

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA MULTINACIONAL BRASILEIRA DO SETOR DE MINERAÇÃO

Greisiele Reis Santos de Freitas¹

Leonardo Mèrcher²

RESUMO

Este artigo apresenta o estudo de caso do processo de internacionalização de uma multinacional brasileira do setor de mineração. A Vale é uma das maiores mineradoras do mundo e uma das empresas mais internacionalizadas do Brasil, sendo por isso escolhida como caso de estudo. A pesquisa utilizou métodos qualitativos, que buscaram esclarecer motivações e explicar os processos de internacionalização da companhia. Optou-se por analisar um único caso sob a ótica de várias teorias. Foi utilizado revisão bibliográfica junto com pesquisas de dados históricos, em fontes secundárias, como método de pesquisa. O artigo inicia apresentando um breve apanhado das principais teorias de internacionalização presentes na literatura. A seguir, alguns marcos da história da Vale são descritos e analisados. É dado destaque aos acontecimentos de caráter internacional devido a motivação do estudo. Por razões didáticas a história da empresa e suas respectivas análises são divididos em dois períodos. Cada teoria apresentada se enquadrou melhor a um processo de internacionalização específico. Nenhuma teoria sozinha foi capaz de explicar o macroprocesso. As teorias de abordagem econômicas tiveram maior sucesso em explicar os processos de uma maneira mais geral. O Paradigma Eclético foi a teoria que se adequou em mais pontos ao caso de estudo.

Palavras chave: Processo de internacionalização. Multinacional. Mineração. Teorias econômicas. Teorias comportamentais.

¹ Aluna do curso de bacharel em Relações Internacionais pela UNINTER.

² Professor Doutor em Ciências Políticas integrante do corpo docente da UNINTER.

INTRODUÇÃO

A partir da abertura da economia brasileira na década de 1990, é possível verificar um crescente movimento de internacionalização das empresas nacionais. Isso se deve a inserção do país em um contexto global, onde a competição migrou do nível local ou doméstico para um âmbito mundial. Essa internacionalização pode ser entendida como uma forma de aumentar a competitividade por meio de ganhos em escala e expansão do mercado (ALEM; CAVALCANTI, 2005, p.55).

Segundo Welch e Luostarinen (1988, p. 84), o processo de internacionalização consiste no crescente envolvimento de uma companhia em transações internacionais e operações fora do seu mercado de origem. Este processo, muitas das vezes, se deve a um aumento da consciência da empresa sobre as influências de transações internacionais no seu futuro. Esta consciência faz com que ela opte por também conduzir transações com países fora do seu mercado de atuação original, de maneira a crescer, e ao mesmo tempo se proteger da concorrência (BEAMISH, 1990, p.77).

A empresa brasileira do setor de mineração Vale, tem uma expressiva participação na economia brasileira, sendo ainda uma das maiores do mundo no seguimento. A Vale foi também apresentada em uma pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral como uma das empresas mais internacionalizadas do país, estando ainda na terceira posição no critério de números de países com atuação através de subsidiárias, atuando em 25 países (FUNDAÇÃO DOM CABRAL <https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/negocios_internacionais/2016/Ranking_FDC_Multinacionais_Brasileiras_2016.pdf>). Este fator torna a Vale uma empresa estratégica no estudo dos processos de internacionalização de uma empresa brasileira, bem como de uma multinacional do setor de mineração.

Entretanto, para a realização de um estudo de caso nessa empresa, devemos primeiramente levar em conta as diversas teorias apresentadas pela literatura até o presente. Os estudos sistemáticos da internacionalização de empresas se iniciou na década de 1960, movidos pelo contexto global daquele período. Estes estudos tinham por intuito analisar a movimentação de capital, mercadorias e serviços entre nações. Desde então diversas teorias foram elaborados nesse sentido.

Autores como Andersen e Buvik (2002) classificam as teorias tradicionais a respeito dos processos de internacionalização em dois grandes grupos: as teorias econômicas e as comportamentais. O primeiro grupo de teorias parte do princípio de

que soluções racionais na busca por maximizar os retornos econômicos, são a causa principal dos processos de internacionalização. Já as teorias comportamentais consideram que o processo de internacionalização depende das atitudes, percepções e comportamentos daqueles que tomam decisões sobre as ações da empresa. De acordo com essa abordagem, eles seriam motivados pela busca da redução de riscos (CARNEIRO; DIB, 2007, p. 19).

Segundo Bemvindo (2014, p.104), várias das teorias tradicionais a respeito dos processos de internacionalização mostram pontos de aderência ao caso da Vale e contribuem para o entendimento do caso, ao mesmo tempo que nenhuma é capaz de explicar o macroprocesso por si só. Portanto, é necessária a utilização de diferentes teorias para explicar seu processo de internacionalização de maneira efetiva. Este fato parece advir do tamanho da empresa e da diversidade presente nos seus processos de internacionalização. Cada processo individualmente se aproxima mais de uma teoria, o que é resultado de um macroprocesso rico e complexo.

É possível perceber que muitos dos movimentos de internacionalização da Vale têm como objetivos fatores descritos pelas teorias econômicas, como por exemplo, a apropriação de uma vantagem desenvolvida localmente, a busca de redução de custos de transações e a busca por acesso a recursos naturais. No entanto, também é possível observar fatores comportamentais nas decisões de internacionalização, como o seguimento de clientes da rede de relacionamento da empresa e até mesmo a figura de empreendedores individuais incentivando o processo (BEMVINDO, 2014, p.104).

O presente estudo tem por tanto, o objetivo analisar o processo de internacionalização de uma multinacional do setor de mineração. Nesse sentido a companhia Vale foi escolhida como objeto de estudo. Para tal, serão apresentados os principais marcos no processo de internacionalização da companhia ao longo de sua história. Estes marcos serão então, analisados a luz das principais teorias que descrevem os processos de internacionalização de uma empresa. O período escolhido para a análise vai desde de sua fundação, até os anos de 2012. Essa escolha se deve a maior facilidade para achar dados e relatos históricos do período em comparação com a história mais recente da companhia, que ainda está em processo de construção, e por tanto é de difícil análise. Espera-se com isso produzir um melhor entendimento a respeito deste assunto de grande complexidade.

TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Nesse momento da pesquisa é importante expor as principais teorias aplicadas neste estudo, começando pelas econômicas de internacionalização. Algumas teorias importantes não são apresentadas por não se enquadrarem nas características da empresa estudada. Segundo Cunha (2010, p.71) as teorias de internacionalização com uma abordagem Econômica têm dois principais aspectos da produção internacional como foco: “a propriedade dos ativos empregados nas atividades de produção em diferentes países e os padrões de localização de tais atividades”. As explicações destas teorias costumam tomar como princípio a minimização dos custos de produção. Elas ainda empregam o conceito de homem econômico, pressupondo que as ações de uma empresa são dotadas de racionalidade e têm como resultado a solução ótima.

A teoria do poder de mercado advém da insatisfação de Hymer (1960) com as explicações vigentes na época para o fluxo de capital entre as nações. Hymer (1960) descreveu três cenários que levariam uma empresa a realizar operações internacionais. Atualmente essas proposições ficaram conhecidas como Teoria do Poder de Mercado. No primeiro cenário, uma empresa aumenta sua participação em um mercado local enquanto possível, quando acaba o espaço para expansão ela utiliza os recursos obtidos no mercado de origem para financiar operações em um novo mercado. No segundo cenário, uma empresa decidiria investir em um outro país no caso de possuir algum tipo de vantagem sobre as demais empresas operando neste mercado, como um produto ou alguma vantagem tecnológica. E por fim, o terceiro cenário seria aquele no qual operações internacionais seriam motivadas com o objetivo de diversificar o portfólio da empresa e assim gerar mais segurança para a mesma (HYMER, 1960).

Por meio da análise empírica de diversas multinacionais nas décadas de 1970 e 1980, autores como Peter Buckley, Mark Casson e Alan Rugman observaram que, além de se diversificar horizontalmente, muitas das multinacionais também tinham uma produção diversificada verticalmente, produzindo produtos intermediários da sua cadeia produtiva (BEMVINDO, 2014, p.24). Segundo essa teoria a internacionalização de uma empresa pode ser expressa em três postulados: (1) em um mundo de mercados imperfeitos, as empresas buscam maximizar seus lucros; (2) quando o mercado de produtos intermediários de uma determinada companhia é imperfeito, surge um incentivo a criação de mercados internos a própria empresa; (3) A internalização de mercados através das fronteiras nacionais é o fator responsável pelo

surgimento das empresas multinacionais. Os autores supõem então, que as empresas escolheriam a localização com o menor custo para a realização de cada atividade internalizada (BEMVINDO, 2014, p.24).

Dentre os benefícios propostos por Buckley e Casson (1988) para uma empresa internalizar atividade estão: (1) possibilidade de controlar os preços com mais facilidade; (2) redução do poder de barganha dos distribuidores locais; (3) redução de incertezas do comprador em operações de transferência de conhecimento; e (4) redução da capacidade dos governos de intervir sobre impostos, tarifas e taxas de câmbio, já que operações internas são mais difíceis de se monitorar. Em suma, este modelo supõe que empresas crescem internalizando mercados até o ponto em que os custos de internacionalização superem os benefícios. Nesse processo a empresa supera as fronteiras nacionais e passa a distribuir suas atividades em função dos custos de produção em cada localidade. A internacionalização é então a substituição de um mercado estrangeiro por um mercado interno a própria empresa.

A teoria desenvolvida por Dunning (1977) que busca entender o porquê de uma empresa tomar a decisão de realizar investimentos diretos em outros países. Toma como base três variáveis: as vantagens de propriedade da empresa, que são aquelas vantagens competitivas difíceis de serem imitadas; as vantagens de localização de uma determinada região ou país, que são as características deste lugar que tornam sua exploração; e as vantagens de internalizar determinado aspecto da produção, substituindo a exportação pela produção no próprio mercado de destino. Em função destas três variáveis Dunning (1980) classifica as atividades de uma empresa no exterior com base no investimento direto em quatro tipos: (1) Atividades realizadas em função de uma demanda de um mercado estrangeiro; (2) atividades com o intuito de ter acesso a algum recurso natural, sendo assim atividades orientadas pela oferta; (3) atividades com o intuito de aumentar a eficiência dos processos da empresa; e por fim, (4) atividades com a finalidade de proteger ou aumentar as vantagens de propriedade da empresa, ou ainda, reduzir a concorrência.

As teorias comportamentais tiveram início na década de 1970, quando pesquisadores da universidade de Uppsala na Suécia deram uma nova abordagem ao estudo do tema. Estes estudos passaram a observar a internacionalização sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional (BEMVINDO, 2014, p.33). Teoria que parte do princípio de que, os processos de internacionalização de uma empresa se dão por meio das decisões de gestores com racionalidade e acesso a

informações limitadas, que ocorrem de maneira gradual e com a intenção de minimizar os riscos existentes. Nesse sentido, para os autores deste modelo, a falta de um conhecimento adequado do mercado estrangeiro é um grande obstáculo para o desenvolvimento de operações no mesmo. Entretanto, quanto mais uma empresa se relaciona com um mercado estrangeiro, mais informações ela obtém a respeito dele, diminuindo assim suas incertezas e seus riscos. Esse processo deixa a empresa mais segura para assumir mais compromissos com este mercado e progredir no processo de internacionalização (BEMVINDO, 2014, p.33).

Segundo a abordagem Johanson e Vahlne (1977), principais autores deste modelo, as variáveis do processo são subdivididas em conhecimento de mercado e compromisso com o mercado. O compromisso com o mercado pode ser mensurado de duas maneiras. Pelo montante de recursos totais empregados pela companhia e pelo grau de comprometimento com este mercado, ou seja, a dificuldade de se realocar um determinado recurso deste mercado em um outro.

Por fim, os autores também propõem que esse processo se dá de maneira gradual no que tange ao comprometimento de recursos em função do conhecimento do mercado. Uma empresa começa suas atividades explorando o mercado doméstico, posteriormente a mesma começa a exportar seu produto para outros mercados, o que pode ocorrer a princípio de maneira indireta. O aumento das exportações proporciona a empresa um maior contato com o mercado estrangeiro e conseqüentemente um maior conhecimento do mesmo, o que poderá acarretar em investimento direto no mesmo (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Já segundo Johanson e Matsson (1988), empresas são interdependentes e por tanto estabelecem relações de longo prazo umas com as outras. Essa rede de relacionamentos, ou *Network*, influencia diretamente as decisões direcionadas a internacionalização. A *Network* de uma determinada empresa possui uma coordenação proveniente de um processo gradual de interações, que contribuem para a consolidação desta rede e levam tempo para serem construídas. Esse processo culmina em uma integração internacional, onde a empresa aumenta o nível de coordenação entre diferentes redes de contato em diversos mercados.

Oviatt e McDougall (1994) identificaram diversos problemas em aplicar as teorias tradicionais de internacionalização a novos empreendimentos internacionais. Eles então propuseram um novo modelo de análise, que utilizava elementos da teoria de negócios internacionais incorporados a conceitos do campo de empreendedorismo

e de gerência estratégica. A partir da análise destes autores é possível identificar alguns aspectos interessantes que podem ser aplicados ao caso de estudo em questão. Dentre eles podemos destacar que o conhecimento de uma determinada firma é um recurso altamente móvel, e que fornece a uma determinada empresa a motivação para empreender em um novo mercado, onde seus conhecimentos prévios lhe garantem vantagem sobre a concorrência local (OVIATT; MCDOUGALL, 1994).

Mais tarde alguns autores deste segmento passaram a dar foco a figura do empreendedor. Segundo Andersson (2000), podemos definir empreendedor como um indivíduo que realiza atividades empreendedoras, independente do mesmo ser o fundador ou o dono de uma empresa. Neste caso, um gerente ou mesmo um funcionário poderia assumir o papel de um empreendedor dentro de uma companhia. Os próprios Oviatt e McDougall (2005, p.540) atualizaram o termo Empreendedorismo Internacional como sendo “a descoberta, a criação, avaliação e exploração de oportunidades através das fronteiras nacionais, para criar produtos e serviços futuros”.

Vale: de empresa estatal para capital privado

Em 3 de março de 1942, Brasil, Inglaterra e Estados Unidos assinaram os Acordos de Washington, por meio deles estabeleceram-se, entre outras coisas, as bases para instalação de uma produtora e exportadora de minério de ferro no Brasil. Caberia à Inglaterra comprar e transferir ao governo brasileiro as minas de Itabira e a Estrada de Ferro Vitória Minas, enquanto os Estados Unidos emprestariam US\$ 14 milhões para investimentos da empresa. Em 1º de junho Getúlio Vargas oficializa a criação da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) (Vale: Nossa História, 2012, p.48).

Devido ao processo de reconstrução da Europa no pós-guerra, a demanda mundial de minério de ferro cresceu em grande quantidade a partir do final da década de 1940. Nesse período a CVRD chegou a ser responsável por 98% das exportações de minério de ferro do Brasil. Essas passaram de 41 mil toneladas de minério em 1946 para 4.270 mil toneladas em 1960. A década de 1950 também marcou de forma importante a diversificação de mercados da empresa, que no início da década destinava 80% de suas exportações para o mercado americano e no final da mesma década esse número caiu para menos de 30% (BEMVINDO, 2014, p.70).

No dia 11 de julho de 1967, a companhia iniciou o Programa Grande Carajás. O projeto foi orçado em US\$ 930 milhões e propunha-se a extrair 12 milhões de

toneladas anuais de minério de ferro a partir 1979 e alcançar uma produção de 50 milhões de toneladas por ano até 1985. O destino do minério seria, prioritariamente, os mercados norte-americano, europeu e japonês. Para a consolidação desse ambicioso projeto, foi implantada uma importante infraestrutura, que incluiu a Usina hidrelétrica de Tucuruí, a Estrada de Ferro Carajás e o Porto de Ponta da Madeira, localizado no Porto do Itaqui em São Luís (MA) (Vale: Nossa História, 2012, p.137).

Com o crescimento das exportações e vendas, a empresa passou a investir cada vez mais em pesquisas geológicas, o que levou a criação de uma subsidiária responsável apenas por esse tipo de atividade no ano de 1971, a Docegeo. Ela se tornou um importante instrumento no plano de diversificação de atuação da CVRD, diminuindo assim os riscos ligados a depender de um único produto. As descobertas da Docegeo levaram a vários projetos de *joint venture* com empresas estrangeiras, em mercados como o de alumínio e de pelotas (BEMVINDO, 2014, p.71).

Em 1980, a CVRD já atuava na mineração de bauxita e manganês, por meio das coligadas Mineração Rio do Norte e Urucum Mineração S. A. Em 1982, com a inauguração da Valesul, a Companhia ingressava no segmento de alumínio. Em 1985, começava o Projeto Albras, para a produção de alumínio em Barcarena (PA). Em 1986 e 1989 a companhia também iniciou operações ligadas a exploração do ferro-silício e do pó de quartzo, respectivamente. Por fim, o ouro revelou-se uma opção valiosa que permitiu a empresa fazer caixa rapidamente (Vale: Nossa História, 2012, p.193).

A Vale deu um passo decisivo para consolidar a verticalização da produção de ligas de manganês no final de 1995, ao assumir 65% das ações da *Société Européenne d'Alliages pour la Sidérurgie* (SEAS), segunda maior empresa europeia e francesa para a produção de ferroligas de manganês. Essa foi uma conquista de peso, uma vez que era a primeira vez que a companhia controlava uma empresa operacional no exterior. Com essa aquisição a Vale garantiu seu ingresso permanente no mercado europeu de ligas (Vale: Nossa História, 2012, p.238).

Nesse mesmo período, a Vale inaugurou no estado de Tocantins, a Mina das Almas, com capacidade para produzir 1 tonelada de ouro por ano. Em novembro de 1996, surgiria também uma nova empresa para operar no mercado de cobre: a Salobo Metais S.A. O final dos anos 1990 também foi marcado por aquisições. A empresa adquiriu participações em várias empresas pelotizadas como a empresa brasileira Samarco (Vale: Nossa História, 2012, p.260).

Segundo Bemvindo (2014, p.81), duas peculiaridades do mercado de mineração merecem ser mencionadas no intuito de analisar o processo de internacionalização de uma empresa do setor. Primeiramente, a distribuição aleatória de recursos minerais ao redor do mundo impede que uma companhia mineradora determine onde será realizada sua produção. Agravando este fator temos ainda a redução das reservas não exploradas do mundo, o que gera uma corrida para garantir os direitos de exploração futura das mesmas. O segundo fator apresentado é o fato de que *commodities* minerais, especialmente o minério de ferro, possuem um baixo valor em relação ao seu peso e volume. Isso torna o custo logístico com esse tipo de operação muito mais importante que para a maioria dos outros setores.

Mesmo com essas peculiaridades é possível perceber nas ações da CVRD, alguns fatores descritos pelas teorias de internacionalização. Em primeiro lugar a busca por uma diversificação dos mercados de clientes, seguido por uma busca por diversificar a produção, de maneira a não depender de um único produto. Temos também a internalização de diversos aspectos da produção, como infraestrutura de produção e logística. Nesse sentido cabe destacar os investimentos em ferrovias, portos, hidroelétricas e as compras de empresas de pelotização, como a Samarco.

Também estiveram presentes nestes primeiros anos investimentos no sentido de verticalizar a produção de ligas, como exemplificado com a compra da *Société Européenne d'Alliages pour la Sidérurgie* em 1995. Essa compra se torna ainda mais significativa no sentido em que, foi a primeira empresa operacional no exterior controlada pela CVRD. Por fim cabe destacar a formação do *Network* da companhia representada pelas coligações e *joint ventures* da empresa nestes anos.

Após a privatização em 1997 os processos de internacionalização da Vale se intensificaram e a empresa ganhou um espírito mais empreendedor. O foco internacional que a empresa ganharia na década seguinte, é simbolizado pelo início da comercialização das ações da companhia na Bolsa de Valores de Nova York, no ano 2000. Devido a demanda de países emergentes, como a China, os preços do minério de ferro se elevaram a partir de 2004. Isso levou o preço das ações da companhia Vale do Rio Doce a dispararem (Vale: Nossa História, 2012).

Em 2004, a CVRD chegou a China, com um investimento de 10,6 milhões de dólares. Ela participou, junto com sócios japoneses, da criação da *Shandong Yankuang International Coking Company*. O grande apetite Chinês por minério de

ferro afetou também o preço da commodity que disparou na primeira metade dos anos 2000. Com isso, a Vale decidiu aumentar sua presença no solo chinês, construindo em 2008, centros de distribuição. Também em 2008 a Vale finalizou a construção da usina de processamento de Níquel de Dalian, na China (Vale: Nossa História, 2012).

Em outubro de 2006 a CVRD adquiriu a empresa canadense Inco, maior produtora de níquel na época. O valor total investido foi de US\$ 18,24 bilhões, fazendo desta a maior aquisição da América Latina naquele ano. Com isso o níquel passou a representar 26% da renda bruta da companhia. Além do Canadá a Inco também possuía operações na Indonésia, Reino Unido, Japão, China, Taiwan e Coreia aumentando muito a presença global da CVRD. Esse processo, no entanto, apresentou desafios, como a adaptação aos diferentes tipos de relações trabalhistas para cada país. Isso gerou uma série de greves, que em alguns lugares, chegou a durar um ano (BEMVINDO, 2014, p.77).

Em 29 de novembro de 2007, a CVRD anunciou que se chamaria apenas Vale. Entre as razões para a mudança, está o fato de que Vale é facilmente lida e entendida em outros idiomas. Também em 2007 a empresa adquiriu a AMCI, mineradora que operava vários ativos de carvão na Austrália. Outro grande passo rumo à internacionalização foi a chegada a Moçambique, onde a Vale venceu a licitação para explorar a maior província carbonífera ainda não explorada no mundo. O projeto Moatize, foi iniciado em 2008 e envolveu a construção da mina e também de uma grande estrutura logística até então inexistente no país (Vale: Nossa História, 2012).

A economia mundial foi sacudida em 2008 por um choque que impactou fortemente a demanda por minério de ferro, resultando na queda do preço do minério. Tal crise exigiu da companhia uma reavaliação do seu plano de crescimento tanto nacional, quanto internacional. Apesar dos impactos negativos no ano, os desinvestimentos feitos pela empresa contribuíram para alcançar resultados econômicos satisfatórios. Entretanto, em razão disso a empresa se desfez de negócios com Estados Unidos e China (Vale: Nossa História, 2012).

A Vale se recuperaria em 2010, impulsionada pelo retorno do crescimento global, porém consequências da crise afetaram sua estratégia de desenvolvimento e a empresa passou a adotar uma posição mais conservadora. A partir desse ano a Vale passou a investir na exploração de minério na África Ocidental, mais precisamente na Guiné, onde executa o maior projeto de minério de ferro. A mineradora ainda controla outro projeto na África, no Cinturão de Cobre na Zâmbia.

Fechou também presença no Congo, Angola e África do Sul. Ainda em 2010 começa também a operar no Chile, incluindo duas minas e uma usina, em um trabalho envolvendo cobre. Para driblar a alta dos preços dos fretes e a redução da oferta nos anos após a crise, a Vale decidiu comprar e construir suas próprias embarcações. Os navios seriam os maiores do mundo para transporte de minério de ferro e passaram a ser conhecidos como Valemax (Vale: Nossa História, 2012, p.370).

Nos anos após a privatização fica clara a intenção de internacionalizar da Vale. Nesse sentido vemos empreendimentos da companhia voltados principalmente para diversificação da produção, visando diluir o risco referente as volatilidades do mercado de minério de ferro, e ingresso em novos mercados. A alta nos preços do minério de ferro no início dos anos 2000 deram um grande impulso para seus investimentos. Também foi interessante observar a corrida da Vale, junto a outras mineradoras, no sentido de garantir acesso a reservas minerais ao redor do mundo.

Bemvindo (2014, p.84) teve ainda a oportunidade de entrevistar gestores da companhia a respeito dos processos de internacionalização da mesma. Estes apontaram que, muitas das vezes, diferentes *commodities* tem os mesmos compradores em comum. Isso dá a mineradoras diversificadas, como a Vale, vantagens sobre empresas especializadas em um único minério. Isso pode ser exemplificado pela compra da Inco, que teve seus negócios alavancados pelo melhor acesso ao mercado chinês fornecido pela Vale. Por fim, esse fato também influencia em quais ativos a Vale investirá. Isso pode ser observado pela busca da companhia em garantir acesso a jazidas de carvão na África, ou mesmo pelo acesso ao níquel da Inco, no intuito de fornecer “pacotes” aos seus clientes.

Vários aspectos no processo da Vale se adequam ao Paradigma Eclético. A busca de vantagens de localização como motivação para internacionalizar; a utilização de vantagens de propriedade de uma grande mineradora, frente aos concorrentes dos países explorados; a compra de ativo motivada por evitar o acesso de mineradoras concorrentes aos mesmos; e até mesmos a internalização de atividades de logística, pelotização e distribuição são identificáveis na sua história.

Já a gradualidade de alguns dos novos investimentos da Vale e o caso da Inco, que acelerou alguns processos de internacionalização da companhia ao fornecer a mesma os conhecimentos necessários para ingressar em novos mercados, se enquadram bem e teorias comportamentais. Cabe destacar os problemas enfrentados com greves referentes a entrada nesse novo mercado. Por fim, segundo Bemvindo

(2014, p.97), diversos gestores entrevistados por ele apontaram a visão de gestores com perfil empreendedor dentro da companhia como grande motivação para internacionalização, além de identificarem tendências da empresa a se internacionalizar em função do seu *Network*, como clientes e fornecedores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo apresentou um resumo apanhado das principais teorias a respeito da internacionalização de empresas presentes na literatura. Ele então analisou, com base nestas teorias, as motivações e os processos de internacionalização de uma multinacional do setor de mineração. Nesse sentido, devido a sua participação mundial no setor, a Vale foi o alvo deste estudo. Os marcos mais importantes da companhia, no sentido da internacionalização, foram analisados no período que vai da sua fundação ao ano de 2012.

A fundação da Companhia Vale do Rio Doce se apresenta como um fenômeno atípico em comparação com outras companhias. A mesma foi fundada com a finalidade de suprir um mercado externo motivada por relações políticas e não de mercado. Outra anormalidade identificada é que, o mercado brasileiro na época era pouco desenvolvido, tendo uma demanda por minério muito baixa, fator que desentoa de boa parte das teorias da literatura. Entretanto, ao longo da sua história, vários dos seus processos de internacionalização puderam ser melhor compreendidos sobre a perspectiva de alguma das teorias apresentadas.

Todas as teorias apresentam convergências e divergências com o caso da Vale. Isso provavelmente advém do tamanho da companhia, e conseqüentemente, da complexidade de seus processos, bem como das peculiaridades do setor de mineração. Nesse sentido cabe destacar que as teorias com uma abordagem econômica são mais abrangentes, ao passo que as teorias comportamentais oferecem explicações melhores para ações específicas, mas são pouco abrangentes. A teoria que se adequou de forma mais abrangente, explicando mais processos de internacionalização no caso da Vale, foi a teoria do Paradigma Eclético. Nesse sentido, praticamente todas as proposições da teoria se enquadraram em alguma medida ao caso da Vale. Cabe ressaltar, entretanto, que vários dos processos da

empresa, embora não contradigam o Paradigma Eclético, se enquadram melhor nas explicações propostas por outras teorias.

REFERÊNCIAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. **Revista BNDES**, v.12, n.24, p.43-76, dez. 2005.

ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firm's internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. **International Business Review**, [S.I.], v.30, n.1, p.63-92, Spring 2000.

ANDERSSON, S. The internationalization of the firm from a entrepreneurial perspective. **International Studies of Mgt. & Org.**, 30/1, p.63-92. 2000.

BEAMISH, P. W. The internalization process for smaller Ontario firms: A research agenda. **Research in Global Business Management** [S.I.], Management, v.1, p.77-92, 1990.

BEMVINDO, B. S. T. **O Processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira: Estudo do Caso Vale**. 116f. Rio de Janeiro, 2014. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2014.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. A. The limits of explanation: testing the internationalization theory of the multinational enterprise. **Journal of International Business Studies**, [S.I.], v.19, n.2, p.181-193, 1988.

CARNEIRO, J.; DIB, L. A. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPN**, v.2, n.2, São Paulo, 2007.

CUNHA, S. K. Processo de internacionalização de uma empresa multinacional brasileira de base tecnológica. **Revista de Administração FACES Journal**, v.9, n.4, p.67-84, set. 2010.

DUNNING, J. H. Toward and eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, [S.I.]. v.11, n.1, p.9-31, 1980.

DUNNING, J. H. Trade, Location of Economic Activity and The Multinational Enterprise: A Search for an Eclectic Approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P.; WIJKMAN, P. **The International Allocation of Economic Activity**. Londres: Macmillian, 1977.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Ranking FDC das multinacionais brasileiras 2016**, 2016 Disponível em:

<https://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/nucleos/Documents/negocios_internacionais/2016/Ranking_FDC_Multinacionais_Brasileiras_2016.pdf > Acesso em: 03 nov. 2017.

HYMERS, S. The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investments. Cambridge, Mass: MIT Press, 1960.

JOHANSON, J.; MATTSON, L. Internationalization in industrial system – a network approach. In: HOOD, N. e VAHLNE, J. (eds.) **Strategies in global competition.** New York: Croom Helm. P.287-314, 1988.

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

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Toward a theory of international new ventures. **Journal of International Business Studies**, v.25/1, p.45-64, 1994.

OVIATT, B. M.; MCDOUGALL, P. P. Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. **Entrepreneurship Theory & Practice**, n.29:5, p.537-553, 2005.

VALE: NOSSA HISTÓRIA. Rio de Janeiro: Verso Brasil, 2012- ISBN 978-85-62767-07-04

WELCH, L.; LUOSTARINEN, R. Internationalization: evolution of a concept. **Journal of General Management**. vol 14, n.2, inter 1988.