

Universidade Estadual de Campinas
Faculdade de Ciências Aplicadas

Beatriz Venturini Coelho de Moraes

**Estratégias de internacionalização: um estudo de empresas do
setor alimentício e de bebidas.**

Limeira
2014

Beatriz Venturini Coelho de Moraes

Estratégias de internacionalização: um estudo de empresas do
setor alimentício e de bebidas.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito a graduação em Gestão de
Comércio Internacional pela Universidade
Estadual de Campinas.

Orientador: Professor Doutor Daniel Henrique Dario Capitani

Limeira

2014

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA *PROF. DR. DANIEL JOSEPH HOGAN*
DA FACULDADE DE CIÊNCIAS APLICADAS

M791e Moraes, Beatriz Venturini Coelho de
Estratégias de internacionalização: um estudo de empresas do setor alimentício e de bebidas / Beatriz Venturini Coelho de Moraes. - Limeira, SP: [s.n.], 2014.
58 f.

Orientador: Daniel Henrique Dario Capitani.
Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Ciências Aplicadas.

1. Estratégias. 2. Economia. 3. Comércio internacional. 4. Alimentos. I. Capitani, Daniel Henrique Dario. II. Universidade Estadual de Campinas. Faculdade de Ciências Aplicadas. III. Título.

Título em inglês: Internationalization strategies: a study of food and breweries enterprises.

Keywords: - Strategies;
- Economy;
- International trade;
- Food.

Titulação: Bacharel em Gestão de Comércio Internacional.

Banca Examinadora: Prof. Dr. Daniel Henrique Dario Capitani.
Me. Pedro Gerber Machado.

Data da defesa: 16/12/2014.

Autor: Beatriz Venturini Coelho de Moraes

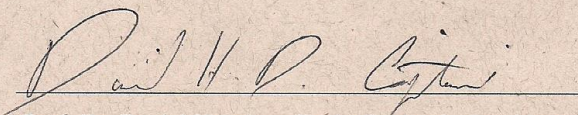
Título: Estratégias de internacionalização: um estudo de empresas do setor alimentício e de bebidas

Natureza: Trabalho de Conclusão de Curso em Gestão de Comércio Internacional

Instituição: Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade Estadual de Campinas

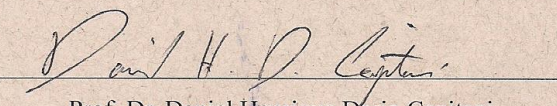
Aprovado em: 16/12/14

BANCA EXAMINADORA


Prof. Dr. Daniel Henrique Dario Capitani - Presidente
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Prof. Me. Pedro Gerber Machado (Avaliador)
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

Esse exemplar corresponde a versão final da monografia aprovada


Prof. Dr. Daniel Henrique Dario Capitani
Faculdade de Ciências Aplicadas (FCA/UNICAMP)

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar, a minha família, que sempre me acompanhou em todas as minhas experiências, sempre presente e me oferecendo suporte. Gostaria de agradecer em especial a minha mãe, Silmara, por toda a força proporcionada por anos e por ter sempre acreditado em mim e em meu potencial.

Gostaria de agradecer a todos os meus colegas de universidade, em especial meus amigos Thiago e Nayara, que ao longo de desses cinco anos, me proporcionaram um crescimento e amadurecimento muito grande e que foram fundamentais no meu desenvolvimento e me ajudaram a estar aqui hoje.

Aos amigos Carlos, Marina Ferreira, Marina Patrezze, Gabriel e Renata por todo o suporte e incentivo durante todo o ano, toda a força e amizade que foram essenciais para meu crescimento e desenvolvimento.

E por fim, desejo agradecer ao Professor Daniel Capitani por todo o acompanhamento do meu trabalho durante este ano, todos os inputs e ideias que foram essenciais para a formação e desenvolvimento deste trabalho, e que me proporcionou um grande crescimento acadêmico.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS.....	5
ABSTRACT	7
LISTA DE QUADROS	8
LISTA DE FIGURAS	9
1. INTRODUÇÃO	10
1.1 JUSTIFICATIVA.....	11
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2. REVISÃO DE LITERATURA	12
2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO	12
2.2. MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO.....	18
2.2.1. ABORDAGEM U-MODEL.....	20
2.2.2. ABORDAGEM PARADIGMA ECLÉTICO	23
3. METODOLOGIA	27
4. RESULTADOS.....	28
4.1. DESCRIÇÃO DOS SETORES/EMPRESAS	28
4.1.1. SETOR DE CARNE/JBS.....	29
4.1.2. SETOR CERVEJEIRO/AMBEV	35
4.2. ANÁLISE DAS ABORDAGENS.....	40
4.2.1 JBS FRIBOI.....	40
4.4.2 AMBEV	44
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

Estratégias de Internacionalização: Estudo das Empresas do Setor Alimentício e de Bebidas

RESUMO

O presente trabalho tem intuito de realizar uma análise sobre o processo de internacionalização de empresas nos setores alimentício e de bebidas sob a ótica de estratégias de internacionalização. Para tanto, será tomado por base um estudo de caso de empresas de cada setor, sendo elas: JBS Friboi e AMBEV. Com esse estudo pretende-se fazer uma análise sobre qual foi o meio de internacionalização utilizado pelas empresas nesses setores e se obteve sucesso. E a partir dessas informações, fazer uma análise sob o âmbito das estratégias de internacionalizações discutidas por Uppsala e Dunning para verificar sua atuação e inserção no mercado atual. Os resultados indicam que características e ideias propostas pelos modelos ainda estão vigente e podem ser vistas durante o processo de internacionalização atual, mesmo que apenas em partes; mas sendo o modelo proposto por Dunning o mais próximo da realidade das empresas analisadas.

Palavras-Chave: Internacionalização; Estratégias; JBS Friboi, AMBEV, Uppsala, Dunning

Internationalization Strategies: A study of Food and Beverage Enterprises

ABSTRACT

The present paper intends to analyze the internationalization process of food and breweries companies under the internalization processes optic. For that, it will be taken into account a case study of one company at each market as JBS Friboi and AMBEV. With this study, it is expected to realize a complete analysis of these sectors and their success. In addition, these information provide a better analysis under internalization strategies discussed by Uppsala and Dunning to verify markets performance and integration. Overall, results suggest that features and ideas proposed by these models are still being used and can be seen during the internationalization process, even if only in parts; however, the model proposed by Dunning beeb the closer to the reality shown by the studied companies.

Keywords: Internalization; Strategies, JBS Friboi; AMBEV; Uppsala; Dunning

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modos de Entrada em Mercados Internacionais	15
Quadro 2 - Modelos de Internacionalização.....	19
Quadro 3 - Paradigma Eclético de Dunning.....	26
Quadro 4 - Análise da Internacionalização da JBS sob a ótica do U-model	41
Quadro 5 - Análise da Internacionalização da JBS sob a ótica do Paradigma Eclético	42
Quadro 6 - Análise da Internacionalização da AMBEV sob a ótica do U-model	45
Quadro 7 - Análise da Internacionalização da AMBEV sob a ótica do Paradigma Eclético ...	47

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição de Empresas Transacionais Brasileiras por país	17
Figura 2 - Margens de Lucro Doméstica x Externa	18
Figura 3 - Mecanismo Básico de Internacionalização - Estados e Aspectos Transitórios	22
Figura 4 - Participação dos players no mercado nacional Fonte: Minerva Foods 2008 – SECEX	29
Figura 5 - Evolução da participação potencial de cada empresa no atendimento à demanda nacional de carne	30
Figura 6 - Evolução das receitas líquidas de vendas (consolidado)	31
Figura 7 - Capacidade de Abate mercado internacional (em mil cabeças/dia)	33
Figura 8 - Cronologia histórica do grupo JBS.....	34
Figura 9 - Distribuição das exportações consolidadas em 2013.....	35
Figura 10 - Market Share indústria cervejeira no Brasil	36
Figura 11 - Consumo Total de Cervejas.....	37
Figura 12 - Consumo Per Capita de Cervejas	38
Figura 13 - Cronologia histórica da Ambev	39

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho visa analisar a internacionalização das empresas no setor alimentício e de bebidas no Brasil, levando em consideração variações ao longo de seus respectivos processos de expansão em novos mercados. Nesta ótica, as avaliações partem do pressuposto de que a inserção internacional das empresas, incluindo as brasileiras, são de grande importância para retratar crescimento não só nos setores, mas na economia nacional como um todo.

A internacionalização da empresa é influenciada por diversos fatores internos e externos, sendo importante o conhecimento de todas as etapas necessárias para concluir com êxito o processo de internacionalização. Essas etapas podem variar conforme o método de internacionalização utilizado, sendo necessário entendê-lo para poder avaliar qual o mais adequado a cada setor. É de extrema importância que as empresas tenham conhecimento sobre a internacionalização, mesmo que estas não realizem os processos de importação e exportação, visto que podem haver concorrentes internacionais agregados à cadeia global. A internacionalização é, também, uma ferramenta para a diversificação de mercado, contato com outras tecnologias, com fornecedores, acompanhamento de novas tendências globais no setor, entre outros.

Neste sentido, o presente trabalho propõe-se realizar uma análise do processo de internacionalização de empresas dos setores alimentício e de bebidas, bem como uma avaliação sobre seus parâmetros gerais e evolução ao longo do tempo, além de forma a permitir um maior entendimento dos processos dentro do contexto de cada setor.

Sua proposição justifica-se em razão dos mencionados setores produtivos apresentarem expressiva participação na economia brasileira atual, bem como a magnitude de suas principais empresas perante outras no mercado internacional. Segundo dados da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentação – ABIA (2013), as indústrias de alimentos e bebidas, conjuntamente, geram um produto equivalente a 9,5% do PIB brasileiro, tendo somado o montante de R\$ 431,9 bilhões em 2012. Desta forma, entende-se que a contribuição do presente estudo tende a agregar novas inferências acerca da internacionalização de um importante grupo de empresas brasileiras, contribuindo para compreensão de suas estratégias internas, perante a concorrência local, e também globalmente.

Portanto, com a intenção de realizar um estudo mais detalhado nos dois setores, optou-se por centrar a discussão em estudos de caso envolvendo empresas líderes de mercado e com filiais em diferentes países, sendo elas a JBS Friboi e Ambev, empresas exemplos de processos

de internacionalização bem sucedidos nos setores alimentício e de bebidas, e, portanto, que se adequam ao perfil de empresa que se pretende analisar.

Para tanto, é necessário um melhor entendimento do histórico de cada setor e de cada empresa e de seus processos de internacionalização, para então realizar uma análise sob o enfoque de formas de internacionalização, os quais neste trabalho, serão utilizados como base os modelos U-Model e Paradigma Eclético de Dunning, pois representam diferentes formas de internacionalização e estratégias, e possuem grande relevância no meio acadêmico sobre o tema a ser discutido.

1.1 JUSTIFICATIVA

Primeiramente, a intenção ao abordar este tema de pesquisa se originou na falta de estudos de empresas brasileiras que obtiveram sucesso em seu processo de internacionalização e utilização dos mesmos no ambiente acadêmico. Quando abordado, grandes empresas são utilizadas como estudo de caso no assunto, mas raramente estas são brasileiras e se aplicam à realidade de crescimento no cenário do encontrado no Brasil. Assim, faz-se necessário que um maior público tenha acesso às informações e possam entender o processo de internacionalização de empresas brasileiras, seja para ter um maior conhecimento do mercado ou para identificar oportunidades e reconhecer seu potencial de expansão. O setor alimentício vem tendo um crescimento muito significativo no Brasil. Para os estudos de caso propostos nesse trabalho, foi escolhido a JBS e a AMBEV por possuírem um alto nível de internacionalização e destaque no cenário internacional, como “*goodcases*” brasileiras, sendo a JBS, por exemplo, a primeira colocada, pelo quarto ano consecutivo, no ranking FDC das Multinacionais Brasileiras de 2013. Mais detalhes sobre as empresas serão fornecidos ao longo do trabalho.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho se inicia com a introdução, abordando o objetivo, seguido de quatro capítulos, que compõe sua estrutura geral. O Capítulo 2 apresenta uma revisão bibliográfica sobre a internacionalização de empresas e seus fatores determinantes, além de oferecer uma revisão sobre os modelos de internacionalização propostos. No Capítulo 3 é trabalhado os procedimentos metodológicos utilizados, abordando os processos aplicados e os modelos

utilizados para a análise. O Capítulo 4 traz os resultados obtidos, onde é apresentada uma descrição de cada setor, bem como uma exposição das empresas estudadas e o processo de internacionalização decorrido. Ainda, este capítulo mostra os procedimentos seguidos pelas empresas sob a ótica das abordagens expostas. No Capítulo 5, tem-se as conclusões e considerações finais.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. INTERNACIONALIZAÇÃO

Com a globalização e as distâncias físicas sendo diminuídas cada vez mais pelos avanços tecnológicos, as empresas precisaram acompanhar esse processo e se adaptar ao novo cenário, onde não mais concorrem com empresas nacionais, pois, em decorrência da internacionalização, agora possuem unidades em diversas localidades do mundo disputando o mesmo mercado que as concorrentes. Isso se deu principalmente com a abertura da economia ao exterior que ocorreu na década 1990, e com o aumento da concorrência nacional e internacional, ficou evidente as empresas que elas deveriam se tornar competitivas nos dois âmbitos de mercado, e expandirem seus negócios. (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

A internacionalização, então, pode ser entendida como “o processo de concepção de planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada.” (CINTRA; MOURÃO, 2005)

Já para Abrantes (1999), o termo internacionalização significa a atuação em diferentes nações, de forma a conduzir movimentos dos fatores de produção, tais como transferências de capital, desenvolvimento de projetos em cooperação com parceiros estrangeiros ou comercializando os seus produtos em outros países.

Conforme analisado por Soares (2004, apud VOLPATO, 2010), a concorrência externa está cada vez maior no mercado nacional visto que, apesar dos governos protegerem seus produtos, ainda há a entrada de produtos importados. Para se internacionalizar é exigido investimento e estudo do mercado, entretanto, o retorno se dá não só em curto prazo, mas também em longo, pois as empresas, após um tempo, se tornam residente e competitiva no mercado internacional, além do doméstico. Assim, em decorrência da integração entre mercado internacional e mercado doméstico, a empresa internacionalizada tem uma maior chance de preparo para enfrentar os desafios das concorrências interna e externa.

Além de um maior crescimento da firma, uma maior internacionalização das empresas, pode trazer impactos para o país de origem. A internacionalização pode levar, por exemplo, a um crescimento na geração de empregos. Uma economia globalizada, pode também, aumentar a competitividade das firmas nacionais em mercados internacionais, o que causa um aumento da *performance* do país. Assim, o país tem um acesso facilitado a recursos e mercados, o que pode levar a uma reestruturação econômica. (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Conforme apresentado por Alem e Cavalcanti (2005), a internacionalização também pode ser vista como forma de atenuar a vulnerabilidade externa do país. Considerando as exportações, um aumento destas pode gerar dividas em moedas fortes, que serão necessárias para dar continuidade ao crescimento, visto que se segue um crescimento baseado em *export-led*¹. Há ainda que se considerar o recebimento de lucros e dividendos em moeda estrangeira por parte de filiais das multinacionais. Assim, se considera que a internacionalização pode gerar impactos positivos relacionados ao aumento da renda recebida do exterior e melhora da *performance* exportadora da empresa. Há uma relação positiva entre as exportações das firmas domésticas e a participação da produção das filiais estrangeiras. As altas propensões em exportar vistas nas firmas multinacionais com o controle de capital nacional levam a um aumento da participação dessas exportações nas exportações totais do país de origem, o que representa um aumento na *performance* desses países.

“Em linhas gerais, a internacionalização das empresas é importante para assegurar e expandir mercados para os seus bens e serviços. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, efeitos de especialização e de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico. O investimento no exterior também fortalece o acesso a mercados e a competitividade de outras firmas no país de origem via os efeitos de transbordamento para frente e para trás. Esses efeitos, em nível de firmas, afetam a *performance* do país como um todo. Em particular, uma série de países em desenvolvimento conseguiu melhorar sua *performance* exportadora em função das atividades orientadas para a exportação das multinacionais nacionais e das firmas locais ligadas a elas.” (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Para se tornar internacional, as empresas precisarão se comprometer com os recursos e assumir muitos riscos que serão necessários para que permaneçam no mercado estrangeiro. Elas precisarão desenvolver estratégias de entrada que a farão competitiva na economia global

¹*Export-led growth*: “*Export-led growth* é uma estratégia de desenvolvimento com o objetivo de aumentar a capacidade produtiva por focar em um mercado estrangeiro” (Palley, 2011) “O mecanismo de propagação do ELG se processa ou pelo aumento da produção interna de bens para a comercialização no mercado externo ou acumulação de divisas que permite aumento da possibilidade de produção por meio de maior importação.” (Faleiros, 2008)

hoje e no futuro. As estratégias de entrada devem mostrar os objetivos, metas, recursos e políticas que irão guiar as operações de negócios internacionais da empresa. (ROOT, 1987)

A maneira como a empresa vai se internacionalizar pode variar conforme sua estratégia e o mercado na qual irá atuar. Segundo Root (1987), existem duas perspectivas que as empresas podem seguir para decidir o modo de entrada no comércio internacional: a perspectiva econômica e a perspectiva de operações/gerenciamento. A perspectiva econômica mostra que a entrada ocorre pela exportação ou transferência de recursos (tecnologia, capital, habilidades). Já a operacional corresponde ao gerenciamento e ao modo de operar a entrada em mercados externos (exportação, gerencial ou contratual).

De acordo com Kotabe e Helsen (2000, apud REZENDE; CAMPOS 2010), a escolha da estratégia de internacionalização está associada a critérios internos, como estrutura local, e externos, como as regulamentações governamentais, risco país e ambiente competitivo. O método de entrada de uma empresa no mercado estrangeiro está conectado à sua competência, flexibilidade, recursos disponíveis, entre outros. Portanto, a escolha da estratégia depende do setor de atuação da organização, da disponibilidade dos recursos, de seu posicionamento competitivo, dos limites do mercado em que atua, da manutenção, do fortalecimento e da ampliação de sua penetração em outros mercados, da aquisição de experiência estratégica, operacional e de tecnologia, entre outros.

Segundo Kotler (2000, apud REZENDE; CAMPOS, 2010), quando uma empresa decide entrar em um determinado país, ela precisa definir qual a melhor maneira de ingressar em seu mercado. Os principais métodos são: exportação indireta, exportação direta, licenciamento, *joint-ventures*, e investimentos diretos. Segundo os autores, estas estratégias seguem um maior envolvimento potencial de comprometimento, risco, controle e lucro, partindo da exportação indireta e chegando ao investimento direto. Os principais modos de entrada, suas características e implicações são explicitados no Quadro 1.

Quadro 1 - Modos de Entrada em Mercados Internacionais

Modos de Entrada	Tipos de Entrada	Características dos tipos de Entrada	Vantagens	Desvantagens
Exportação	Indireta	Exportação por meio de intermediários independentes	Desnecessário criar departamento de exportação, equipe de vendas ou ter contatos no mercado externo. Requer menos investimentos e oferece baixo risco	Baixo comprometimento o leva a falta de controle sobre a comercialização de seus produtos no mercado externo
Exportação	Direta	Produtos são confeccionados em seu país de origem e exportados pelo próprio fabricante	Controla da comercialização e comunicação direta com os consumidores, informações precisas sobre o mercado e definição clara do composto de marketing	Investimento e risco maiores. Requer investimento em marketing nos países alvo
Licenciamento	Contrato de gestão, fabricação por contrato e franquia	Estabelecimento de contratos para transferência de tecnologia ou habilidades técnicas do fabricante para o cliente no mercado alvo com o pagamento de royalties	Forma mais simples de entrada no mercado externo. Licenciador ingressa em um país com pouco risco, enquanto licenciado passa a dominar um processo específico de produção, ou desfruta a popularidade de um produto ou marca bastante conhecido.	Risco de o licenciador tornar-se concorrente no futuro por passara dominar a tecnologia e/ou metodologia de transferência
Joint-Venture		Parceria entre duas empresas e desejam investir em negócios de interesse mútuo, por razões econômicas ou políticas (pela falta de recursos financeiros, físicos ou de gerenciamento ou porque o governo estrangeiro exige uma joint-venture como condição de entrada	Combinação de distintos pontos fortes da cadeia de valor, como a capacidade de comercialização internacional e de fabricação	Exige maior comprometimento de recursos financeiros e recursos humanos
Investimento Direto	Aquisição de planta já existentes no mercado-alvo	Investimento em fábricas no exterior	Rápido acesso ao mercado, aos canais de distribuição e a marcas estabelecidas no exterior	Integração da empresa compradora com a adquirida
Investimento Direto	Início de um novo negócio, por meio da implantação de subsidiárias e filiais	Instalação de produção no mercado alvo	Maior flexibilidade quanto a tomada de decisões, gestão de recursos humanos, logística, estabelecimento de layout da fábrica e tecnologia de produção, além de não haver a necessidade de integração com outras empresas	Maior risco devido a necessidade de altos investimentos em capital, recursos e tempo

Fonte: Extraído de Rezende e Campos (2010).

Conforme exemplificado no quadro acima, quando se fala em exportação, tem-se uma forma indireta de internacionalização da empresa, visto que a empresa insere somente seus produtos em um novo mercado, não tendo uma real mudança da firma para o mercado em que

irá atuar. Neste caso, a vantagem é que menos recursos são investidos nesse processo de internacionalização, podendo-se utilizar os mesmos recursos já utilizados para produção interna. Ao passo que como desvantagem, pode-se citar a dificuldade de entrar no mercado, já que será mais difícil a consolidação da marca no mercado e muitas vezes por não ser o fornecedor no mercado de destino, não tem controle real sobre a consolidação de seu produto (REZENDE; CAMPOS, 2010).

Em relação ao processo de licenciamento, tem-se como exemplo mais recorrente as franquias. Neste caso, através de um contrato há a transferência de ativos intangíveis aos franqueados, que irão utilizar sua marca, produzir e/ou comercializar seus produtos no mercado de atuação. Assim, a vantagem original é, novamente, uma menor necessidade de investimento de capital próprio e um menor risco para o licenciador, além de uma consolidação da marca e uma maior facilidade de entrada nos mercados. Entretanto, nestes casos, sempre há a possibilidade do franqueado, ao absorver todas as informações passadas, se tornar um concorrente em potencial, utilizando todas essas informações a favor de um negócio próprio (REZENDE; CAMPOS, 2010).

A estratégia *Joint Venture* possui empresas que querem agir em um mesmo mercado, ou que possuem um mesmo interesse mútuo, trabalhando em conjunto para obter esse desafio. O mais comum são empresas que se complementam, ou seja, aquelas que oferecem, na parceria, um *know-how* próprio e que a outra empresa não possui (e vice versa), unindo o ponto forte de ambas, para assim poderem trabalharem em conjunto. Neste caso, é requerido um grande investimento de recursos humanos e financeiros, já que para abrir uma *joint venture* é necessário que as empresas juntas formem uma nova, para assim poderem atuar e constituir esta parceria (REZENDE; CAMPOS, 2010).

Em relação ao Investimento Direto, há possibilidades de duas formas de ocorrência. A primeira é através da aquisição de fábricas de um negócio já existente, o que facilita a compradora o acesso a mercado, canais de distribuição, consumidores. Mas ao mesmo tempo, pode ser difícil de desassociar o nome da empresa original ao produto, tendo a marca nova, dificuldade de se consolidar no mercado. O segundo modo é investir em novos negócios no mercado em que irá atuar (começar a empresa “do zero”). Neste caso, há uma maior flexibilidade da empresa, por ser um negócio novo e que permite que muitas áreas novas sejam exploradas. Isto também requer maior atenção, pois muitos recursos financeiros e humanos serão necessários para que se dê andamento ao projeto (REZENDE; CAMPOS, 2010).

Considerando o cenário brasileiro e observando-se dados relativos ao índice de internacionalização das empresas, segundo o Ranking das Transacionais Brasileiras da Fundação Dom Cabral (2013), as empresas brasileiras estão presentes em mais de 84 países, em todos os continentes (Figura 1) e como a margem de lucro exterior só vem aumentando nos últimos anos (Figura 2), o que enfatiza a grande proporção que as empresas brasileiras vem ganhando no cenário internacional.

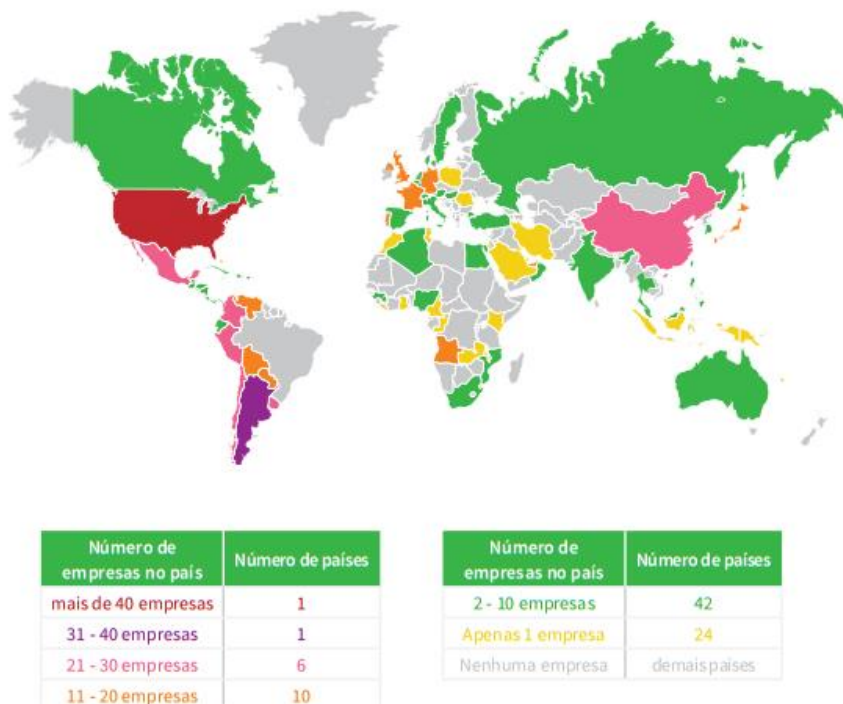


Figura 1 - Distribuição de Empresas Transacionais Brasileiras por país

Fonte: Extraído de Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras (2013)

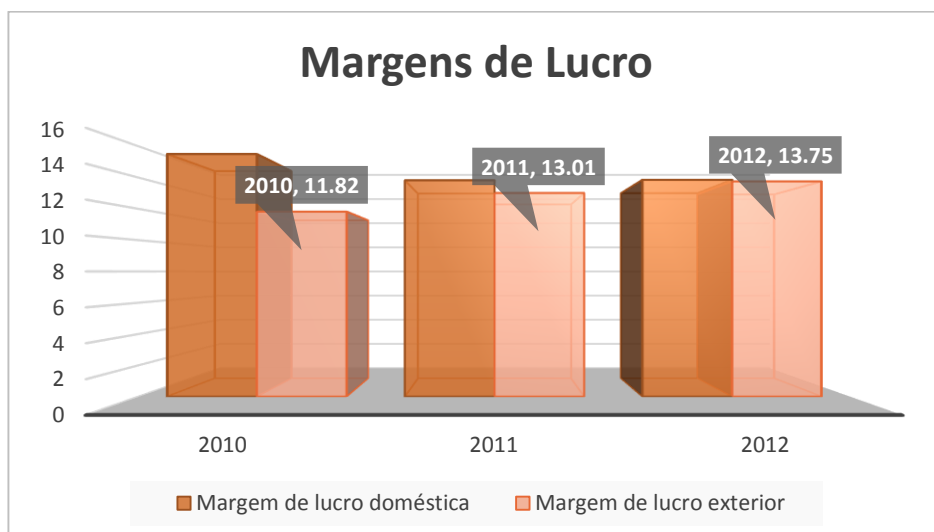


Figura 2 - Margens de Lucro Doméstica x Externa

Fonte: Extraído de Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2013

Considerando a primeira figura, podemos notar o quanto o Brasil se expandiu em termos de internacionalização e abrangência de novos países. Pode-se notar que ele está presente em diversos países, em todas as regiões, e onde conseguiu se inserir em grandes mercados e vem agora se inserindo em mercados menores, como pode-se notar no caso da África, onde já está em alguns países, com presença de até 10 empresas no país.

Analisando a segunda figura, pode-se notar que a margem de lucro vinda do exterior veio aumentando muito nos últimos anos. Em 2010, a margem externa se mostrava bem abaixo da margem de lucro doméstica. Em 2011 houve um crescimento e, em 2012 a margem de lucro doméstica e externa já se igualavam. Isso ocorreu também, devido a um decréscimo da margem de lucro doméstica, entretanto, ainda pode-se considerar que houve um crescimento considerável em margem externa.

2.2.MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Como foi demonstrado anteriormente, existem diversas maneiras que a empresa pode utilizar para implementar o seu processo de internacionalização. Muitos modelos são tratados na literatura, cada qual de acordo com a especificidade do setor produtivo, das características das empresas e mercados atuantes. Desta forma, destacam-se, constatada a importância e complexidade do tema, os que resultam em várias abordagens e correntes teóricas que margeiam o tema. Assim, com o avanço das pesquisas, surge a necessidade de sistematizá-las

e integrá-las, possibilitando um avanço teórico mais compreensível, como pode-se notar no Quadro abaixo.

Quadro 2 - Modelos de Internacionalização

Modelos de Internacionalização	Razão para Internacionalização
Cadeia de valor (1960)	Baseia-se no paradigma da imperfeição do mercado.
Enfoque comportamental – modelo Uppsala (JOHANSON E VAHLNE, 1977)	O processo de internacionalização é um processo gradual de aquisição de conhecimento do mercado externo através da experiência e do aprendizado adquirido no exterior. Leva em consideração a distância psíquica.
Internalização (DUNNING 1980, 1988)	Esta teoria analisa as vantagens econômicas para decidir a atuação no mercado internacional, ou seja, os custos de transação aplicados aos negócios internacionais.
Eclético (DUNNING 1980, 1988)	Esta abordagem volta-se para a orientação da produção (vantagens da propriedade, as vantagens de localização, as vantagens de internalização).
Modelo IM (ANDERSEN ,1993)	Este modelo trata do processo de internacionalização em relação à adoção da inovação de forma incremental e a internacionalização é realizada de forma gradual em virtude da falta de conhecimento da empresa e das incertezas associadas com a decisão de se internacionalizar.
Escolha adaptativa (LAM e WHITE, 1999)	A internacionalização é uma imposição ambiental para que as organizações possam sobreviver e se ajustar às demandas do mercado.
RBV (SHARMA e ERRAMILI, 2004)	Analisa as estratégias da firma por meio dos recursos que a organização detém.

Fonte: Extraído de Carvalho e Gomes, 2007

Para evitar delongas demasiadas e exaustivas para os setores produtivos em questão no presente estudo, propõe-se a utilização de dois modelos de internacionalização amplamente tratados na literatura, os quais o modelo Uppsala (U-model), conhecido como o modelo comportamental, e a Abordagem Eclética, proposta por Dunning.

Dunning foi o primeiro a utilizar a conciliação de diversas teorias sob a ótica do Paradigma Eclético. (PRATES; BALBINOT, 2010). O modelo de Dunning é utilizado neste trabalho devido ao fato de, como descreve Huggins, Demirbag e Ratcheva (2007, apud PINTO et al, 2010), ser uma abordagem holística que explica as atividades e padrões de produção internacionais. O paradigma de Dunning combina vários fatores que explicam as atividades das multinacionais e dos investimentos no exterior.

Já o modelo proposto por Uppsala, é utilizado em razão de ser um dos pioneiros nesta linha de pensamento, sendo o que mais possui enfoque na linha comportamental. Este modelo ganhou forte destaque pois incorpora aspectos culturais, psicológicos e competitivos, que podem ajudar a explicar as dificuldades e desafios que são enfrentados no início do processo de internacionalização. (CYRINO; OLIVEIRA; BARCELLOS, 2010). Para maior explanação e entendimento, as próximas sessões do trabalho dão um maior detalhamento das abordagens descritas.

2.2.1. ABORDAGEM U-MODEL

A partir da década de 1990, começou a surgir no Brasil a necessidade de um incremento nos negócios internacionais, onde se tornava necessário promover uma atuação mais efetiva das empresas nos negócios. Viu-se, então, a importância de uma mudança de *mindset*, sendo mais orientada a uma atuação em nível global (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Um dos principais modelos na literatura de marketing é conhecido como U-model (Uppsala model), que foi desenvolvido por professores da Universidade de Uppsala, Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e mais tarde aperfeiçoado por Johanson e Vahlne (1977, 1990). Este modelo considera o processo como sendo gradual, onde a empresa aumenta seu comprometimento com o mercado externo conforme vai obtendo experiência e aprendizado neste novo mercado. A evolução se dá por meio de etapas e estágios, onde a empresa começa explorando os mercados fisicamente próximos e, ao passo que avança essas etapas, vai aumentando a sua participação internacional. Posteriormente, Johanson e Vahlne refinaram o modelo e definiram que as empresas definem o seu processo de internacionalização com base em vários fatores, como por exemplo, conhecimento e comprometimento com o mercado. (ALEM; CAVALCANTI, 2005)

Este modelo foi proposto com base no estudo de quatro empresas suecas e suas trajetórias no mercado internacional, e associando suas características em comum, os autores desenvolveram os conceitos de cadeia de estabelecimento e distância psíquica. O termo cadeia de estabelecimento quer dizer que a empresa desenvolve seus negócios em um mercado externo através do investimento sequencial de seus recursos.

Conforme elencado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, apud REZENDE; CAMPOS, 2010), a empresa passa por quatro estágios a fim de desenvolver seu processo de internacionalização, sendo essas etapas: 1) sem atividades regulares de exportação; 2)

exportação por meio de representantes independentes; 3) subsidiária de venda no exterior; 4) unidade de manufatura/produção internacional.

Os autores reconhecem que nem todas as empresas passam, necessariamente por esses quatro estágios, e que a decisão pode ser influenciada pela quantidade de recursos financeiros que a empresa pode investir além da atratividade do mercado-alvo para onde se deseja expandir (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

Já o segundo conceito levantado por Johanson e Wiedersheim-Paul (1975, apud Alem e Cavalcanti, 2005) é o de distância psíquica, que pode ser definido como a soma de fatores que interferem no fluxo de informações entre mercados, como a diferença entre línguas, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial. Este termo mostra o porquê algumas vezes as empresas restringem o investimento em países considerados distantes culturalmente e preferem iniciar o processo de industrialização em países considerados próximos em cultura, mas longe fisicamente. Os resultados obtidos durante este estudo compõem o modelo de Uppsala que se baseia em três suposições: 1) a falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização; 2) o conhecimento adquirido através da experiência é o mais importante; 3) a empresa se internacionaliza investindo em recursos de maneira gradual. (JOHANSON; VAHLNE, 1977, apud PETITE, 2010)

Assim, com base nestes pressupostos, Johanson e Vahlne (1977, apud PETITE, 2010), desenvolveram dois conceitos básicos que explicam o modelo: conhecimento² e comprometimento³. Estes dois conceitos são entendidos como “estados”, os quais interagem com os “aspectos transitórios”, que são as ações de comprometimento (decisões de investimento em determinado mercado, que são definidas conforme experiências passadas) e as operações atuais (principal fonte de conhecimento da empresa sobre o mercado-alvo). A dinâmica do modelo se dá pela interação dos aspectos transitórios e os estados onde, quanto maior o investimento em um determinado mercado, mais conhecimento sobre ele será adquirido, e quanto maior for o conhecimento da empresa sobre esse mercado, maior será sua capacidade em realizar novos investimentos, e quanto maior a capacidade, maior a chance de se realizar novos investimentos, e assim sucessivamente. Conforme a Figura 3 abaixo, trata-se de uma dinâmica circular, onde os aspectos transitórios resultam do conhecimento e

² “Refere-se ao conhecimento sobre o mercado alvo” Johanson e Vahlne (1977, apud PETITE, 2010)

³ “Refere-se ao volume de recursos aplicados em determinado mercado internacional e o grau de especificidade deste investimento (possibilidade de se utilizar em outro mercado sem que ocorra desvalorização).” Johanson e Vahlne (1977, apud PETITE, 2010)

comprometimento do passado, e ao mesmo tempo determinam o conhecimento e o comprometimento do futuro.

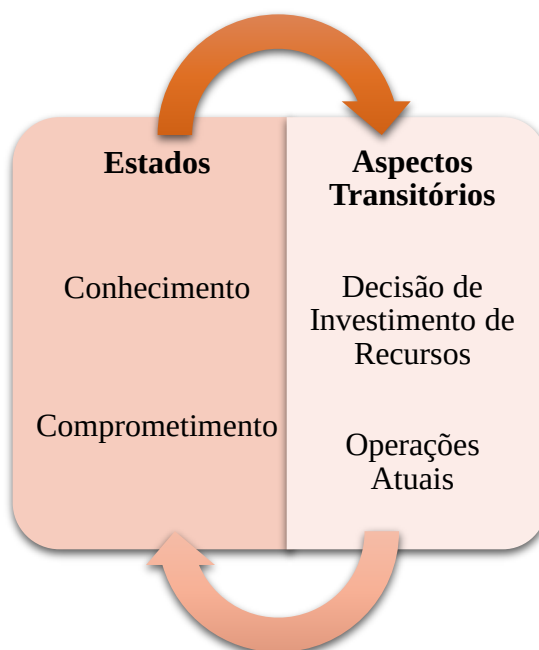


Figura 3 - Mecanismo Básico de Internacionalização - Estados e Aspectos Transitórios
Fonte: Adaptado de Johanson e Vahlne (1977, apud PETITE, 2010)

Muitos estudos atualmente tomam por base o modelo proposto por Uppsala. Dal-Soto, Alves e Bulé (2014) propõem uma análise do processo de internacionalização com base no modelo de Uppsala, visto que este modelo é o precursor nesta linha de pensamento e se fundamenta na internacionalização gradual das empresas em mercados psiquicamente próximos. O intuito do trabalho é analisar a contribuição do modelo para a compreensão dos processos de internacionalização das empresas, principalmente as brasileiras, respondendo a cinco questões fundamentais ao processo básico da internacionalização: porque, o que, quando, onde e como. As respostas a essas questões devem indicar as contribuições do modelo a internacionalização das empresas brasileiras, sugerindo-se que o modelo pode ser utilizado como embasamento para a internacionalização parcial ou integral de empresas de pequeno e médio porte.

Outro estudo com base no modelo Uppsala é proposto por Donin (2008). O trabalho é desenvolvido com base em um estudo de caso da empresa Borrachas Vipal S.A., onde se objetivou descrever e analisar o processo de internacionalização do caso, embasado na vertente teórica comportamental proposta pelo Modelo Uppsala, além de uma análise de seus efeitos na rentabilidade dos negócios. O caso é explicado em sua maioria baseando-se neste modelo, a partir de onde será classificado o nível de internacionalização da empresa e sua rentabilidade.

Mais uma contribuição que pode ser analisada é a discutida por Forte e Sette Junior (2006), onde o trabalho aborda o processo de internacionalização de empresas cearenses do ramo de rochas ornamentais e de revestimento. Com base em uma pesquisa que visava avaliar o estágio de internacionalização das empresas do setor, foi realizada uma análise a luz dos modelos tradicionais (U-model e I-model) em comparação ao modelo proposto por Sullivan.

Um outro estudo que pode ser mostrado que fez a utilização do modelo de Uppsala é o proposto por Rezende e Campos (2010). O trabalho teve como objetivo investigar as estratégias de internacionalização de uma empresa brasileira no segmento de ardósia com participação no contexto internacional. Para tanto, foi utilizado um estudo de caso com base na empresa Micapel, onde foi acompanhado a evolução do processo de internacionalização. Segundo os autores, os resultados obtidos com base em uma pesquisa de abordagem qualitativa, por meio de um estudo exploratório, mostram que a empresa busca um processo de internacionalização que se adequa ao proposto pelo U-Model.

2.2.2. ABORDAGEM PARADIGMA ECLÉTICO

A outra vertente discutida neste trabalho é a abordagem do Paradigma Eclético de Dunning, a qual pode ser classificada como uma abordagem econômica. Neste modelo, as empresas consideram fatores economicamente relevantes para decidirem em qual caminho devem seguir em um processo de internacionalização. (VARANDA; TREMONTE; KULAIF, 2010).

Pode-se dizer que a abordagem de Dunning tenta avaliar várias peculiaridades do processo de internacionalização. Neste modelo, para se internacionalizar, as empresas precisam possuir certas vantagens sobre seus concorrentes. Essas vantagens são denominadas “vantagens de propriedade”, que são aquelas relacionadas a ativos tangíveis e intangíveis⁴ que permitem que a empresa possa aproveitar as vantagens de localização⁵ no mercado alvo. (ALEM; CAVALCANTI, 2005)

O paradigma eclético toma por base algumas questões que todas as empresas devem levar em consideração quando pretendem entrar em um novo mercado: o que, para quem, onde e quando o produto será produzido e comercializado. A partir de uma análise dessas

⁴ Ativos Tangíveis e Intangíveis: marcas, capacitação tecnológica, qualificação de mão de obra (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

⁵ Vantagens de Localização: recursos naturais, mão de obra, infraestrutura e tamanho do mercado (ALEM; CAVALCANTI, 2005).

informações pode-se encontrar o diferencial do produto, que será a sua vantagem de propriedade em relação ao produto de seus concorrentes, onde a empresa poderá traçar uma melhor estratégia para inserção no mercado. (SILVA, 2002 apud VARANDA; TREMONTE; KULAIF, 2010)

A teoria aponta quatro fatores que motivam as empresas a buscarem a internacionalização: 1) recursos naturais; 2) comercialização; 3) acesso a novos mercados; 4) ganhos de eficiência. A busca de novos recursos pode ser considerada como a procura por matérias primas e mão-de-obra mais baratas do que no país de origem, o que permite uma produção destinada a novos mercados com custos mais competitivos para o cenário internacional. Já a comercialização pode ser vista como a abertura de escritórios de vendas que garantem disponibilidade do produto no mercado-alvo, visto que podem mais facilmente controlar os canais de fluxos de comercialização e distribuição local de bens e serviços. A motivação pela busca de novos mercados pode ser representada pelo acirramento da competição no sistema capitalista que, historicamente mostra a disputa pela participação em mercados internacionais. E por fim, a busca por eficiência representa a segmentação da produção para explorar economias de especialização e de localização. (ALEM; CAVALCANTI, 2005)

Conforme mencionado acima, as empresas possuem vantagens próprias, que as levam à internacionalização. Partindo disso, o Paradigma Eclético propõe três categorias: “Vantagens de Propriedade”, que como explicado anteriormente é alcançada através da posse de ativos tangíveis e intangíveis. A segunda categoria seria as “Vantagens de Localização”, que aparecem a partir do acesso a recursos e ativos que apresentam localização específica. E por último, as “Vantagens de Internalização”, que surgem pela cooperação de diversas empresas que atuam no mesmo mercado e seus fornecedores. Ainda, essas vantagens são derivadas da possibilidade das empresas evitarem custos de negociação e a rescisão de contratos formais. (FRANCISCHINI, 2009 apud VARANDA; TREMONTE; KULAIF, 2010)

A partir desses conceitos surge o Paradigma Eclético da Produção Internacional, que pode ser conhecido como Modelo OLI (Ownership, Location e Internalization), onde todas as vantagens são essenciais para auxiliar as empresas na tomada de decisão ao traçar estratégias para a sua atuação no mercado internacional (BARRETO, 2002 apud VARANDA; TREMONTE; KULAIF, 2010).

Aprofundando mais no Modelo OLI, pode-se entender como a primeira vantagem competitiva que a empresa busca ao se engajar com o cenário internacional, os quais são

propriedades específicas da empresa investidora, constituindo-se assim, a vantagem de *Ownership*. Essa vantagem declara que quanto maior as vantagens competitivas da empresa investidora (em relação as concorrentes, principalmente as da economia doméstica onde pretende atuar) maior a probabilidade que realizem atividades produtivas no exterior. Essas vantagens podem ser divididas em 2 grupos, podendo ser de natureza estrutural (derivadas de posse de ativos específicos) como patentes, marcas, capacidades tecnológicas e gerenciais, habilidade para a diferenciação de produtos, economias de escala, recursos humanos, entre outros; ou de natureza transacional (decorrente da capacidade hierárquica) derivada da *common governance* de atividades que resultaram das próprias características da empresa. (BARBOSA, 2004)

Em segundo, têm-se as vantagens locais (Location) derivados dos diferentes países ou regiões de destino dos investimentos. Neste caso, a vantagem mostra que quanto maior a dotação de fatores de determinada localização e que não podem ser deslocados, e sejam necessárias para a exploração de suas vantagens competitivas, mais empresas irão aumentar e explorar as suas vantagens através de produção internacional. Nas vantagens de localização pode-se destacar a dimensão do mercado consumidor e as perspectivas de crescimento, o nível de desenvolvimento econômico, a infraestrutura do país, a presença de concorrentes locais, políticas de investimentos, entre outros. (BARBOSA, 2004)

E em terceiro, tem-se a vantagem de internalização das atividades no exterior, onde a empresa aproveita das vantagens anteriores. Essa vantagem oferece estrutura para avaliação dos caminhos alternativos pelos quais a empresa pode organizar a criação e exploração de suas competências centrais, dadas as atrações locais dos diferentes países e regiões. Quando aborda a internalização, a teoria incorpora aspectos referentes a incerteza quanto ao desconhecimento da cultura do outro país, que pode ser minimizado com o acúmulo de conhecimento vindo de outras atividades. (BARBOSA, 2004)

Assim, pode-se demonstrar, conforme o quadro abaixo, as vantagens de internacionalização do modelo proposto por Dunning.

Quadro 3 - Paradigma Eclético de Dunning

Vantagem de Propriedade (O)	Vantagem de Localização (L)	Vantagem de Internalização (I)
Propriedade Tecnológica	Diferença de preço nos <i>Inputs</i>	Diminuição dos custos de câmbio
Dimensão, Economias de escala	Qualidade dos <i>Inputs</i>	Diminuição do volume de direito de propriedade
Diferenciação	Custos de transporte e comunicação	Controle da oferta, em quantidade e qualidade
Homens, Capitais, Organização	Distância física, língua e cultura	Controle dos mercados
Acesso aos mercados, fatores e produtos	Distribuição espacial de <i>Inputs</i> e de mercados	Possibilidade de acordos
Internacionalização anterior		Internalização das externalidades
		Inexistência de mercados a prazo

Fonte: DUNNING (1981) apud PETITE, 2010

Alguns estudos tomam esta abordagem econômica por base. Conforme o estudo realizado por Ferreira et al. (2011), que tinha por objetivo realizar uma contribuição de Dunning para as pesquisas nos negócios internacionais, para entender o impacto de seu modelo. Durante essa pesquisa, foi realizada a análise de 14 periódicos acadêmicos de grande importância na área de Administração, dentre os períodos de 1980 e 2010, o que resultou em 697 artigos com citações a Dunning, o que, segundo os autores irá mostrar a influência de seu trabalho para a Administração, em um sentido mais amplo. Através deste trabalho, os autores verificaram a rede de ligações do paradigma eclético com uma variedade de teorias, conceitos e autores de negócios internacionais.

Um segundo trabalho onde se pode verificar a influência do modelo de Dunning é o proposto por Prates e Balbinot (2010). Neste estudo, os autores propõem estabelecer uma integração teórica entre duas abordagens: a processual (representada pelo modelo de Uppsala) e a econômica (representada pelo modelo de Dunning). Os autores partem da premissa que ambas teorias são complementares, e portanto podem ser integradas. Para isso, foi construído um modelo empírico simplificado de regressão por meio de dados em painel, com dados obtidos a partir do estudo de investimentos brasileiros em países das Américas (Norte, Central e Sul).

Outro estudo com base no Paradigma Eclético é o estudado por Fagundes et al. (2012). Neste trabalho foi adotada uma metodologia qualitativa para um estudo de caso com base na empresa Suzano Papel e Celulose, empresa brasileira líder no setor de papel e celulose, que possui grande presença no mercado internacional. A partir deste estudo de caso e,

fundamentando-se no modelo proposto por Dunning, os autores esperam identificar as estratégias de internacionalização, e elencar os principais motivadores que possibilitaram a empresa atingir o mercado internacional.

Outro trabalho que também pode ser destacado é o proposto por Pozzobon e Schmidt (2008), que pretendem estudar internacionalização dos frigoríficos brasileiros sob a ótica de teorias econômicas, sendo uma delas a proposta por Dunning. O trabalho apresenta como objetivo primeiro analisar os modos de entrada no exterior, os motivos econômicos de internacionalização, o grau de diversificação que é possibilitado pelos investimentos no exterior e como a empresa é coordenada no exterior. Um segundo objetivo apresentado pelas autoras é de verificar a adesão dos processos de internacionalização dos frigoríficos brasileiros com as diversas teorias de internacionalização proposta por elas.

3. METODOLOGIA

Toda pesquisa científica segue um determinado conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos que farão com que seus objetivos sejam alcançados. Esse conjunto de procedimentos é conhecido como o método científico, o qual demonstra a linha de raciocínio que está sendo seguido durante a pesquisa. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Fazendo um delineamento básico da pesquisa, como proposto por Prodanov e Freitas (2013), tem-se que a natureza desta pesquisa é de origem aplicada. Chega-se à esta conclusão visto que o presente estudo procura soluções práticas dirigidos a problemas reais e específicos envolvendo verdades e interesses locais (MORESI, 2003).

Do ponto de vista do método científico, pode-se classificar esta pesquisa como sendo dialética. Neste tipo de classificação, há uma interpretação dinâmica, que coloca fatos que não podem ser entendidos separadamente. Neste caso, trata-se também de um método onde tudo está sempre em constante mudança, que se identifica com o cenário econômico nacional e internacional, influenciando direta e indiretamente o processo de internacionalização das empresas. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Avançando ainda mais no delineamento, classifica-se, também, como uma pesquisa Descritiva/Explicativa. Uma pesquisa descritiva, pois expõe características teóricas dos processos de internacionalização, bem como descreve os processos de internacionalização tomados pelas empresas estudadas no presente trabalho. É neste tipo de pesquisa que se unem todas as informações relevantes acerca do assunto, de forma que sirva de base para o processo

Explicativo. Tendo por base as informações já levantadas, utilizando-se a problemática a ser estudada, identificando fatores que causem os fenômenos e propondo soluções a elas, para que haja um maior entendimento. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

No quesito Procedimento Técnico, este trabalho aborda duas frentes: Pesquisa Bibliográfica e Estudo de Caso. No caso da Pesquisa Bibliográfica, é feita uma busca em publicações de livros, artigos, jornais e revistas, etc, através de fontes primárias e secundárias, de materiais que contenham o assunto a ser estudado e que possam fornecer uma contribuição para este trabalho. Já na frente dos Estudos de Casos estuda-se fenômenos reais que aconteceram em um contexto inserido em na linha de pesquisa, dando mais perspectiva de profundidade e detalhamento. Neste caso, são analisadas duas empresas que já passaram pelo processo de internacionalização, de onde se pode tirar como base informações para serem analisadas em um contexto mais amplo. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Esta pesquisa segue uma abordagem qualitativa, pois há uma relação direta entre o tema ser estudado e o contexto de onde as informações estão sendo analisadas que não pode ser convertido em números. Apesar de trabalhar com dados numéricos, o estudo trata apenas da interpretação dos fenômenos e atribuição de significados. Neste tipo de abordagem, o ambiente natural é a fonte primária de informações, e o pesquisador é essencial para a análise das informações, o que a faz seguir uma linha descritiva, onde o processo e seu significado são os focos principais da abordagem. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

E por último, esta pesquisa descritiva será balizada em duas abordagens sobre as estratégias de internacionalização: o U-model e o Paradigma Eclético de Dunning. Os resultados obtidos nesta análise através da pesquisa bibliográfica e estudo de caso serão analisados sob a ótica dessas abordagens.

4. RESULTADOS

4.1.DESCRICÃO DOS SETORES/EMPRESAS

De forma a melhor representar o papel dos setores alvos de estudo da presente pesquisa, será abordado nesta sessão uma breve análise sobre a contextualização histórica de ambos, bem como a identificação sob o âmbito do processo de internacionalização ao longo das últimas décadas, apontando características de cada setor, bem como um breve histórico das empresas propostas para estudo neste trabalho.

4.1.1. SETOR DE CARNE/JBS

O setor de carne bovinas no Brasil tem apresentado um crescimento expressivo. Segundo a Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne – ABIEC (2010), a cadeia produtiva da carne bovina movimenta, anualmente, US\$ 167,5 bilhões, considerando desde atividades antes da fazenda, até a distribuição em atacados e varejos.

Atualmente, considerando-se os frigoríficos, que são responsáveis desde a compra do boi, seu abate até a separação e embalagem da carne, o setor apresenta um *market share* nacional conforme a Figura 4.

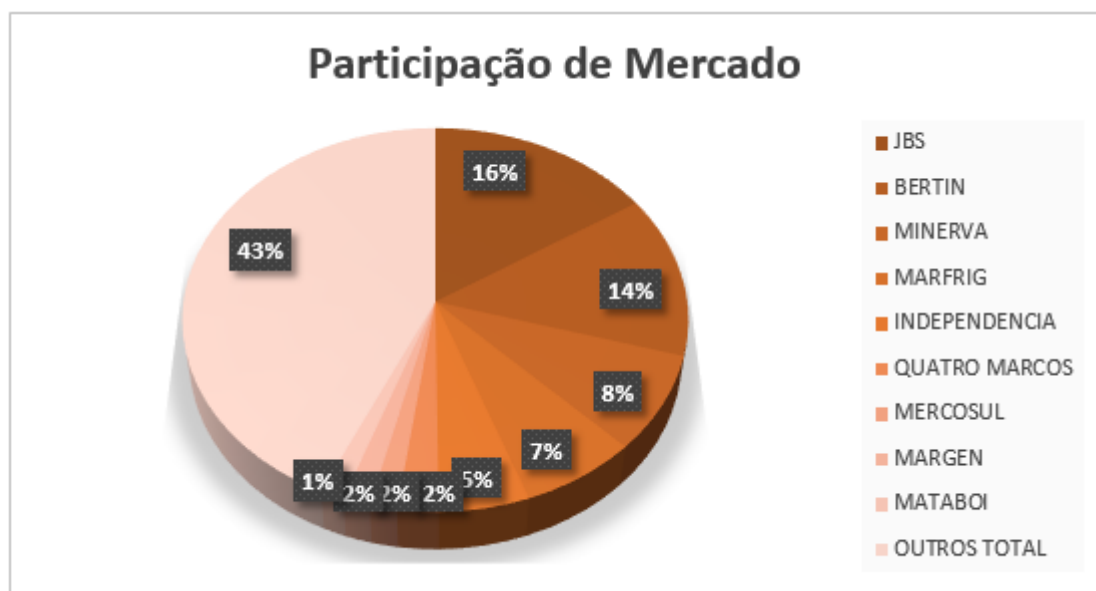


Figura 4 - Participação dos *players* no mercado nacional

Fonte: Minerva Foods 2008 – SECEX

Neste caso, destaca-se que o *market share* se encontrava mais centralizado na JBS e Bertin, que possuem uma fatia de mercado muito maior que as outras empresas. Entretanto, muitas ações de fusões e aquisições foram realizadas nos últimos anos para que levasse à concentração do setor no Brasil. Como principais, podemos citar a compra do frigorífico Bertin pela JBS, em 2009 (o que deu uma representatividade de 34,8% ao grupo na época da compra), aquisição das empresas Margen e Mercosul pelo Marfrig, além do grupo SEARA, e o fechamento do frigorífico Independência, com sua aquisição pela JBS em 2013 (MOITA; GOLON, 2014).

Conforme apontado por Macedo e Lima (2011), em 2007, a JBS, Marfrig e Minerva fizeram emissões de suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo. Com uma grande captação de recursos através dessa estratégia, essas empresas realizaram investimentos que resultaram em vantagens competitivas que mudaram a competição do setor de carnes bovinas, nacional e internacionalmente. Assim, essas empresas se tornaram grandes *players* no contexto global do sistema agroindustrial da produção de proteínas animais mundiais.

Considerando esse grupo de empresas brasileiras, vê-se que aumentaram sua participação no total de vendas no Brasil e no mundo. O maior crescimento pode ser visto pela JBS, que caminha para um oligopólio global, visto que detém 9,7% das vendas de carne bovina no mundo, conforme pode ser visto na Figura 5. As aquisições e fusões são grandes responsáveis por esse crescimento das vendas, tanto no mercado interno como no externo, visto que transferiram suas carteiras de clientes para as empresas compradoras. (MACEDO; LIMA, 2011)

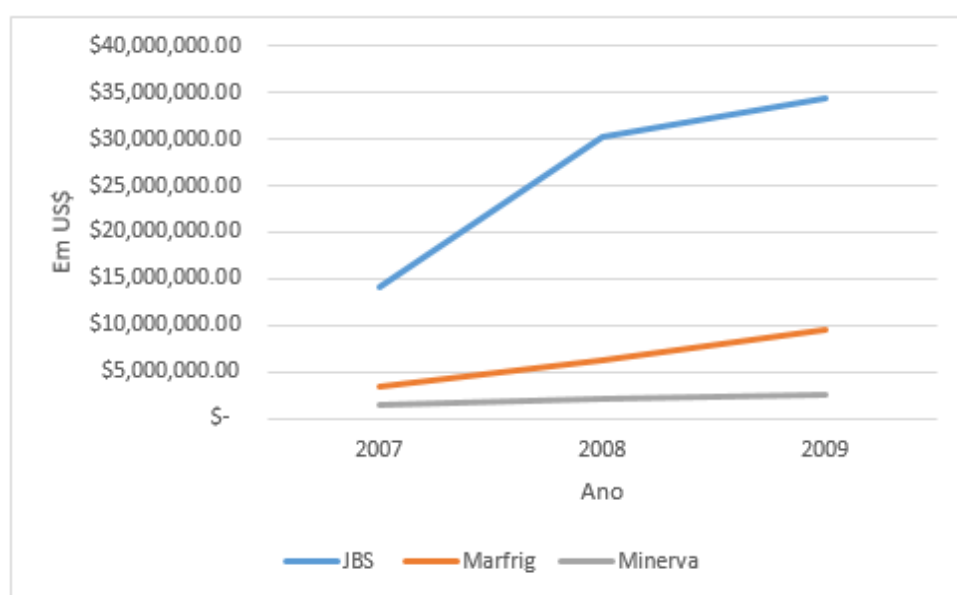


Figura 5 - Evolução da participação potencial de cada empresa no atendimento à demanda nacional de carne

Fonte: Extraído de Macedo e Lima (2011)

Na Figura 6, pode-se notar que em 4 anos o total vendido por esse grupo passou de 6,9 bilhões para 46,5 bilhões, tendo assim um aumento de 674% (em valores nominais). Já na Figura 5, nota-se que os rendimentos da JBS aumentaram para 34,3 bilhões, o que representou 74% dos rendimentos do grupo.

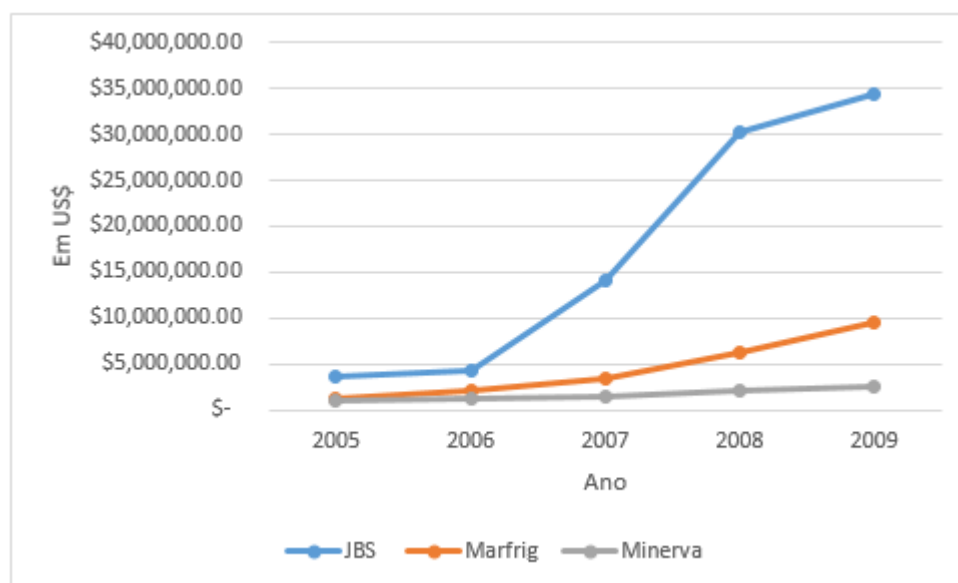


Figura 6 - Evolução das receitas líquidas de vendas (consolidado)

Fonte: Extraído de Macedo e Lima (2011)

Entretanto, pode-se notar nos gráficos acima, também, no mercado nacional, que mais de 40% do mercado se encaixa como “outros”, o que mostra a quantidade de empresas ativas no mercado, mas que sozinhas não tem um valor pouco significativo, já que os frigoríficos podem ser divididos em dois grupos: os cadastrados junto ao SIF (Serviço de Inspeção Federal), que fornecem produtos a grandes hiper e supermercados, mercado externo, etc; e os frigoríficos clandestinos, que realizam suas vendas em feiras livres e açougues⁶ (BATALHA e SILVA, 2000 apud VINHOLIS; AZEVEDO, 2000).

Para se analisar melhor o funcionamento dessa divisão de mercado, é importante entender a dinâmica de concorrência neste setor. Conforme relatado por Vinholis e Azevedo (2000), o grupo de frigoríficos clandestinos apresentam poucas barreiras à entrada, visto que devido ao destino de suas vendas, não requerem inspeções sanitárias e fiscais, e mesmo não trabalhando em alta escala, conseguem operar ao mesmo nível de preço de empresas que operam segundo o SIF. Estas, no caso, possuem altas barreiras à entrada, elevadas escalas, um rigoroso controle sanitário, necessitam de mão de obra qualificada e investimentos específicos para adaptarem a produção ao destino final de seu produto.

Outro fator que influencia muito neste mercado, colocando-se como uma barreira à entrada, é a reputação da empresa. Apesar de existirem muitas empresas no ramo, as maiores

⁶ No entanto, por se tratar de um setor cujo principal produto é uma *commodity* agropecuária, a concentração de mercado é significativa.

possuem uma marca mais consolidada, principalmente no que diz respeito aos consumidores finais, que tem maiores dificuldades em aceitar novas marcas no mercado (que não ligada as maiores marcas) devido a todas as condições sanitárias e de qualidade do produto⁷.

O papel do Brasil como exportador de carne bovina se intensificou a partir da década de 2000, onde o país se consolidou como principal produtor e exportador mundial, assumindo tal posto a partir em 2004, segundo dados da ABIEC (2010). A alta iniciou, especificamente, em 1999, quando o sistema de câmbio livre foi adotado levando a desvalorizações cambiais, o que beneficiou as exportações brasileiras. Unindo-se a isto, entre 2001 e 2003, com o aumento de casos de EEB (Encefalopatia Espongiforme Bovina, ou a doença da “vaca louca”) na Europa, Estados Unidos e Canadá, acarretou-se uma alta nos preços internacionais da carne; aliado ao crescimento da demanda internacional em virtude da expansão de economias de Estados Unidos, China e Japão e a desvalorização do dólar no cenário internacional. No mesmo período, houve o crescimento do consumo de outras carnes no mercado interno (por exemplo, carne de frango), o que levou os frigoríficos a buscarem os mercados externos, o que possibilitou ao Brasil aumentar o volume e receitas de suas exportações ao passo em que expandiu seu leque de países compradores (URSO, 2007).

Segundo dados do Jornal Estado de São Paulo (2013), as exportações brasileiras de carne bovina atingiram, no fim de 2013, o valor de US\$ 6,013 bilhões, somando 1,36 milhão de tonelada, crescendo 14,5% em valor e 20,1% em quantidade quando comparado com o ano de 2012. Neste ano, os principais compradores de carne bovina foram Hong Kong, Rússia, Venezuela, Egito e Chile. Tal como noticiado pela grande mídia, o ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, Fernando Pimentel cita que, apesar do Brasil ser o maior exportador de carne bovina, ainda continua buscando a conquista de novos mercados.

A Figura 7 apresenta o *market share* mundial em relação aos frigoríficos, onde pode ser notado a importância dos frigoríficos brasileiros no mercado internacional: das oito empresas citadas, três são nacionais (JBS, Marfrig e Bertin). Neste mesmo quadro, ainda pode-se notar a diferença de posicionamento da JBS ao adquirir a Swift, passando assim a ser a líder em exportação do setor.

⁷ Uma forte consolidação da marca foi lançada pela Friboi nos últimos 12 meses, onde o jargão “É Friboi” foi utilizado e virou tendência nas redes sociais. A campanha representou um sucesso não só pelos resultados, mas bem como pela capacidade de disseminação da campanha para o público. Conforme apontado por Marcelo Toledo, professor de planejamento de comunicação da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), “Tem sido uma campanha relevante porque traz uma quebra de paradigma na transição de uma marca corporativa para uma marca efetivamente mercadológica”.

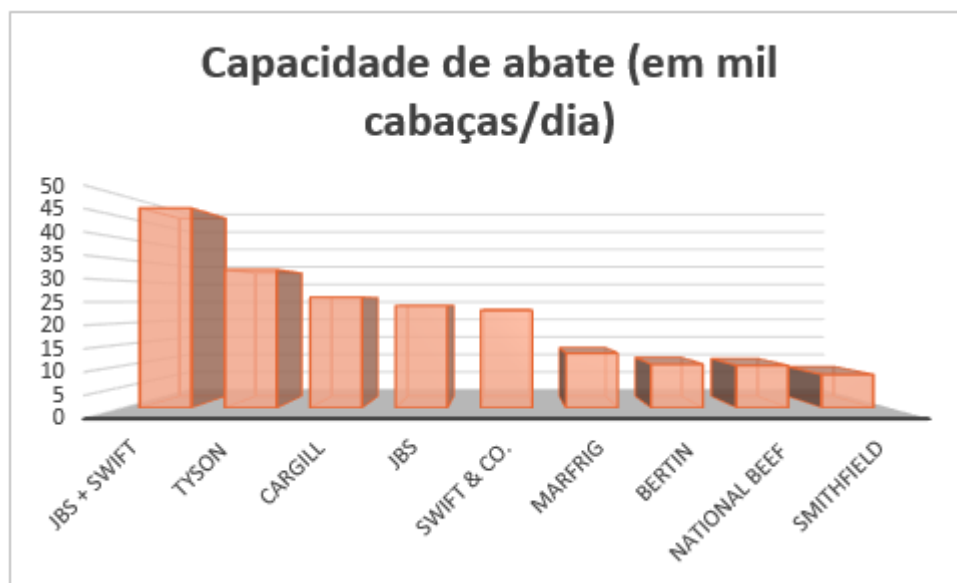


Figura 7 - Capacidade de Abate mercado internacional (em mil cabeças/dia)

Fonte: JBS (2007)

Atualmente, segundo projeções do Ministério da Agricultura, Abastecimento e Pecuária – MAPA (2010), espera-se que até 2020 a produção nacional de carnes suprirá 44,5% do mercado mundial, indicando que o Brasil permanecerá na posição de maior exportador mundial de carne bovina e de frango.

O setor também vem recebendo apoio do Governo Federal e setor privado que realizaram 18 ações de promoção comercial para o setor de carne bovina por meio da Apex-Brasil (Agência Brasileira de Promoção de Exportação e Investimentos), segundo dados do MDIC (2013).

A JBS, empresa líder no processamento de carne bovina, ovina e de aves, é a maior exportadora do mundo de proteína animal, comercializando com mais de 150 países. Conforme indicado no Relatório Anual de Sustentabilidade da JBS (2013), a empresa também atua nos segmentos de produtos de higiene e limpeza, colágeno, embalagens metálicas, envoltórios, biodiesel, vegetais, gestão de resíduos e transportes. Está presente, atualmente em 22 países, sendo a sua sede no Brasil. Possui hoje, em seu portfólio marcas conhecidas e já consolidadas no mercado nacional e internacional como Swift, Friboi, Seara, 1855, Great Southern, Doriana, Rezende, Turma da Mônica, Maturatta, Swift Black, All Natural, Cabaña Las Lilas, Pilgrim's, Gold Kist Farms, Pierce e Frangosul.

Na Figura 8 abaixo é possível ver a evolução a empresa, desde sua criação, atuação no mercado nacional e sua atuação no mercado internacional, evidenciando sua internacionalização.

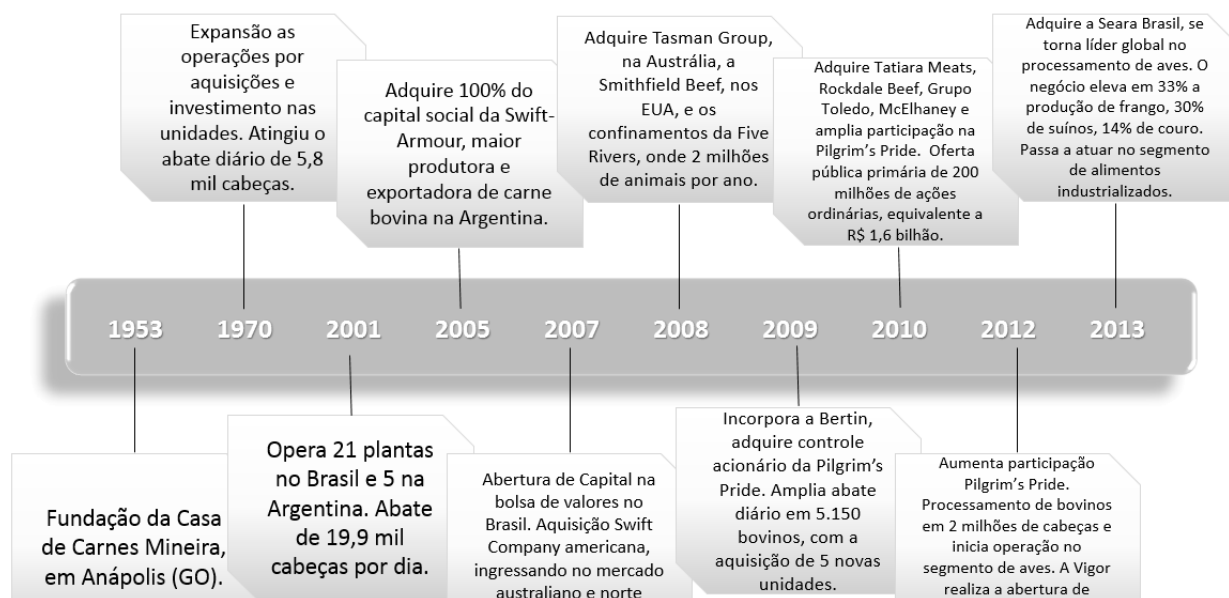


Figura 8 - Cronologia histórica do grupo JBS

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados de JBS (2014)

A empresa está organizada em três unidades diferentes: JBS Mercosul (abrangendo atividades relacionadas a carne bovina, couro e negócios ligados ao Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai), JBS USA (unidade responsável por negócios abrangendo Austrália, Canadá, Estados Unidos, México e Porto Rico) e JBS Foods (com foco em aves, suínos e alimentos processados no Brasil).

Em 2007, a JBS foi a primeira empresa do setor frigorífico a abrir seu capital na bolsa de valores brasileira. Neste ano, ainda, a empresa adquire a norte americana Swift Company, o que dá abertura ao ingresso no mercado dos EUA e Austrália (Figura 9).

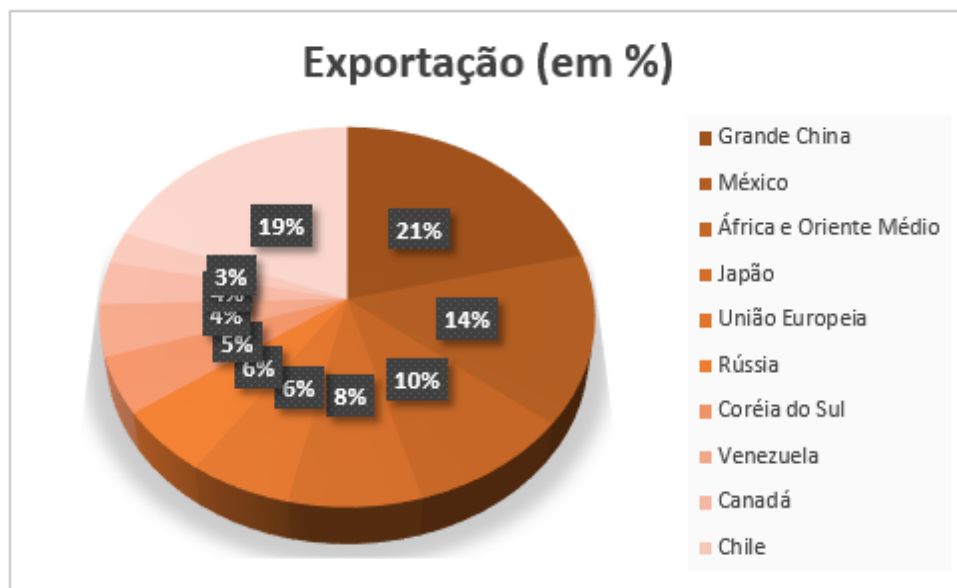


Figura 9 - Distribuição das exportações consolidadas em 2013

Fonte: Extraído de JBS 2013

Em 2013, a JBS apresentou uma receita líquida de 92,9 bilhões de reais, sendo 27% originários de atividades exportadoras. Como pode-se observar na figura 9, onde tem-se a divisão das exportações em 2013, o maior mercado importador da JBS é Grande China (que abrange a China continental, Hong Kong, Macau e Taiwan). Entretanto este mercado está próximo também do Chile e México em exportação. Assim, pode-se notar que a JBS vem tendo uma forte presença no âmbito internacional com as exportações, visto que está presente em diversas regiões do globo.

4.1.2. SETOR CERVEJEIRO/AMBEV

Atualmente, o Brasil é o 3º maior produtor de cervejas do mundo, apenas atrás da China e dos Estados Unidos; tendo produzido em 2013, 13,5 bilhões de litros de cerveja, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria da Cerveja – CervBrasil (2014). Isso corresponde a uma contribuição econômica de 2% do PIB Nacional e a geração de mais de 2,7 milhões de empregos, diretos e indiretos, do setor cervejeiro no Brasil.

A indústria de cerveja no Brasil possui um alto nível de concentração de mercado, quando considerando os 4 maiores grupos atuantes no mercado doméstico – Ambev, Brasil

Kirin, Heineken e Cervejaria Petrópolis – com aproximadamente 98% do *market share* (Figura 10).

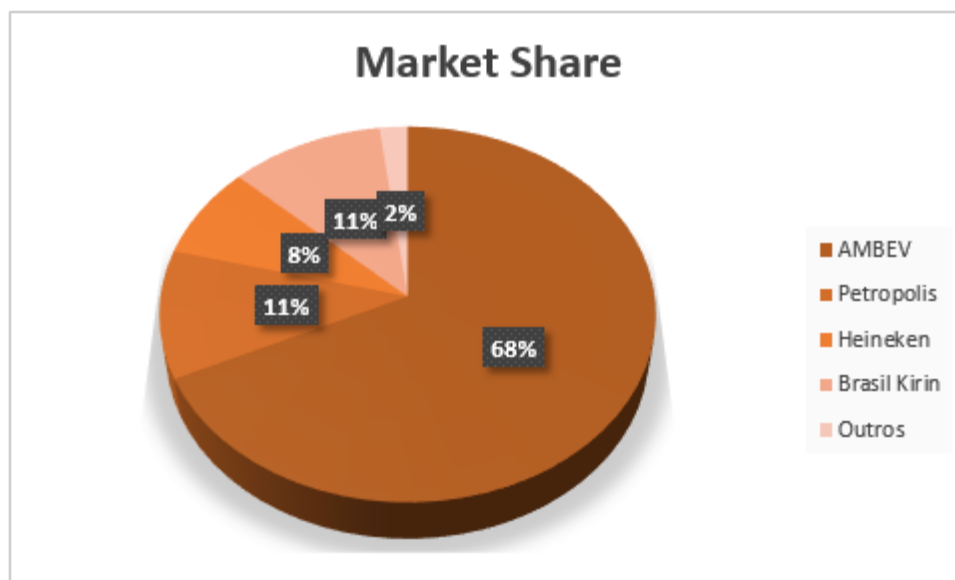


Figura 10 - *Market Share* indústria cervejeira no Brasil

Fonte: Extraído de Afrebras (2014)

Analisando as informações apresentadas, tem-se que a indústria cervejeira brasileira é altamente concentrada, onde apenas uma empresa possui aproximadamente 70% do mercado, tendo outros três grupos industriais representativos disputando aproximadamente 28% do mercado, e o restante, pequenas cervejarias regionais e micro cervejarias, com *share* em torno de 2% do mercado. Conforme dados do MAPA (2010), o Brasil conta hoje com 190 empresas produtoras e fabricantes de cervejas, as quais se encaixam na fatia de 2% do mercado, o que mostra a influência no mercado representado pelas 4 maiores empresas.

Isto representa uma barreira à entrada de novas empresas no setor, visto que o mercado já é dominado por grandes empresas, as quais possuem marcas variadas que se encaixam nos nichos de mercado, com produtos para os mais diferentes consumidores. Como são grandes empresas que atuam em mais de um tipo de mercado, os grandes *players* do mercado conseguem uma grande produção em escala, e por ser possível utilizar a mesma planta de produção cervejeira para a fabricação de refrigerantes, pode haver um ganho em economia de escopo; estes fatores podem dificultar ainda mais a entrada de novas empresas em âmbito nacional (RÊGO FILHO, 2002).

Outros fatores que também influenciam a entrada neste setor é a possível verticalização das empresas, que podem integrar a sua cadeia desde a fabricação de embalagens até a

distribuição, realizando vendas combinadas com outros produtos de seu portfólio, diminuindo ainda mais seus custos. A diferenciação do produto também se mostra como uma forte barreira. Como mencionado anteriormente, as grandes empresas já possuem suas marcas consolidadas no mercado, e já possuem a preferência do consumidor. Por possuir uma baixa diferenciação física para os consumidores, investimentos em publicidade e marketing são os grandes diferenciais das empresas líderes, e uma ação que requer um investimento de capital muito alto (RÊGO FILHO, 2002).

No mercado internacional, o Brasil ocupa a terceira posição como mencionado anteriormente. Conforme compilado pelo jornal O Globo com base em dados do MDIC (2012) as exportações de cervejas brasileiras cresceram 46,2% entre 2007 e 2011, passando de 54,9 milhões de litros para 80,3 milhões, sendo que o consumo global foi de 177,27 milhões de quilolitros em 2009, conforme dados do Kirin Holdings. Entretanto, ainda há muito o que crescer⁸. Conforme os Figuras 11 e 12 abaixo, pode-se notar que muitos países consomem grande quantidade de cerveja em volume, porém, quando analisado o consumo per capita, apresentam um baixo índice. Isso se deve ao fato de que estes são países com uma grande população, enquanto outros países menores tem um consumo em volume total baixo, mas um alto consumo per capita. Tais constatações permitem identificar real potencial de expansão do setor no Brasil.

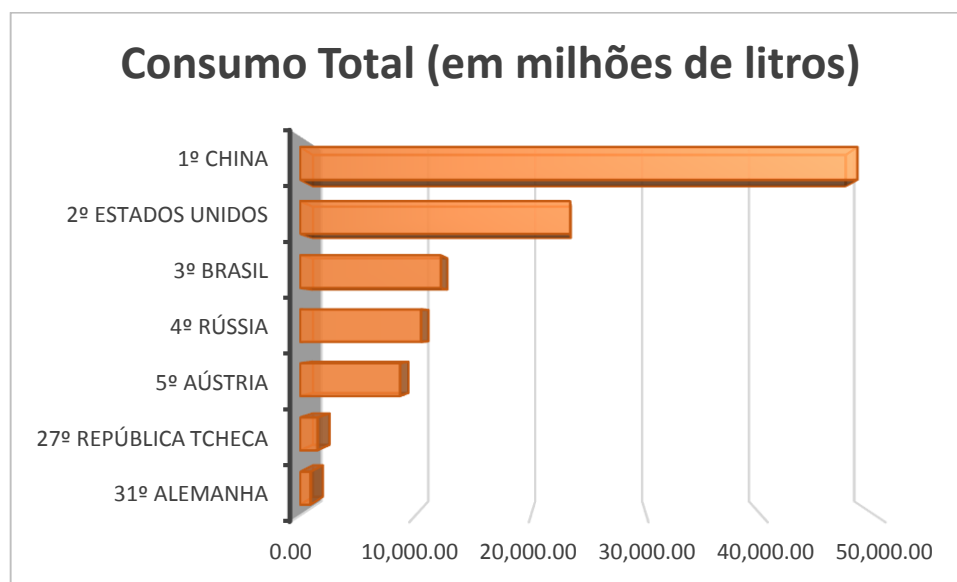


Figura 11 - Consumo Total de Cervejas

⁸ Há uma barreira técnica às exportações deste mercado, uma vez que os custos de transporte e a rápida deterioração do produto em carregamentos de longas distâncias inviabilizam o preço da cerveja exportada em relação às cervejas locais. Ainda, o volume transacionado internacionalmente é infinitamente inferior ao produzido em cada mercado regional.

Fonte: Adaptado de Kirin Holdings (2009)

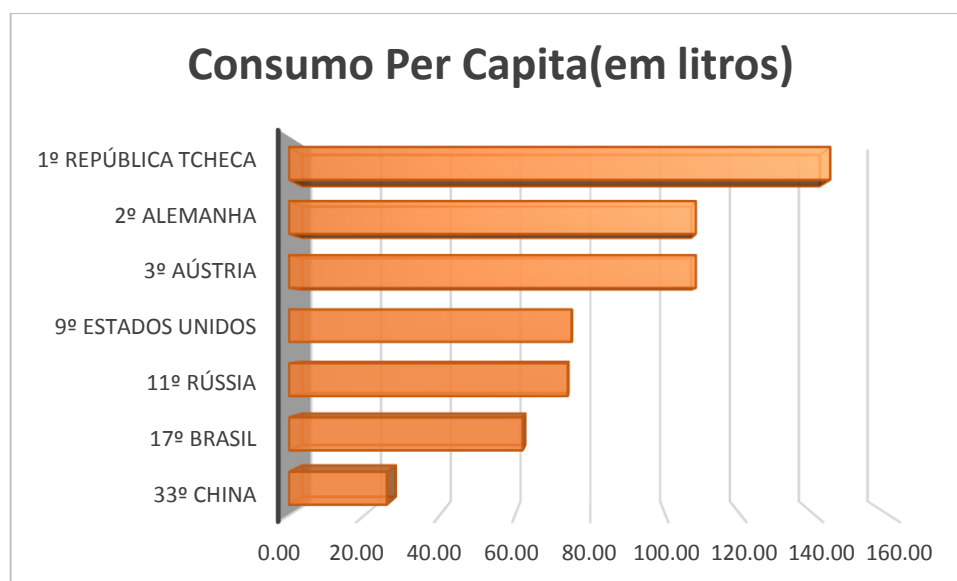


Figura 12 - Consumo Per Capita de Cervejas

Fonte: Adaptado de Kirin Holdings (2009)

No Brasil, a maior empresa cervejeira, Companhia de Bebidas das Américas – AMBEV, foi criada em 2000, com a união da Cervejaria Brahma e Companhia Antarctica, o que a tornou a líder no setor de bebidas. A intenção desta união era expandir o setor de bebidas brasileiro, possibilitar a entrada de novas marcas no mercado, ampliando o leque de produtos e qualidade, estimular a inovação.

Na Figura 13 abaixo é possível ver a evolução da empresa, desde sua criação, atuação no mercado nacional e sua atuação no mercado internacional, evidenciando sua internacionalização.

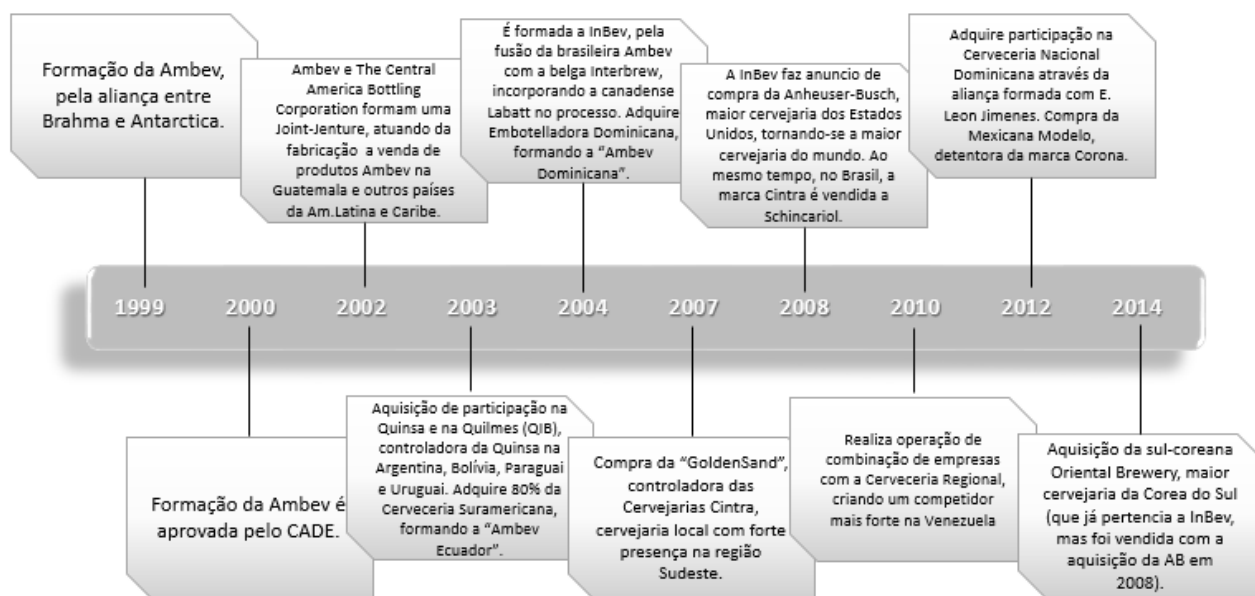


Figura 13 - Cronologia histórica da Ambev

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da Ambev (2014)

Após sua criação, a AMBEV passou por um intensivo processo de aquisições, sobretudo no mercado latino-americano, como, por exemplo, a compra da argentina Quilmes, maior companhia daquele país. O processo continuou antes e após a fusão da AMBEV com a belga InterBrew, em 2003, formando a InBev, a qual, tornou-se a maior companhia cervejeira do mundo, superando a norte-americana Anheuser-Bush e a sul-africana SAB Miller. Em 2008, a então maior companhia cervejeira compra a AnheuserBush, segunda maior empresa, e novamente mudando de nome, transformado-se na atual Anheuser-Busch InBev, cervejaria belga-brasileira⁹ líder global e uma das cinco maiores companhias de bens de consumo do mundo.

A empresa opera em diversos países no mundo e ocupa a primeira posição em volume das maiores cervejarias globais. Segundo dados da consultoria Euromonitor, a AB InBev teve, em 2013, uma participação no mercado global de 20%, o que a coloca a frente de seus concorrentes, que possuem 9,6%, no caso da SAB Miller, e 9,3% no caso da Heineken (dados informados pela Folha de São Paulo em 2014). Com isso, a Ab-InBev leva para o mundo como uma de suas *Focus Brands*, originalmente restritas a mercados regionais, como as marcas Stella Artois, Becks, Brahma, Budweiser, Quilmes, entre outras.

⁹ Em 2014, os acionistas belgas entram com processo de compra da parte ligada aos acionistas brasileiros, o que levará a empresa a ser totalmente de capital belga.

Em 2013, a empresa produziu 82,9 milhões de hectolitros de cerveja, mesmo com o ambiente pouco favorável, com a inflação acima da média nos alimentos e aumento dos tributos. Neste mesmo ano, ela atingiu o recorde de investimentos no Brasil, chegando a R\$ 2,8 bilhões. A Ambev movimenta negócios que vão desde a agricultura até o pequeno varejo, passando por logística e embalagens (vidro, PET e alumínio), e chegando aos eventos esportivos e culturais (AMBEV, 2014).

Fora do Brasil, a AMBEV realizou uma parceria com a *Cervecería Nacional Dominicana*, o que permite suas operações na República Dominicana e uma maior atuação nos países da América Central. Na Argentina, a AMBEV teve um ganho de *market share* e expansão da margem com suas três principais marcas lá: Quilmes, Brahma e Stella Artois. Já no Canadá, a empresa conquistou um maior crescimento com a Bud Light e inovações de cervejas *premium*, com a utilização da Budweiser Crown, Bud Light Platinum e Alexander Keith's Hop Series, conforme informações apresentadas no Relatório Anual de Sustentabilidade de 2013 da Ambev.

4.2.ANÁLISE DAS ABORDAGENS

4.2.1 JBS FRIBOI

4.2.1.1.ABORDAGEM UPPSALA

Analisando-se a abordagem do Modelo de Uppsala em relação ao processo de internacionalização visto pela JBS, podemos resumi-lo no Quadro abaixo. É importante notar que para esta análise, o modelo Uppsala adotado considera desde suas proposições originais por Johanson e Wiedersheim-Paul até as alterações feitas posteriormente por Johanson e Vahlne.

Quadro 4 - Análise da Internacionalização da JBS sob a ótica do U-model

Características U-Model	Processo de Internacionalização JBS
<u>Evolução por meio de etapas</u> 1. Sem atividades regulares de exportação 2. Exportação por meio de representantes independentes 3. Subsidiária de venda no exterior 4. Unidade de manufatura/produção internacional	Em se tratando do processo de internacionalização da JBS, pode-se analisar que seu processo não seguiu em sua totalidade as etapas propostas no U-model. A empresa começa sem atividades de exportação, sendo que sua internacionalização se dá início em 2005 com a compra da Swift Argentina. Assim, vê-se que a JBS “pula” os estágios, e inicia seu processo no estágio 4, visto que com a compra da empresa argentina, ela agora possui unidades de produção internacionais.
“[...]Processo como sendo gradual, onde a empresa aumenta seu comprometimento com o mercado externo conforme vai obtendo experiência e aprendizado neste novo mercado.”	Neste sentido, pode-se notar que a JBS segue em seu processo de internacionalização gradualmente. Conforme apresentado na figura 2, a JBS inicia a sua internacionalização em 2005, com a aquisição da primeira empresa na Argentina. Assim, ao longo dos últimos 9 anos ela vem ampliando seu posicionamento no mercado internacional, com a entrada em novos mercados, como por exemplo o norte americano e o australiano. Pode-se notar, então, que o comprometimento da empresa com o mercado externo vem aumentando conforme vai adquirindo experiência e aprendizado nos novos mercados, o que também tem influenciado no mercado doméstico, visto que a JBS vem aumentando sua participação internamente com a aquisição de outras empresas nacionais no setor.
Mercados próximos fisicamente	Por ter iniciado seu processo de internacionalização com a compra de uma empresa na Argentina, pode-se observar que sua expansão se iniciou em mercados fisicamente próximos e vem se diversificando ao longo dos anos.
Mercados próximos psiquicamente	Em relação aos mercados próximos psiquicamente, pode-se notar que ele está presente no processo de internacionalização da JBS. Além de fisicamente próximo, o Brasil e a Argentina também possuem características culturais próximas, ainda que divergentes em pontos como língua, histórico, desenvolvimento industrial.
Aspectos transitórios Estados	Em se tratando do ciclo apresentado pelos aspectos transitórios e estados, podemos dizer que ele ocorre. Um maior conhecimento do mercado levou a JBS a investir em mais mercados e cada operação, passada ou atual, aumenta o seu comprometimento com o mercado, aumenta o seu conhecimento do cenário internacional e das estratégias de internacionalização, o que irá influenciar na decisão de investimentos de recursos e as operações futuras.

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no quadro acima, pode-se notar que o processo de internacionalização da JBS está, em alguns pontos, de acordo com o que é proposto pelo Modelo de Uppsala. Observa-se que apesar de utilizar uma estratégia de entrada no cenário internacional de maneira gradual, o

processo não seguiu os estágios propostos pelo modelo, já que a JBS inicia sua internacionalização através da aquisição de uma subsidiária em outro país, passando assim, ao estágio 4, onde a empresa possui uma unidade de produção internacional.

Em se tratando do processo gradual que foi utilizado, ele se inicia na Argentina, sendo ao mesmo tempo, um mercado próximo física e psiquicamente. Conforme vai adquirindo mais conhecimento do mercado, a internacionalização vai se ampliando e expandindo para novos mercados, mais distantes nos dois âmbitos, como pode ser visto com a aquisição de empresas nos Estados Unidos, Austrália e Europa.

Assim, pode-se notar que há realmente uma conjuntura cíclica que abrange os aspectos transitórios e de estado. Com um conhecimento de processo e de estratégias adquirido pela compra da empresa argentina e suas operações atuais, a JBS aumenta seu comprometimento com o mercado, o que a leva a decidir em aumentar seus investimentos, e expandir a novos mercados. Com essa expansão a novos países, a JBS adquire um maior conhecimento de mercado, o que a leva a ser mais comprometida com o mercado internacional, e que com base no sucesso dessas operações atuais, pode levá-la a decidir por novos investimentos em outros mercados, influenciando assim em suas operações futuras.

4.2.1.2. ABORDAGEM DUNNING

Analisando-se a abordagem do Modelo do Paradigma Eclético em relação ao processo de internacionalização visto pela JBS, pode-se resumi-lo no Quadro abaixo.

Quadro 5 - Análise da Internacionalização da JBS sob a ótica do Paradigma Eclético

(continua)

Vantagem de Propriedade (O)	Processo de Internacionalização JBS
Propriedade Tecnológica	Pode-se dizer que com o aumento da quantidade de abate de animais diários que é feito hoje pela JBS, houveram ganhos de propriedade tecnológica ao longo do tempo, o que se mostra como uma vantagem perante seus concorrentes.
Dimensão, Economias de escala	Devido a perecibilidade do produto, produção em escala não é tão efetivo. Entretanto, como o volume de abate diário é mais alto, ele permite que a empresa consiga exportar, o que representa uma vantagem.
Diferenciação	Por se tratar de um produto de origem animal, a diferenciação não se mostra tanto como uma vantagem de frigoríficos mas sim de produtores, o que não representa assim, uma vantagem forte a JBS.
Homens, Capitais, Organização	Capitais e Organizações representam uma vantagem para a JBS, visto que durante seu processo de internacionalização, com a aquisição de empresas internacionais, houve um aumento de capital e de conhecimentos organizacionais que trazem vantagens a empresa.

Acesso aos mercados, fatores e produtos	A JBS possui acesso aos mais diversos mercados internacionais, por estar presente em mais de 140 países atualmente, o que a garante um grande conhecimento dos mais diferentes mercados em que atua, representando assim, uma vantagem.
Internacionalização anterior	A JBS já passou por diversas etapas no processo de internacionalização, tendo uma forte expansão no cenário internacional, o que leva as internacionalizações anteriores a representarem uma forte vantagem competitiva.
Vantagem de Localização (L)	Processo de Internacionalização JBS
Diferença de preço nos <i>Inputs</i>	Por atuar em diversos mercados em regiões muito diferentes do globo, a JBS busca esta vantagem de localização, visto que há diferença no preço dos animais para o abate dependendo em qual região a empresa se encontra.
Qualidade dos <i>Inputs</i>	Por atuar em diversos mercados em regiões muito diferentes do globo, a JBS busca esta vantagem de localização, visto que há diferença na qualidade dos animais para o abate dependendo em qual região a empresa se encontra e qual é o processo de criação dos animais em cada região.
Custos de transporte e comunicação	Novamente, por atuar em diferentes mercados, isso dá a JBS uma vantagem em relação a custos, especialmente de transporte. Ela pode atender aos mais diversos mercados mundiais (onde não possui plantas produtivas) de uma maneira mais rápida e fácil através de sua subsidiária mais próxima, não necessitando que os produtos saiam diretamente do Brasil, o que por se tratar de um produto perecível, pode se mostrar impossível em alguns casos.
Distância física, língua e cultura	Neste quesito, a JBS possui uma vantagem competitiva mais voltada a cultural. Por ser uma empresa internacionalizada, ela possui mais facilidade em se adaptar a novas culturas visto que agregou vários fatores culturais diferentes.
Distribuição espacial de <i>Inputs</i> e de mercados	Distribuição espacial de <i>Inputs</i> e de mercados não se mostra uma grande vantagem para a JBS, visto que em alguns lugares é mais difícil a criação de rebanhos que irão para o abate. Além disso deve-se considerar ainda questões culturais ¹⁰ , que podem restringir os mercados de atuação
Vantagem de Internalização (I)	Processo de Internacionalização JBS
Diminuição dos custos de câmbio	Por atuar em diversos mercados em regiões muito diferentes do globo, a JBS busca esta vantagem, visto que há diferença não só no preço, mas no câmbio de comercialização dentro dos diferentes mercados ou em sua comercialização para outros, o que se torna uma vantagem em casos, por exemplo, de comercialização com mercados que possuem moedas mais fortes que o Real.
Diminuição do volume de direito de propriedade	Esta vantagem de internalização não se encaixa no tipo de negócio da JBS.
Controle da oferta, em quantidade e qualidade	Esta vantagem se mostra presente a JBS, visto que ela possui a maior parte do <i>Marketshare</i> , não somente no Brasil, como também vem caminhando para uma presença relevante de mercado no cenário internacional.
Controle dos mercados	Esta vantagem se mostra presente a JBS, visto que ela possui a maior parte do <i>Marketshare</i> , não somente no Brasil, como também vem caminhando para uma presença relevante de mercado no cenário internacional.

¹⁰ Neste caso, pode-se citar como exemplo a Índia, onde a carne da vaca é considerada na religião hindu, devido especialmente ao sistema de castas, onde a vaca é tida como pura e sagrada.

Possibilidade de acordos	Esta vantagem não se mostra muito presente no caso da JBS, que pode realizar acordos em âmbito nacional – principalmente com fornecedores – e em âmbito de licenciamento da marca; entretanto em ambos os casos, ela não se mostra como uma vantagem forte.
Internalização das externalidades	Esta vantagem não se apresenta no caso da JBS, visto que se por se tratar de uma empresa com produtos de origem animal, as externalidades geralmente irão causar custos a empresa.
Inexistência de mercados a prazo	Esta vantagem de internalização não se encaixa no tipo de negócio da JBS.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme analisado no quadro acima, pode-se destacar que no caso do JBS, o grupo possui mais vantagens consideradas como Vantagens de Localização. Isso se deve, principalmente ao fato de que a empresa está presente em diversos países e mercados globais, o que permite que possua muitas vantagens de localização em decorrência do local em que ela se encontra. O seu processo de internacionalização, portanto, foi grande responsável por essa vantagem, visto que o JBS adquiriu empresas em vários lugares do mundo, muitas das quais já possuíam grande presença no seu mercado doméstico, o que permitiu uma forte entrada nesses mercados.

Ainda no âmbito do modelo de Dunning, pode-se avaliar as motivações que levaram a empresa a se internacionalizar, sendo eles: ganhos de eficiência; busca por recursos naturais; acesso a novos mercados e comercialização. No caso da JBS, pode-se elencar como fatores motivacionais que influenciaram o processo de internacionalização como sendo, primeiramente, a busca por ganhos de eficiência, que pode ser representada pela busca de conhecimentos especializados. Neste caso, o JBS buscou em outros mercados habilidades técnicas e competitivas, que aumentassem a sua produção diária, para que conseguisse atingir mais mercados em uma mesma quantidade de tempo. Em segundo lugar, observa-se como outro ponto de motivação o acesso a novos mercados, o que se conecta com o terceiro ponto, a comercialização. A busca de novos mercados pode ser correlacionada com uma expansão das vendas da empresa, que ao atingirem um ponto de saturação no mercado doméstico ou desejam comercializar em outros mercados, que é o caso da JBS. A JBS, para expandir a novos mercados, necessitou adquirir ou abrir subsidiárias nesses mercados alvo, ou próximo a eles, visto a natureza de seus produtos, o que pode tornar inviável a abordagem desses mercados de uma maneira diferente.

4.4.2 AMBEV

4.4.4.1 ABORDAGEM UPPSALA

Seguindo com a análise sob a ótica da abordagem do Modelo de Uppsala, passa-se para o estudo em relação ao processo de internacionalização visto pela AMBEV, onde podemos resumi-lo no Quadro abaixo. Novamente, é importante notar que para esta análise, o modelo Uppsala considera desde suas proposições originais, propostas por por Johanson e Wiedersheim-Paul, até as alterações feitas posteriormente por Johanson e Vahlne.

Quadro 6 - Análise da Internacionalização da AMBEV sob a ótica do U-model

Características U-Model	Processo de Internacionalização AMBEV
<u>Evolução por meio de etapas</u> 1. Sem atividades regulares de exportação 2. Exportação por meio de representantes independentes 3. Subsidiária de venda no exterior 4. Unidade de manufatura/produção internacional	Em se tratando do processo de internacionalização da AMBEV, pode-se analisar que seu processo seguiu em partes as etapas propostas no U-model. A empresa já se inicia com atividades regulares de exportação e exportação através de representantes independentes. Como sua origem se deu através da fusão entre duas outras empresas, a nova empresa formada “herdou” os processos das antigas empresas, o que a já faz uma empresa exportadora tanto diretamente como indiretamente, através, por exemplo, de contratos de distribuição com a Pepsico. Além disso, com o avanço de seu processo de internacionalização, a empresa possui hoje subsidiárias de venda e unidades de manufatura fora do país.
“[...]Processo como sendo gradual, onde a empresa aumenta seu comprometimento com o mercado externo conforme vai obtendo experiência e aprendizado neste novo mercado.”	Neste sentido, pode-se notar que a AMBEV segue em seu processo de internacionalização gradualmente até certo ponto. Conforme mencionado acima, a AMBEV já inicia as operações com sendo exportadora. Com o passar do tempo, a empresa mostra um processo gradual no que diz respeito a avanço global de mercados, visto que ela se expande inicialmente nas Américas, ganhando força e presença nesses mercados e em seguida avança para novos mercados.
Mercados próximos fisicamente	Conforme pode ser visto na Figura 3, a AMBEV amplia seus mercados primeiramente em países das Américas, que são mais fisicamente próximos.
Mercados próximos psiquicamente	Conforme pode ser visto na Figura 3, a AMBEV amplia seus mercados primeiramente em países das Américas, que são mais psiquicamente próximos.
Aspectos transitórios Estados	Em se tratando do ciclo apresentado pelos aspectos transitórios e estados, podemos dizer que ele ocorre. Um maior conhecimento do mercado levou a AMBEV a investir em mais mercados e cada operação, passada ou atual, aumenta o seu comprometimento com o mercado, aumenta o seu conhecimento do cenário internacional e das estratégias de internacionalização, o que irá influenciar na decisão de investimentos de recursos e as operações futuras.

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação ao quadro acima, pode-se notar que o processo de internacionalização apresentado pela AMBEV adota, em partes, o que é proposto pelo Modelo de Uppsala. Apesar de seguir os estágios elencados pelo modelo, a empresa avança em uma velocidade mais rápida do que é esperada, visto que algumas etapas já existiam antes da fusão das empresas, o que faz com que a empresa formada já possua certa maturidade em relação aos processos internacionais. Assim, com o passar do tempo e, com o avanço do processo de internacionalização, a empresa vai expandindo e ganhando mais conhecimentos nos outros estágios.

Como visto, o processo é gradual, entretanto ele segue em um ritmo mais rápido, avançando primeiramente em mercados mais próximos fisicamente e psiquicamente, como pode ser visto, em 2002, por exemplo, com a formação de uma *joint-venture* que viria a atender o mercado da Guatemala, América Central e América Latina. Entretanto, é de extrema importância ressaltar que apesar de seguir um avanço relativamente gradual e iniciado por países próximos, em um curto espaço de tempo, a AMBEV realizou ações que alteraram completamente a empresa. Dentre as estratégias adotadas estavam, primeiramente, a fusão com a belga Interbrew, em 2004, e posteriormente a aquisição da americana Anheuser-Busch, em 2008. Assim, pode-se notar que essas ações seriam “pontos fora da curva” visto que são ações que contradizem o processo seguido até então pela empresa e não se encaixam como uma estratégia comportamentalista.

No mais, pode-se observar que há uma ocorrência cíclica que abrange os aspectos transitórios e de estado. Com um conhecimento de processo e de estratégias adquiridos pelas ações de aquisição e fusão e suas operações atuais, a AMBEV aumenta seu comprometimento com o mercado, o que a leva a decidir em aumentar seus investimentos, e expandir a novos mercados. Com essa expansão a novos países, a AMEBV adquire um maior conhecimento de mercado, o que a leva a ser mais comprometida com o mercado internacional, e que com base no sucesso dessas operações atuais, pode levá-la a decidir por novos investimentos em outros mercados, influenciando assim nas operações futuras.

4.2.2.2. ABORDAGEM DUNNING

Analisando-se a abordagem do Modelo do Paradigma Eclético em relação ao processo de internacionalização visto pela AMBEV, podemos resumi-lo no Quadro abaixo.

Quadro 7 - Análise da Internacionalização da AMBEV sob a ótica do Paradigma Eclético

(continua)

Vantagem de Propriedade (O)	Processo de Internacionalização AMBEV
Propriedade Tecnológica	Por possuir diversos tipos de cervejas, que são fabricadas de maneiras diferentes, pode-se dizer que a AMBEV possui a vantagem relacionada a propriedade tecnológica, o que a permite essa variedade de produtos.
Dimensão, Economias de escala	Por estar presente em diversos países e mercados diferentes, a AMBEV pode possuir a vantagem de ganhos de escala, mesmo que não em uma posição tão forte. Com a aquisição e fusão com outras empresas, a AMBEV pode comercializar suas marcas mais fortes em outros mercados, o que aumento a dimensão da sua produção, o que pode resultar em custos de produção mais baixos.
Diferenciação	A AMBEV, conforme mencionado, possui uma grande gama de produtos que atendem aos mais diferentes nichos dentro dos países com que atua. Com as aquisições e fusões do seu processo de internacionalização, novas marcas foram adicionadas a seu portfolio, o que lhe garante uma vantagem de diferenciação.
Homens, Capitais, Organização	Capitais e Organizações representam uma vantagem para a AMBEV, visto que durante seu processo de internacionalização, com a aquisição de empresas internacionais, houve um aumento de capital e de conhecimentos organizacionais que trazem vantagens a empresa.
Acesso aos mercados, fatores e produtos	A AMBEV possui acesso aos mais diversos mercados internacionais, por estar presente em diferentes países e possuir, em cada um deles, variados produtos e marcas que atendem a variados gostos e nichos de mercado, o que garante a ela uma grande vantagem.
Internacionalização anterior	A AMBEV já passou por diversas etapas no processo de internacionalização, tendo uma forte expansão no cenário internacional, o que leva as internacionalizações anteriores a representarem uma forte vantagem competitiva.
Vantagem de Localização (L)	Processo de Internacionalização AMBEV
Diferença de preço nos <i>Inputs</i>	Por atuar em diversos mercados em regiões muito diferentes do globo, a AMBEV busca esta vantagem de localização, visto que há diferença no preço das matérias primas dependendo em qual região a empresa se encontra.
Qualidade dos <i>Inputs</i>	Por atuar em diversos mercados em regiões muito diferentes do globo, a AMBEV busca esta vantagem de localização, visto que há diferença na qualidade das matérias primas dependendo em qual região a empresa se encontra.
Custos de transporte e comunicação	Novamente, por atuar em diferentes mercados, isso dá a AMBEV uma vantagem em relação a custos, especialmente de transporte. Ela pode atender aos mais diversos mercados mundiais (onde não possui plantas produtivas) de uma maneira mais rápida e fácil através de sua subsidiária mais próxima, não necessitando que os produtos saiam diretamente do Brasil.

Distância física, língua e cultura	Neste quesito, a AMBEV possui uma vantagem competitiva mais voltada a cultural, mesmo que não muito forte. Por ser uma empresa internacionalizada, ela possui mais facilidade em se adaptar a novas culturas visto que agregou vários fatores culturais diferentes.
Distribuição espacial de <i>Inputs</i> e de mercados	Esta vantagem de internalização não se encaixa no tipo de negócio da AMBEV, exceto em mercados muito específicos com restrições a cerveja em algumas épocas do ano ¹¹ .
Vantagem de Internalização (I)	Processo de Internacionalização AMBEV
Diminuição dos custos de câmbio	Por atuar em diversos mercados em regiões muito diferentes do globo, a AMBEV busca esta vantagem, visto que há diferença não só no preço, mas no câmbio de comercialização dentro dos diferentes mercados ou em sua comercialização para outros, o que se torna uma vantagem em casos, por exemplo, de comercialização com mercados que possuem moedas mais fortes que o Real.
Diminuição do volume de direito de propriedade	Neste caso, podemos apresentar o direito à propriedade como uma vantagem da AMBEV. Devido a seu processo de internacionalização, a empresa adquiriu diversas marcas de cerveja ao redor do mundo, o que lhe compete marcas globais, internacionais e marcas nacionais, e o direito de comercialização das mesmas.
Controle da oferta, em quantidade e qualidade	Esta vantagem se mostra presente a AMBEV, visto que ela possui a maior parte do <i>Marketshare</i> , não somente no Brasil, como também no mundo.
Controle dos mercados	Esta vantagem se mostra presente a AMBEV, visto que ela possui a maior parte do <i>Marketshare</i> , não somente no Brasil, como também no mundo.
Possibilidade de acordos	Apesar de possuir diversas marcas em seu portfólio, a AMBEV possui a vantagem de realizar acordos de comercialização e distribuição de suas marcas em países em que não possui marcas fortes, ao passo em que pode comercializar essas marcas em seus mercados – visto que ela já possui seu mercado consolidado e essas novas marcas não representam ameaças. Há também a possibilidade de acordos de comercialização com seus outros produtos, formando “combos” que serão repassados a seus compradores, por exemplo.
Internalização das externalidades	Esta vantagem não se apresenta no caso da AMBEV como uma vantagem, visto que devido ao mercado em que atua, as externalidades podem, geralmente, representar aumento nos custos.
Inexistência de mercados a prazo	Esta vantagem de internalização não se encaixa no tipo de negócio da AMBEV.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme analisado no quadro acima, pode-se destacar que a AMBEV possui mais vantagens consideradas como Vantagens de Localização e Vantagens de Internalização. No

¹¹ Neste caso, pode-se citar como exemplo, o caso do Ramadan, mês religioso aos muçulmanos, onde estes devem se aproximar dos seus valores religiosos e, no qual, é proibido o consumo de bebidas alcoólicas.

primeiro caso, isso acontece, principalmente, em razão da presença da empresa em diversos países e mercados globais, o que permite que possua muitas vantagens de localização em decorrência do local em que se encontra. O seu processo de internacionalização, portanto, foi grande responsável por essa vantagem, visto que a AMBEV adquiriu empresas em vários lugares do mundo, as quais já possuíam grande presença no seu mercado doméstico e no mercado global, expandindo exponencialmente a presença da AMBEV no cenário mundial.

Em segundo lugar, como Vantagens de Internalização, pode-se citar, novamente como causa, o grande processo de internacionalização passado pela AMBEV. Com a fusão e aquisição da Interbrew e da Anheuser-Busch, respectivamente, ela pôde expandir significativamente seu portfólio e, também, internalizar muitos processos, clientes, mercados, o que a garante uma forte vantagem competitiva.

Ainda no âmbito do modelo de Dunning, pode-se avaliar as motivações que levaram a empresa a se internacionalizar, sendo eles: ganhos de eficiência; busca por recursos naturais; acesso a novos mercados e comercialização. No caso da AMBEV, pode-se elencar como fatores motivacionais que influenciaram o processo de internacionalização, como por exemplo, o acesso a novos mercados, o que se conecta com o segundo ponto, a comercialização. A busca de novos mercados pode ser correlacionada com uma expansão das vendas da empresa, que, ao atingirem um ponto de saturação no mercado doméstico, podem desejar comercializar em outros mercados, que é o caso da AMBEV. Com a sua expansão a novos mercados, a AMBEV pode, não somente ampliar o seu portfólio e comercializar suas marcas mais consolidadas no Brasil em outros locais do mundo, como pode também, por exemplo, aumentar suas vendas no mercado doméstico por introduzir no mercado marcas globais que passaram a concorrer com outras marcas no país, onde a empresa não possuía marcas concorrentes antes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Muito se tem discutido em cenários teóricos e de negócios sobre a internacionalização das empresas e o seu impacto nas empresas, nas economias domésticas e mundiais. Neste âmbito, o presente estudo se faz importante ao analisar o processo de internacionalização de duas grandes empresas nacionais de setores representativos a economia doméstica. Assim, enfatiza-se a importância desses estudos, visto um crescimento na atual tendência de buscar a internacionalização por partes das empresas nacionais.

Neste sentido, buscou-se levantar informações relevantes sobre o processo de internacionalização das empresas dos setores alimentícios e cervejeiro, e as suas estratégias embasadas nos modelos de Upsalla e Dunning. É importante destacar que cada empresa possui estratégias próprias para buscar a inserção internacional e que diversos fatores podem influenciá-la nestes processos.

Ainda, o processo de internacionalização pode ser adaptado conforme o modelo de gestão que cada empresa possui, qual o objetivo final que ela almeja para a internacionalização – que pode variar entre a liderança ou a consolidação de mercados. Assim, ações em relação ao processo podem ser tomadas e irão influenciá-los, e, conseqüentemente o resultado final.

No âmbito das empresas estudadas embasadas nas abordagens citadas, pode-se concluir que os modelos propostos (U-model e Paradigma Eclético de Dunning) ainda estão vigentes e suas proposições podem ser vistas nos processos e estratégias de internacionalização adotados pelas empresas; ainda que não em seu todo. Entretanto, pode-se notar que a corrente econômica (Dunning) é a mais forte, devido a seguir um embasamento mais próximo da realidade das empresas atuais, como as dificuldades e motivações que as levam a buscar o processo de internacionalização. Conforme apontado por Forte e Sette Junior (2006), a Escola de Uppsala é, ainda hoje, uma importante corrente de pensamento na literatura de negócios internacionais. Entretanto, deve-se considerar que conhecimento, experiência, potencial de mercado e estrutura industrial possuem uma forte influência nos processos de internacionalização.

Dando-se um maior enfoque no caso do Brasil, o processo de internacionalização das empresas depende de alguns fatores, como cultura empresarial, conhecimento do ambiente negocial, legislações, etc., ao passo que mudanças na estrutura produtiva mundial apontam para novos desafios e novas possibilidades de atuação. Ao se retornar na história do desenvolvimento econômico-produtivo do Brasil, vê-se que as relações comerciais estrangeiras sempre se desenvolveram de uma forma subordinada aos interesses e demandas internacionais. Ao mesmo tempo, observa-se que o desenvolvimento encontrava no Estado a sua proteção e meio de atuação, criando uma situação de mútua-dependência, o que influenciou a cultura empresarial do país. Assim, ainda hoje é comum encontrar empresas que não se ocupam com uma atuação internacional sustentada ou planejada, onde empresas ainda estão presas a atuação à venda/exportação apenas quando um comprador internacional as procura. (CINTRA; MOURA, 2005).

Contudo, conforme identificado nesta pesquisa, as empresas brasileiras já iniciaram os primeiros passos em seus processos de internacionalização, e que em ambos setores, a

tendência é que cresçam cada vez mais. No quesito das abordagens utilizadas propostas para embasamento neste trabalho, elas ainda se aplicam em algumas partes nos setores estudados. Apesar de já terem sido propostas há algum tempo, suas suposições gerais ainda se fazem valer. Deve-se levar em consideração, que as estratégias originalmente propostas foram aplicadas em empresas inseridas em contextos econômicos diferentes do que o proposto neste trabalho, o que pode levar a divergências quando aplicadas no contexto brasileiro. E, conforme mencionado anteriormente, tanto as estratégias adotadas pelas empresas quanto os modelos, sofrem influências exógenas, o que podem levar a alterações nos modelos.

Deve-se também ressaltar que as análises e resultados desse estudo não podem ser tomados por bases específicas, visto que são informações generalizadas. Para este estudo, apesar de atuarem em setores diferentes, apenas duas empresas foram tomadas por base, o que leva a uma conclusão baseada a *performance* dessas empresas. Assim, este estudo pode contribuir como base para outros trabalhos que visem um maior aprofundamento nessas empresas e setores, ou que desejem realizar uma comparação entre as abordagens propostas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRANTES, António Alexandre da Costa. **A INTERNACIONALIZAÇÃO EMPRESARIAL NUMA ECONOMIA MUNDIALIZADA**. 1999. 20 f. Departamento de Gestão, Instituto Politécnico de Viseu, Portugal, 1999. Disponível em <<http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/881>> Acesso em 21 de novembro de 2014.

AMBEV. **Relatório Anual de Sustentabilidade de 2013**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/>> Acesso em 12 de outubro de 2014.

AMBEV. **Histórico**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/>> Acesso em 17 de novembro de 2014.

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. Rio de Janeiro: **Revista do Bndes**, 2005. 34 p. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Publicacoes/Consulta_Expressa/Setor/BNDES/200512_7.html>. Acesso em: 22 nov. 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE ALIMENTAÇÃO (ABIA): **O Setor em Números**. Disponível em: <<http://www.abia.org.br/>> Acesso em 06 de outubro de 2014.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNES (ABIEC). **Cadeia Produtiva de Carne Bovina**. Disponível em: <<http://www.abiec.com.br/>> Acesso em 18 de setembro de 2014.

ASSOCIAÇÃO DOS FABRICANTES DE REFRIGERANTES DO BRASIL (AFREBRAS). **Associação dos Fabricantes de Refrigerantes do Brasil**. Composição do Mercado Cervejeiro. Disponível em <<http://afrebras.org.br/>> Acesso em 12 de outubro de 2014.

BARBOSA, Fábio José. **A internacionalização do Grupo Gerdau: Um Estudo de Caso**. 2004. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Puc, Rio de Janeiro, 2004.

BORINI, Felipe Mendes et al. Performance e internacionalização das empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010. Cap. 6. p. 111-126.

CARVALHO, Giselle da Silva; GOMES, Josir Simeone. Teorias sobre o processo de internacionalização e o controle gerencial em empresas internacionalizadas. In: CONGRESSO DO INSTITUTO FRANCO-BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS, 4. 2007, Porto Alegre. Rio de Janeiro: Uerj, 2007. p. 1 - 11.

CERVBRASIL. Informe Outubro – 2014. Disponível em <<http://cervbrasil.org.br/>> Acesso em 12 de outubro de 2014.

CINTRA, Rodrigo; MOURÃO, Barbara. Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras. **Revista Autor**, São Paulo, n. 53, nov. 2005. Disponível em: <<http://www.focusri.com.br/artigos01.html>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

CYRINO, Álvaro Bruno; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; BARCELLOS, Erika Penido. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010. Cap. 5. p. 93-109.

DAL-SOTO, Fábio; ALVES, Juliano Nunes; BULÉ, Anieli Ebling. ANÁLISE DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DO MODELO DE UPPSALA: CAMINHOS PARA AS EMPRESAS BRASILEIRAS. **Estudo & Debate**, Lajeado, v. 21, n. 1, p.179-199, jan. 2014. Disponível em: <<http://www.univates.br/revistas/index.php/estudoedebate/article/viewFile/977/589>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

DONIN, Leonardo Modesti. **Processo de Internacionalização de Empresas**: Estudo de Caso Borrachas VIPAL S.A.. 2008. 1 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008.

FAGUNDES, Mayra Batista Bitencourt et al. As Estratégias de Internacionalização da Indústria Brasileira de Papel e Celulose sob a Ótica do Paradigma Eclético: Estudo de Caso da Empresa Suzano Papel e Celulose. São Paulo: **Revista Ibero-americana de Estratégia**, 2012. 29 p. Disponível em: <<http://revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/1896>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

FALEIROS, João Paulo Martin. **Modelo 'export-led growth'**: evidências empíricas em uma perspectiva não linear. 2008. 77 f. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12140/tde-14052008-172702/pt-br.php>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

FERREIRA, Manuel Anibal Silva Portugal Vasconcelos et al. UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO DA CONTRIBUIÇÃO DE JOHN DUNNING NA PESQUISA EM NEGÓCIOS INTERNACIONAIS. V. 15 N. 46. ed. São Paulo: **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, 2013. 75 p. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1163/931>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os late movers. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (Org.). **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007. Cap. 1. p. 3-14.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda Cavalcante; SETTE JUNIOR, Luiz Machado. Estágio e Grau de Internacionalização de Empresas: Um Estudo no Setor de Rochas Ornamentais e de Revestimento no Estado do Ceará. 3. ed. Fortaleza: **Revista Econômica do Nordeste**, 2006. p. 37.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL: **Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras de 2013**: Os impactos da política externa na internacionalização de empresas brasileiras. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/>> Acesso em 06 de outubro de 2014.

GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro; MOURA, Paulo Guilherme D'albuquerque Silveira. A internacionalização do desenvolvimento de produtos em empresas multinacionais brasileiras. In: OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Multinacionais brasileiras: internacionalização, inovação e estratégia global**. Porto Alegre: Bookman, 2010. Cap. 13. p. 241-258.

JBS. Aquisição da Swift & Co 2007. Disponível em <<http://jbss.infoinvest.com.br>> Acesso em 12 de outubro de 2014.

JBS. **Relatório Anual de e de Sustentabilidade 2013**. Disponível em <<http://relatorioanual.jbs.com.br/>> Acesso em 12 de outubro de 2014.

JORNAL ESTADO DE SÃO PAULO. **Exportação de carne bovina do Brasil atinge recorde previsto para 2013**. Disponível em <<http://www.estadao.com.br/>> Acesso em 14 de novembro de 2014.

JORNAL FOLHA DE SÃO PAULO. **Dona da Brahma prepara mega-aquisição**. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/>> Acesso em 17 de novembro de 2014.

JORNAL O GLOBO. **Exportação de Cerveja cresceram 46,2% em cinco anos**. 2012. Disponível em <<http://oglobo.globo.com/>> Acesso em 12 de outubro de 2014.

KIRIN HOLDINGS. **Kirin Insitute of Food and Lifestyle Report vol. 29. Global Beer Consupntion by Country 2009**. Disponível em <<http://www.kirinholdings.co.jp/>> Acesso em 12 de outubro de 2014.

MACEDO, Paulo Cesar de Albuquerque; LIMA, Luiz Carlos de Oliveira. Oligopólio Mundial, Investimento Estratégico e Arena Competitiva: o Caso da Indústria Frigorífica de Carne Bovina Brasileira. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2011, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://ww.aedb.br/seget/artigos11/63214832.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

MDIC. **Brasil bate recorde nas exportações de carne bovina com vendas de US\$ 6 bilhões**. Disponível em: <<http://www.desenvolvimento.gov.br>> Acesso em 18 de setembro de 2014.

MOITA, Rodrigo Menon; GOLON, Lucille Assad. **Oligopsônio dos Frigoríficos: Uma Análise Empírica de Poder de Mercado**. 2014. - Curso de Anpad, Rac, Rio de Janeiro, 2014. Disponível em < <http://www.anpad.org.br/rac> > Acesso em 16 de novembro de 2014.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília, 2003. 108 p

MINERVA FOODS. Relações Institucionais. Minerva fecha 2007 como 3º maior exportador entre os frigoríficos. Disponível em < <http://ri.minervafoods.com/> > Acesso em 12 de outubro de 2014.

PALLEY, Thomas I. **The Rise and Fall of Export-led Growth**. 2011. 24 f. Levy Economics Institute, Nova York, 2011. Disponível em: <http://www.levyinstitute.org/pubs/wp_675.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2014.

PINTO, Cláudia Frias et al. **A influência de John Dunning na investigação em estratégia e negócios internacionais**: Um estudo bibliométrico no Strategic Management Journal. Leiria, Portugal: Globadvantage Center Of Research In International Business & Strategy, 2010. Disponível em: <http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2010/02/working_paper-53_globadvantage.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2014.

POZZOBON, Daniela Maria; SCHMIDT, Carla Maria. INTERNACIONALIZAÇÃO SOB A ÓTICA DAS TEORIAS ECONÔMICAS: ANÁLISE DAS ABORDAGENS PRATICADAS PELOS FRIGORÍFICOS BRASILEIROS. In: XLVI CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 2008, Rio Branco. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/936.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2014.

PRATES, Rodolfo Coelho; BALBINOT, Zandra. **Integrando as Abordagens de Uppsala e do Paradigma Eclético: um modelo econométrico**. In: XXXIV ENCONTRO DA ANPAD, 2010, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eso2570.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013. 277 p.

RÊGO FILHO, Renato Cardoso. **O Setor de Cervejas sob a Ótica da Estratégia Empresarial: O caso AMBEV**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2002. 107 p.

REZENDE, Otávio; CAMPOS, Luiza Antunes Garcia de. **A internacionalização de empresas e o modelo dinâmico de aprendizagem**: Estudo de caso de uma empresa do setor de pedras ornamentais. Belo Horizonte: Pretexto, 2010.

ROOT, Franklin R.. **Entry Strategies for International Markets**. New York: Lexington Books, 1987.

SABBATINI, Rodrigo. Mercosul e a internacionalização comercial do Brasil. In: LAPLANE, Mariano; COUTINHO, Luciano; HIRATUKA, Celio. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Unicamp, 2003. Cap. 6. p. 251-296.

SEBRAE. Potencial de Consumo de Cervejas no Brasil. Disponível em <<http://www.sebrae2014.com.br/>> Acesso em 12 de outubro de 2014.

SILVA, Maria Lussieu da. A inserção internacional das grandes empresas nacionais. In: LAPLANE, Mariano; COUTINHO, Luciano; HIRATUKA, Celio. **Internacionalização e desenvolvimento da indústria no Brasil**. São Paulo: Unicamp, 2003. Cap. 3. p. 105-163.

URSO, Fabiana Salgueiro Perobelli. **A Cadeia da Carne Bovina no Brasil: Uma análise de Poder de Mercado e Teoria da Informação**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2007. 123 p.

VARANDA, André José Montoro; TREMONTE, Danielle Soares; KULAI, Felipe Dib. Estratégias de Internacionalização: Análise de Empresas Brasileiras do Setor Alimentício. 7. ed. **Revista Jovens Pesquisadores**, 2010.

VINHOLIS, Marcela de Mello Brandão; AZEVEDO, Paulo Furquim de. **Effects of Traceability on the Brazilian Beef Agribusiness System**. 2000. 15 f. Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2000.

VOLPATO, Débora. **Os Desafios da Internacionalização de Empresas de Confeção de Moda Íntima Feminina dos Municípios de Criciúma, Morro da Fumaça e Tubarão - SC**. 2010. 1 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Com Linha Específica em Comércio Exterior, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.