

Gestão de Negócios e a Internacionalização de Empresas

Mayara Shimabukuro
mayarashimabukuro@hotmail.com
UnG

Antonio Carlos Estender
estender@uol.com.br
UnG/ UAM

Margareth Galvão
estender@uol.com.br
UnG

Resumo: O presente artigo tem como finalidade mostrar como se dá o processo de internacionalização de uma empresa brasileira, o que ele significa e quais os riscos que a companhia poderá correr durante o processo. Os principais motivos que levavam uma empresa a se internacionalizar eram a disponibilidade de recursos naturais, mão de obra barata, entre outros. A partir da década de 80, esse contexto mudou significativamente, assim, o crescimento econômico estava mais alojado no sistema de empresas transacionais, fazendo com que os governos ficassem preocupados em atrair investimentos estrangeiros através da criação de infraestrutura local que potencializasse a competitividade das subsidiárias visando à competição global. Será tratada como estudo de caso a empresa EMBRAER, uma fabricante brasileira de aviões, que não alcançou o sucesso esperado num primeiro momento ao tentar entrar no fechado mercado chinês. A análise apresentada possibilita o conhecimento de como uma empresa adquire vantagem no mercado internacional através do processo de internacionalização, o porquê de se internacionalizar e também como as empresas podem iniciar esse processo através de negócios de menor risco como por exemplo as franquias e as Joint Ventures. As empresas brasileiras hoje já possuem um número considerável no mercado internacional, distribuído em todos os continentes, sendo 78% dele na América do Sul.

Palavras Chave: Internacionalização - Mercado Internaciona - EMBRAER - -

1. INTRODUÇÃO

Internacionalização refere-se a trocas econômicas, políticas ou culturais entre nações. Existem diversos tipos de internacionalização, como por exemplo, a exportação ocasional, por intermédio de um agente ou de uma filial comercial ou a implantação produtiva que substitui total ou parcialmente o fluxo de importação. A exportação é a primeira alternativa das empresas para o mercado externo, e também a de menor risco e comprometimento de capital. O franchising é a transferência de *know how*, ou seja, prevê o contrato entre duas empresas, na qual uma delas tem o *know how* e compromete-se a transferi-lo e a outra o tem o capital. Outra alternativa são as *Joint Ventures* que é a associação de duas ou mais empresas com um objetivo comum, onde, as empresas isoladamente não teriam o mesmo sucesso. Pode-se citar também o investimento direto, que é o que será tratado neste artigo, quando uma empresa opta por entrar em um mercado internacional assumindo todos os riscos; ou seja, a abrir uma filial adquirindo uma empresa local ou até mesmo construindo suas próprias instalações, pode-se considerar este, um grau elevado de internacionalização, já que a empresa se expõe a elevados riscos de custo e políticos.

Após a Segunda Guerra Mundial a economia de todo o mundo mudou radicalmente, e essa mudança foi o pilar para o surgimento de mercados globais. Tendo identificado novas oportunidades em qualquer parte do mundo, os concorrentes globais têm substituído os locais, (KEGAN, 2005). Nos anos 90, com a instalação do protecionismo no Brasil, os empresários se acomodaram ao controle de grande parte do mercado nacional e a ausência de concorrentes internacionais. Até nos dias de hoje, há uma série de obstáculos para a internacionalização das empresas brasileiras, como por exemplo, o alto custo de infraestrutura, leis antigas e estrutura tributária pouco clara, porém, o BNDES e o governo brasileiro já têm alguns incentivos para as empresas se internacionalizarem.

As forças que impulsionam a globalização e a internacionalização das empresas são o número crescente de países que adotaram a ideologia do mercado livre, os avanços nas comunicações, a transferência do processo de centro de gravidade econômico para os países que estão em desenvolvimento e, principalmente, as novas oportunidades de mercado.

A internacionalização é considerada a maior dimensão do processo contínuo de estratégia de desenvolvimento para grande parte das empresas, pois determina o desenvolvimento do concorrente e as mudanças nas ideias de negócio, orientação das ações, escopo, organização de princípios, convergência de normas, entre outros.

A diferença entre o processo de internacionalização tem algumas vertentes, primeiro, a empresa transfere produtos, recursos ou serviços através de fronteiras nacionais, o que implica em selecionar o país que a transação deverá ocorrer, após esse processo a empresa terá de escolher a modalidade da transação para a entrada no mercado externo.

Segundo a Fundação Dom Cabral (FDC), a empresa brasileira que mais tem se internacionalizado foi o grupo JBS, o maior frigorífico de carne bovina do mundo, que também controla diversas marcas como a SEARA, e atua em mais 22 países nos 5 continentes. A pesquisa considerou dados do ano de 2012, o cálculo de quão internacional uma empresa é entram os critérios de ativos, receita e número de funcionários, assim a FDC compara os números das empresas correspondentes a cada um dos setores no Brasil e no exterior.

Os principais motivos que levavam uma empresa a se internacionalizar eram a disponibilidade de recursos naturais, mão de obra barata, barateando o custo de produção que compensavam os custos adicionais de transportes e a atratividade de mercados locais. A partir da década de 80, esse contexto mudou significativamente, assim, o crescimento econômico estava mais alojado no sistema de empresas transacionais, fazendo com que os governos, que,

no passado estabeleciam norma de entrada de capital estrangeiro e o funcionamento de multinacionais, ficassem preocupados em atrair investimentos estrangeiros através da criação de infraestrutura local que potencializasse a competitividade das subsidiárias visando à competição global. (Dunning, 1999).

2. RESUMO, TÍTULO E PALAVRAS-CHAVE.

O presente artigo tem como finalidade mostrar como se dá o processo de internacionalização de uma empresa brasileira, o que ele significa e quais os riscos que a companhia poderá correr durante o processo. Os principais motivos que levavam uma empresa a se internacionalizar eram a disponibilidade de recursos naturais, mão de obra barata, entre outros. A partir da década de 80, esse contexto mudou significativamente, assim, o crescimento econômico estava mais alojado no sistema de empresas transacionais, fazendo com que os governos ficassem preocupados em atrair investimentos estrangeiros através da criação de infraestrutura local que potencializasse a competitividade das subsidiárias visando à competição global. Será tratada como estudo de caso a empresa EMBRAER, uma fabricante brasileira de aviões, que não alcançou o sucesso esperado num primeiro momento ao tentar entrar no fechado mercado chinês. A análise apresentada possibilita o conhecimento de como uma empresa adquire vantagem no mercado internacional através do processo de internacionalização, o por quê de se internacionalizar e também como as empresas podem iniciar esse processo através de negócios de menor risco como por exemplo as franquias e as Joint Ventures. As empresas brasileiras hoje já possuem um número considerável no mercado internacional, distribuído em todos os continentes, sendo 78% dele na América do Sul.

Palavras chave: Internacionalização, mercado internacional, EMBRAER, riscos.

3. SEÇÕES E PARÁGRAFOS

2. Problema

Por que as empresas brasileiras tem dificuldade para se internacionalizar? O que se pode fazer para que a adaptação das empresas brasileiras em novos mercados seja mais fácil e de menor risco?

De acordo com um estudo realizado no ano de 2013 pela Fundação Dom Cabral, pode-se perceber alguns impactos da política externa do Brasil no processo de internacionalização de empresas brasileiras. Analisa-se que as empresas tem dado importância à linha de crédito e financiamento para investimento no exterior e nos últimos dez anos o fato mais relevante foi a negociação da diminuição das barreiras alfandegárias.

O maior erro cometido por organizações que pretendem se internacionalizar, como foi o caso da EMBRAER em um primeiro momento, é não estudar o mercado que visam e não terem profissionais capacitados para participar do processo, como por exemplo os internacionalistas. Neste artigo iremos propor soluções para que as companhias que querem conquistar o mercado externo não percam o grande investimento, adaptando-se ao mundo globalizado e entendendo as exigências do mercado. Abaixo, algumas hipóteses para a solução do problema:

- Fazer um profundo estudo de mercado do país onde existe a pretensão de se instalar;
- Network, ou seja, conversar com profissionais que já estejam estabilizados no mercado, sendo eles estrangeiros ou não, para tirar dúvidas sobre o país em geral, como os incentivos do governo local para/com novas companhias, como as companhias do país são vistas pelo resto do mundo, como está a economia do país, etc.

➤ Começar o processo através de meios de menor risco, como exportação de seus produtos, *franchisings* ou *Joint Ventures*.

2.1 Justificativa

O tema internacionalização está cada vez mais em evidência por diversos motivos, mas principalmente pela visão de crescimento das empresas. O foco dessa análise é o porquê muitas empresas nacionais tem a intenção de conquistar novos mercados e novos países devido à globalização, por motivos internos, como por exemplo, a visão de crescimento da organização, a necessidade de explorar novas economias, etc., e os motivos externos, como a abordagem por parte de empresas estrangeiras, resposta a concorrentes ou a incentivos governamentais, etc.

2.2 Objetivo

O presente artigo tem por objetivo mostrar as necessidades da organização quando ela tem a pretensão de se internacionalizar, quais são os riscos e como não cometer erros durante o processo de internacionalização, por ainda ser um processo relativamente novo e desconhecido por muitas companhias brasileiras.

2.3 Metodologia

Metodologia: Projetou-se um estudo de caráter exploratório-descritivo, que busca aumentar o conhecimento a respeito de um problema e clarificar conceitos e, ao mesmo tempo, descrever como funciona determinada organização. Foi realizada uma revisão de literatura sistemática. Para a elaboração desta revisão, foram percorridos os seguintes passos: identificação do tema, amostragem ou busca na literatura, extração dos estudos incluídos e sua avaliação, interpretação dos resultados e síntese do conhecimento obtido. Na seleção dos materiais incluídos na revisão, utilizou-se a internet para acessar as bases de dados Sibe-USP, Dedalus, Scientific Electronic Library Online (SciELO), entre outros. Os critérios de inclusão foram: materiais que reportassem, direta ou indiretamente, a temática, publicados entre 2000 a 2014, nos idiomas inglês, português, exclusivamente desenvolvido no Brasil. A busca dos dados e a análise dos resultados foram feitas entre período de fevereiro a junho de 2014.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão do referencial teórico; Gestão internacional; Internacionalização de empresas. A seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, pesquisa exploratória. Na terceira seção, foi apresentada a empresa EMBRAER. Na quarta seção, as análises de dados, onde os esforços serão direcionados à diminuição do número de risco no processo de internacionalização. Na última seção, são expostas as conclusões finais, onde foi considerada a valiosa estrutura e grande potencial que o estudo profundo do mercado possui para se tornar referência na área de Internacionalização de empresas.

2.4 Aspectos Metodológicos

Para Yin (2001), o estudo de caso é utilizado para investigar fenômenos atuais e permite realizar uma investigação profunda na realidade. O método permite a união de conhecimentos teóricos com experiências práticas e pesquisas de campo. Esse método procura explicar variáveis causais de determinados fenômenos por meio de uma intervenção com a realidade que seria muito mais complexa de ser identificada por meio de um levantamento ou experimento, procura também descrever a situação real do contexto e também estuda explorar situações da vida real. O que justifica a escolha desse método é a tentativa de esclarecer estratégias para serem implementadas, o porque elas foram adotadas, como foram implantadas e desenvolvidas e quais os resultados esperados. Com esse estudo conseguimos deixar claro quais são os problemas reais do tema.

Segundo Gil (1999), pesquisa exploratória é utilizada para realizar um estudo preliminar do principal objetivo do fenômeno que está sendo investigado. Ela pode ser realizada através de diversas técnicas geralmente com uma amostra que permite a definição do problema e formular sua hipótese com precisão. As pesquisas exploratórias utilizam técnicas como o estudo de caso, observação ou análises históricas e seus resultados qualitativos e quantitativos. Através de análises históricas e observações conseguimos ter mais precisão nas informações que foram encontradas e assim, a conclusão será mais clara e objetiva.

A vertente mercadológica utilizada para o desenvolvimento deste artigo foi a qualitativa, que pode ser descrita como a obtenção de dados e informações que descrevam pessoas, lugares e processos por meio da interação entre o pesquisador e a situação a ser estudada. Sua fonte de dados de pesquisas são os ambientes naturais, por isso trata-se de uma pesquisa com alto grau descritivo e que valoriza a visão dada pelas pessoas ao tema pesquisado; segundo Godoy (1995). A pesquisa qualitativa obtém a qualidade dos dados pesquisados, não a quantidade de informações, fazendo com que as pesquisas sejam mais diretas.

Inicialmente, desenvolveu-se como alvo desse estudo de caso o problema que grandes empresas, como a EMBRAER, tiveram ao se internacionalizarem em certos países, onde o governo toma as rédeas do mercado. A pesquisa exploratório baseou-se em estudos que comprovaram que se a empresa fizer uma pesquisa a fundo do país onde deseja se internacionalizar ela terá sucesso, adaptando-se a ele. Pode-se considerar essa uma pesquisa qualitativa, pois foram obtidos dados com algumas pesquisas realizadas. De acordo com um profundo estudo feito no ano de 2013 pela Fundação Dom Cabral, as empresas brasileiras tem usado diferentes modalidades de atuação no mercado externo, como escritórios comerciais para suporte de vendas vindas do Brasil, já outras empresas optam por enviar seus produtos desmontados para finaliza-los no país de atuação; as franquias também estão sendo uma opção muito utilizada para empresas brasileiras, pois ela não requer necessariamente um investimento de capital próprio e sim a transferência de ativos intangíveis, como por exemplo a marca e o know-how.

3. EMBRAER

A Embraer (Empresa Brasileira de Aeronáutica) é uma fabricante brasileira de aviões comerciais, executivos, agrícolas e militares. Ela teve início em uma iniciativa do governo brasileiro dentro de uma estratégia para implementar a indústria aeronáutica no Brasil. Foi fundada no ano de 1969 como uma sociedade de capital misto e controle estatal, vinculada ao

Ministério da Aeronáutica. Em 1994 a empresa foi leiloadada e passou por um longo processo de reestruturação, tornando-se assim uma das empresas mais importantes negociadas na BOVESPA, e assim começava a visão e pretensão do mercado internacional. No ano de 2002, em uma *Joint Venture* com a *China Aviation Industry Corporation II*, criou a *Embraer Aircraft Industry Co. Ltd.*

No ano de 2004 a empresa teve o ápice de sua receita líquida, calculada em R\$ 10,2 bilhões, porém, em 2006 sua receita líquida foi de R\$ 8,3 bilhões, e essa queda na receita da empresa estava relacionada a alguns fatores como: problemas na montagem dos aviões, ocorrendo atraso nas entregas e também, por ser uma empresa exportadora, a desvalorização do dólar de cerca de 8% teve impacto direto sobre a receita.

O grande problema no processo de internacionalização da empresa foi na China, onde o governo não dava nenhum tipo de suporte para empresas estrangeiras, principalmente no ramo da aviação, pois o governo também era um fabricante de aviões. Também as restrições para obter licenças de importação fez com que a EMBRAER tivesse dificuldade de exportar aviões do Brasil que não são fabricados na China, e um dos motivos é o mercado de aviação chinês não estar tão em alta como em anos atrás. A empresa atua no ramo de aviação comercial e executiva, mercado de defesa e governo e no ramo de aviação agrícola.

Devido ao controle do governo Chinês, o mercado de jatos executivos só começou a crescer no país em 2010, porém, em 2014 é o segundo país onde esse segmento mais cresce no mundo. A liderança do mercado de jatos é dos Estados Unidos, seguido pelo México, onde a maioria de sua frota é antiga, e o Brasil em terceiro. Com esse crescimento na China, que, em 10 anos consumirá 800 jatos executivos, a EMBRAER viu uma grande oportunidade nesse mercado. A empresa já tem uma fábrica no país e entregará o primeiro jato fabricado na China em Dezembro de 2014.

A EMBRAER é a quarta maior fabricante de aeronaves comerciais do mundo. A integração da empresa com seus fornecedores é fundamental para seu sucesso atualmente, muitos deles mantêm unidades dentro da empresa, compartilhando riscos e desenvolvendo novas tecnologias.

4. Análise de Dados (pressupostos)

Um estudo sustenta a expansão das empresas brasileiras no cenário internacional como resultado de seu crescimento, as experiências de países desenvolvidos e em desenvolvimento evidenciam o efeito positivo da internacionalização das empresas, pois elevam a consolidação da imagem nacional e a marca dos produtos no mercado interno em decorrência das exigências do mercado externo. Através de investimento estrangeiro direto, em muitas sociedades foram constituídas com o objetivo de produzir internamente o produto antes de ser importado, mas também alguns empresários estrangeiros optam pela transferência de tecnologia.

O desafio no processo de internacionalização é aproveitar o cenário da economia mundial e colocar o Brasil em uma posição de receptor direto de investimento e de investidor no exterior.

Por ser um tema cada vez mais em evidência, por conta da visão de crescimento das empresas, a internacionalização passou a ser um caso de estudos profundos, devido ao insucesso de muitas empresas quando surgiu esse processo.

Através do estudo de caso realizado com a empresa EMBRAER, fez-se importante a presença de networks e estudos no processo de internacionalização. A justificativa de estudar o problema ocorrido durante o processo de internacionalização é devido ao grande valor de capital investido.

Como diminuir o risco durante o processo de internacionalização, fazendo com que a empresa não perca o capital investido?

Abaixo apresentam-se algumas hipóteses, que, ao serem implementadas, conseguiríamos diminuir o risco de problemas e a perda de capital durante o processo de internacionalização.

- Analisar profundamente o país onde deseja-se entrar: como o governo lida com a inserção de empresas estrangeiras no país, algum incentivo é dado para que as empresas progridam? procurar países que estejam estabilizados economicamente, etc.;
- Começar o processo de internacionalização de forma mais sutil, como por exemplo, como *franchisings* e *Joint Ventures* de grandes marcas já conhecidas internacionalmente;
- O processo de exportação do material que a empresa fabrica, no primeiro momento, é a melhor opção para saber se o país onde a empresa deseja inserir-se vai ser bem aceito pelos consumidores.

Pode-se certificar que as empresas, ao terem conhecimento total do mercado onde pretendem se internacionalizar, poderão tomar decisões mais precisas, para, por fim, alcançarem o sucesso e conseguirem se expandir no mercado externo. Abaixo, apresenta-se alguns tipos de estratégias de internacionalização.

5. Considerações Finais

O processo de internacionalização, desde que aconteça de forma planejada, consciente e com o domínio total de regras do comércio exterior, pode ser um excelente negócio. A informação é a base do processo e a fundamentação das decisões. A empresa que não têm êxito no mercado interno, dificilmente alcançará o sucesso no mercado externo, por isso o processo de internacionalização não deve ser usado como uma tentativa de ‘salvar’ a empresa de uma crise.

O objetivo geral dessa pesquisa foi o esclarecimento de dúvidas sobre o processo de internacionalização, quais erros não cometer e qual o motivo de muitas empresas brasileiras estarem se internacionalizando.

Através do artigo consegue-se ver que se as organizações analisarem de maneira correta o mercado que desejam se desenvolver, o risco de não ter o sucesso desejado é muito menor. Podemos citar o processo de exportação, em um primeiro momento, como uma das melhores formas de uma empresa começar a ganhar o mercado internacional, pois assim, os empresários terão a resposta se seu produto será bem aceito ou não por um novo mercado que tem uma cultura diferente da sua.

A necessidade do sucesso em mercados internacionais é muito grande pois há um alto capital sendo investido durante o processo, mostrando que pesquisas e estudos se tornem muito valiosos para a diminuição do risco.

Observou-se que no caso da empresa EMBRAER, além de fazer parte do ramo da aviação, que é um mercado de alto risco, a falta de conhecimento do mercado e do governo local foi o principal motivo da falta de sucesso durante o processo de internacionalização.

O resultado da pesquisa é que, ao tomar a decisão de se internacionalizar, a empresa deve, primeiramente, ter conhecimento total do mercado e das implicações governamentais, para, depois de todas as informações precisas, começar todo o processo; é importante também a empresa analisar outras formas de conquistar novos mercados com procedimentos de menor risco, como as exportações, *franchisings* e as *Joint Ventures*.

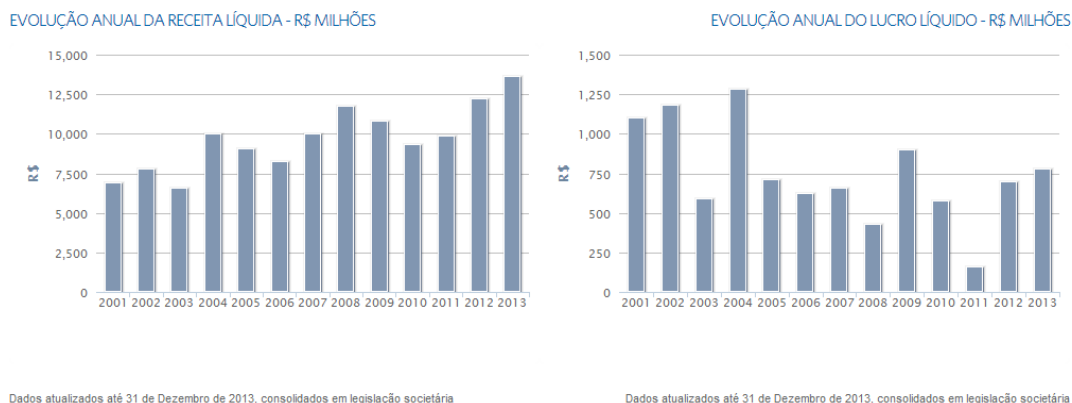
De acordo com o estudo da Fundação Dom Cabral, as empresas brasileiras estão espalhadas em todo o mundo, sendo 78% delas espalhadas pela América do Sul e 69% na

América do Norte. Portanto, as empresas brasileiras que já alcançaram um mercado considerável no país, veem como crescimento da companhia o sucesso no mercado externo.

Conclui-se que com o grande número de empresas se internacionalizando em todo o mundo devido à globalização e com cada vez mais facilidade ao acesso de informações, as companhias terão muito menos prejuízos quando decidirem se internacionalizar, pois conhecerão a fundo o país de pretensão.

4. FIGURAS, GRÁFICOS E TABELAS

Figura 1 – Evolução Anual (R\$)



Fonte: EMBRAER

Figura 1 – EMBRAER em números

EMBRAER EM NÚMEROS



Fonte: EMBRAER

QUADRO 1 - Capacidades estratégicas de internacionalização

TIPO	CAPACIDADES ESTRATÉGICAS-CHAVE
Multinacional	Constrói forte presença local por meio da sensibilidade e capacidade de respostas às peculiaridades nacionais
Global	Constrói vantagens de custos por meio de operações centralizadas globalmente
Internacional	Explora o conhecimento e capacidade da matriz por meio da difusão e adaptação

Fonte: desenvolvido pelo autor

5. CITAÇÕES

Gestão de Negócios Internacionais

Relações internacionais são as relações que se desenvolvem entre nações, contudo, estão manifestas em diferentes campos da realidade, podendo resumir-se para efeito de análise: diplomático, militar, econômico e político, propriamente dito. (Moreira, 2007). O governo está diretamente ligado com o processo de relações internacionais que as empresas buscam tanto o governo local quanto o dos países para onde as companhias buscam seu desenvolvimento.

A dimensão internacional da gestão e negócios – devido principalmente à globalização- tornou-se um grande desafio para governos, instituições e organizações (Faria, 2009). Com isso, os governos tendem a investir cada vez mais em organizações que pretendem se expandir internacionalmente.

A economia atual é intrinsecamente internacional, e será cada vez mais. O processo de internacionalização vem se acelerando desde o fim da Segunda Guerra e tem adquirido agora características de vendaval (Libera, 2007). Cabe salientar que com o grande número de companhias que tomam o mercado brasileiro, as empresas brasileiras tem o mesmo objetivo, de atingir o público mundial.

Internacionalização de empresas

A internacionalização se refere as trocas econômicas, políticas, culturais entre nações, e as relações que daí resultam, pacíficas ou conflituosas, de complementaridade ou de concorrência, (Rocher, 2010) cabe salientar que quando uma organização pretende se internacionalizar ela tem que estar ciente do mercado do país em que pretende entrar, pois irá participar de um novo mercado, da qual não sabe se seu produto será bem aceito pelos consumidores.

O processo de internacionalização das empresas envolve duas instancias principais, a primeira é o atendimento de mercados externos via exportação e o segundo é o investimento direto no exterior (Cavalcante, 2008), cabe salientar que quanto de menor for o risco do processo que a empresa fizer, mais demorado se dará o processo de internacionalização, porém as chances de a empresa não alcançar o sucesso esperado será bem menor.

A motivação para uma empresa querer se internacionalizar pode ser interna ou externa à empresa, ou podem estar relacionadas com os mercados. (Crespo, 2007), então, se o mercado local está em crise, como por exemplo aconteceu na Europa, as empresas para evitar problemas maiores, optaram por mercados internacionais, investimentos em países que estavam em constante desenvolvimento.

6. REFERÊNCIAS

1. CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o apoio a internacionalização das empresas brasileiras**. Revista do BNDES. Rio de Janeiro, 2005.
2. FARIA, Alex. **Gestão Internacional**. EBAPE FGV. Rio de Janeiro, 2008.

3. AMATUCCI, Marcos. **Internacionalização de Empresas – Teorias, Problemas e Caos**. Ed. Atlas. São Paulo, 2009.
4. FLEURY, Afonso. **Gestão Empresarial para Internacionalização das empresas Brasileiras**. Ed. Atlas. São Paulo, 2010.
5. SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht; MADEIRA, Adriana Beatriz. **Internacionalização de Empresas – Teorias e Aplicações**. Ed. Saint Paul. São Paulo, 2013.
6. FERNANDES, Arnaldo Matos Coelho. **Desafios da Internacionalização – As Empresas Num Contexto Global**. Ed. Educ. São Paulo, 2012.
7. LAKATOS, Eva M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
8. MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
9. MOREIRA, Adriano. **Teoria das Relações Internacionais**. Ed. Livraria Almedina. Coimbra, 2003.
10. **RANKING FDC DAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS 2013**. Fundação Dom Cabral