produto com dificuldades e altos custos para o armazenamento e transporte, há pouco estímulo para importação dessa matéria-prima, portanto a Oxiten torna-se quase que dependente exclusivamente da Braskem para produção do eteno. Isso pode ser constatado com os dados contabilizados em 2019: o eteno importado pela Oxiten Brasil foi de 21 toneladas, ou seja, apenas 0,01% da capacidade da empresa (ULTRA, 2020).

Por ser um produto que não pode ser armazenado, isso faz com que a Oxiten não mantenha estoques deste insumo e, por isso, caso haja algum problema de diminuição ou interrupção do fornecimento desta matéria-prima pela Braskem, levaria a reflexos diretos e imediatos na produção da Oxiten, assim como se houver qualquer problema com o fornecimento de Nafta pela Petrobras às craqueadoras brasileiras, pode impactar também no desempenho da Oxiten, como um efeito dominó (ULTRA, 2020).

O eteno também pode ser extraído do gás natural e, recentemente, nota-se que o eteno proveniente do Nafta (derivado do petróleo) tem sido mais caro do que o outro, visto que o preço do petróleo também tem se sobressaído ao preço do gás natural. A descoberta de novas reservas de gás natural na América do Norte, em conjunto com o avanço em tecnologias para sua extração, intensifica ainda mais as disparidades dos preços dos subprodutos dessas matérias-primas que serão utilizados pelas indústrias petroquímicas de segunda geração. A maior parte do produzido no Brasil é derivado do Nafta, e como a Oxiten compete em seu mercado doméstico com produtos importados, os custos mais baixos conseguidos por matérias-primas por suas concorrentes internacionais pode dificultar a competitividade da Oxiten no mercado brasileiro (ULTRA, 2020). Isso explica, entre outros aspectos, a entrada da Oxiten nos Estados Unidos, particularmente no estado do Texas, onde há reservas de gás de xisto sendo exploradas.

Quanto à concorrência da Oxiten em outros países, a Oxiten em Pasadena, Texas, trabalha com derivados de óxido de etileno e compra matérias-primas de produtores localizados no Golfo do México, já com o óxido de etileno com o diferencial de

preço obtido por se tratar de um derivado do gás natural da América do Norte (ULTRA, 2020).

O objetivo da Oxiteno é tornar a empresa uma referência mundial em tensoativos e suas aplicações e a intensificação de sua presença e atuação nos mercados americanos é um dos caminhos para alcançar sua consolidação, além da busca por inovações e em tecnologias aplicadas, tentando cada vez mais aumentar a eficiência e competitividade da empresa (ULTRA, 2015).

3.3.3 A internacionalização da Oxiteno

O plano de expansão internacional da Oxiteno segue as seguintes orientações i) acesso a matéria-prima competitiva, ii) acesso a mercados mais amplos, e iii) benefícios de fertilização cruzada, ou seja, o intercâmbio de tecnologia de produtos e processos, relacionamentos com clientes globais, bem como o desenvolvimento de novos produtos e suas aplicações (ULTRA, 2012). O início desse processo ocorreu com a aquisição da subsidiária Barrington S.L., o negócio de produtos químicos do Grupo Berci no México (Canamex Químicos S.A) (Ultrapar Participações, 2003), em dezembro de 2003, cuja aquisição visava o potencial do mercado mexicano de especialidades químicas, além de criar uma plataforma de produção e distribuição para os Estados Unidos (BETT, 2014; ULTRA, 2020; ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES, 2004).

Em junho de 2004 o processo de internacionalização do Ultra tem continuidade com a aquisição dos ativos operacionais da Rhodia Especialidades S.A. de C.V. no México (ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES, 2004), também com o intuito de explorar o mercado de especialidades químicas mexicano, resultando em um incremento importante na receita líquida da empresa e em um reforço no compromisso de longo prazo da Oxiteno com o mercado mexicano. Essas aquisições visaram a busca por capacidades tecnológicas, haja vista as sinergias tecnológicas existentes e a busca por entrada em novos mercados, neste caso o dos Estados Unidos e do México (BETT, 2014; ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES, 2004).

Em 2006, tivemos a abertura do escritório comercial Oxiteno na Argentina, para explorar as possibilidades de venda a este mercado, e no ano seguinte, em 2007, mais uma aquisição é realizada no México, dessa vez dos ativos a Unión Química S.A. de C.V., empresa voltada para a produção de especialidades com similaridades aos produtos da própria Oxiteno. Também foi constituída, nesse ano, a Oxiteno México que, no ano de 2019 foi responsável por 28% de toda produção da Oxiteno no mundo (Tabela 3) (BETT, 2014).

Tabela 3 - Produção da Oxiteno por mercados, entre 2014 e 2019, em toneladas métricas e %.

Países	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%
Oxiteno Brasil	104,6	47%	97,8	48%	112,2	54%	126,9	58%	108	51%	101,5	49%
Oxiteno Andina	4,7	2%	1,8	1%	0,1	0%	4,7	2%	1,8	1%	0,1	0%
Oxiteno México	63,9	29%	59,5	31%	58,7	28%	62,9	29%	60,9	29%	57,2	28%
Estados Unidos	219,7	12%	33	16%	35,3	17%	25,7	12%	33	16%	35,3	17%
Uruguai	50,7	23%	45,9	22%	39,7	19%	50,7	23%	45,9	22%	39,7	19%
Total	219,7	100%	211,5	100%	205,7	100%	219,7	100%	211,5	100%	205,7	100%

Fonte: Grupo Ultra, 2020.

Org: Julia Pessanha Siqueira e Leandro Bruno Santos, 2020.

A Venezuela era o único país com produção de óxido de eteno no qual a Oxiteno ainda não possuía operações, até que, em 2007, foi adquirida a Arch Química Andina C. A., uma das subsidiárias da americana ArchChemicals, Inc. dos Estados Unidos.

A decisão por este investimento objetivou o fortalecimento da companhia nas Américas, representando a oportunidade de explorar os mercados andino e chileno, até então atendidos principalmente por exportações dos Estados Unidos e México, além do acesso à matéria-prima a preços competitivos. A empresa passou a ser denominada Oxiteno Andina (BETT, 2017, p. 96-97).

A empresa adquirida era a única produtora de etoxilados da Venezuela, também com similaridades com a produção da Oxiteno e, além disso, para alguns mercados possuía uma produção complementar à já existente na Oxiteno, agregando à empresa uma capacidade de 8.600 toneladas ao ano de produção de sulfatados e sulfonados para abastecer os segmentos de cosméticos e detergentes (BETT, 2014; ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES, 2007).

Ainda no ano de 2007, ocorreu a abertura de um escritório comercial Oxiteno nos Estados Unidos, com objetivo de reforçar a posição da Oxiteno no mercado do país, sobretudo no segmento de produtos químicos especiais e, em 2008, mais um escritório foi aberto, mas dessa vez em Bruxelas, Bélgica, expandindo a atuação da empresa para além do mercado americano, entrando, assim, no mercado europeu (ULTRA, 2007; ULTRA, 2008).

Em 2012 foi adquirida pela Oxiteno a planta de especialidades químicas da Pasadena Property, LP, em Pasadena, Texas, estados onde há intensa exploração de gás de xisto em formações rochosas sedimentares. Essa aquisição foi benéfica para a empresa visto que a planta está localizada em um importante centro mundial na produção de químicos, e trouxe vantagens como disponibilidade de matérias-primas competitivas derivadas do gás

natural, além de representar um trampolim para expansões futuras no mercado estadunidense, o maior no segmento de tensoativos.

Ainda em 2012, a Oxiteno adquiriu a American Chemical no Uruguai, também atuante no setor de especialidades químicas. Essa aquisição trouxe algumas vantagens para a Oxiteno, entre elas os benefícios logísticos para exportação com a inserção no Uruguai em uma localização perto ao porto de Montevideú, além do fortalecimento da posição da companhia nas Américas como produtora de tensoativos e especialidades químicas, revelando o caráter dessas aquisições de busca por vantagens de localização com a entrada nos respectivos mercados (DUNNING, 2010*apud* BETT, 2014; ULTRA, 2012).

Com a aquisição da American Chemical, a Oxiteno dá continuidade à expansão internacional de suas atividades, iniciada em 2003 e fundamentada no seu profundo conhecimento da tecnologia de produção e aplicação de tensoativos e especialidades químicas e no forte relacionamento com seus clientes (Ultrapar Participações, 2012).

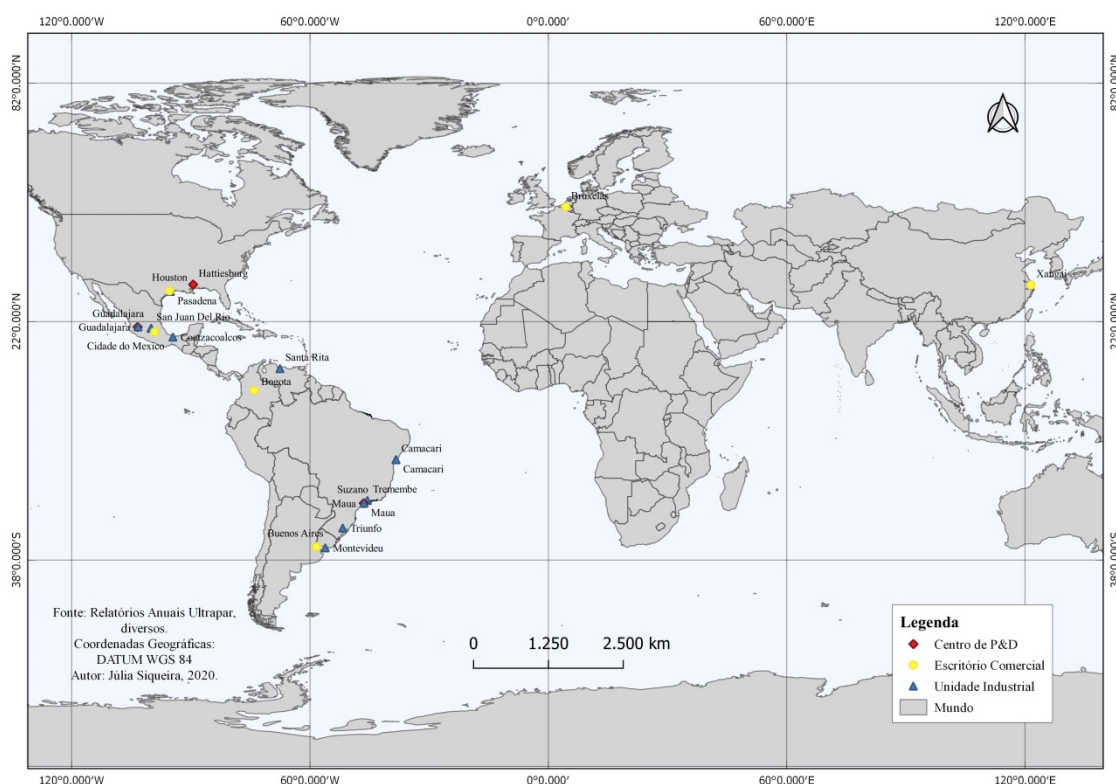
No ano de 2012 também foi aberto um escritório comercial em Xangai, China, região escolhida por se mostrar como um importante pólo a ser inserido na internacionalização da Oxiteno. Instalar um escritório no território Chinês foi importante para conhecer de perto tanto o mercado do país quanto dos países da região (OXITENO, 2012 *apud* BETT, 2014), permitindo estar próximo de uma das maiores economias mundiais e com um importante polo petroquímico.

O processo de expansão internacional da Oxiteno tem continuidade não somente com a aquisição de novas plantas ou instalação de escritórios comerciais, ela também ocorre por meio dos investimentos na expansão da capacidade produtiva de suas unidades internacionais, como ocorreu no ano de 2014 na unidade de Coatzacoalcos, México, e na unidade de Pasadena, Estados Unidos, onde investimentos robustos foram realizados também nos anos seguintes (ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES, 2013, 2018). Pode-se dizer que a expansão internacional não é gradual conforme os pressupostos comportamentalistas da escola de Uppsala, com exportação e investimentos em unidades novas (*greenfields*), ao contrário, o processo de internacionalização se dá por saltos, via aquisição de ativos importantes, seguidos por modernização e ampliação de plantas produtivas.

No ano de 2018 ocorreu a *impairment* dos ativos da Oxiteno Andina devido aos problemas decorrentes da conjuntura política e econômica na Venezuela e, com essa venda, a Oxiteno deixa sua posição de única produtora de óxido de eteno da América Latina, porém permanece como sendo a maior da região (Ultrapar participações, 2018).

Com os movimentos de expansão internacional por meio de diferentes estratégias territoriais, tais como a abertura de escritórios comerciais, a instalação de centros de P&D, as aquisições de plantas produtivas em outros países e os investimentos em ampliação e modernização de unidades produtivas existentes, a Oxiteno possui, atualmente, um total de 3 centros de P&D, 11 plantas industriais e 8 centros comerciais, concentrados, sobretudo, nas Américas, porém também se faz presente na Europa e Ásia (figura 12).

Figura 12 - Localização dos ativos da Oxiteno no mundo.



Fonte: Oxiteno, 2020.

Org.: Júlia Pessanha Siqueira, 2020.

Com relação às vendas externas, a Oxiteno também mantém comércio com outros países como outra forma de expansão internacional. A Oxiteno Brasil (tabela 4), por exemplo, exporta sobretudo para os países vizinhos da América Latina.

Tabela 4 - Exportações da Oxiteno Brasil por mercados, entre 2014 e 2019 em toneladas métricas e %.

Países	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%
Mercosul (exceto Brasil)	43,4	19%	40,7	20%	43,6	21%	48	22%	37,1	18%	41,2	20%
Ásia	19,8	9%	16,8	8%	19,1	9%	20,2	9%	24,1	11%	19,9	10%

Europa	13,7	6%	12,2	6%	17,2	8%	15,9	7%	17,3	8%	19,4	9%
NAFTA	13,2	6%	11,2	5%	12,4	6%	24,9	11%	14	7%	6,9	3%
Outros	14,6	7%	17	8%	19,9	10%	17,8	8%	15,5	7%	14,2	7%
Subtotal	104,6	47%	97,8	48%	112,2	54%	126,9	58%	108	51%	101,5	49%

Fonte: Grupo Ultra, 2020.

Org: Julia Pessanha Siqueira e Leandro Bruno Santos, 2020.

Nos últimos anos (2014-2019), as operações da Oxiteno Brasil foram responsáveis por mais de 50% da produção mundial da Oxiteno, dos quais maior parte foi exportada para os países do Mercosul, uma média de 20% da produção. A Ásia, nos últimos anos, recebeu uma média de 9% da produção das operações brasileiras da empresa. Uma média de 7% do que foi produzido no Brasil entre os anos de 2014 e 2019 foram enviados para a Europa, enquanto o bloco econômico NAFTA recebeu 6% do total produzido no Brasil no mesmo período.

A Oxiteno México, por sua vez, é responsável pelo segundo maior volume produzido entre as operações Oxiteno no mundo (Tabela 5).

Tabela 5 - Exportações da Oxiteno México por mercados, entre 2014 e 2019 em toneladas métricas e %.

Países	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%
México	34,9	16%	41,2	20%	38,7	18%	41,6	19%	36,8	17%	38,9	19%
Estados Unidos	17,8	8%	10,5	7%	13,7	7%	15,9	7%	19,1	9%	10,6	5%
Outros	11,2	5%	7,8	4%	6,7	3%	5,4	2%	5	2%	7,6	4%
Subtotal	63,9	29%	59,5	31%	58,7	28%	62,9	29%	60,9	29%	57,2	28%

Fonte: Grupo Ultra, 2020.

Org: Julia Pessanha Siqueira e Leandro Bruno Santos, 2020.

Entre 2014 e 2019, a Oxiteno México responde por 29% de toda produção da Oxiteno, vendendo, neste período, uma média de 18% para seu mercado interno e exportando cerca de 7% do total para os Estados Unidos e apenas 3% para outros mercados.

A Oxiteno Uruguai é a terceira que mais produziu entre os anos 2014 e 2019, uma média de 21% de toda produção Oxiteno no mundo (tabela 6).

Tabela 6 - Exportações da Oxiteno Uruguai por mercados, entre 2014 e 2019 em toneladas métricas e %.

Países	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%
Brasil	17,9	8%	16,2	8%	14,5	7%	17,9	8%	16,2	8%	14,5	7%
Uruguai	11,9	5%	9,4	4%	6,3	3%	11,9	5%	9,4	4%	6,3	3%

Estados Unidos	0,7	0%	1,1	1%	1	0%	0,7	0%	1,1	1%	1	0%
Outros	20,2	9%	19,2	9%	17,9	9%	20,2	9%	19,2	9%	17,9	9%
Subtotal	50,7	23%	45,9	22%	39,7	19%	50,7	23%	45,9	22%	39,7	19%

Fonte: Grupo Ultra, 2020.

Org: Julia Pessanha Siqueira e Leandro Bruno Santos, 2020.

O Brasil é o país para o qual a Oxiteno Uruguaí mais exportou no período analisado, sendo o destino de uma média de 7% da produção entre 2014 e 2019, enquanto uma média de 4% foi destinada ao mercado interno uruguaio. Além disso, 9% da produção do período foram para outros locais do mundo. A Oxiteno Andina, que teve suas operações vendidas no ano de 2018, foi a que menos contribuiu com o volume de vendas da empresa (Tabela 7).

Tabela 7 - Exportações da Oxiteno Andina por mercados, entre 2014 e 2019 em toneladas métricas e %.

Países	2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%	Ton	%
Venezuela	1,4	1%	1,2	1%	0,1	0%	1,4	1%	1,2	1%	0,1	0%
Outros	3,3	2%	0,6	0%	0	0%	3,3	2%	0,6	0%	0	0%
Subtotal	4,7	2%	1,8	1%	0,1	0%	4,7	2%	1,8	1%	0,1	0%

Fonte: Grupo Ultra, 2020.

Org: Julia Pessanha Siqueira e Leandro Bruno Santos, 2020.

Da produção Andina do período analisado, 1% foi destinado ao abastecimento do mercado interno e outros países receberam uma média de 1% da produção venezuelana. A atuação da Oxiteno nos mercados americanos garante uma importante integração regional produtiva à empresa, que se expandiu e consolidou nos mercados vizinhos, garantindo uma posição de destaque regional no setor de especialidades químicas, além de, por meio da expansão para mercados europeus e asiáticos, a empresa ter oportunidades de adquirir conhecimento e tecnologias locais dos mercados nos quais se insere.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas multinacionais são agentes que, seguindo a orientação do capitalismo cujo imperativo é a valorização do capital, constroem sua própria rede de fluxos e fixos interligados entre si que não se encontram em um só país e que são divididos hierarquicamente sob o comando de uma sede, geralmente localizada no país de origem. Quando o mercado doméstico não satisfazia mais a necessidade pela lucratividade dos negócios, ultrapassar a barreira do mercado doméstico foi um fator necessário para que as grandes empresas, grupos ou corporações continuassem a crescer, chegando à musculatura de grandes *players* internacionais que são vistos no mercado atualmente e que compõem grandes cadeias produtivas ao redor do globo.

Não somente as *early movers* (primeiras entrantes) conquistaram esse espaço; sobretudo recentemente, as *late movers* (entrantes tardias) também ganham cada vez mais notoriedade e posição de competitividade *vis-à-vis* as empresas com origem em países centrais que se internacionalizaram primeiro. As empresas e grupos latino-americanos não fogem a essa regra, explorando cada vez mais novos mercados de acordo com os retornos a serem conquistadas com esses investimentos externos. Grande parte dos IED desses capitais e suas frações relacionados a novos investimentos se concentram na América Latina, ao passo que as aquisições e fusões são direcionadas aos países desenvolvidos (SANTOS, 2014).

Desde o início, como uma companhia de entrega de gás à domicílio, o grupo Ultrapar passou por uma série de movimentos de expansão, tanto vertical quanto horizontal, até se tornar a companhia multidivisional de grande porte que é hoje, cobrindo um conjunto de atividades econômicas, relacionadas ou não. Atualmente, esse grupo apresenta uma atuação em distribuição e armazenagem de graneis, distribuição de combustíveis, no ramo de distribuição de GLP, no setor de especialidades químicas e no de varejo farmacêutico. O grupo Ultra é composto por cinco empresas: Extrafarma, Ipiranga, Ultragaz, Ultracargo e Oxitenio.

O início da companhia se deu através da fundação da Empresa Brasileira de Gaz a Domicílio Ltda. em 1937. O passo seguinte da expansão foi com a criação da Transultra em 1937, que posteriormente viria a ser rebatizada como Ultracargo. A Oxitenio foi o terceiro negócio da companhia, criada em 1973 e marcando a entrada do grupo no setor de especialidades químicas. A Ipiranga, adquirida em 2007 foi a porta de entrada do Ultra no setor de distribuição de combustíveis e, por fim, a expansão do Ultrapar tem continuidade com a entrada no setor de varejo farmacêutico com a aquisição da Extrafarma em 2013.

A internacionalização do grupo se deu através de uma de suas subsidiárias, a Oxiteno, atuante no setor de especialidades químicas. O primeiro movimento de internacionalização ocorreu por meio da compra de uma planta produtiva no México, no ano de 2003, e desde então essa empresa se encontra presente em sete países além do Brasil. A expansão da Oxiteno se deu sobretudo nos países do continente americano, nos quais a empresa viu oportunidades de entrada em mercados com fortes setores de especialidades químicas para então estabelecer plantas produtivas, mas a empresa também possui escritórios comerciais na Ásia e Europa como uma forma de criar afinidades com os mercados locais e possibilidade de aquisição de novas tecnologias.

Pode-se perceber, através dos movimentos internacionais da Oxiteno, que seu predomínio é nos países da América Latina, onde sua presença é mais efetiva, fator que pode ser atribuído a fatores como proximidade geográfica, similaridades entre mercados próximos e até mesmo a semelhanças culturais encontradas nos países da região. A escolha dos mercados não foi aleatória, na medida em que utiliza o Uruguai como plataforma de exportação para os mercados do Cone Sul, o México para exportar para a América Central e, principalmente, acessar o mercado estadunidense via NAFTA. No próprio Estados Unidos, a empresa conta com um mercado amplo e com possibilidades de acesso a P&D no segmento da petroquímica e química.

O país que registra os maiores volumes produzidos é o Brasil, responsável por cerca de metade de toda produção mundial da Oxiteno, seguido pelo México, que produz cerca de 30% do total e pelos Estados Unidos, que por sua vez são responsáveis por cerca de 15% do total anual de toneladas produzidas pela empresa. Além do estabelecimento de unidades produtivas no exterior, a Oxiteno também realiza sua internacionalização através da exportação de seus produtos. Países do Mercosul e Nafta são os destinos mais frequentes dessa produção, com apenas volumes pequenos sendo destinados a outros países. Além disso, a empresa abriu escritórios na Europa e na Ásia, visando prospectar mercados e diversificar seus mercados de exportação.

A partir dos dados observados, percebe-se que os circuitos espaciais produtivos da Oxiteno são regionais, na medida em que as unidades estão distribuídas nos principais mercados e polos petroquímicos da América Latina. Não só a produção é regionalizada, mas também as exportações para os países que compõem o continente americano, demonstrando que a rede de fluxos e fixos inerentes à Oxiteno são concentradas regionalmente e objetivam o abastecimento de especialidades químicas dos principais mercados latino-americanos.

REFERÊNCIAS

- ACIOLY, Luciana; SCHWARTZMANN, Samira. Políticas de promoção e apoio à internacionalização de empresas. *In: MDIC (Org.). Termo de referência: Internacionalização de empresas brasileiras*. Brasília: MDIC, 2009, p. 44-56.
- ACKERMANS, H.; BOGERD, P.; VOS, B. Virtuous and vicious cycles on the road towards international supply chain management. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 19, p.565-581, 1999.
- ANDERSSON, Svante. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organization*, v.30, n.1, p.65-94, primavera 2000.
- ANDREFF, Wladimir. Multinacionais globais / Wladimir Andreff; tradução Maria Leonor Loureiro – Bauru, São Paulo: EDUSC, 2000.
- BACHILLER, Juan V. A interação entre estado e grandes empresas na consolidação das novas multinacionais latino-americanas. *In: Estado, capital e dinâmicas de internacionalização produtiva / SANTOS, Leandro B., SANTOS, Érika M. (Org.) – Rio de Janeiro: Autografia, 2020, p. 93-121.*
- BARTLETT, Christopher A., GHOSHAL, Sumantra. *Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BEAUD, Michel. Notes surlaconnaissances des groupescapitalistes. *Rechercheséconomiques et sociales*, n. 7, p. 91-97, 1977.
- BETT, Tais S. M. Reestruturação produtiva e internacionalização da indústria petroquímica brasileira no período 2000-2013 / Dissertação (mestrado) – 2014. 126 f.
- BOITO, JUNIOR, Armando. Governo Lula: a nova burguesia nacional no poder. *In: A. Boito Jr. E A Galvão (Org.) Política e classes sociais no Brasil dos anos 2000*. São Paulo, Alameda, 2012a.
- CAVACO, Adriana de Sá. Rede Urbana e a Grande Empresa: O Espaço de Atuação do Grupo ARBI. *Revista de Pós-Graduação em Geografia*, V-1, ano 1, 1997.
- CHESNAIS, F. *A mundialização do capital*. São Paulo: Xamã, 1996.
- COHEN, Robert B. The New International Division of Labor, Multinational Corporations and Urban Hierarchy. *In: DEAR, M.; SCOTT, A. J (Organ.) URBANIZATION AND URBAN PLANNING IN CAPITALIST SOCIETY*. London; Methen, p. 287-315, 1981.
- CORRÊA, R. L. A. Corporação, Práticas Espaciais e Gestão do Território. *Revista Brasileira de Geografia*, 54(3), 1992.
- CORRÊA, Roberto L. Corporação e espaço – uma nota. *R. bras. Geogr.*, Rio de Janeiro, 53 (1): 137 – 145 jan./mar. 1991.
- CORRÊA, Roberto Lobato Azevedo. *Os Centros de Gestão do Território: Uma Nota*. *Revista território*, 1 (1), 1996.
- CUERVO-CAZURRA, Alvaro, GENC, Mehmet. Transforming disadvantages into advantages: developing-in country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, v.39, p.957-79, 2008.
- CYRINO, Álvaro B., TANURE, Betania. Trajetórias das Multinacionais Brasileiras: Lidando com Obstáculos, Desafios e Oportunidades no Processo de Internacionalização. *In: Ramsey,*

Jase; Almeida, André (Org.) A ascensão das multinacionais brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais; tradução SabineHoller – Rio de Janeiro : Elsevier ; Belo Horizonte, MG : Fundação Dom Cabral, 2009.

DIAS, Viviane V. Algumas reflexões sobre a internacionalização das empresas brasileiras. I seminário SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização econômica, BNDES, Rio de Janeiro, 22-23 de agosto de 1994.

DICKEN, P. Empresas transnacionais: principais ‘agentes e formadores’ da economia global. In _____. Mudança global. Mapeando nas novas fronteiras da economia mundial. Porto Alegre. Bookman, 2010, p. 125-157.

DREIFUSS, René Armand. Transformações: matrizes do século XXI /René Armand Dreifuss com revisão e complementos de Estrella Bohadana. - Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

DUNNING, John H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, presente and future. *International Journal of the Economics Business*, v.8, n.2, p.173-190, 2010b.

DUNNING, JOHN H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, v. 19, n.1, p.1-31, 1988.

DUNNING, John H., HOESEL, Roger V., NARULA, Rajneesh. Third worlsmuntinationals revisited: new developments and theoretical implications. *Discussion papers in international investment anda managements*, n.227. Reading, 1997. (Mimeo.).

FERDOWS, K. Making the mosto f your foreign factories. *Harvard Business Review*, p. 73-88, 1997.

FLEURY, Afonso, LEME FLEURY, Maria T. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: Internacionalização e os países emergentes / Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury (Org.) – São Paulo : Atlas, 2007.

Formulário de referência Ultra, 2020. <<http://ri.ultra.com.br/listresultados.aspx?idCanal=uROJzemFkz35f8Ig49mOew>> Acesso em 15/08/2020.

Fundação Dom Cabral. BARAKAT, L. L.; CRETOIU, S.L.; SIMÕES, L. G.; RESENDE, L. V.; ALVIM, F.M. *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2017*. 12ª edição, Fundação Dom Cabral, 2017.

GEREFFIM G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12, p. 78-104, 2005.

GLASSMAN, Jim. State Power beyond the ‘territorial trap’: the internationalization of the state. *PolitalGeography*, v.18, p. 669-696.

GONÇALVES, Reinaldo. Empresas transnacionais e internacionalização. Petrópolis, RJ :Vozes, 1992.

GRANOVETTER, Mark. Business groups and social organization. In: SMELSER, Neil J., SWEDBERG, Richard (Org.). *The handbook of Economic Sociology*. Princeton: The University Press Group, 2005. P. 429-50.

GUIMARÃES, E. Augusto. The activities od Brazilian Firms Abroad. In: Oman (ed.), 1986.

HÉAU, Dominique; CARVALHO, Luiz Carlos F.; BARCELLOS, Erika P. Braskem: estratégia de crescimento sustentável em um mundo globalizado. In: A ascensão das multinacionais brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras

multinacionais / Jase Ramsey, André Almeida ; tradução Sabine Holler – Rio de Janeiro : Elsevier ; Belo Horizonte, MG : Fundação Dom Cabral, 2009, p. 240-265.

HYMER, Stephen. *Empresas multinacionais: a internacionalização do capital* / Stephen Hymer; tradução Aloísio Teixeira. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1978.

HYMER, Stephen. The international operations of national firms: a study of direct foreign investment. *Phd. Thesis*, MIT, 1960.

Internacionalização das empresas brasileiras: estudo temático 2005/2006 do Fórum de Líderes/SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica. – São Paulo : Clio Editora, 2007.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erick. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v.8, n.1, p.23-32, 1997.

KARLSSON, Christer. The development of industrial networks. Challenges to operations management in an enterprise. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 23, p. 44-61, 2003.

LEFF, Nathaniel H. Industrial organization and entrepreneurship in the developing countries: the economic groups. *Economic Development and Cultural Change*, v. 26, n.4, p.661-75, jul. 1978.

LÓPEZ, Andrés. El caso brasileño. In: CHUDNOVSKY, Daniel, KOSACOFF, Bernardo, LÓPEZ, Andrés (Org.). *Las multinacionales latino-americanas: sus estrategias en un mundo globalizado*. Buenos Aires, 1999. P. 301-46.

MANZAGOL, Claude. *Lógica do espaço industrial*. São Paulo, Difel. 1985, 230 p.

MARIN, Françoise. *La structure financière du capitalisme français*. Paris: Calmann-Levy, 1974.

OXITENO, relatório de sustentabilidade 2011, 2012, 2014, 2017, 2019.

PALLOIX, Christian. *La internacionalización del capital*. Madrid, H. Blume Ediciones. 1978, 242 p.

PENROSE, E. T. (1956) Foreign investment and the growth of the Firm. In: J.H. Dunning (ed.) (1972), p. 243-264.

PORTER, Michael. *Cantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAMIRES, J. C. L. As corporações multinacionais e a organização espacial: uma introdução. *R. bras. Geogr.*, Rio de Janeiro, 51 (1): 103-112, jan/mar. 1989.

RAMSEY, Jase; ALMEIDA, André (Org.) A ascensão das multinacionais brasileiras: o grande salto de pesos-pesados regionais a verdadeiras multinacionais; tradução Sabine Holler – Rio de Janeiro: Elsevier ; Belo Horizonte, MG : Fundação Dom Cabral, 2009.

ROWTHORN, R., HYMER, Stephen. *International big business*. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

SANTOS, Leandro B. As inter-relações entre Estado e capital nos fluxos de IED. In: Estado, capital e dinâmicas de internacionalização produtiva / SANTOS, Leandro B., SANTOS, Érika M. (Org.) – Rio de Janeiro: Autografia, 2020, p. 47-92.

SANTOS, Leandro B. *Estado e internacionalização das empresas multilaterais*. 1. Ed. – São Paulo: Cultura Acadêmica, 2013.

- SANTOS, Leandro B. *Estado, industrialização e os espaços de acumulação das Multilatinas*. 2012. 541f. Tese (Doutorado em Geografia). Universidade Estadual Paulista, 2012.
- SANTOS, Leandro B. Trajetórias de consolidação, movimentos setoriais e internacionalização do grande capital brasileiro. *In: Espaço e economia: geografia econômica e a economia política / Floriano Godinho et al. (Org.) – Rio de Janeiro : Consequência, 2019*
- SANTOS, Leandro Bruno. A emergência das empresas Multilatinas. *Geografia (Rio Claro. Impresso)*, v. 35, p. 115-131, 2010.
- SANTOS, Leandro Bruno. Multilatinas na economia global. Caracterização histórica, setorial e espacial. *Scripta Nova (Barcelona)*, v. XVIII, p. 741-798, 2014.
- SCHUMPETER, J. A. *Capitalism, Socialism and Democracy*. London, George Allen & Unwin Lt. 5th edition, 1976. 1943.
- SCHUMPETER, Josep A. *Capitalismo, socialismo e democracia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.
- SENNES, Ricardo; MENDES, Ricardo C. Políticas públicas e as multinacionais brasileiras. *In: A ascensão das multinacionais brasileiras/Jase Ramsey, André Almeida (Org.) tradução de SabineHoller – Rio de Janeiro : Elsevier ; Belo Horizonte, MG : Fundação Dom Cabral, 2009, p. 157-174.*
- SINGER, P. *Curso de Introdução à Economia Política*. Rio de Janeiro, Forense. 1975, 186 p.
- SINGER, Paul. Divisão internacional do trabalho e empresas multinacionais. *Cadernos Cebrap*, São Paulo, 28: 47-86, 1977.
- SOUZA, Angelita M. Governos do partido dos trabalhadores e bloco no poder. *In: Estado, capital e dinâmicas de internacionalização produtiva / SANTOS, Leandro B., SANTOS, Érika M. (Org.) – Rio de Janeiro: Autografia, 2020, 123-141.*
- SPOSITO, E. S.; SANTOS, L. B. *O Capitalismo Industrial e as Multinacionais Brasileiras*. 1. ed. São Paulo: Outras Expressões, 2012.
- SPOSITO, Eliseu S., SANTOS, Leandro B. A internacionalização do capital: abordagens para a leitura das dinâmicas das grandes empresas internacionais. *In: Geografia Econômica: (Re)Leituras contemporâneas*. Rio de Janeiro: Letra Capital, 2011. P. 87-108.
- TAVARES, Márcia; FERRAZ, João C. Translatinas: quem são por onde avançam e que desafios enfrentam? *In: Internacionalização e os países emergentes / Afonso Fleury, Maria Tereza Leme Fleury (Org.) – São Paulo : Atlas, 2007.*
- ULTRA, Relatório anual, 2019, 2018, 2017, 2016, 2015, 2013, 2012, 2010, 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2002.
- ULTRAPAR PARTICIPAÇÕES, 2003, 2004, 2007, 2012, 2013, 2018.
- VERNON, Raymond. International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics (Cambridge)*, n.80, p.190-207, 1966.
- VERNON, Raymond. *Les entreprisesmultinationales*. Paris: Calmann-Lévy, 1973.
- WELLS, Christopher. Brazilian multinationals. *Columbia Journal of World Business*, p. 13-23, inveno 1988.