

5

Conclusão

A partir deste estudo, foi possível observar como as teorias de internacionalização puderam explicar diferentes aspectos da expansão para a China das empresas estudadas.

A teoria Poder de Mercado contribuiu para a análise pois parte da premissa de que as empresas visam à otimização de seus recursos. Para atingir esse objetivo, buscam ampliar sua participação no mercado interno por meio de fusões e aquisições. Chega-se, no entanto, a um determinado ponto em que o mercado interno se encontra saturado. Nesse momento, as firmas se expandem internacionalmente. Uma das razões pelas quais a Suzano foi motivada a fazer negócio com a China foi a busca pela otimização dos recursos. A empresa, que possui uma sólida participação no Brasil e opera globalmente em outros 60 países, já realizava pesquisas de desenvolvimento genético de culturas florestais e de biocombustíveis no país. Logo, depois de explorar mercados brasileiro e estrangeiro, a China, através dos centros de pesquisa, se tornou uma opção viável para a expansão da Suzano.

A teoria também explica uma das motivações do Banco do Brasil de se instalar na China. A instituição financeira enxergou na China um mercado ainda pouco explorado pelo Brasil e por isso estabeleceu escritórios de negócios em Xangai. Havia, portanto, oportunidades a serem exploradas pelo Brasil. A teoria afirma que a internacionalização deve ocorrer quando há imperfeições estruturais; no caso, a possibilidade de intensificação do comércio entre os dois países.

Os produtos selecionados para a internacionalização também puderam ser explicados pelo Poder de Mercado. A teoria não faz restrição em termos de produtos, serviços, tecnologias ou atividade. Entretanto, crê que as firmas que se expandem internacionalmente tendem a estabelecer parcerias com empresas locais. A partir dessas parcerias, a firma internacionalizada amplia sua

participação de mercado em território estrangeiro. No caso da Suzano, o produto exportado foi a celulose. Por ser *commodity*, não requer certo padrão de tecnológico ou de processamento e por isso afirma-se que não possui restrições. Já o Banco do Brasil e Marfrig se consolidaram a empresas locais. O BB atendia em com os bancos chineses todas as demandas em *yuan* por uma exigência da regulamentação local. Por outro lado, a Marfrig optou por estabelecer JVs não por uma exigência legal e sim por uma decisão estratégica. A primeira JV formada tinha o objetivo de explorar oportunidades em logística e distribuição e a segunda JV, de verticalizar a operação de aves no país.

A partir da análise das entrevistas, verificou-se que nenhuma empresa mencionou que o momento de internacionalizar foi quando o mercado brasileiro estava saturado. Contudo o Poder de Mercado pôde explicar a motivação da Marfrig e BRF BrasilFoods pois afirma que os investimentos em mercados estrangeiros devem se desenvolver conforme as oportunidades forem surgindo. O momento de a Marfrig entrar na China foi quando o país ofereceu condições favoráveis, tais como o aumento do mercado consumidor de carne e a rede de varejos em franca expansão. A BRF BrasilFoods foi estimulada tanto pelo governo chinês, que tinha interesse em suprir a demanda interna crescente por carne, quanto pelo governo brasileiro, que intermediou as negociações para que a BRF BrasilFoods pudesse exportar para a China.

Após a análise das entrevistas, verificou-se que nenhuma empresa considerou que o destino a se internacionalizar fosse um país onde houvesse chance de conluio e concentração do mercado. Portanto a teoria Poder de Mercado não pôde explicar a pergunta “para onde se internacionalizar?”.

Dentre as formas de atuação no mercado externo, o Poder de Mercado considera a exportação, novas subsidiárias e escritórios de representação comercial. Por isso, foi capaz de explicar a internacionalização da Marfrig, BRF BrasilFoods, Suzano e Banco do Brasil.

Os autores da teoria denominada Ciclo de vida do produto acreditam que o ciclo de vida de um produto pode ser estendido quando se descobre uma inovação e quando essa inovação é expandida para além de suas fronteiras nacionais. A aprendizagem é um elemento essencial para a teoria uma vez que ela permite a inovação que, por sua vez, pode acarretar a otimização dos recursos da firma. Os

centros de pesquisa da Suzano na China propiciam o aprendizado, a inovação tecnológica de seus produtos e a otimização de seus recursos.

Por ser uma teoria ligada diretamente à inovação, os produtos e serviços internacionalizados são baseados em conhecimento ou dirigidos por qualidade e imagem. A carne produzida pela Marfrig requer alta tecnologia por ser produzida em larga escala, para garantir a segurança alimentar e para produzir cortes de carne específicos para os chineses. Além de ser baseada em conhecimento e qualidade, a Marfrig também é baseada em imagem. Por se tratar de uma indústria de alimentos, é necessário que os consumidores tenham uma confiança sobre seus produtos. No caso da BRF BrasilFoods, a empresa passou por um processo burocrático de requerimentos e testes do governo chinês para que pudesse exportar para a China. Por isso, pode-se afirmar que a BRF BrasilFoods oferece produtos em uma indústria dirigida por qualidade. A WEG teve o incentivo do governo chinês pois detinha *know-how* na produção de motores de alta eficiência e o governo estava interessado em empresas de alto nível de inovação e de tecnologia. Por isso afirma-se que a WEG fornece produtos baseados em conhecimento.

A Suzano intensificou sua atuação na China conforme foi aprendendo sobre o mercado em questão. O início se deu por meio de centro de pesquisas. Posteriormente, um escritório comercial e, mais recentemente, a aquisição da empresa FurutaGene. O Ciclo de vida do produto explicou o momento escolhido pela Suzano para se internacionalizar pois a teoria afirma que o conhecimento para a inovação é obtido gradualmente e que a internacionalização se desenvolve conforme o aprendizado é adquirido.

Após a análise das entrevistas, verificou-se que nenhuma empresa considerou que o destino a se internacionalizar fosse um país onde houvesse chance de conluio e concentração do mercado. Portanto a teoria Ciclo de vida do produto não pôde explicar a pergunta “para onde se internacionalizar?”.

Dentre as formas de atuação no mercado externo, o Ciclo de vida do produto considera a exportação, novas subsidiárias e escritórios de representação comercial. Por isso, foi capaz de explicar a internacionalização da Marfrig, BRF BrasilFoods, Suzano e Banco do Brasil.

A teoria Internalização afirma que as empresas atuam em mercados imperfeitos e têm um grande volume de atividades intermediárias. Essas

imperfeições de mercado estimulam as empresas a absorver mercados em países estrangeiros e fazer concorrência com as firmas locais, caso o custo de transação seja considerado baixo. Por isso essa teoria acredita que as firmas se internacionalizam para reduzir custos ou para reduzir riscos de fazer negócios com terceiros no exterior. A Suzano tem como premissa que o processo de internacionalização seja realizado por meio de um canal direto em função dos riscos e custos de fazer negócios com terceiros serem mais elevados. Ao fazer uma análise dos custos transacionais, a empresa verificou que seria mais viável utilizar um canal direto. A WEG optou por instalar uma fábrica na China pelo fato de os custos de logística e o tempo de transferência dos produtos a partir do Brasil serem mais altos.

A teoria foi capaz de explicar o produto e serviço internacionalizado da Marfrig e do Banco do Brasil, respectivamente, pois afirma que os produtos e serviços que se destinam ao mercado internacional são aqueles cujas indústrias são passíveis de consolidação ou cooperação já que prevê a mistura (*bundle*) de recursos entre mercados. A Marfrig estabeleceu cooperação, através de suas duas *joint-ventures*, com varejistas da China por ter percebido a expansão das redes de varejo e como essa parceria facilitaria a entrada de seu produto no país. O Banco do Brasil estabeleceu cooperação com bancos chineses para que pudesse operar no país em yuan. Em função das barreiras legais, somente as operações em moedas estrangeiras poderiam ser feitas pelo BB.

O momento de se internacionalizar, segundo os teóricos da Internalização, é de acordo com o surgimento das oportunidades. Conforme o mercado mostra sinais de suas imperfeições, as empresas de fora são estimuladas a criar mercados internos que façam concorrência. No caso Marfrig, o momento de entrar na China foi quando o país ofereceu as seguintes condições favoráveis: o aumento do mercado consumidor de carne e a rede de varejos em ascensão. Já o contexto favorável no caso da BRF BrasilFoods foi o fato de a oferta de carne não conseguir suprir a demanda dos chineses e, por isso, o governo tinha interesse em atrair empresas estrangeiras. Além disso, em abril de 2011, a visita da presidenta Dilma Rousseff ao governo chinês foi outro elemento que garantiu a entrada da empresa na China posto que após a visita, a autorização para a venda de carne suína da BRF BrasilFoods foi liberada no país.

A Internalização acredita na análise custo-benefício para verificar se a empresa deve internalizar uma atividade ou depender de terceiros no exterior. A solução mais vantajosa é aquela capaz de auferir maior lucro. Dessa forma é possível afirmar que o destino das empresas multinacionais deve ser onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros. Essa foi uma das razões pelas quais a WEG e o Banco do Brasil optaram por se expandir para a China. A WEG considerou na sua decisão o fato de que a instalação de uma fábrica na China traria redução de custos em termos de logística e tempo de operação em comparação com a fábrica no Brasil. O BB optou pela China pois verificou que havia imperfeições de mercado, que seriam o espaço para intensificar o comércio entre Brasil e China dado que o fluxo de capitais entre os países poderia ser maior. Caso isso fosse explorado, acarretaria lucros para o banco.

A literatura de Internalização vê exportação, licenciamento, aquisições, novas subsidiárias e escritórios de representação comercial como formas de internacionalização de empresas e por isso foi capaz de explicar os modos de entrada das cinco empresas estudadas.

O Paradigma Eclético acredita que as empresas se internacionalizam porque através de novos mercados é possível extrair vantagens dos fatores locais. Essa premissa foi capaz de explicar a motivação das cinco empresas estudadas uma vez que todas foram impulsionadas pela possibilidade de conseguir novos mercados. Além disso, a teoria também parte do princípio de que a vantagem competitiva é obtida por meio de seus ativos. No caso da WEG, o Governo da Província de Jiansu ofereceu a compra de uma estatal local, incluindo todos os seus ativos. Essa oportunidade foi uma das razões pela quais a WEG decidiu se internacionalizar para a China. No caso do BB, a possibilidade de adquirir ativos em um mercado ainda pouco explorado pelo Brasil foi relevante para a decisão de se internacionalizar. A vantagem de *ownership* mencionada pelo Paradigma Eclético foi capaz de explicar a motivação da Suzano e da WEG de se expandirem para território estrangeiro. A teoria afirma que a presença física das empresas no exterior elimina a concorrência dos exportadores. Além disso, o maior controle sobre as atividades pode ser considerado um benefício transacional. Dessa forma, o Paradigma Eclético pôde explicar as motivações da Suzano, que optou por se internacionalizar através de um canal direto para reduzir os custos da operação e

deter maior controle. A WEG também considerou o fator custo e por isso optou por uma fábrica na China. Os custos de logística e tempo de transferência do Brasil para a China não compensariam a operação. Há também o fato de produtos como aço terem um preço mais competitivo na China. O Paradigma Eclético também acredita na internacionalização como um processo de aprendizagem uma vez que existe troca entre os países. Mais uma vez, o caso Suzano pôde ser explicado por essa teoria. A parceria realizada com centros de pesquisa chineses ligados ao desenvolvimento genético de culturas florestais e de biocombustíveis permite não só a aprendizagem tecnológica mas também sobre a maneira como os chineses cooperam com empresas estrangeiras.

O Paradigma Eclético não faz menção a quais tipos de produtos ou serviços podem ser internacionalizados. Por isso se aplica ao caso da Suzano que exporta celulose, uma matéria-prima.

O momento para se internacionalizar, segundo essa mesma teoria, é conforme surgirem as oportunidades, que seriam a possibilidade de obter vantagens competitivas em outro país a partir dos fatores locais. O conceito dessa teoria foi capaz de explicar os casos Marfrig e BRF BrasilFoods, ambas do mesmo setor. A Marfrig foi impulsionada pelo aumento do mercado consumidor de carne e das redes de varejos na China. As oportunidades da BRF BrasilFoods foram a visita da presidenta Dilma Rousseff à China em 2011, que acelerou o processo de autorização da carne brasileira naquele país, aliado ao interesse por parte da própria China. O governo precisava das empresas estrangeiras posto que as firmas locais não conseguiam suprir a demanda interna por carne.

A localização é considerada uma vantagem competitiva para as multinacionais, segundo o Paradigma Eclético. Por isso foi capaz de explicar o destino da Marfrig, WEG e Banco do Brasil. A Marfrig está localizada em pontos estratégicos do país, o que é importante em termos de logística e de consolidação da marca na China. A WEG também considerou a vantagem em termos de logística e por isso escolheu situar-se em Nantong. O BB, que havia iniciado as suas operações em Pequim, mudou-se para Xangai por perceber que essa cidade é o centro financeiro do país.

O Paradigma Eclético, por ser um modelo multi-teórico, considera todos os modos de entrada estudados. Por causa disso foi capaz de explicar as formas de internacionalização das cinco empresas estudadas.

A escola de Uppsala (década de 70) considera que as empresas buscam novos países como uma reação às pressões mercadológicas. Como todas as empresas consideraram a internacionalização porque visam conquistar novos mercados, a teoria foi capaz de explicar os cinco casos estudados. As pressões mercadológicas são causadas pelos outros participantes da sua indústria ou pelo interesse de desenvolver relacionamentos, o que ocorreu nos casos da Marfrig, BRF BrasilFoods, WEG e BB. A teoria acredita que a internacionalização é um processo gradual de aprendizagem. Conforme se ganha conhecimento, o processo se desenvolve. A Suzano iniciou sua atuação na China a partir de parcerias com centros de pesquisa, o que permitiu aprender como se relacionar com os chineses. A escola de Uppsala também acredita na importância do empresário na decisão de se internacionalizar. Mais uma vez, o caso Suzano se assemelha ao que afirma a teoria. Havia o desejo dos empresários da Suzano de pôr em prática a sua estratégia de atuação global.

As razões para explicar o momento de se internacionalizar são quando o mercado estiver saturado e conforme o conhecimento é obtido. Quando o está o mercado está saturado, a empresa tende a reagir a essa pressão e a se expandir internacionalmente. Não houve nenhum caso estudado que se enquadrasse. A teoria também acredita no planejamento e na aprendizagem gradual, que ocorreu no caso da Suzano.

O elemento localização é importante para a escola de Uppsala (década de 70). A Marfrig, a WEG e o Banco do Brasil consideraram a posição geográfica das cidades como um elemento estratégico para a internacionalização.

Os modos de entrada estudados por Uppsala (década de 70) são exportação, subsidiárias e escritórios comerciais. A corrente pôde explicar a internacionalização das empresas Marfrig, BRF BrasilFoods, Suzano e Banco do Brasil.

O modelo relacionado à inovação (I-M) define que a internacionalização por si só já é considerada uma inovação. A internacionalização se dá de maneira gradual conforme a empresa aprende sobre o país em que pretende atuar. Além da aprendizagem, o desejo do empresário também é relevante para o modelo I-M. Para essa corrente, os empresários tendem a ter uma postura cautelosa dado o desafio que é se expandir para o exterior. Essas duas motivações explicam o caso Suzano, que iniciou exportando, depois criou escritórios de representação

comercial e, por fim, adquiriu a empresa FuturaGene. Logo, a internacionalização se deu conforme o conhecimento foi sendo obtido.

O modelo I-M não restringe os produtos ou serviços que podem ser internacionalizados. Por isso, explica o caso da Suzano, que vende matéria-prima. É um tipo de produto que não requer alto padrão tecnológico ou que necessita de um parceiro local para entrar na China.

A localização favorável, assim como o Paradigma Eclético e Uppsala (década de 70), é considerado importante para o êxito na internacionalização. O I-M pôde explicar os casos Marfrig, WEG e Banco do Brasil pois as três empresas consideram a localização como elemento fundamental para a entrada no exterior. A teoria I-M analisa apenas a exportação como modo de entrada no exterior. Por isso, foi capaz de explicar os casos Marfrig, BRF BrasilFoods e Suzano.

A teoria de Fluxo de Conhecimento acredita que as empresas multinacionais exploram imperfeições estruturais ao transferir o seu *know-how* para outras firmas que detêm menos conhecimento. O Banco do Brasil precisava do intercâmbio com bancos chineses para poder operar na China. Os bancos chineses operavam em *yuan* e o BB, em moedas estrangeiras. As MNCs buscam novos mercados pois, quando têm mais capacidade de transferir conhecimento do que as concorrentes, apresentam vantagem comparativa. Foi o caso de todas as firmas estudadas neste trabalho. A transferência de conhecimento permite maior aprendizagem para as empresas envolvidas. A Suzano foi motivada a se internacionalizar pelo fator aprendizagem uma vez que conhecia o mercado chinês com propriedade através dos centros de pesquisa que depois foi avançando para outras formas de internacionalização. Além do conhecimento, essa teoria acredita que as firmas devem internalizar mercados quando o custo de depender de outras firmas for alto. Por isso, a corrente de Conhecimento considera o elemento custo. A Suzano e a WEG optaram por entrar de maneira direta em função dos altos custos de operar do Brasil.

A corrente de Fluxo de Conhecimento não faz restrição a produtos ou serviços que podem ser enviados para o exterior. A internacionalização avança conforme a empresa aprende sobre o mercado estrangeiro. Dessa forma, o caso Suzano é o que mais se aproxima dos conceitos apresentados.

O Fluxo de Conhecimento considera como formas de entrada as aquisições, as subsidiárias e os escritórios comerciais e com isso foi capaz de explicar a entrada de todas as empresas analisadas.

A Perspectiva *Networks* afirma que as relações se estabelecem dentro da rede de negócios. A principal motivação para se internacionalizar, de acordo com essa teoria, é seguir movimentos de outros participantes da rede ou desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais. As empresas Marfrig, BRF, BrasilFoods, WEG e Banco do Brasil foram influenciadas pelas redes em que se encontram.

A teoria em questão não restringe quais tipos de produtos ou serviços podem ser internacionalizados. O momento de expandir-se é quando as empresas sentem necessidade de ampliar a sua rede de relacionamentos. O Banco do Brasil percebeu a importância de aprimorar a relação com os chineses e por isso decidiu entrar nesse país.

O destino da internacionalização, segundo a Perspectiva *Networks*, está baseado nas redes internacionais estabelecidas ou almejadas. O Banco do Brasil almejava estabelecer redes de negócios com a China, já que as relações entre os países ainda eram embrionárias. A WEG também pretendia expandir suas redes internacionais ao adquirir uma firma estatal chinesa. Dessa forma, conseguiria relacionamento facilitado com fornecedores locais e com o governo.

A teoria das redes considera como formas de internacionalização as alianças estratégicas, aquisições, subsidiárias e escritórios comerciais. Todos os casos estudados se encaixam em pelo menos uma dessas formas.

O Empreendedorismo Internacional foca no empresário tomador de decisão. A internacionalização é motivada, primeiramente, pelo desejo do empreendedor, como foi o caso da Suzano. Além disso, a teoria crê na busca por novos mercados como uma mudança estratégica. Todas as empresas estudadas também consideraram esse fator.

Assim como Paradigma Eclético, Uppsala década de 70, Inovação, Fluxo de Conhecimento e *Networks*, o Empreendedorismo Internacional também não restringe os produtos ou serviços que podem ser internacionalizados. Como a Suzano exporta celulose, uma matéria-prima, é o caso que mais se aproxima.

O momento propício para a expansão da empresa é quando o tomador de decisão julga necessário. A internacionalização da Suzano e a da WEG foram

influenciadas pela vontade de seus gestores e por isso se aproximam do modelo Empreendedorismo Internacional.

O destino da internacionalização, segundo essa corrente, deve ser aquele onde houver demanda potencial. As empresas Marfrig, BRF BrasilFoods, Suzano e Banco do Brasil enxergaram demandas potenciais na China e com isso decidiram se expandir para esse país. A teoria também acredita que os empreendedores são influenciados pelas redes em que estão inseridos. Por isso escolhem o destino de acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almejadas. Marfrig, WEG e Banco do Brasil buscavam ampliar a sua rede de negócios, assim como afirma a teoria do Empreendedorismo Internacional.

Dentre todas as teorias analisadas, verificou-se que o Paradigma Eclético foi o que mais conseguiu explicar o processo de internacionalização das cinco firmas estudadas: Marfrig, BRF BrasilFoods, Suzano, WEG e Banco do Brasil. No entanto, verificou-se que nenhuma teoria respondeu isoladamente a todas as perguntas feitas: “por quê?”, “o quê?”, “quando?”, “para onde?” e “como?”. Abaixo verifica-se o número de respostas que cada teoria conseguiu explicar dos cinco casos estudados.

Aproximação da teoria com todos os casos analisados								
29	25	24	21	19	19	15	14	12
Eclético	Fluxo de Conhecimento	Uppsala	Empreendedorismo	Internalização	Networks	Poder de Mercado	Ciclo de vida da produto	Inovação
Econômico	Comportamental	Comportamental	Comportamental	Econômico	Comportamental	Econômico	Econômico	Comportamental

Tabela 7 – Número de respostas que cada teoria conseguiu explicar

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se abaixo o quadro de respostas obtidas. As respostas estão classificadas pelas que mais correspondem aos casos estudados.

Perguntas	Respostas	Nº de empresas que correspondem a essa resposta
Por quê?	Busca de mercado	5
Para onde?	Onde houver demanda potencial	4

Por quê?	Seguir movimentos de outros participantes da rede/indústria ou desenvolver relacionamentos em novas redes internacionais	4
Como?	Aquisições	3
Para onde?	De acordo com as redes internacionais estabelecidas ou almeçadas	3
Como?	Escritórios de representação comercial	3
Como?	Exportação	3
Para onde?	Localização favorável	3
O quê?	Produtos, serviços ou tecnologias em indústrias baseadas em conhecimento ou dirigidas por qualidade e imagem	3
Como?	Alianças estratégicas/redes	2
Quando?	Conforme oportunidades	2
Como?	Novas subsidiárias	2
Quando?	O tomador de decisão julgar adequado	2
Para onde?	Onde houver imperfeições de mercado que permitam a maximização de lucros	2
Por quê?	Procura de ativos	2
O quê?	Produtos ou serviços em indústrias passíveis de consolidação / cooperação	2
Por quê?	Redução de custos ou riscos de fazer negócios com terceiros no exterior	2
Por quê?	Aprendizagem	1
Quando?	Conforme o conhecimento é obtido	1
Por quê?	Desejo do empresário	1
Por quê?	Explorar imperfeições estruturais	1
Por quê?	Otimizar recursos	1
Quando?	Quando houver necessidade de desenvolver relacionamentos	1
Como?	Licenciamento	0
Quando?	O mercado estiver saturado	0
Para onde?	Onde houver chance de conluio e concentração do mercado	0

Tabela 8 – Número de empresas que consideraram as respostas
Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se perceber que não há predominância das correntes econômica ou comportamental pois ambas conseguem explicar parcialmente as decisões tomadas pelas empresas. Observa-se também que o Paradigma Eclético é um modelo multi-teórico baseado nos conceitos de *Ownership* do Poder de Mercado (HYMER, 1960/1976), de Internalização (BUCKLEY; CASSON, 1976/1998) e do Diamante de Porter (1989b), o que o torna mais amplo e mais aplicável a casos diversos. Por isso, acredita-se que esta seja a razão de se ser a teoria que melhor explica a internacionalização das empresas estudadas.

Os casos da Marfrig, WEG, BRF BrasilFoods puderam ser explicados principalmente pelo Paradigma Eclético. Vale ressaltar que as empresas Marfrig e BRF BrasilFoods fazem parte da mesma indústria e por isso tendem a sofrer as mesmas influências mercadológicas, o que impacta as suas decisões estratégicas. A WEG explorou a sua vantagem, o fato de ser um dos maiores produtores de motores de alta eficiência, e o fator local, poucos fabricantes desse produto na China. Isso fez com que o governo chinês fornecesse incentivos para a entrada no país. Ao explorar vantagens locais, conseguiu obter vantagem competitiva. Marfrig e BRF BrasilFoods foram influenciados pelo crescimento da demanda na China e pelo interesse por novas redes de relacionamento.

Os casos Suzano e Banco do Brasil têm maior aproximação com o Fluxo de Conhecimento. A Suzano procurou entrar gradualmente na China conforme o conhecimento foi sendo obtido. Primeiramente, a partir de centros de pesquisas, escritório de representação comercial e, mais recentemente, aquisição de uma empresa local. O Banco do Brasil explorou o fato de o comércio entre Brasil e China ser pouco desenvolvido. Essa imperfeição estrutural foi o elemento que influenciou a entrada na China.

Essa pesquisa permitiu analisar pontos relevantes das teorias mais importantes de internacionalização de empresas e como elas conseguem explicar na prática a expansão das firmas. Há apenas 57 empresas brasileiras atuando na China atualmente e este trabalho visa contribuir para aquelas que ainda não estão mas que pretendem se instalar no país e também para aquelas que já estão e que buscam desenvolver a sua experiência na China. Sugere-se que os trabalhos futuros estudem empresas de outros setores para verificar se as mesmas teorias

(Paradigma Eclético e Fluxo de Conhecimento) se sobressaem. Além disso, propõe-se que sejam analisados outros países para que se verifique se outras teorias possuem maior aproximação.