

“Internacionalização e cultura: um estudo sobre as empresas brasileiras na Bolívia”

Avance de investigación en curso.

GT12 - Globalização, integração regional e sub-regional.

Giuliana Aparecida Santini Pigatto

Professora Doutora

Univ. Estadual Paulista - UNESP, câmpus de Tupã - Brasil.

Renato Dias Baptista

Professor Doutor

Univ. Estadual Paulista - UNESP, câmpus de Tupã - Brasil.

Projeto FAPESP - Auxílio à Pesquisa – Proc.: 12/03523-1

E-mail: rdbaptista@tupa.unesp.br

Resumo

A cultura possui inúmeras interfaces vinculadas aos recentes processos de internacionalização da produção brasileira. Os valores concebidos por um país interferem de modo decisivo nas políticas de desenvolvimento organizacional e refletem nos índices de produtividade, qualidade e na consolidação da empresa brasileira em outros territórios. O presente trabalho propõe uma análise crítica mediante a discussão de dados preliminares de uma pesquisa empírica de característica multidisciplinar realizada na Bolívia. De frente aos pressupostos da liderança brasileira na integração e no desenvolvimento do continente, tencionou-se estudar as características interconectivas da cultura objetivando a geração de informações para compreensão da dinâmica do processo de internacionalização produtiva.

Palavras Chave: Cultura, Internacionalização Produtiva, Bolívia.

Internacionalização e cultura: um estudo sobre as empresas brasileiras na Bolívia

1. Resumo

A cultura possui inúmeras interfaces vinculadas aos recentes processos de internacionalização da produção brasileira. Os valores concebidos por um país interferem de modo decisivo nas políticas de desenvolvimento organizacional e refletem nos índices de produtividade, qualidade e na consolidação da empresa brasileira em outros territórios. O presente trabalho propõe uma análise crítica mediante a discussão de dados preliminares de uma pesquisa empírica de característica multidisciplinar realizada na Bolívia. De frente aos pressupostos da liderança brasileira na integração e no desenvolvimento do continente, tencionou-se estudar as características interconectivas da cultura objetivando a geração de informações para compreensão da dinâmica do processo de internacionalização produtiva.

1. Introdução

As organizações brasileiras vivem uma realidade sem precedentes diante da denominada internacionalização produtiva. Nessa fase, inúmeros fatores são levados em conta na expansão em terras estrangeiras, entre elas estão as questões culturais que devem ser analisadas, respeitadas e inseridas no planejamento estratégico da internacionalização.

Um processo de internacionalização não deve prescindir de uma análise cuidadosa sobre a cultura que, no caso da internacionalização da produção, está intrinsicamente ligada à cultura local. Se essa conexão não é levada em conta são estimulados inúmeros efeitos, principalmente em países que apresentam uma democracia frágil e que a presença de empresas estrangeiras ocupa o centro das discussões políticas, sindicais, ambientais, educacionais, entre outras.

A presente pesquisa visa analisar as interfaces entre os processos de cultura organizacional e local no processo de internacionalização de empresas que nas últimas décadas instalaram plantas produtivas na Bolívia. Para a consecução dos objetivos deste trabalho são apresentados dados preliminares sobre a Petrobras e um estudo sobre as interfaces entre a internacionalização e a cultura. Vale ressaltar que esta pesquisa, que recebe suporte financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo/FAPESP/Brasil, está em desenvolvimento, portanto, seguindo o cronograma de trabalho o estudo ainda ampliará as informações coletadas na Petrobras/Bolívia, dados da Votorantim Cimentos e de diversas entrevistas com agentes determinantes na análise da cultura e de negócios na Bolívia.

2. Internacionalização e Petrobras

A presença de empresas de países emergentes - oriundas do grupo BRICS - e de países em desenvolvimento, principalmente do continente Sul Americano, tem marcado o processo de internacionalização mais recente do cenário mundial (a partir da década de 1990), sendo caracterizado como a 'terceira onda' da internacionalização ou o fenômeno das multilatinas. Nesse processo, a área científica vem ampliando as discussões acerca da participação mais ativa dos países em desenvolvimento, tão bem como das experiências e trajetórias de companhias brasileiras, podendo-se citar como exemplos de contribuições: Cyrino, Barcellos e Tanure (2010); Fleury, Leme Fleury e Reis (2010), Cuervo-Cazurra (2008; 2010); Goldstein (2009; 2010); Ramamurti e Singh, (2009), Guillen e Garcia-Canal (2009); Fleury e Leme (2011); Fleury, Leme Fleury e Borini (2012) e outros. "A internacionalização de empresas se tornou o sinal mais visível do incremento das relações entre o Brasil e os seu entorno geográfico". (FUSER, p. 66, 2011)

De modo mais específico, pode-se dizer que a década de 1990 também expressou o processo de internacionalização das empresas nacionais, com uma expansão importante dos investimentos diretos. Para tal, é importante a observação do aumento do volume de investimento brasileiro direto (IBD), que passou de um montante de US\$ 1 bilhão (média ano), a partir da segunda metade da década de 1990, para uma média de US\$ 6,2 bilhões no período 2001-2011 (BACEN, 2013).

Esse processo de internacionalização foi influenciado por fatores externos e internos, podendo-se citar: a perspectiva de abertura comercial preconizada pelo Consenso de Washington, no início dos anos 1990; o novo acordo de cooperação entre países, o Mercosul; as operações de privatização de empresas estatais, como a Petrobras, a Embraer e a Companhia Vale do Rio Doce; a consolidação da indústria de bens de consumo; a desnacionalização da indústria de bens duráveis, processo em que várias indústrias foram adquiridas por multinacionais estrangeiras etc (FLEURY, LEME FLEURY e REIS, 2010).

A princípio, as estratégias de internacionalização das empresas brasileiras privilegiaram os países da América Latina, países com menor distanciamento geográfico e diferenças culturais e institucionais (CYRINO, PENIDO e TANURE (2008).

Os segmentos em que as multinacionais brasileiras atuam apresentam um amplo escopo de atividades, não somente ligado à exploração de recursos naturais. São os seguintes segmentos: baseadas em recursos naturais; provedoras de insumos básicos (siderurgia, cimento, metais, petroquímica); montadoras de produtos complexos (aviação e componentes de veículos); produtoras de bens básicos de consumo (bebidas, alimentos, têxtil); provedoras de componentes e equipamentos (peças para automóveis e equipamentos elétricos); provedoras de matérias de construção; tecnologia de informação e serviços; serviços de engenharia etc. Existem outras vantagens (que não a de somente recursos naturais) ligadas ao país em alguns dos segmentos nos quais as multinacionais brasileiras atuam: condições institucionais, mão de obra especializada, acesso a centros de aquisição de conhecimento tecnológico etc (FLEURY, LEME FLEURY e REIS, 2010; FLEURY, LEME FLEURY, 2009).

No caso dos investimentos do Brasil na Bolívia, ainda que comparativamente aos investimentos realizados em demais países da América do Sul, os volumes financeiros não sejam os mais expressivos, a relevância da presença brasileira nesse país se dá por outras razões, não de menor grau de relevância, pelo contrário. Essas razões seriam i) o próprio perfil do setor lócus dos investimentos (setor petrolífero/ energético, que possui caráter estratégico importante de suprimento para muitos países do mundo), e por consequência, da empresa investidora, ou seja, a empresa Petrobras, que possui um histórico de investimentos público-privado e de relevância econômica e estratégica ao Brasil; ii) a relevância do fornecimento de gás natural boliviano ao Brasil.

Para se discutir as estratégias e políticas da Bolívia voltadas ao mercado externo é necessário fazer referência ao modelo de substituição de importações, uma vez que, historicamente, até o ano de 1985, a Bolívia buscou desenvolvê-lo, assim como diversos países da América Latina. Tal modelo foi proposto pela Comissão Econômica para a América Latina e Caribe (CEPAL), na década de 1950, e possuía caráter desenvolvimentista para os países da América Latina, a partir da viabilização da industrialização. Para tal, era necessária a defesa do Estado em prol do desenvolvimento da indústria nascente (modelo voltado para dentro), o qual poderia alavancar as exportações, trazendo como vantagens: a absorção da disponibilidade de mão-de-obra, decorrente de crescimento demográfico ou do imenso processo de urbanização verificado na região; a difusão tecnológica e elevação de produtividade, dentre outros fatores (BRAGA, 2001).

Na Bolívia, essa política de substituição de importações recebeu uma forte intervenção do Estado, sob a premissa de expandir a produção industrial doméstica, sendo que o Investimento Estrangeiro Direto (IED) teria um papel secundário nesse processo. Em termos de resultados, segundo Chávez (2009), houve baixo nível de industrialização, com uma concentração na prospecção e exploração de recursos naturais, não havendo alterações significantes nos indicadores sociais e de níveis de pobreza. Sob o governo do presidente Evo Morales, caracterizou-se pela retomada de políticas de nacionalismo desenvolvimentista (dos anos 1960), com a proposição de uma nova era estatal de recuperação e industrialização dos recursos naturais renováveis e não renováveis. O modelo se baseou em uma economia solidária, complementar e comunitária, com forte influência dos movimentos sociais indígenas.

A Petrobras iniciou suas operações na Bolívia em 1996, através da criação da Petrobras Bolívia S.A., acumulando, desde então, investimentos estimados em cerca de US\$ 1,5 bilhão. Os blocos San Alberto e San Antonio contêm as maiores reservas de gás natural da Bolívia. O

relatório destaca que, entre 1994 e 2005 a Petrobras respondeu por cerca de 20% dos investimentos diretos totais recebidos pela Bolívia e por aproximadamente 40% dos investimentos no setor de petróleo e gás. Seus negócios no país vizinho incluem a exploração, produção e comercialização do gás natural, sistema de transporte por dutos, unidades de processamento de gás natural, refino, unidade de lubrificantes e distribuição de derivados. (PETROBRAS, 2012).

3. A internacionalização e suas interfaces com a cultura

Nesse emaranhado de relações comerciais e políticas é possível destacar os efeitos sobre a cultura, visto que eles demandam estratégias que garantam a integração regional e a competitividade. Não há um território que não deva ser analisado, não há uma cultura que não deva ser levada em conta. As diferentes e breves concepções sobre cultura, aqui apresentadas, inter-relacionam os sistemas sociais de conhecimento, de ideologia, de valores, leis e de rituais cotidianos estudados por autores como Morgan (2002), Adler (2002), Hofstede (2003), Schein (2004) e Cucho (2012).

Há um conjunto de variáveis que estão localizadas em cada país em que o Brasil possui investimentos e que devem ser profundamente estudados. O recorte ‘cultura’ objetiva ampliar a relevância sobre as interfaces no processo de internacionalização produtiva na Bolívia, entretanto, uma análise da cultura sempre está conectada aos fatores políticos, econômicos, sociais, entre outros. Em muitas situações, a cultura ainda é pouco compreendida e está impregnada de abordagens antagônicas, principalmente ao tentar relacionar os fatores da cultura organizacional com a cultura local, visto que a lógica de uma empresa tende em ser assimétrica aos valores locais, principalmente quando se trata de uma cultura primitiva e não predominante.

Embora a literatura sobre internacionalização apresente de modo recorrente a ideia de que vale a pena iniciar os investimentos em países próximos, não se deve considerar que a proximidade territorial gere uma cultura semelhante. Contextos distintos indicam visões culturais distintas, além de apresentar muitas variáveis que não seguem qualquer uniformidade ao se comparar um país com outro. A propósito, para qualquer modelo de internacionalização não se deve prescindir de uma análise cuidadosa sobre a cultura. Se essa conexão não é levada em conta surgirão inúmeros impactos. Para Adler (2002), as empresas precisam de uma adaptação aos distintos nichos de mercado sempre e devem acrescentar a nacionalidade e a etnicidade como componentes cruciais.

Mas o fornecimento desse ‘equipamento cognitivo’ não é um aspecto sempre reverenciado pelas organizações. Numa análise dos valores de uma empresa que instala uma planta produtiva em outro país, é possível observar uma acentuação das resistências, pois os valores estrangeiros são invariavelmente incongruentes aos locais, ou seja, a cultura da empresa não é a cultura do país ou da localidade. Incorporar uma cultura aos mecanismos estratégicos significa levar em conta a inter-relação entre o ambiente interno e o externo à organização, assim é preciso suprimir o pressuposto de que a cultura seja um elemento de restrição na instalação de plantas produtivas. Na verdade uma restrição representa uma resposta aos erros comunicacionais de uma empresa.

No Brasil, a internacionalização fez com que o país deixasse de ser apenas um benevolente receptor de plantas fabris e passasse a ser um “exportador” de fábricas. E esse aspecto revela um aprendizado que não pode ser esquecido, já que o país tendia em direcionar suas queixas à imposição de fórmulas e diretrizes oriundas de empresas globais instaladas em seu

território. E agora, ao vivenciar o crescimento de suas empresas em solo estrangeiro, necessita reconhecer que a cultura do outro representa um valor inestimável.

O Brasil é o atual protagonista na América do Sul, mas ainda tem um longo caminho para consolidar essa posição diante da complexidade do continente. Há inúmeras faces a serem desveladas além das fronteiras.

Nossos vizinhos, ‘próximos e tão distantes’, buscam suas próprias integrações e nem sempre levam em conta o ‘gigante’ que está ao lado. Na Bolívia, país em estudo, as corporações globais investem na exploração dos grandes recursos naturais. Lá, um presidente da etnia aimará está no topo da política num país que abarca uma enorme população de indígenas e mestiços, os mesmos que têm menos acesso às benesses do crescimento que literalmente brota das profundezas. Sim, porque os investimentos realizados na Bolívia são principalmente os originados dos recursos naturais, aqueles que estão abaixo da superfície. Lá está o petróleo, o gás natural, o cobre, o lítio, etc.

São feitos negócios com chineses, indianos, russos, venezuelanos, peruanos, numa dinâmica própria que não deve ser ignorada pelo Brasil. É um país que, segundo os dados da ONU (Organização das Nações Unidas), possui um IDH de 0,675 num mosaico de poucos ricos e muitos pobres.

Na Bolívia o que diferencia são os tons retratados na multiplicidade cultural. É uma nação que possui uma geografia diversificada e de muitas faces, etnias, religiosidades que mesclam no autodenominado Estado Plurinacional da Bolívia. Uma dicotomia governamental que está entre a luta e a rendição à globalização.

Assim, a Bolívia quer ressurgir no cenário mundial. Ela se faz presente, seja pela efetiva riqueza natural ou pelos fatores midiáticos, populistas e antagônicos como o que ocorreu com a ocupação da Petrobras em 2006 depois que a Bolívia anunciou a nacionalização dos hidrocarbonetos ou o recente incidente com voo de Evo Morales que reverbera uma “colheita de frutos”, também midiáticos e consolidados na recente declaração do vice-presidente Álvaro García Linera ao afirmar que “Obama é o novo chefe da campanha de Evo” (EL Deber, 05 jul. 2013) ao referir que o presidente americano é o responsável pela restrição ao voo de Evo Morales e que o obrigou desviar a rota de sua aeronave ao voltar de Moscou no dia 02 de julho deste ano. Tudo entoa uma nova disputa a presidência.

Evo Morales é um presidente indígena eleito diante de promessas de equidade interna num país repleto de fragilidades e que precisa ‘gerar simetria’ entre seus discursos de campanha e sua ação como governante. Para arraigar sua imagem no imaginário coletivo e ser concebido cognitivamente na formação desse processo histórico, além de cumprir as promessas é preciso midiaticizar interna e externamente. Assim, muitas dessas ações percorreram a imprensa internacional e se associam ao seu slogan “Evo cumple”.

Ampliar os investimentos no país tem sido um de seus objetivos. Para Carlos Mesa Gisbert (2013), a presença de empresas estrangeiras na Bolívia reflete os antagonismos nas posições do atual governo Morales, principalmente quando se depara entre a possibilidade de realizar grandes empreendimentos no país relacionados aos recursos naturais em áreas protegidas ao mesmo tempo em que discursa sobre a exploração das grandes empresas estrangeiras. “Uma palavra obsessiva do governo é que a Bolívia tem que industrializar-se, contudo, o governo não tem claro, não sabe quais serão as regras dessa industrialização. Os sinais que a Bolívia envia ao exterior são contraditórios e de insegurança aos investidores”.

O caminho atual ainda parece buscar um delineamento e uma direção distinta do neoliberalismo que não conseguiu melhorias no bem-estar social. Isso tudo configura um caleidoscópio de ação e reação que deve compor a soma de dados de uma análise cultural que

pode ser direcionada pelo governo ou por seus críticos. Quando, por exemplo, os grupos opositores ao governo do presidente Evo Morales danificaram em 2008 uma válvula de distribuição de gás para o Brasil, eles não causaram apenas uma perda temporária, mas refletiram a soma de elementos culturais, políticos e étnicos. Nesse aspecto, uma manifestação de conflito é o resultado de uma rede de eventos interconectados. São elementos que precisam ser acrescentados à análise cultural para prover informações as inúmeras relações bilaterais, dentre elas, o processo de internacionalização da produção brasileira.

Entraves não devem ser considerados como isolados, mas como dados que determinam estratégias para o presente e para o futuro.

A Bolívia, incrustada no meio da América do Sul, é um entre os vários vizinhos a serem continuamente estudados. Seu movimento ao denominado Movimento ao Socialismo (MAS) ainda que propague o antagonismo de Evo Morales, possui um caráter imprescindível para as relações internacionais de um país que, por sua vez, também busca seu autoconhecimento, como afirma de modo peremptório o ex-presidente Carlos Mesa (2013), existe um passado boliviano ainda não resolvido numa coletividade onde se encontram aimarás, quéchuas, guaranis, crioulos e mestiços, como um 'eu coletivo' que ao compartilhar um espaço, também vive e identifica as diferenças.

Integrar a cultura ao processo de internacionalização não significa ser complacente com os países que recebem as fábricas brasileiras, mas um procedimento estratégico para manutenção das expansões. Contudo, uma estratégia deve ser proporcional à realidade do entorno, efetiva na solução de questões contínuas e rápida na solução de problemas eventuais ou que não tenham sido previstos.

Somadas a essas questões amplas, diante de inúmeras variáveis de análise, é possível verificar que, em nível local, as plantas produtivas exploradas pela Petrobras na Bolívia buscam, em dados oficiais, levar em conta a realidade local. As plantas produtivas são entornadas por camponeses, com forte migração do altiplano boliviano em busca de fontes de trabalho e melhor qualidade de vida, além de povos Weenhayek. Os Weenhayek se encontram na província do Gran Chaco, pertencente ao estado de Tarija. Eles habitam uma vasta floresta de planície, terras degradadas, com poucos rios pela secura do ambiente e que se expandem a época das chuvas. São terras baixas que cruzam com Bermejo, Pilcomayo e Villamontes. (RIVERO, 2013).

Com a presença de grupos originários Weenhayek, tornou-se indispensável para a Petrobras conhecê-los para que essa informação pudesse ser integrada às estratégias de uso da área onde estão localizadas as plantas de San Alberto e San Antonio. A ação de ouvir, de negociar e de respeitar as diferentes comunidades está inserida nos procedimentos cotidianos da gestão da cultura e da responsabilidade social da organização (PETROBRAS, 2013). Por outro lado, os caminhos da empresa não são lineares, já que existe a pressão de grupos que responsabilizam a empresa por contaminações por mercúrio (El PAIS, 2012). É uma dinâmica intrincada, mas que permeia as profundas relações de uma empresa em outras terras.

A análise das questões culturais demanda um aprofundamento por parte das empresas brasileiras instaladas na Bolívia ou daquelas que objetivam iniciar relações comerciais. Vale ressaltar que a dedicação aos estudos sobre a Bolívia não devem ser limitadas ao aspecto da cultura local. As análises realizadas por Fuser (2011) também destacam um déficit em outras esferas da realidade boliviana, onde ainda é adotado, segundo o autor, um olhar simplista sobre a história do país vizinho.

Se a cultura é a soma de pressupostos básicos, conforme ressaltou Schein (2004), também devemos levar em conta a leitura minuciosa dos elementos que representam essa realidade. Ignorar valores culturais é o mesmo que ignorar as lacunas que separam uma cultura de outra. O

não reconhecimento dessas lacunas culturais também tende em estimular os padrões autoritário-persuasivos, ou seja, a tendência em impor valores, intencionalmente ou não, utilizando as fragilidades de uma nação como mecanismo de controle. Um exemplo desse mecanismo pode ocorrer quando uma empresa obtém a concessão de benefícios financeiros para adentrar ao país e explorar suas riquezas sem levar em conta as especificidades culturais, configurando-se como uma nova face da colonização.

4. Considerações finais

A cultura é sempre um código a revelar. Mas, por outro lado, a resistência também pode ser considerada, em contrapartida, um reflexo às mudanças. A resistência é típica de um hábito arraigado, é defensiva defronte a algo novo e ameaçador. Afinal, as mudanças fomentam reações interligadas às especificidades do ambiente que podem ou não propiciar a absorção de uma ideia. Não há transformação sem capacidade cognitiva, sem compreensão ou aceitação democrática de um processo de mudança.

A gestão da cultura, não está associada à imposição de fórmulas e roteiros pré-estabelecidos, mas a concepção de que existe um receptor que, além de necessitar transformar a informação em conhecimento, não está mecanicamente do outro lado de um processo, como se estivesse esperando estímulos tal qual uma criatura com um mecanismo sensorio-motor primitivo.

Um provérbio aimará diz que “Deve-se olhar o futuro, vivendo o presente; mas sem esquecer o passado” Alejo (2011). Mas esse passado boliviano é tão presente e forma a intrincada cultura de seus povos. Nesse ambiente cultural complexo e repleto de resquícios ditatoriais, as diferenças regionais e étnicas são somadas à complexidade do continente.

Diante do pressuposto que existem vínculos entre as organizações e os países, torna-se necessário medir o impacto que uma planta produtiva gera na cultura local. Essa sintonia está muito além da análise dos ‘*stakeholders*’ proposta pelas ‘*business schools*’ é preciso efetivamente encontrar os valores culturais e integrá-los às políticas organizacionais.

5. Referencias

- ADLER, N. J. (2002) *International dimensions of organizational behavior*. Toronto: South-Western.
- ALEJO, T. E. (2011). *Bolívia en el inicio del pachakuti*. Madrid: Akal.
- BANCO CENTRAL DE BOLÍVIA. (2013) *Estatísticas*. Acesso em fev. 2013. Disponível em: http://www.bcb.gob.bo/?q=estadisticas/sector_externo.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. BACEN. (2013) *Capitais brasileiros no exterior. Estatísticas econômicas de capitais brasileiros no exterior: 2001 a 2006; 2007 a 2011. 2013*. Acesso em fev. 2013. Disponível em: <http://www4.bcb.gov.br/rex/cbe/port/cbe.asp>.
- BAPTISTA, R. D. *Comunicação e cultura organizacional: O papel das tecnologias e rede digitais na mudança dos sistemas de trabalho na era da globalização*. Doutorado em Comunicação e Semiótica. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, PUC/SP, 2009.
- BRAGA, M. B. (2001). *Integração econômica regional na América Latina: uma interpretação das contribuições da CEPAL*. 2001. In: Anais do XXIX Encontro Nacional de Economia/ANPEC. Bahia: Salvador
- CHÁVEZ, A. G. (2008). *Inversiones brasileiras em Bolivia*. Relatório final. Swiss Agency for Development and Cooperation e Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior.

- CUERVO-CAZURRA, A. (2010). *Multilatinas*. *Universia Business Review*, n. 25, P. 14-33.
- CUERVO-CAZURRA, A. (2008). *The multinationalization of developing country MNEs: the case of multilatinas*. *Journal of International Management*, n. 14, p. 138-154.
- CUCHE, D. (2012). *A noção de cultura nas ciências sociais*. Bauru: Edusc.
- CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P.; TANURE, B. (2010). *International trajectories of Brazilian companies: empirical contribution to the debate on the importance of distance*. *International Journal of Emerging Markets*, v. 5, n. 3/4.
- EL DEBER, (2013). *García Linera dice que Obama es el nuevo jefe de campaña de Evo*. Acesso em: 18 Jul. 2013. Disponível em: <http://www.eldeber.com.bo/garcia-linera-dice-que-obama-es-el-nuevo-jefe-de-campana-de-evo/130705140544>.
- EL PAIS, (2012). *Trabajadores contaminados: Petrobras calla y Zelaya dice que dirigente de San Alberto fue comprado*. Acesso em: 18 Jul. 2013. Disponível em: <http://www.elpaonline.com/index.php/edicionvirtual/item/31075-petrobras-calla-y-zelaya-dice-que-dirigente-de-san-alberto-fue-comprado>.
- FLEURY, A.; LEME FLEURY, M. A.; REIS, G. G. (2010). *El camino se hace al andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas*. *Universia Business Review*, n. 25, p. 34-55.
- FLEURY, A.; LEME FLEURY, M. T. (2011) *Brazilian multinationals: competences for internationalization*. Cambridge: Cambridge University Press.
- FLEURY, A.; LEME FLEURY, M. T.; BORINI, F. M. (2012) *Is productin the core competence for the internationalization of emerging country firms?* *Int. J. Production Economics*, n. 140, p. 439-449.
- FUSER, I. (2011). *Conflitos e contratos: a Petrobras, o nacionalismo boliviano e a interdependência do gás natural (2002-2010)*. Doutorado em ciências políticas. Universidade de São Paulo, USP, 2011.
- GISBERT, Carlos Mesa. (2011) *Bolívia e Brasil: os meandros do caminho*. Plataforma Democrática.
- GISBERT, Carlos Mesa. (2013) *La sirena y el charango: ensayo sobre el mestizaje*. La Paz, Bolivia: Gisbert Editorial.
- GISBERT, Carlos Mesa. (2013) *Internacionalização e Cultura*, La Paz: Bolívia, 03. Jul. 2013. Entrevista concedida à Pesquisa FAPESP.
- GOLDSTEIN, A. (2009). *Multinational companies from emerging economies*. Palgrave Macmillan, Basingstoke, New York.
- GOLDSTEIN, A. (2010). *The emergence of Multilatinas: the Petrobras experience*. *Universia Business Review*, n. 25, p. 98-111.
- GUILLEN, M. F.; GARCÍA-CANAL, E. (2009). *The American model of multinational firm and the "new" multinationals from emerging economies*. *Academy of Management Perspectives*.
- HOFSTEDÉ, G. (2003). *Culturas e organizações*. Lisboa: Sílabo.
- MORGAN, G. (2002). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- NAÇÕES UNIDAS. (2013). *O investimento estrangeiro direto na América Latina e Caribe*. Comissão Econômica para a América Latina e Caribe. Documento informativo 2011. Acesso em fev. 2013. Disponível em: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/46571/2012-183-LIEP-WEB.pdf>.
- PETROBRAS. (2012). *Petrobras Bolívia*. Acesso em: 19 de dez. de 2012. Acesso em fev. 2013. Disponível em: <http://www.petrobras.com/es/quiene-somos/actividades>
- PETROBRAS. (2013). *Relatórios de sustentabilidade 2005 a 2011*. Investidores. Relacionamento com investidores. Disponível em: <http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/home.htm>.

- RAMAMURTI, R.; SINGH, J. (2009). *Emerging multinationals from emerging countries*. Cambridge: Cambridge University Press.
- RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki. (2003). *Inter-relações entre orientação para o cliente, cultura organizacional e cultura nacional: proposta de um modelo*. Revista de Ciências da Administração; v.5, n.10, jul/dez.
- RIVERO, W. P. (2012). *Pueblos indígenas de Bolívia*. Acesso em: 17 de abr. 2012. Disponível em: <http://www.amazonia.bo/wen.php/>.
- SCHEIN, E. H. (2004). *Organizational Culture and leadership*. New York: John Wiley.
- YACIMIENTOS PRETOLIFEROS FISCALES BOLIVIANOS. (2010). Plan de inversiones YPFB Corporación 2009-2015. 2010. Acesso em fev. 2013. Disponível em: [http://www.ypfb.gob.bo/documentos/2010_planificacion/general/Plan%20de%20Inversiones%20Final%20\(02.10.09\).pdf](http://www.ypfb.gob.bo/documentos/2010_planificacion/general/Plan%20de%20Inversiones%20Final%20(02.10.09).pdf).