

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais
Curso de Ciências Econômicas

Pedro Henrique de Rezende Pertence

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA AMBEV NO PERÍODO DE 2000
A 2004**

Belo Horizonte

2017

Pedro Henrique de Rezende Pertence

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA AMBEV NO PERÍODO DE 2000
A 2004**

Monografia apresentada ao Curso Ciências Econômicas do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientador: Prof. Flávio Constantino

Belo Horizonte

2017

Pedro Henrique de Rezende Pertence

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas do Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Economia.

**O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA AMBEV NO PERÍODO DE 2000
A 2004**

RESUMO DAS AVALIAÇÕES:

- | | |
|----------------------------|-------|
| 1. Do professor orientador | _____ |
| 2. Da banca examinadora | _____ |
| 3. Nota final | _____ |
| Conceito | _____ |

RESUMO

Este trabalho pretende compreender como sucedeu o processo de internacionalização da Ambev no período de 2000 a 2004 na perspectiva das teorias de internacionalização. Para tal expõe um panorama histórico das duas grandes cervejarias Companhia Antártica Paulista e Cervejaria Brahma que integravam o Grupo Ambev e uma abordagem do processo de fusão pelo qual a Ambev formou. Pertinentemente apresenta um arcabouço teórico para mais adiante fundamentar a análise e pretender demonstraram que as teorias do poder de mercado, a teoria do Paradigma Eclético e o modelo de Uppsala concorrem para caracterizar o processo de internacionalização da Ambev em um aspecto teórico. Os dados para a elaboração dessa pesquisa foram provenientes de uma base documental científica.

Palavras-chave: Ambev, Internacionalização, Fusão, estratégias, Mercado.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Internacionalização da Ambev	45
---	----

LISTA DE SIGLAS

ABRASEL	Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
AMBEV	Companhia de bebidas das Américas
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
IED	Investimento Estrangeiro Direto
PIB	Produto Interno Bruto
SDE	Secretaria de Direito Econômico
SEAE	Secretaria de Acompanhamento Econômico

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	11
2.1 Globalização x internacionalização	11
2.2 Investimento estrangeiro direto	16
2.3 Modelos de internacionalização	19
2.3.1 <i>Modelos de planejamento: teoria do poder de mercado.....</i>	19
2.3.2 <i>Modelos de planejamento: paradigma eclético</i>	21
2.3.3 <i>Modelos de comportamento: ciclo de vida do produto</i>	24
2.3.4 <i>Modelos de comportamento: Escola de Uppsala</i>	28
3 A INDÚSTRIA DE BEBIDAS	31
3.1 Panorama histórico Companhia Antártica Paulista	32
3.2 Panorama histórico Cervejaria Brahma	33
3.3 A Ambev - o processo de fusão	34
3.4 O processo de internacionalização da Ambev	40
4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA AMBEV SOB O ENFOQUE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO	42
5 CONCLUSÃO	48
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

Esta monografia se constitui de análises do processo de internacionalização da AMBEV (Companhia de Bebidas das Américas).

A reflexão feita aqui, considera sobretudo o início das empresas sob o contexto histórico, cultural e econômico em uma temporalidade política e seus desdobramentos no cenário econômico do Brasil.

A globalização assume um aspecto circunstancial que se expressa como problemática recorrente no cotidiano das empresas, sejam elas nacionais ou multinacionais. O encadeamento do processo de globalização revela-se face a um acirrado modelo concorrencial entre as empresas dissipando os limites geográficos no que se refere a transações comerciais.

Galvão (1997) citado Feistel (2017, p.49), cita que:

O fenômeno da globalização, vem sendo acompanhado por outras mudanças importantes tanto na esfera internacional quanto na nacional: vem provocando uma aceleração dos processos de abertura comercial em todo o mundo, inclusive nas nações menos industrializadas, vem obrigando cada nação a adotar mecanismos de desregulamentação em suas economias e assumir ousadas iniciativas de privatização, entregando ao mercado a operação de muitas das principais indústrias do país antes nas mãos do estado.

Dado a particularidade do modelo concorrencial que resulta do processo de globalização, as organizações empresarias, definem estratégias que pretendem abranger novos mercados no seu segmento de atuação que estão além das fronteiras nacionais.

Desse modo, para se defenderem da acirrada competição no mercado interno e se manterem em condição eficiente em referência ao mercado, as empresas buscam se expandir objetivando assimilar novas tecnologias, reduzir seus custos totais, afim de se consolidarem para enfrentar o cenário competitivo que se revela.

Em decorrência das práticas das empresas em buscar novos mercados em outros países surge o processo de internacionalização, que pode ser caracterizado sob a forma de operações de exportações dos seus produtos, investimentos estrangeiros diretos ou contratos e franquias, cada uma dessas no que lhes concerne, sendo aplicada em conformidade com as estratégias e resultados esperados face ao mercado em que essas firmas pretendem operar.

Goulart, Brasil e Arruda (1996) citado por Rosa (2006, p.14) cita que:

A internacionalização pode ser definida como um processo crescente e continuado de envolvimento de uma empresa com as operações em outros países fora da sua base de origem e constitui um fenômeno antigo e amplamente estudado.

A ocorrência do processo de internacionalização no que tange ao Brasil, é relativamente recente, tão logo que as empresas brasileiras recorreram por intermédio do processo de internacionalização a partir da década de 1990, não obstante, haviam algumas empresas brasileiras transnacionais que se resumia em empresas estatais e empresas exportadoras de commodities.

Goulart, Brasil e Arruda (1996) citado por Rosa (2006) complementam que: Nações mais bem desenvolvidas dispõem de empresas que se lançam a frente no processo de internacionalização em virtude de encontrar-se relativamente com uma estrutura produtiva e em uma condição tecnológica proeminente.

O cenário econômico em que se deparavam as empresas brasileiras anteriormente a década de 90, ou seja, um modelo econômico com viés protecionista, contribuiu para explicitar a prática de internacionalização considerada por muitos tardia das organizações empresariais brasileiras, pois em um ambiente econômico fechado, isto é, com moderada concorrência, toda a oferta das empresas que se situam neste mercado é absorvida internamente.

No entanto, posteriormente essa perspectiva protecionista se modificou, visto que se verificou no Brasil a abertura comercial e concomitantemente o crescimento da concorrência.

Para tal, a reação das empresas brasileira foi inicialmente se expandir para a América do Sul atendo-se a mercados internacionais com proximidade geográfica, como, por exemplo, o início do processo de internacionalização da Ambev, foco deste trabalho.

Diante do exposto, convém ressaltar que a Ambev obteve êxito no seu processo de internacionalização que se demonstra pelas incessantes e lineares expansões internacionais executadas e concretizadas ao longo do seu processo de evolução.

Assim sendo, este trabalho tem como objetivo explorar o processo de internacionalização da Ambev, bem como analisar as estratégias adotadas pela a empresa que sustentaram sua expansão e assimilar as motivações de sua

internacionalização sob o prisma das teorias de internacionalização

A Ambev, já ocupa a posição de maior empresa privada brasileira em valor de mercado. A sua participação no seguimento de cerveja alcança algo em torno de 70% do mercado nacional. (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES, 2017).

Ressalta-se que este setor em que se demonstra com aspectos de concentração, tem impactos consideráveis na economia brasileira o que se comprova quando se verifica que o setor responde por 4% do valor adicionado da indústria de transformação e possui a capacidade de gerar cerca de 144 mil empregos formais. (CERVIERI JÚNIOR et al, 2017).

Conforme Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (2017), o setor cervejeiro realizou investimento no Brasil no montante 20 bilhões entre os anos de 2011 e 2014, e tem um peso de 1,6 no PIB nacional. Um outro aspecto que confere relevância para o setor é sua característica como notável gerador de tributos que se mostra com números expressivos de 21 bilhões de impostos gerados por ano. É nesse segmento em que se situa a Ambev, objeto de estudo desse trabalho.

Para a realização deste estudo se usufruiu de um método exploratório tanto em revisão bibliográfica quanto a análise de dados primários e secundários. Desse modo o trabalho desenvolveu-se fundamentado em livros, artigos, textos acadêmicos e técnicos, bem como relatórios oficiais emitido pela empresa estudada. Para tanto, a presente monografia está desenvolvida em quatro capítulos, os quais foram organizados respeitando um curso lógico, partindo de uma abordagem teórica até a aplicação dessa no processo que aqui se pretende explorar.

O primeiro capítulo, se constitui da introdução, que tem como propósito oportunizar o leitor uma contextualização a respeito do conteúdo discutido, para tal se faz menção aos processos de globalização e internacionalização sob a ótica das empresas, mais especificamente no que concerne ao caso da Ambev, que por sua vez se expõe neste capítulo através de uma sucinta abordagem a fim de que o leitor possa se familiarizar com a empresa que será objeto de estudo. Ainda no capítulo exposto registra-se os métodos e procedimentos adotados para a elaboração do projeto.

Sistematicamente, o segundo capítulo proporciona o arcabouço teórico que contribui para compreender ante um contexto conceitual, as estratégias e as razões que despertaram o interesse da Ambev em se expandir comercialmente além das

fronteiras nacionais ambicionando novos mercados de atuação. Assim sendo se apresenta neste capítulo contraposição dos conceitos de globalização, transnacionalização e internacionalização. Imediatamente expõe as teorias de internacionalização e seus modelos aplicáveis, em perspectivas que se contrapõem em algumas circunstâncias e ocasionalmente se complementam em outras.

O terceiro capítulo é organizado de forma a propiciar ao leitor o conhecimento do panorama histórico da Ambev, todavia previamente proporciona uma concisa abordagem da configuração do setor de bebidas e seus impactos na economia brasileira. Posteriormente retrata de que modo ocorreu o processo de fusão que concebeu a o Grupo Ambev, e como esse episódio foi debatido pelos órgãos governamentais reguladores que compunham o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), aqui cabe ressaltar que no presente capítulo ainda pondera a respeito do Órgão de modo abrangente, isto é, desde sua estrutura organizacional até suas responsabilidades e funcionalidades. Complementando evidencia como ocorreu o processo de internacionalização da Ambev sob o aspecto cronológico.

O último capítulo, propõe-se associar as teorias abordadas a realidade em que se adaptava a Ambev, com o intuito em conseguir apresentar um arcabouço teórico apropriado para explicar de modo coerente as vias de fato em que a Ambev se fez valer para se expandir internacionalmente e quais foram as suas motivações para persistir no seu processo de internacionalização.

Finalmente, uma reflexão apresenta as últimas considerações, dando destaque a elementos centrais do estudo proposto, revisitando as discussões desenvolvidas em todos os capítulos do projeto.

2 TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

2.1 Globalização x internacionalização

Na perspectiva histórica, o fenômeno da globalização está relacionado ao surgimento das Grandes Navegações europeias ocorridas a partir do século XV (HARARI, 2015). A globalização propicia uma mudança de estrutura dentro da organização social, ou seja, nesse posicionamento não há um Estado-Nacional, mas sim, Estados-Nacionais que se relacionam no âmbito econômico e político. As alterações internas provocam efeitos externos; logo, não existe, de acordo com Moura (2014), escala nacional e sim, inter-regional ou intercontinental.

Cavusgil, Riesenberger e Knight (2010) pautam-se que o advento da globalização surgiu por causa do progresso tecnológico, ou seja, a tecnologia propiciou a evolução competitiva entre mercados por meio de um cenário global. A expansão tecnológica é um dos fatores responsáveis pela busca por novos consumidores.

A crítica sobre a tecnologia dentro da atividade de ampliação capitalista é citada por Magalhães (2015, p. 30), o qual percebe que:

Abordando a “sociedade do conhecimento”, Boaventura Santos enfatiza a ligação entre o caráter científico-tecnológico da sociedade, a competição e a lógica do mercado, destacando que esses fatores são impulsionados também pelo projeto político neoliberal. Segundo esse autor, Amim e Milton Santos, este projeto, valores humanos são reduzidos a preços; os serviços públicos são privatizáveis; a competição sobrepõe-se à cooperação; e a flexibilização empresarial impõe a individualização do trabalhador (em detrimento da sindicalização) e a precarização do trabalho.

Associa-se em Dicken (2010) a visão relacionada ao progresso tecnológico, o qual afirma que esse fator fez com que surgisse uma nova competição, só que a nível supranacional. Para as grandes organizações, há dois objetivos: o primeiro é de sobrevivência e o segundo de maximização de lucros. Há a criação de macroestruturas interconectadas de modo dinâmico e complexo de maneira concomitante. O autor considera que, embora críticas sejam feitas ao processo de transnacionalização e internacionalização, são inevitáveis.

Dessa forma, os limítrofes geográficos são superados, já que a

globalização promove a queda de barreiras, fazendo necessário o “encolhimento” nacional para que se migre para um comércio supranacional.

No entanto, no meio desse debate há duas ideologias (hiperglobalistas de esquerda e de direita) as quais proporcionam visões diversas acerca da globalização, podendo, de acordo com sua ideologia, classificá-la como benéfica ou maléfica para o poder do Estado e o bem-estar da sociedade.

Dicken (2010), ao demonstrar a visão dos que defendem o posicionamento hiperglobalista de direita, retrata que essa ideologia vê a globalização como um efeito benéfico, uma vez que afirma que o mundo, por meio desse processo, não possui mais limites estatais.

Assim, a globalização tem a capacidade de fomentar uma ordem econômica a nível global além de afetar a cultura e a política. Nessa concepção, apoia-se o entendimento de que é inevitável essa nova congruência, sendo um arranjo natural da evolução econômica. Portanto, a desregulamentação de mercados é benéfica para todos os participantes, elevando a importância do mercado e diminuindo o controle do Estado sobre ele. Entre alguns acadêmicos que mais corroboraram com essa visão ideológica, está Friedman (2007), o qual afirmava que a globalização deveria ser considerada uma “idade de ouro”.

O autor referido trata tal visão como utópica. Embora seja possível ocorrer em um determinado momento, ou seja, a globalização ditar as regras no âmbito político-econômico e cultural, não pode fazê-lo da maneira como está, uma vez que é preciso que exista um nível muito maior de integração do que atualmente, já que se vê um crescimento do protecionismo por parte de alguns Estados, tal como os Estados Unidos da América, sobre a político-econômica de Donald Trump (PETHOKOUKIS, 2017). Ao permear-se pela racionalidade de Held e McGrew (2001), o livre mercado tem ciclos periódicos de estabilidade e outros de alto avanço; portanto, não é possível apresentá-lo como um processo feito por um movimento contínuo.

Outra vez, Dicken (2010) apresenta a visão dos hiperglobalistas de esquerda, denominados também de antiglobalistas. Seus argumentos partem da premissa de que a globalização é problemática, pois apresenta-se como vantagem para poucos e desvantagens para muitos. Desse modo, o alto poder dado para alguns implica em uma desigualdade intensificada, já dada pelo movimento dos mercados. Logo, essa visão posiciona-se de maneira contrária à

perspectiva de direita.

Com isso, o entendimento da antiglobalização dado por essa visão discrimina, utilizando uma narrativa histórica, que há necessidade do Estado controlar o mercado, ou seja, é preciso que exista uma regulamentação, pois o único modo de manter o interesse geral sobre o mercado é por meio da ação estatal e não pela visão de corporações. Entre os maiores defensores dessa visão, encontra-se Santos (2006), o qual descreve a globalização a “era da perversidade”.

A visão proveniente do grupo dos internacionalistas céticos crê que a expansão comercial, nível de investimento e migração populacional cresceram em ritmos acelerados até 1914, quando inicia a Primeira Grande Guerra. Contudo, não observa esse crescimento posterior a 1918 (DICKEN, 2010; MOURA, 2014). O questionamento do grupo cético se projeta nessa afirmação, pois não há como definir o que é local e global dentro da ideia de globalização. Essa alegação comprova que, sem limitações geográficas, a ideia de local não pode ser explicada e, com ela, não há delineamento para a argumentativa de um processo global.

Por essa razão, o grupo cético crê que a denominação correta para o fenômeno atual deve ser compreendida pelo termo internacionalização, já que essa terminação não despreza os limites geográficos existentes (local), mas também considera plausível que há no mercado internacional uma atenuação das relações entre culturas, economias e sociedades diversas (MAGALHÃES, 2015).

Para Moura (2014), a internacionalização de empresas se dá por sua consolidação no mercado interno, como também outros fatores que abarcam desde as áreas de telecomunicações, citando o advento da internet, o barateamento dos custos de telecomunicações, melhoria dos sistemas de gestão e finanças, baixo custo dos transportes, o selamento de acordos de livre comércio, entre outros. Esses aspectos proporcionam uma maior facilidade de expansão externa das organizações.

Não obstante, considera-se outros fatores que levaram o processo de internacionalização. Após o fim da Primeira Guerra Mundial (1914-1918) em conjunto com o início da crise cíclica do capital, principalmente nos Estados Unidos e na Europa, os Estados criaram barreiras comerciais bloqueando a

comercialização dos produtos das organizações internacionais. O protecionismo das décadas de 1920 e 1930 impediu a existência do livre comércio, uma vez que se optou pelo controle monetário, aumento tarifário e afins. Com isso, explica Scumparim e Sacomano Neto (2012) que, com a finalidade de reduzir as incertezas e aproveitar o mercado externo, é que se criou o modelo de gestão internacional, isto é, as corporações multinacionais.

Esse modelo de gestão baseia-se em uma relação forte entre a filial e matriz, isto é, alocam-se cópias da matriz em locais diversos. A prestação de serviço se dava localmente; contudo, havia uma grande dependência nos processos e procedimentos, os quais eram oriundos somente da matriz, não podendo ser reproduzidos nas filiais. Ademais, a característica de gestão fundamentava-se em uma relação rígida, podendo ter pouca ou nenhuma flexibilidade desse parâmetro das subsidiárias.

Por essa narrativa, percebe-se que o processo de multinacionalização das organizações, antes do advento da globalização, exercia um posicionamento centralizado de gestão e recursos, o que impedia melhorias na própria produção e com isso, no angariamento de lucros no mercado externo. Portanto, o processo de multinacionalização não representava grandes vantagens, sendo o lucro externo menor que o de seu mercado originário.

Por volta da década de 1980, quando se iniciou a pressão pela eficiência das corporações, demonstrou-se que o modelo de gestão multinacional não era mais plausível, sendo considerado ultrapassado, apresentando um esgotamento de tal modelo. Segundo Scumparim e Sacomano Neto (2012), por terem um modelo rígido de gestão entre matriz e filial, muitas vezes não condizia com a realidade do mercado interno na qual a filial estava.

Logo, era necessário um novo modelo de gestão internacional, sendo denominado de transnacional, que houvesse uma interdependência entre as filiais para com a matriz. Assim, a característica dada pela organização transnacional constitui-se de uma multinacional operando em diversos ambientes, cada um com suas peculiaridades e complexidades (SCUMPARIM; SACOMANO NETO, 2012).

Porém, com o advento da globalização, houve o processo de transnacionalização, isto é, por meio dos aspectos supracitados desenvolveu-se maior capacidade de controle de gestão e recursos, o que propiciou a expansão

das organizações no mercado externo.

Na argumentação de Moura (2014) entende-se que por meio da Teoria de Poder de Mercado é retratada a diferença entre organizações de âmbito multinacional e organizações transnacionais. Nesse contexto, entende-se que a categorização de uma organização multinacional proporciona pouca autonomia para suas filiais. Dessa forma, concentra-se o desenvolvimento de pesquisas apenas na matriz.

Observa-se também que saldo de vendas tem maior proporção em seu mercado interno assim como o número de empregados são maiores nas matrizes do que em suas filiais. Constata-se também que o ciclo de produção do produto é maior se comparado a organização transnacional, (MOURA, 2014).

O modelo transnacional, descrito por Dicken (2010) pode ser entendido como inerente ao modelo de globalização. Portanto, diferencia-se que a organização transnacional comparada a multinacional fornece maior autonomia para as filiais; as pesquisas e o desenvolvimento de produtos são distribuídos também as filiais, portanto, há possibilidade de lançamento de produtos próprios para o mercado externo, sem que contemple consequentemente o mercado interno, no qual localiza-se a matriz. Portanto, em decorrência desse fator, o saldo do mercado externo é superior ao interno, fazendo com que o número de empregados seja superior nas filiais do que nas matrizes e o ciclo de produção tem uma vida menor.

Por esse motivo, processo de internacionalização ou transnacionalização de empresas, conforme Dicken (2010), diferencia-se do processo de multinacionalização. Quando ocorre a internacionalização, a empresa mantém sua atuação em seu Estado de origem, diminuindo seu papel ao longo do processo.

Moura (2014), por sua vez, retrata que, em relação à diferença entre os dois tipos de classificação, elas distinguem-se no controle de suas redes de produção, ou seja, “na forma como são coordenadas e regulamentadas, como elas estão configuradas geograficamente e até onde elas se encontram associadas a determinados cenários, políticos, institucionais e sociais” (p.24). Desse modo, a empresa multinacional não permite autonomia de suas filiais, sendo a maior parte dos recursos desenvolvidos em sua matriz. A organização transnacional proporciona às suas filiais alguma autonomia.

Há três modos de ocorrer o processo de internacionalização: por meio de exportação, por meio de franquias e através do Investimento Externo Direto. Neste trabalho será avaliada essa última forma, para compreendermos como se deu a expansão da Ambev, nosso estudo de caso.

2.2 Investimento estrangeiro direto

Moura (2014) alega que há dois tipos de Investimento Estrangeiro Direto (IED), sendo horizontal e vertical. Explica-se o primeiro, baseando-se em Benett (2007), o qual retrata que o IED horizontal pode ser compreendido quando ocorre um investimento na indústria alocada no exterior. A organização transnacional tem o intuito de produzir seus produtos e mercadorias de seu país de origem dentro desse novo mercado.

Pela perspectiva de Salvatore (2001 *apud* MOURA, 2014), o IED horizontal se dá quando os habitantes do Estado estrangeiro não financiam as atividades da organização utilizando seu capital. Para Magalhães (2009), o IED horizontal se baseia, para sua aceitação na nação estrangeira, na transferência tecnológica. Contudo, o investimento estrangeiro direto nessa percepção é proveniente de oligopólios ou monopólios, os quais, na visão de Moura (2014), representam conhecimentos únicos de gestão e produção que podem ser usados como gerador de lucros.

Em contraposição à autora, Magalhães (2015) afirma que tal concepção é deveras mítica, porque essa transferência tecnológica é inexistente. Tal crédito, segundo o autor, varia de entendimento ilusório, já que, caso a organização monopolista transfira seu aparato tecnológico, implicaria concomitantemente na moção de seu motor de desenvolvimento, dificultando a manutenção de seu oligopólio ou monopólio.

O IED vertical também é compreendido por Benett (2007) o qual retrata que ocorre quando a produção exterior integra a cadeia de suprimentos da própria organização. Com ele, há fragmentação do estágio produtivo. Portanto, Moura (2014) alega que a produção é realizada em partes, sendo cada país um contribuinte de um determinado fator para a composição final.

Atribui-se como característica fundamental desse modelo quando há em outro país a implantação de plantas com intuito de produzir apenas algumas

funções da firma. Logo, o escritório pode permanecer no país de origem da organização e sua linha de produção estar contida em outro Estado. A cadeia produtiva interna é quebrada, o que eleva alguns custos, tais como o comércio, gestão do processo produtivo e tarifas de importação, ou seja, acresce os custos relacionados à integração das atividades (MAGALHÃES, 2015; MOURA, 2014).

Benett (2007) retrata que o tipo vertical de IED pode ocorrer de duas maneiras: para frente ou para trás. Para o autor, quando ocorre a subclassificação frontal, isto é, para frente, ocorre a venda no mercado externo dos *outputs* do processo de produção doméstica. Para trás, no IED vertical, ocorre em uma indústria no exterior que oferece seus *inputs* para a produção doméstica da organização.

Dicken (2010) propicia o esclarecimento de que o IED pode ocorrer de duas maneiras: via aquisição ou fusão (F&A); instalação de uma nova planta no território estrangeiro (*greenfield*). O autor retrata que é mais observável a operação via A&F devido a não necessidade de se iniciar a operação do zero dentro da nação alvo. O processo de aquisição, para Moura (2014), se estende no plano local, isto é, operação de organização nacional por outra nacional.

Dunning (1988) expõe que há quatro tipos de classificação do investimento estrangeiro direto, os quais proporcionam vantagens diversas. O primeiro tipo de IED, denomina-se *resource seeking*. O foco da organização, nesse caso, baseia-se na premissa de adquirir determinados recursos, tendo em vista custos baixos. De acordo com Carminati e Fernandes (2013), esse tipo de adoção estratégica não cria vínculos com as economias receptoras.

A segunda estratégia, *market seeking*, é voltada para a atuação no mercado interno no país estrangeiro e expande-se para a circunvizinhança. Esse tipo de IED, mesmo com foco no mercado interno, pode beneficiar, sobretudo, países em desenvolvimento, tal como ocorreu no Brasil, uma vez que há possibilidade de haver exportação do excedente produzido. No entanto, afirma-se em Carminati e Fernandes (2013) que esse tipo de estratégia pode implicar na pouca atualização das filiais em algumas áreas, tais como produto e processos.

O terceiro tipo de investimento, *asset seeking*, destaca-se pela concentração de aquisição de organizações já existentes. O mundo vivenciou esse tipo de estratégia na década de 1990, quando grandes corporações globais

se concentraram na realização de fusões, aquisições e *joint-ventures*.

Por fim, a última estratégia é denominada por Dunning (1988) como *efficiency seeking*. O objetivo principal se dá pela otimização do mercado doméstico, buscando economias de escala e especialização intracorporação. “As plantas locais se reconvertem por meio da produção e exportação de partes.” (CARMINATI; FERNANDES, 2013, p.147). Isso comumente ocorre na indústria automobilística.

Quanto à orientação para o IED, Dicken (2010) retrata que se dividem em ativos/custos. Conforme o autor, o IED é parte relevante no financiamento do investimento, tendo se mostrado o seu crescimento, nas últimas décadas, mais proporcional do que o crescimento experimentado pelas economias mundiais ou, ainda, pela expansão do comércio. Nesse contexto, conforme Dicken (2010), o sucesso de uma empresa passaria a ser determinado pela capacidade que ela apresenta de preservação e de ampliação de sua participação nas etapas produtivas que têm capacidade de adicionar maior valor ao produto final.

Diante disso, revela-se a importância do mercado alvo por alguns aspectos que podem variar desde a acessibilidade até a renda *per capita*. Esses estímulos são essenciais para que a produção seja realizada e seus objetivos centrais para entrada sejam alcançados.

Moura (2014), ao apoiar-se em Dicken (2010), levanta cinco aspectos relevantes. O primeiro diz respeito ao conhecimento e à capacitação, os quais baseiam-se na história e educação do local. O segundo são os custos salariais, justificados pela discrepância dependendo dos lugares. O terceiro é a produtividade no trabalho; esse aspecto acentua-se à medida em que se observa que cada cultura tem um entendimento diferente sobre a produtividade, além do número de horas permitidas pelo Estado, educação, capacitação, treinamento e maquinário que será utilizado. O quarto é controle da mão de obra; quanto maior rigidez legal e organização dos sindicatos, pode-se fazer maior ou menor investimento, uma vez que tal questão se relaciona à maleabilidade dessas presenças. Por fim, se volta a questão da mobilidade da mão de obra, isto é, dependendo do local da implantação, torna-se mais complexo remanejar os trabalhadores.

2.3 Modelos de internacionalização

A teoria da internacionalização, a qual contém modelos específicos, foi criada por Coase em 1937 e Williamson em 1981 (PUC RIO, 2017). Moura (2014) ressalta que não existe uma única teoria, na qual pode-se firmar todo o entendimento do processo de internacionalização.

Desse modo, atenta-se a Fleury e Fleury (2007), os quais dispõem o arcabouço teórico necessário para o entendimento.

A teoria da internacionalização baseia-se em que a estrutura organizacional transnacional surge como via de resposta a imperfeições dos mercados nacionais. Portanto, respalda-se que sua visão interna pode melhorar o mercado externo. Para Fleury e Fleury (2007), as teorias de internacionalização devem ser divididas em: modelos de internacionalização de planejamento, estratégia e comportamentais.

No que tange os de planejamento, segundo os autores, caracteriza-se pelo fato de que as organizações, ao se propor a internacionalizar, têm o objetivo de internalizar algumas especificações que poderiam ser mais caras caso utilizassem a abordagem oferecida pelo mercado, como também podem ter o intuito de explorar as vantagens competitivas do Estado exterior.

Ao debruçar sobre os modelos comportamentais, o resultado desse modelo depende da *expertise* da organização em mercados externos, uma vez que há uma dependência para o segmento dos passos (FLEURY; FLEURY, 2007).

Os modelos de presença estratégica firmam-se conforme os ditames levantados pelos mercados internacionais. Sua estrutura e comportamento variam conforme o jogo competitivo dos mercados.

A pesquisa foca em dois modelos: planejamento e comportamental. Por meio deles, a explanação teórica será dada com a finalidade de posteriormente discuti-los.

2.3.1 Modelos de planejamento: teoria do poder de mercado

A Teoria de Poder de Mercado é parte da compreensão de Hymer (1976) e apoia-se no entendimento de que a organização assume uma estrutura de

mercado oligopólica. Ao deter esse mercado, a organização poderia conquistar lucros grandiosos, dando uma vantagem competitiva perante suas concorrentes no mercado nacional.

Contudo, o ganho supranormal dentro do mercado interno é limitante e, por essa razão, se faz necessário o processo de internacionalização.

Portanto, por essa perspectiva, a internacionalização é vista como um modo para obtenção de lucro por meio do domínio do mercado. No entanto, Curado e Cruz (2008) afirmam que a aceitação dessa teoria é vista pela própria expansão organizacional do período de argumentação de Hymer.

Carneiro e Dib (2007) – em conjunto com Zebinden, Oliva e Gaspar (2007) – retratam que a Teoria do Poder de Mercado baseava-se no aspecto da organização tirar vantagens diretas do mercado, no qual planejava alocar. Por isso, Hymer (1976) argumentava três razões que motivam as organizações a explorarem o mercado externo:

- a) vantagens específicas: tecnológica, econômica ou de gestão, as quais o Estado receptor não alcançou;
- b) investimento defensivo: a organização adentra no mercado almejado com a finalidade de ganhar força dentro do mercado, diminuindo consideravelmente a competição de outras organizações;
- c) diversificação geográfica de risco: atenuar possíveis riscos internacionais por meio da diversificação de números de mercados alcançados.

Hymer (1976) explicita por meio de sua teoria que a motivação para a realização do investimento em determinados Estados ocorria não somente pelas diferenças de atributos existentes entre os mercados (tais como remuneração e fatores de produção) e sim, em primazia da exploração das diferenças existentes entre as organizações desses países. Desse modo, atenta-se para duas questões: fatores específicos à propriedade (escala, marca, tecnologia e outros) e fatores locais (fatores relacionados à produção).

Curado e Cruz (2008) afirmam que tal teoria se baseia na estratégia de expansão vertical. A internacionalização por essa teoria tem aspectos relacionados a produzir e explorar o conhecimento técnico daquele mercado em específico; realizar uma internacionalização ou integração de modo vertical de todas

as fases do negócio, fazendo com que atenuem os custos de transação; e expandir-se com observância relacionada à melhoria das comunicações e dos transportes de sua produção.

Os autores baseiam-se também na tese de que uma possível retração do mercado interno tende a alavancar a busca pelo domínio do mercado externo. Curado e Cruz (2008, p. 402) comentam:

Em suma, de acordo com Hymer (1976), o processo de internacionalização é motivado pelos limites impostos pelas dimensões do mercado local às firmas oligopolistas, o que em última instância se traduz em limites impostos à obtenção/manutenção de lucros supranormais. A internacionalização da produção é uma decisão interna à firma motivada, conforme exposto, pelo limite ao processo de oligopolização imposto pela dimensão restrita do mercado local.

Para Moura (2014), a crítica principal à Teoria de Poder de Mercado centra-se na incapacidade de sua aplicação na questão do IED, porque algumas empresas ao buscarem a internacionalização não a fazem pelo motivo descrito por Hymer (1976), iniciando o processo sem ainda alcançarem o domínio completo no mercado de origem.

2.3.2 Modelos de planejamento: paradigma eclético

A teoria do Paradigma eclético parte da visão de Dunning (1979), o qual tem o intuito de fornecer melhorias à teoria fomentada por Hymer (1976). Para o autor, a explicação para a internacionalização parte de um princípio eclético. Observa-se nesse modelo a mesclagem da teoria da Hymer com a teoria da internalização e a teoria da localização.

Curado e Cruz (2008) afirmam que só pode haver a internacionalização quando ocorrer três condições de modo respectivo:

- a) as organizações devem cumprir vantagens monopolísticas tal como aponta Hymer (1976);
- b) a organização necessita internalizar as vantagens assumidas. Para tanto, é preciso que cuide de suas atividades próprias; portanto, não pode externar seja por meio de licença ou transações via mercado. Nota-se a presença da teoria da internalização; melhorar os custos de transação. A

teoria de custos de transação, elaborada por Ronald Coase, procura compreender o motivo de as empresas serem responsáveis por sua própria produção de serviços e de bens ou, ao contrário, optarem pela terceirização. Para o autor, os custos de transação consistem nos custos totais que estão associados a uma transação, executando-se, com isso, o mínimo preço possível do produto;

- c) posteriormente, a empresa deve pautar-se nessas vantagens atuando de maneira conjunta com os fatores externos ao seu Estado de origem.

Explica-se que as vantagens de propriedade (*ownership*) baseiam-se na angariação de bens tangíveis ou não. Essas vantagens estão atreladas ao que tange ao conhecimento, isto é, na *expertise* da organização dentro de um mercado determinado. Portanto, Cavusgil, Riesenberger e Knight (2010) retratam que o conhecimento, processos, ativos físicos, capacitação e habilidades são essenciais para que se atinja esse primeiro princípio.

A teoria de Hymer (1976) fornece a compreensão de que a organização, para se tornar líder em seu nicho de mercado, necessita ser hegemônica no que diz respeito ao desenvolvimento de técnicas, o que gera como fruto o processo de internacionalização, no qual terá que continuar a pautar-se por esses fatores. Moura (2014) afirma que esse domínio pode ser representado por uma vantagem estrutural para realizar alianças no mercado.

Sobre a Teoria do Poder de Mercado, há características que são fundamentais para levá-la à internacionalização, fundadas em um pensamento monopolista. Internacionalizar, pelo entendimento Hymer (1976), implicava em outros custos; portanto, criava-se um ambiente de incerteza. Logo, era preciso que houvesse algo compensatório vantajoso e necessariamente específico; por exemplo: desenvolvimento de sua capacidade gerencial, tecnológica ou econômica, fazendo com que obtivesse uma renda de monopólio com tais operações.

Por sua vez, a teoria da internalização condiz com a integração das vantagens já presentes na organização. Para Moura (2014), essa teoria fundamenta-se em quatro preceitos, os quais tornam-se critérios de decisão, neles observa-se: risco, controle, retorno e recursos. Pela perspectiva dessa teoria, apresenta-se que o foco da visão dos investidores se dá no plano interno,

ou seja, as informações baseiam-se em aspectos cambiais e informações sobre o mercado local, seja nos planos político, econômico ou nas leis que regem a jurisdição.

No entendimento de Borini *et al* (2006) retrata-se que sob a ótica dos investidores no mercado interno, como apregoa a teoria, nota-se algumas vantagens em sua utilização. Dentre elas, argumenta-se principalmente a redução da incerteza do mercado, diminuição dos custos cambiais, acentuação da possibilidade de fechamento de contratos e negócios e também, maior controle da oferta e dos mercados. Moura (2014, p. 32) aponta que a principal nessa narrativa se dá com o acarretamento de lucro, pelo qual “a empresa deslocará suas vantagens específicas de propriedade pelas fronteiras nacionais dentro de sua própria organização, ao invés de desvanecer-se para outras entidades estrangeiras”.

Ao que tange a teoria da localização, presente no desenvolvimento da teoria de Dunning (1979), percebe-se sua arguição tem o intuito de retratar que há vantagens para adoção dessa teoria. Isto, constata-se na narrativa de Cavusgil, Riesenberger e Knight (2010). Para os autores, a localização apregoa que a organização analise alguns aspectos do mercado externo, a qual objetiva investir. Esses aspectos podem estar relacionados a estabilidade econômica ou custos de fatores. Logo, a compreensão e avaliação desses atributos são plausíveis, podendo resultar na diminuição dos custos de produção, fazendo com que a organização transfira sua produção para o exterior.

Salienta-se tanto em Moura (2014) como em Cavusgil, Riesenberger e Knight (2010), que esses aspectos abarcam o preço da mão de obra, facilidade ou dificuldade para aquisição de matéria-prima e escoamento logístico, compreendendo tanto custo com transporte quanto a infraestrutura para tal. Nesse sentido, percebe-se que tais fatores são unos de determinadas localizações. De modo análogo, entende-se que um centro logístico não pode estar em um bairro afastado das principais autoestradas ou em locais que o embargo a veículos de grande porte ocorre constantemente e afins.

Aprofunda-se que tal teoria é de alta relevância, uma vez que proporciona a organização a compreensão sobre a vantagem ou desvantagem de sua instalação no mercado externo. Moura (2014) explicita que não é somente o fator de mão-de-obra que atrairá a organização outro Estado, mas, também, a absorvência desse Estado em relação aquilo que se pretende produzir.

No paradigma eclético, atenta-se a suas vantagens as diversas abordagens teóricas, as quais conseguem responder de maneira satisfatória o processo de internacionalização das organizações. Moura (2014) afirma que Dunning, na década 1990, propôs uma revisão da sua teoria, uma vez que houve uma grande mudança política e tecnológica após essa época.

Dunning acrescenta os conceitos de vantagem de propriedade na realização de alianças intra-indústria a nível internacional. Essa compreensão proporciona à teoria novas variáveis de localização.

Moura (2014) desfere algumas críticas ao Paradigma Eclético de Dunning, principalmente no tange a sua originalidade, uma vez que ela é um conjunto de teorias. Kojima e Osawa (1985 *apud* CURADO; CRUZ, 2008) retratam a crítica à teoria de Dunning pelo excessivo foco microeconômico dado a ela, percebendo a falta de informações relacionada à criação de *joint ventures*, exportação e licenciamento.

Ademais, Moura (2014) quebra a teoria em cinco limitações: ela é estática, já que não considera a aprendizagem em seu processo; não retrata formas de cooperação; foca em atividades de manufatura em detrimento dos serviços; faz uma explicação do IED de maneira muito sucinta baseando-se nas atividades de manufatura provenientes de serviços; a tese de Dunning está estritamente atrelada ao enfoque econômico, não considerando a atuação dos executivos e o fator humano.

2.3.3 Modelos de comportamento: ciclo de vida do produto

As teorias de comércio internacional até então elaboradas não conseguiam, na perspectiva de Vernon (1966), explicar de que modo ocorre a internacionalização de determinadas organizações. Foi assim, então, que surgiu a teoria do ciclo de vida do produto, como crítica às teorias internacionais até então vigentes.

A explicação dada pelo teórico foi de que, a cada dia, são criados novos produtos, os quais se desenvolvem até chegarem ao estágio da maturidade; posteriormente, declinam-se e, por fim, desaparecem. (VERNON, 1966).

Moura (2014) retrata que isso é denominado ciclo de vida do produto. Carneiro e Dib (2007) expõem que seu foco tem uma amplitude maior do que a

organização em si; portanto, suas análises discorrem para a indústria ou economias nacionais.

Vernon (1966) parte do pressuposto de que esse ciclo de vida do produto tende a proporcionar a internacionalização da organização. Como resultado, há o início de um fluxo de comércio e estratégia de produção no mercado externo. Tal teoria fundamenta-se em quatro hipóteses.

A primeira fixa-se na concepção de que as organizações oriundas de mercados desenvolvidos não se diferem de sobremodo no que diz respeito ao conhecimento científico necessário para o lançamento de um produto, como também a compreensão para seu surgimento. Logo, a disponibilidade de conhecimento torna-se simétrica.

Nesse sentido, alega-se que, como a disponibilidade de acesso ao conhecimento científico é simétrica, a probabilidade de destaque do produto concentra-se da capacidade de gestão. Tais capacidades são o diferencial em reconhecer as oportunidades econômicas no mercado. O empresário, ao notar as nuances do mercado, adapta sua produção com essa finalidade. A segunda hipótese parte do princípio de que aqueles que angariam lucros maiores estão mais propensos ao desenvolvimento de novos produtos, uma vez que possuem conhecimentos requeridos para traçar as características principais do mercado ensejado.

Com isso, a terceira hipótese é compreendida com a entrada no mercado externo, isto é, com a possibilidade de atender uma nova demanda o empresário motiva-se. Assim, fazem investimentos para a criação de novos produtos; contudo, é preciso que sejam rentáveis e compensem os investimentos.

Por fim, observa-se em Vernon (1966) que sua quarta hipótese é fundamentada pela inovação de certos produtos, os quais têm em seu objetivo atingir consumidores com alto poder aquisitivo e poupadores de mão de obra.

As ideias de Vernon (1966), segundo Moura (2014), convergem-se em três estágios de desenvolvimento. Desse modo, o produto é o produto na condição de novo, fazendo-se necessário haver um período para produzi-lo e introduzi-lo no mercado. O produto, posteriormente, entra em processo de maturação e recebe uma padronização.

No primeiro estágio, quando o produto está em fase de desenvolvimento para a iniciação da produção, as decisões se tornam complexas, o que gera na

organização incertezas e indeterminação. Segundo a teoria estipulada por Vernon, quando o produto se encontra nesse primeiro estágio, há um número reduzido de mão-de-obra alocada. Retrata-se também que o produto tem um grau de distinção elevado.

Posteriormente, no estágio atribuído como de desenvolvimento, também denominado de estágio de maturação, nota-se mudanças, principalmente no que tange a concorrência. Com isso, o número de fabricantes aumenta juntamente com a oferta. Esse estágio implica em realizar mudanças para que o produto seja diferenciado de outras companhias. O aumento da oferta torna o preço mais sensível. Assim, Moura (2014) destaca que a intensificação da concorrência observada nesse estágio faz com que exista uma temeridade em diversificar a produção, já que a demanda se encontra elástica, ou seja, há um risco de não atingir os objetivos.

O estágio de padronização advém em conjunto com o estágio de maturidade. Nele, o produto assume características básicas, sendo produzido em larga escala. Portanto, atenta-se à massificação e à intensificação de determinadas características presentes no estágio de maturação. Embora o produto tenha ganhado solidez em suas características, ainda podem ser notadas algumas mudanças nessa fase, principalmente as questões tecnológicas e de produção. A tecnologia utilizada entra em processo de declínio, porém crescem os fatores ligados à produção.

Nesse estágio é que se consolida a transferência de localização e produção para países em desenvolvimento, já que eles podem oferecer vantagens na exploração de determinados insumos, tal como alega Vernon (1966, p. 103):

Os processos manufatureiros que recebem insumos significativos da economia local, como mão-de-obra especializada, pessoal de manutenção, energia confiável, peças sobressalentes, materiais industriais processados de acordo com especificações rigorosas, e assim por diante, são menos apropriados para as áreas menos desenvolvidas do que os processos que não apresentam essas exigências.

Logo, quanto maior a padronização, maior será a intenção de migrar para Estados nos quais os custos de mão de obra e produção são menores. Países desenvolvidos nos aspectos econômico e tecnológico podem oferecer melhores

centros de desenvolvimento garantindo a eficácia nos demais mercados.

Ao pautar-se em Dias (2007) sobre tais questões, percebe-se que as diferenças entre mercados se iniciam pelo padrão tecnológico. Desse modo, quando o produto é desenvolvido e testado em mercados que possuem um consumo e renda elevados, provavelmente tais concepções podem ser transferidas para mercados em desenvolvimento. Os Estados que possuem uma economia em desenvolvimento tendem a ser atrativos na questão de insumos e mão-de-obra.

O acirramento de preços, por meio do estágio de maturidade dos produtos, faz com que as organizações iniciem a busca por custos de produção menores. Vernon (1966) explica que, por essa razão, as organizações oriundas de mercados desenvolvidos procuram internacionalizar-se para mercados em desenvolvimento.

Assim, explica Moura (2014, p.37) que a internacionalização ocorre em cinco fases:

[...] sendo elas: a) fase de criação, tentativa/erro, aprendizado/aperfeiçoamento; b) aumento da escala (onde o custo de inovação é menor que o custo de produção), maturação e padronização; c) popularização, saturação, queda de rentabilidade; d) aumento das exportações, aumento da concorrência dentro do mercado para o qual se exporta, investimento direto externo; e) (fase de migração para países subdesenvolvidos) – investimento direto externo, custos de produção.

No entanto, apresentam-se algumas críticas relacionadas à teoria de Vernon que precisam ser destacadas. Alguns autores, ao exporem as hipóteses fomentadas, retratam que a teoria só pode ser dada e demonstrada com produtos de grande valor aquisitivo ou aqueles produtos possibilitam um grau de substituição considerável por trabalho e/ou intensivos em tecnologia, ignorando inovações industriais em geral. Outra crítica baseia-se no fato de que considerar apenas a tecnologia como atrelada ao conhecimento científico é considerar apenas uma parte do conhecimento tecnológico. Contudo, a tecnologia apresenta mais do que conhecimento, como também técnicas de produtos e mercados em particular.

Novamente, Moura (2014) cita uma crítica a teoria elaborada por Vernon, ao expor que restringir a inovação com as oportunidades apresentadas pelo mercado. Todavia, tal compreensão não é simplória, como descreve o autor, já

que nem toda tecnologia pode ser aplicada, uma vez que por causa de sua complexidade ela será uma oportunidade de mercado, porém, não poderá ser explorada como tal.

Por fim, a última crítica que a literatura faz a essa teoria é que, embora Vernon considere que é necessário que haja uma taxa de inovação constante durante o ciclo, não aborda que as taxas de inovação dentro da dinâmica desse ciclo podem aumentar de maneira considerável o ciclo de vida do produto.

De acordo com Moura (2014), além de atributos como comprometimento e qualidade, ao considerar o quesito tecnologia, as empresas esperam obter parceiros que sejam que possam apresentar soluções padronizadas o bastante para oferecer economia de escala, que se mostre, a um só tempo, também, customizada, de modo a atender as reais necessidades vivenciadas pela empresa.

Em outras palavras, esperam obter uma solução de alto valor custo-benefício, que gere vantagem competitiva, seja facilmente absorvida pelos funcionários e apresente baixo impacto sobre o consumidor final em relação à operacionalização e complexidade no uso (MOURA, 2014).

2.3.4 Modelos de comportamento: Escola de Uppsala

A Escola de *Uppsala*, isto é, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, fundamenta-se principalmente nas concepções de Johansson e Vahlne (1990), segundo Amatucci e Avirichir (2008).

Essa escola considera que o processo de internacionalização ocorre como um processo natural e gradual das organizações a partir do momento em que ela começa a se relacionar no mercado externo. Portanto, os IED e as exportações são consequência de sua expansão. Assim, Moura (2014) afirma que sua expansão para outros mercados é consolidada quando se observa uma saturação do próprio mercado, reduzindo sua oportunidade de lucro.

Essa consideração torna-se chave principal para alcance de lucros. Os pesquisadores dessa escola consideram que as incertezas da internacionalização possuem base psicológica, ou seja, aspectos como cultura, renda, educação, política, economia e idioma são os maiores desafios para a internacionalização. Tais fatores podem dificultar a comunicação entre as

organizações alocadas nesses países. (ZEBINDEN; OLIVA, GASPAR, 2007).

Hemais e Hilal (2002) apontam que o modelo Uppsala acredita que as organizações não tendem a buscar a verticalização de seus negócios, pois não consideram que possa ser lucrativa ou deveras incerta. O processo de internacionalização não parte da premissa de planejamento, mas sim, de consequência expansiva guiada por uma contínua aprendizagem nos mercados estrangeiros.

O processo de internacionalização, segundo o modelo Uppsala, é dado por meio de quatro passos, os quais Moura (2014, p. 39) cita:

- 1) Não há atividades de exportação a princípio, pois, primeiramente, a firma obtém experiência no mercado interno antes de migrar para o mercado externo;
- 2) seu primeiro contato com o mercado externo é feito com países que tenham proximidade cultural e geográfica para, posteriormente, moverem-se para países mais distantes e distintos culturalmente;
- 3) estabelecem empresas subsidiárias de vendas locais e
- 4) o estabelecimento de subsidiárias não apenas em vendas, mas de produção local.

A evolução internacional da organização se baseia no conhecimento do mercado externo, assim como o fruto de suas operações, as quais se tornam parte significativa de seu rendimento.

Para Dias (2007) e Moura (2014), há duas concepções de internacionalização: a primeira retratada pela Escola Nórdica e a outra pelo Modelo de Uppsala. Os pesquisadores daquela creem que a internacionalização é uma consequência que ocorre de modo gradual e em série, por meio de etapas, que são acentuadas cada vez que há um maior conhecimento do mercado internacional, fazendo com que a organização adentre em mercados de diversas culturas, línguas ou modelo político. O modelo de Uppsala acrescenta que esses estágios estão condicionados aos modelos de ação interna e externa, podendo ser observados fatores que possibilitam ou dificultam o processo de exportação. Esse modelo tem uma perspectiva mais dinâmica se comparado ao outro. (CARNEIRO; DIB, 2007).

A crítica feita a esse modelo na literatura parte da noção de que ele ignora a vontade da organização não querer se internacionalizar ou que ela adote uma postura diferente daquela preconizada pelo modelo. No entanto, Moura (2014) explica que os pesquisadores da Escola em questão retratam que não é possível

delimitar um período no qual ocorrem as atividades exportadoras ou a realização de investimentos diretos no mercado externo.

3 A INDÚSTRIA DE BEBIDAS

Ao longo dos anos, a indústria nacional brasileira vem buscando o seu desenvolvimento de modo a atingir padrões de eficácia capazes de garantir a efetividade no mercado, diante das mudanças que foram interpostas pelo modelo econômico global.

Considerando-se a constante evolução da sociedade em ritmo acelerado, que se ampara em parte, na comunicação e nas tecnologias da informação, facilitando não somente o acesso a informações oriundas de outras regiões do planeta, como, também, tornando possível a sua ocorrência em tempo real.

Nesse contexto, verificou-se uma mudança dos padrões de consumo, que passaram a acompanhar as tendências mundiais estabelecidas, com a valorização de atividades produtivas que sejam capazes de atender os critérios de inovação e sustentabilidade elevados ao *status* de maior importância, o que tem impactado também na competitividade e no comportamento dos *players*.

No cenário contemporâneo, tem-se um setor de bebidas caracterizado, em um passado bastante recente, por um forte crescimento. Para um futuro próximo, conforme Valduga (2012, *apud* CERVIERI JÚNIOR, 2017), a tendência é no sentido de identificação de questões que, diante de sua especificidade, extrapolam as variáveis mais tradicionais, abrangendo segmentos de mercado que possuem grande valor agregado, formando, segundo o autor, a denominada economia da experiência.

No mercado brasileiro, muito embora se verifique maior destaque, no setor de bebidas para a produção de refrigerantes, a produção de cervejas é o segundo segmento que responde pelo maior faturamento.

De acordo com Casado (2013, *apud* CERVIERI JÚNIOR, 2017), esse segmento é responsável por uma fração bastante significativa em relação ao valor adicionado devido pela indústria de transformação.

Entretanto, ainda que não se tenha um intensivo setor de trabalho, é possível evidenciar, em termos absolutos, que o segmento da produção de cervejas, viabiliza a geração de dezenas de milhares de postos de trabalho.

No que tange ao comércio exterior, entretanto, verifica-se baixíssima penetração, muito embora se verifique saldo comercial deficitário em função de insumos-chave, como é o caso do malte. A participação do segmento de

produção de cerveja no PIB nacional é de 1,5%, dos 7,5% apresentados pelo setor de indústria de bebidas no país. (ABRABE *apud* CERVIERI JÚNIOR, 2017).

Além de contar com números expressivos, o setor de bebidas também apresenta ampla difusão regional, em função das características do produto, composto praticamente em sua integralidade por água. Tal aspecto, faz com que surja a opção por produção local como sendo a de maior viabilidade, apresentando com isso, redução nos custos logísticos, tornando possível a compensação de eventuais economias de escala em razão de maior concentração de produção. (ROTA, 2008 *apud* CERVIERI JÚNIOR, 2017).

Segundo Casado (2013, *apud* CERVIERI JÚNIOR, 2017), esse aspecto contribui para conferir ao setor certa ubiquidade, revelando-o como elemento que confere grande contribuição à dinamização de regiões pouco industrializadas. Isso é possível, conforme o autor, em função da cadeia produtiva que é nele contemplada, que engloba, dentre outros, os processos de armazenagem, de distribuição, de obtenção de insumos, de comercialização e de produção das embalagens.

No mercado brasileiro, segundo a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL (2017), a AmBev é líder no setor de bebidas, respondendo por quase 70% do faturamento realizado no mercado interno.

Pela sua expressiva participação, será o presente capítulo destinado a contextualizar o processo histórico da AmBev no Brasil.

Propõe-se um breve relato sobre o surgimento e a evolução da fusão de empresas antes concorrentes (Antártica, Brahma), em consonância com o movimento direcionado à concentração empresarial que marca a indústria em nível mundial, que deu bastante certo no mercado brasileiro.

3.1 Panorama histórico Companhia Antártica Paulista

A Empresa Companhia Antártica Paulista foi criada em 1885, ainda não como cervejaria, mas como uma fábrica de gelo e produtos alimentícios. Em meados de 1889, a empresa realizou suas primeiras investidas no mercado, comercializando a cerveja Antártica em barris e garrafas em sua unidade fabril. (DIAS, 2006a).

Por volta de 1931, inicia seus investimentos em publicidade e antecipa uma

visão futurista de merchandising que legitima parte significativa de sua estrutura de gastos. Naquela época, a Companhia inicia o patrocínio em programas de rádio, mídia oficial dessa temporalidade, atrelando seu produto a divulgação e publicidade. (DIAS, 2006a).

Mais precisamente, na década de 50, novas possibilidades surgem em relação aos meios de comunicação e a sociedade brasileira recebe um veículo que iria mudar totalmente a forma de se estabelecer no mercado produtivo. A companhia divulga seus produtos em uma mídia televisiva, e por conseguinte, faz uso de sua imagem vinculada a um dos maiores eventos populares, o carnaval. (DIAS, 2006a).

Assim, essa parceria se consolidou e durante os anos que se seguiram foi tornando-se umas das estratégias de mercado mais elaboradas e utilizadas para fazer valer a força de seu produto até os tempos atuais.

Na década de 60, um fator relevante política e socialmente foi motivador para que a empresa se inserisse no contexto macro e fosse vista como produto da época. Na inauguração da capital do país, a Companhia Antártica Paulista organiza um grande evento, obtendo visibilidade nacional.

Concomitantemente, a empresa atrela sua marca aos grandes eventos de caráter nacional e popular, e toma para se, outra significativa forma de divulgar sua marca, o futebol.

Em decorrência dessa estratégia de investimento, sua produção assume grande escala e seu faturamento aumenta permitindo a empresa investir adquirindo várias fábricas.

Já em meados de 80, a empresa inicia seu processo de internacionalização e exporta seus produtos à Europa, Estados Unidos e Ásia. Em 1994, lança uma inovação na embalagem, trazendo as cervejas em latas descartáveis.

No início da década de 90 o Grupo Antártica se transformou em um conglomerado, controlando 23 empresas, posição que manteve até a fusão com a Cervejaria Brahma.

3.2 Panorama histórico Cervejaria Brahma

Três anos após a criação da Companhia Antártica Paulista, foi fundada a Cervejaria Brahma. Uma década depois, a empresa associa-se em parceria a

outra cervejaria apenas com o objetivo de trazer tecnologia e aperfeiçoar seu processo de produção. (DIAS, 2006b).

Nesse período, a Cervejaria Brahma se insere nos espaços físicos e geográficos, tais como, bares, restaurantes, estabelecimentos comerciais, clubes e espaços sócio culturais, e investe seu capital publicitário, patrocinando artistas e ou pessoas emblemáticas da época, característica marcante, já nessa época, para o mercado de cerveja. Vinte anos após a Cervejaria Brahma, se insere no mercado de bebidas não alcóolica. Passa a produzir e comercializar refrigerantes.

Até então concorrentes, as duas maiores Cervejarias do Brasil, Companhia Antártica Paulista e Cervejaria Brahma dividiam a participação do mercado de cerveja no Brasil.

Nos anos seguintes, a Cervejaria Brahma não diferente da Companhia Antártica Paulista, inicia o seu processo de internacionalização e passa a exportar a sua cerveja BRAHMA para os Estados Unidos.

O ano de 1989 é um momento relevante que merece atenção, pois, neste ano a empresa é adquirida pelo GRUPO GARANTIA, que nos sucessivos 10 anos, reestruturaram e implementaram sua cultura organizacional na companhia. (DIAS, 2006b).

Em 02 de julho de 1999, na virada do século, oficializa-se um acordo nacional criando a maior cervejaria brasileira e uma das maiores do mundo. Porém, embora seja considerada uma fusão no mercado econômico, prevaleceu toda a cultura organizacional e de negócios dos sócios da Cervejaria Brahma.

3.3 A Ambev - o processo de fusão

A AmBev, sigla que representa a denominação social “Companhia de Bebidas das Américas”, foi criada no dia 1º de julho de 1999, por meio da fusão das empresas Companhia Antártica Paulista e Companhia Cervejaria Brahma, duas cervejarias brasileiras de grande expressão da época.

Contudo, oficialmente a fusão só ocorreu em março de 2000, quando de sua aprovação pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), revelando-se, a partir de então, como a maior operação já realizada nesses moldes no Brasil. (PREZZOTTO; LAVALL, 2017).

A Companhia Antártica Paulista e a Cervejaria Brahma, neste momento já eram consideradas as duas maiores cervejarias do País. Conforme já mencionado, ambas as empresas trilharam caminhos semelhantes que tem como forte característica um enorme, rápido e contínuo crescimento de sua produção, acompanhado de um significativo processo de expansão que culminou em aquisições, aberturas de novas unidades fabris, lançamento de produtos e marcas e propiciou mais tarde se internacionalizarem por meio das exportações de seus produtos. (HIGUTHI, 2017).

Além do mercado de cerveja as duas empresas investiram também no mercado de refrigerantes. Segundo Cervieri Júnior *et al* (2017) este segmento até os dias atuais tem o maior peso no segmento de bebidas.

Porém, embora com uma evolução histórica similar, em um determinado período, as histórias das duas empresas assumem características específicas que foram por si só fundamentais para que ocorresse a fusão.

Em meados da década de 90, a indústria de cerveja no Brasil já se mostrava fortemente concentrada, com a presença de três grandes empresas, Antártica, Brahma, e Kaiser dominando o mercado de cerveja nacional. (HIGUTHI, 2017)

O já definido Grupo Antártica, controlador de 22 empresas, já possuía marcas consolidadas no mercado brasileiro como a Bavária, que foi fruto de aquisição, e que mais tarde viria a ter um considerável peso na tomada de decisão do CADE no tocante a fusão. Nessa década, a sua participação de mercado veio em uma curva descendente saindo dos 32% em 1995 para os 24% em 1997. (HIGUTHI, 2017).

A Brahma, também já detinha em seu portfólio marcas e aquisições de grande peso, isso quando considerando especificamente a preferência do consumo naquela época no mercado de cerveja no Brasil, como por exemplo a Skol. (HIGUTHI, 2017).

Importante ressaltar que a Cervejaria Brahma, nesse período, já se encontrava sob posse do Grupo Garantia, e era dirigida sob um modelo de gestão único com uma administração agressiva e totalmente focada em resultados com políticas eficazes de redução de custos e foco na busca incessante pelo aumento das vendas. (HIGUTHI, 2017).

Com estratégias distintas em relação a Antártica no tocante a se internacionalizar a década de 90 foi marcante para a Cervejaria Brahma, além de já exportar seus produtos já tinha em seu histórico contratos internacionais firmados que visavam a comercialização interna do parceiro e externa do seus próprios produtos como foi o caso da Pepsico e aquisições e investimentos externos diretos, mais especificamente em 1994, quando adquiriu a companhia Anônima Cervejera Nacional na Venezuela e inaugurou também se expandindo para outros mercados uma unidade fabril na Argentina. (HIGUTHI, 2017).

Desta feita, combinado a outros fatores no início da década de 90, a Brahma já detinha uma participação de mercado de 38%, superior a participação da Antártica, e contrário a esta com uma tendência ascendente que viria se confirmar mais tarde. (HIGUTHI, 2017).

Além dessas, com grande representatividade no mercado de cerveja no Brasil, embora muito mais nova comparativamente a Cervejaria Brahma e a Antártica, havia a empresa Kaiser. (HIGUTHI, 2017).

Criada em 1982, nascia já com uma significativa capacidade de produção. Em grande medida a viabilidade econômica de sua criação se deu em função da estabilidade econômica vivida no país naquele período e do ambiente propício no mercado de cerveja para a entrada de novas empresas, pois naquele momento, a demanda se sobrepunha a oferta. (HIGUTHI, 2017).

Seguindo a concepção estratégica de mercado e investimentos das duas grandes líderes no mercado de cerveja, a kaiser buscou associar-se comercialmente fortalecendo sua marca a outras grandes e já consolidadas empresas do segmento, como a Coca Cola e a Heineken, uma das maiores cervejarias do mundo já naquela época. (HIGUTHI, 2017).

Com isso e elaboradas estratégias comerciais a participação de mercado da Kaiser já representava 16% em 1996, algo ainda bem abaixo do Share de mercado da Brahma e Antártica, no entanto, uma participação de mercado bastante significativa, se considerado fatores como uma empresa criada muito mais recente e até certo ponto motivo de apreensão para as grandes líderes no mercado de cerveja a Brahma e Antártica. (HIGUTHI, 2017).

Foi em meio a este cenário no mercado de cerveja, já caracterizado por ser altamente concentrado na década de 90, que surgiu a demanda por parte das duas maiores empresas Brahma e Antártica em se fundir. Concentração essa que

por sua vez se comprova em dados, pois naquele momento 86% da fatia de mercado era dominada pelas três grandes maiores cervejarias. (HIGUTHI, 2017).

Toda e qualquer operação, seja ela de fusão, incorporação ou aquisição entre empresas no mercado brasileiro, necessariamente precisam ser avaliadas e passar por um parecer técnico do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), parecer esse, que se reporta a lei denominada Lei Antitruste, que visa regulamentar sobretudo, qualquer acordo entre duas ou mais empresas quando a nova configuração daquele determinado segmento em decorrência da fusão ou incorporação represente uma participação de mercado superior a 20%. (HIGUTHI, 2017).

Na prática, para que uma demanda como essa seja avaliada pelo CADE (Conselho Administrativo de Defesa da Econômica) o processo passa antes pelo crivo de dois órgãos governamentais, a SEAE (Secretaria de Acompanhamento Econômico) vinculada ao Ministério da Fazenda que tem a função de avaliar sob a ótica econômica as implicações para o mercado, e a SDE (Secretaria de Direito Econômico) que se posiciona sob a forma de concepção jurídica. As deliberações acerca do determinado processo realizada pelos dois referidos órgãos assistem à tomada de decisão executada pelo CADE (Conselho de Administrativo de Defesa Econômica) este último com o papel de deferir ou indeferir uma fusão, incorporação ou aquisição. No caso em que se concentra este trabalho a Fusão entre Antártica e Brahma, todo esse ciclo foi concluído. (HIGUTHI, 2017).

Os controladores dos grupos Brahma e Antártica se fundamentaram na premissa de que com o acordo de fusão se almejava se expandir internacionalmente, pois dada a fusão poderiam de forma estratégica usufruir de suas associações como a Pepsico para difundir suas marcas já consolidadas no Brasil e comercializá-las sob a forma de exportações. Uma outra razão alegada pelos grupos para que legitimasse a fusão era o contexto macro-econômico onde se pretendiam se reafirmar como um grupo afim de se proteger do mercado externo no tocante a sua abertura com prováveis investidas de capital estrangeiro. (HIGUTHI, 2017).

Contestando o acordo, muitos agentes econômicos naquele período apresentara-se contrariados, dentre eles o terceiro maior grupo cervejeiro do País, a Kaiser, onde não apenas se demonstrou inconformado com o parecer favorável do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica), como se

posicionou de forma intervencionista apresentando estudos técnicos que visavam demonstrar que a fusão se configurava desfavorável economicamente, ou seja, feria os interesses dos consumidores e empresas do setor. (HIGUTHI, 2017).

Conforme já pontuado neste trabalho as duas empresas juntas passaram ser a terceira maior cervejaria do mundo, um enorme poderio no segmento de cervejas e refrigerantes, que se demonstraria naquele período com dados relevantes de 67% de participação de mercado, atuação em 18 estados e com suas exportações alcançando 25 países, números expressivos ainda mesmo que se comparado com os grupos que viriam a ser concorrentes, no entanto com participação de mercado muito a quem da Ambev formada por Brahma e Antártica. Enquanto que a Kaiser possui algo em torno de 15% do mercado nacional a Schincariol um outro grupo cervejeiro contava com cerca de 9%. (HIGUTHI, 2017).

Devido a fusão, e com o porte e poder de mercado que a Ambev passaria a ter no país a avaliação do CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) se fazia indispensável. Essa por sua vez ocorreu em meio a cenário conturbado onde inúmeras exigências no decorrer do processo foram realizadas pelos órgãos e questionadas pelo grupo Ambev, como por exemplo a venda da marca Skol, o que de acordo com o grupo inviabilizaria as vantagens da fusão. (HIGUTHI, 2017).

Até que mais precisamente em 31 de Março de 2000 a decisão do CADE (Conselho de Administração de Defesa Econômica) foi de acordo com um parecer favorável à fusão. Contudo vastas considerações foram impostas para que o grupo cumprisse, desde a venda da marca Bavaria e 5 unidades fabris até a manutenção do número de empregos por um determinado período. (HIGUTHI, 2017).

De acordo com Ferrari (2008), a operação de fusão entre as empresas historicamente tidas como concorrentes no país, no segmento de produção de cerveja, foi parte da estratégia de marketing voltada à sobrevivência de ambas no setor, diante das transformações e do movimento de união de empresas que vinham constantemente ocorrendo no mercado mundial entre cervejarias.

No entanto, o discurso mercadológico e a justificativa da fusão foram pautadas na necessidade sentida de consolidação do mercado nacional, tornando possível, desse modo, uma provável expansão internacional por meio da criação daquela que seria uma das maiores multinacionais brasileira. Esse discurso foi

utilizado em uma grande campanha realizada junto à sociedade em prol da fusão e da consequente aprovação das normas regentes dessa nova empresa, bem como de sua regulamentação para que se pudesse, a partir daí, constituir a nova Companhia. (CAMARGOS; BARBOSA, 2017).

O surgimento da AmBev causou mudanças significativas nesta indústria em nível nacional, mudando completamente a paisagem competitiva do setor de cerveja no Brasil. (QUINTELLA, 2013).

De acordo com o Relatório Anual e de sustentabilidade 2015, no Mundo a AmBev possui atualmente 64 unidades de produção sendo que 30 estão no Brasil, 6 na América Central e Caribe, 20 espalhadas na América do Sul e 8 no Canadá. A empresa ainda conta com 7 Maltarias (duas no Brasil). E possui um portfólio que contém 30 marcas entre cervejas e não alcóolicas. A mesma é capaz de produzir 13,8 bilhões de litros por ano e é responsável por gerar em torno de 52 mil empregos, destes 34,6 mil são no Brasil. (AMBEV, 2016).

Algumas de suas marcas estão entre as mais consumidas do mundo, como Skol, Brahma, Stella Artois e Antártica. Da aliança global assinada com a Interbrew em 2004, tornou-se a maior plataforma comercial de cerveja do mundo. (AMBEV, 2017; SILVA, 2008).

A empresa trabalha com inúmeros fornecedores de bens e serviços em movimento, juntamente com os componentes da cadeia de suprimentos, água, gás e serviços elétricos, entre outros serviços. Assim, diferentes setores da economia, como agricultura, energia, papel e celulose, alumínio, química, vidro e setor público, tem participações efetivas no processo produtivo.

No mercado externo, atualmente, a empresa opera em diversos países, abrangendo quase toda a América Latina, através de suas próprias operações e associação com a Quilmes, nos mercados da Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile. Em 2004, a aliança global com a Interbrew tornou possível operações na América Latina através da fusão da Labatt Canada, tornando-se a maior fábrica de cerveja do mundo e assumindo a liderança da indústria intercontinental com um portfólio de cerca de 14% do mercado mundial. (AMBEV, 2017; SILVA, 2008).

3.4 O processo de internacionalização da Ambev

Segundo John Stopford (*apud* CORREA, 2010), ainda nos tempos atuais há uma convicção que se insere no contexto de mercado das empresas brasileiras que hoje é vista de forma primitiva, considerando que as mesmas se inclinam a assumir uma verdade de que o mercado interno é plenamente capaz de satisfazer as suas expectativas enquanto empresas.

Entretanto, esse modo de conceber e planejar-se estrategicamente não se aplica a Ambev, ante a sua concepção enquanto a terceira maior cervejaria do mundo, prosseguiu com seu objetivo em se internacionalizar dando continuidade a um processo já maduro implementado quando o grupo atuava ainda de forma independente como Brahma e Antártica, haja vista que ambas as empresas já estavam inseridas no mercado internacional por meio de exportações, investimentos em aquisições e contratos.

Jean Claude Ramirez (*apud* CORREA, 2010), Vice Presidente da Subsidiária Brasileira da Consultoria Bain e Company, aponta que a procura por novos mercados consumidores, concomitantemente superar e reprimir o crescimento dos seus concorrentes no mercado interno, concorrem dentre os fatores mais evidentes que estimularam as investidas da Ambev na demanda por mercados externos e por conseguinte explicam em certa medida o seu contínuo processo de internacionalização.

Um outro propósito não menos importante que elucida a motivação das empresas do mercado Cerveja em se internacionalizarem, é a expansão geográfica pelo qual tais empresas passam em decorrência da globalização, que por sua particularidade propicia uma relação de interacionista com caráter de fusões e aquisições. (CORREA, 2010).

Nesse sentido, a Ambev precisava investir efetivamente nos países vizinhos e tornar-se protagonista em relação a outras grandes empresas do segmento. Portanto, a estratégia escolhida após a exploração do seu mercado interno foi tornar-se uma empresa de proporção mundial e expandir-se geograficamente se consolidando em uma multinacional. Considerando sua trajetória, segue um breve relato cronológico do seu processo de internacionalização.

No início do ano 2000 a companhia Ambev aplica metodologias operacionais do tipo sole-venture, joint-venture e greenfield nas Américas do Norte, Central e do

Sul. (SANTOS, 2012).

E uma dessas operações em outubro de 2000, confere a empresa e o Grupo Danone a aquisição de 57,3% das ações da Salus Sociedade Anônima, por meio de uma joint-venture da qual a AmBev detém 26,3% de participação. A Salus era considerada a segunda maior cervejaria uruguaia, com 20% de participação de mercado, e líder do mercado local de águas minerais, com participação de mercado de 42%. (SANTOS, 2012).

Mais precisamente em 2001, a AmBev dando continuidade aos seus investimentos externos conquista majoritariamente as ações de uma cervejaria Uruguai, a Cimpay que com a posse das marcas Nortena e Prinz dominava algo em torno de 19% do mercado Uruguaio. Em meados de julho do mesmo ano a Ambev avança geograficamente para o Paraguai e apropria-se do capital da cervejaria Internacional S.A adequando-os ao controle de qualidade de sua produção permitindo que se produzisse a sua marca Brahma, já considerada emblemática como a marca global no seu portfólio. (SANTOS, 2012).

Novamente, em outubro de 2002 a Ambev utiliza-se de uma Joint- Venture com a Central América Bottling Corporation – CabCorp, com sede na Guatemala. Como a CabCorp possuía operações também em outros países, como, Honduras Salvador e Nicarágua, tornou-se possível a expansão comercial na América Central. (SANTOS, 2012).

Em janeiro de 2003, a AmBev adquiriu 40,5% da Quilmes Industrial S.A. – Quinsa, que era considerada a principal cervejaria na Argentina, na Bolívia, no Paraguai e no Uruguai e, além disso, detinha participação de 10% do mercado chileno.

Prosseguindo com seu processo de internacionalização o ano de 2004, cabe destaque, a cervejaria belga Interbrew S.A./N.V. e a Ambev formaram uma combinação de empresas, cujo resultado fora denominado InBev, que incluiu a fusão de controladora indireta da Labatt, do Canadá. Também foi nesse ano o lançamento da Liber e da Skol Big Neck. Em 2005, a Ambev conduziu processo de incorporação da InBev Brasil, fundindo-se à CBB em uma transação que proporcionou simplificação da estrutura societária da companhia. (AMBEV, 2017).

4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA AMBEV SOB O ENFOQUE DAS TEORIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A teoria de internacionalização conforme já descrita neste trabalho, visa explicar, esclarecer e trazer um arcabouço teórico para suportar o entendimento acerca da abordagem aqui considerada, ou seja, a demanda das organizações em explorar novos mercados a procura de novas oportunidades de negócios.

Para fazer valer-se deste arcabouço, a teoria abordada conta com modelos teóricos que embora sozinho são insuficientes para explicar a internacionalização das organizações, mas são de grande valia, para elucidar as razões pelas quais as empresas procuram se expandir em mercados internacionais. Quando assim o fazem, essas organizações incorrem no processo de internacionalização, que por sua vez, pode se dá por meio de exportações, investimentos externos diretos, ou contratos sob forma de franquias.

É um processo pelo qual as organizações buscam se consolidar econômica e financeiramente, se expandindo além das fronteiras nacionais. Podem ser encontradas várias razões para explicar o comportamento das empresas, sejam de ordem econômica, geográfica, etc., no entanto, todos estes em um único sentido, a conquista por novos mercados e, por conseguinte a busca por maiores lucros. Quando uma organização decide pela sua expansão, ou seja, define estratégias para se internacionalizar, se faz necessário elaborar um estudo e considerar uma series de variáveis para compreender a melhor maneira de inserção naquele determinado mercado.

No presente trabalho procura se atentar ao caso específico da Ambev, com o enfoque mais precisamente até o seu processo de expansão internacional no ano de 2004, quando a empresa se funde a uma cervejaria Belga, um período marcante que viria a ser primordial na história da Companhia de bebidas, fazendo com que se fortalecesse ainda mais, como grupo empresarial e criando os alicerces necessários para que mais tarde viesse a se tornar a maior cervejaria do mundo.

Aqui se pretende aliar a teoria a prática, fazendo-se valer do arcabouço teórico para compreender como se deu o processo de internacionalização da Ambev, se atendo as razões pelas quais a empresa percorreu na sua evolução e desenvolvimento pela busca de novas oportunidades em novos mercados consumidores externos e, em seguida pretende-se avaliar os resultados dessa

expansão.

Atualmente, a Ambev ocupa a posição de maior cervejaria do mundo. A empresa se faz presente através de forma física e de suas marcas e seus produtos em mais de 25 países. A razão pela qual motivou a empresa a se expandir, foi se inserir em um mercado de oportunidades a serem exploradas, porém os modos pelos quais a empresa fez valer para atingir seus objetivos de internacionalização foram variados, ou seja, o seu processo de expansão exigiu que fossem realizadas estratégias distintas em decorrências das especificidades dos negócios a serem concluídos.

A Ambev, diante das oportunidades percebidas no mercado externo, vislumbrou possibilidades de crescimento e planejou suas ações na busca por novos mercados. Fatores como, a predominância da cultura organizacional e do seu modelo de negócios modificando a estrutura da organização adquirida em consonância com as estratégias bem focadas, como por exemplo, o incessante foco em aquisições, habitualmente nas maiores empresas que dominavam o segmento daquele determinado país em que Ambev passaria a atuar corroboram para reafirmar que já no início, o seu processo de internacionalização foi bem planejado.

As razões para justificar a busca por essas oportunidades em mercados externos estavam sempre alinhadas as estratégias do grupo, variando conforme o mercado em que iria atuar, até a forma como iria se comportar naquele determinado mercado.

Nesse momento, o mercado de cerveja já se mostrava com um elevado nível de concentração, fusões, aquisições e incorporações, algo que fazia parte da configuração da indústria de bebidas e era um perfil desse segmento que se mostrava como uma tendência de que, isso seria algo muito presente no setor e que de fato viria a se confirmar mais tarde.

De acordo com a consultoria americana Beverage nos últimos 50 anos, algo em torno de 50 importantes fusões, ou aquisições foram feitas nesse segmento. Ainda para reafirmar a particularidade desse segmento em ser altamente concentrado, um estudo da consultoria americana argumenta que o mercado de bebidas movimenta algo em torno de 150 bilhões de dólares, e metade desse montante se encontra nas mãos dos cinco maiores produtores. (CORREA, 2010).

Esse fortalecimento sob a forma de junções, peculiar ao mercado de

cerveja, fomentou a aspiração da Ambev em se internacionalizar, dada a configuração cada vez mais concentrada do setor, deixando claro que, uns reduzidos números de grandes grupos controlavam o segmento, isso ratificado pelo arranjo internacional do setor, ou seja, cada grande grupo procurando se enraizar em determinado continente com intuito de controlá-lo no que tange ao mercado de bebidas.

Isso se demonstra com a presença da americana Anheuser-Busch dominando o mercado na América do Norte, a SAB se estabelecendo no continente Africano, e a Europa com um mercado de configurações com elevado nível concorrencial, sobretudo por três empresas, Heineken, Interbrew e Carlsberg. (CORREA, 2010).

Sendo assim, a América Latina se mostrava como um mercado em potencial, e devida a característica do setor altamente consolidado, e em um momento onde os grandes grupos do setor buscavam novas oportunidades, era incontestável que ou Ambev se direcionava de forma estratégica para esses mercados ou seria absorvida por outras grandes empresas. (CORREA, 2010).

Essa trajetória de internacionalização apresenta os elementos característicos propostos pela Teoria do Poder de Mercado de Hymer. Ao observarmos o quadro abaixo, percebe-se que as empresas adquiridas também eram líderes de seu mercado e acabaram sendo absorvidas por uma empresa estrangeira.

Quadro 1 – Internacionalização da Ambev

Ano de Incorporação/Fusão	País	Empresa	Marcas	% de Mercado
2000	Uruguai	Salus Sociedade Anónima	Salus	20%
2001	Uruguai	Cimpay	Nortena/Prinz	19,7%
2001	Paraguai	Cerveceria Internacional S.A	Munich - Polar - Victoria	N/D
2003	Argentina	Quilmes Industrial S.A	Quilmes	75%
2003	Peru	Embotelladora Rivera,	Concordia, Triple Kola e San Carlos	80%

Fonte: Elaborado pelo Autor com dados extraídos de Santos (2006), Compañía Cervecería Asunción S.A. (2017), Dias (2015), AMBEV (2003).

Como proposto por Hymer, a empresa se internacionaliza como resultado de seu planejamento estratégico, sendo essencial que a empresa multinacional tenha vantagens sobre a nacional. O modelo organizacional da Ambev e seu poder de mercado (inclusive recursos financeiros e força da marca) seriam essas vantagens sobre as empresas adquiridas. Porém, um outro elemento que chama a atenção no processo da Ambev é que a mesma se dirigiu para mercados geograficamente e culturalmente próximos. Essa é uma hipótese defendida pelo modelo de Uppsala, que objetiva reduzir a incerteza inerente ao processo de internacionalização.

No processo de internacionalização da Ambev percebe-se particularidades que são abordadas pelo modelo comportamental, que através da Teoria de Upsala, procuram teorizar quanto ao modo de inserção das organizações no mercado externo. Quando se verifica o panorama histórico de internacionalização da Ambev, é possível identificar que a entrada da empresa nos mercados internacionais a partir dos anos 2000, ocorreu de forma gradual, fator preconizado pela abordagem comportamental.

A Ambev adotou, inicialmente, uma estratégia de expansão geográfica pautada pela escolha num primeiro momento de mercados mais próximos ao seu de atuação, o que se comprova quando se verifica uma seguida e gradual

inserção dos anos de 2000 a 2002, nos países Uruguai, Paraguai e Argentina.

Mais tarde, seguiram-se novas expansões para a América Central, que embora não fossem considerados mercados de proximidade geográfica, são mercados que guardam uma relação cultural com as demais economias de origem hispânica (Argentina e Uruguai), denotando o caráter de aprendizado proposto por essa escola. A estratégia de expansão combinada com fatores que favoreciam o desenvolvimento do segmento de cerveja, e a expectativa de um promissor mercado consumidor interno e externo fizeram com que a empresa enfrentasse o distanciamento psíquico que por hora se apresentara naquela época.

Cabe ressaltar que, a teoria de Uppsala não traz um enfoque para a influencias dessas estratégias empresarias no processo de internacionalização da mesma, porém pondera que dada a agilidade e o foco dessas empresas em buscar novos mercados, o modo de inserção nesses mercados sofrem influencias por decisões estratégicas. Johanson e Wiedersheim Paul, (1975) citado por Rosa (2006, p.124), declara que: “nós acreditamos que processo de internacionalização são o resultado de uma mistura de pensamento estratégico, ação estratégica desenvolvimento emergentes, oportunidades e necessidades”.

Ponderando então que a estratégia pesou nas decisões da empresa, podemos fazer menção ao Paradigma Eclético de Dunning, uma vez que tanto a razão do poder de mercado quanto os custos de transação seriam considerados como elementos de redução da incerteza.

A teoria do paradigma eclético preconiza que, ao se estabelecer comercialmente em outros países por meio de investimentos diretos externos, uma organização pretende obter face a essa estratégia razões que fundamentam essas investidas além das fronteiras do seu país de origem. Razões essas compreendidas pela teoria como vantagens de propriedade, de internalização e de localização.

No tocante as vantagens de propriedade, especificamente em relação ao caso da Ambev contraposto aos seus concorrentes, havia sua marca já consolidada e difundida internacionalmente. De acordo com Dunning (1970) citado por Santos (2012), esses ativos, (marcas) classificados como intangíveis consistem em ativos que resultam em vantagens competitivas que tem por sua vez o efeito de impulsionar o processo de internacionalização das empresas e por conseguinte carecem de ser protegidos.

Vis-à-vis do mesmo modo essa proteção, se expõe para respaldar a premissa que esclarece as proposições abordadas pela pelas vantagens de internalização. Conforme a teoria a instalação de unidades fabris em outros países em que se busca atuar, oportuniza a essas organizações proteger suas tecnologias de produção. Se atendo ao caso da Ambev, objetivo de estudo deste trabalho, a empresa objetivou suas estratégias de internacionalização em alguns países com a instalação de fábricas, aspecto que já se apresentara na configuração estratégica das empresas que integravam o grupo, posto isso uma pratica que contribuiu para o êxito de sua expansão internacional.

Com relação a Vantagem de localização, podemos citar que fatores como o realizável acesso a insumos, tendo em conta que o produto (Cerveja, Refrigerante) é abundantemente composto por água, a proximidade cultural e geográfica com os países adjacentes que sobretudo favorece logisticamente o alcance a mercados externos e o livre comércio vigente entre esses países concorrem para legitimar o processo de internacionalização da Ambev, visto que se torna vantajoso para a empresa produzir em outros países em detrimento de exportações.

Nesse trabalho não analisaremos o processo na ótica do Ciclo de Vida do Produto, pois as hipóteses de Vernon seriam muito restritivas ao nosso estudo de caso.

5 CONCLUSÃO

A elaboração deste trabalho pretendeu analisar o processo de internacionalização da Ambev, de modo a compreender as estratégias e as razões que suscitaram o interesse da empresa em buscar novas oportunidades em mercados internacionais, o que se justificava em linhas gerais com o resultante apoderamento de mercado e brevemente ou tardiamente a conquista por lucros muito mais elevados.

Cabe um adendo que, o processo de internacionalização da Companhia de Bebidas das Américas (Ambev), possui influência do processo de internacionalização das duas grandes cervejarias componentes do grupo, à medida que precedentemente já se expunham aos mercados internacionais por via de exportações, investimentos externos diretos e contrato e/ou parcerias estratégicas.

Isto posto, a Companhia de Bebidas das Américas (Ambev), reproduziu o modo de operar internacionalmente desempenhado outrora pelo Grupo Antártica e a Companhia Brahma.

O processo de internacionalização singular da Ambev, sucedeu de forma bastante prática, a inserção nos mercados internacionais da empresa foi uma estratégia planejada que tinha como foco a ampliação do seu mercado e crescimento da companhia, estratégia essa mantida pelo grupo, o que se comprova diante das sucessivas investidas da Companhia nos anos de 2000 a 2004, período delimitado por este estudo.

A evolução do processo de internacionalização da Ambev, deu-se de forma gradativa e como já mencionado, articulada, operando estratégias como sole-venture, joint-venture e greenfield, sobretudo, impreterivelmente, no início do seu processo de internacionalização em países mais próximos ao seu de origem.

Por via dessas estratégias, a Companhia de Bebidas das Américas, (Ambev) tem como particularidade no seu processo de internacionalização, uma evolução em sua expansão nos mercados internacionais quase sempre, por intermédio de aquisições, bem como se percebe no período de 2000 a 2004.

Neste período o grupo Ambev, adquiriu quase que majoritariamente cinco grandes grupos internacionais do seu segmento de atuação, que por sua vez eram líderes nos mercados dos seus países, fato que não deve ser pormenorizado pois era um fator relevante considerado pela Ambev para delinear suas estratégias de

internacionalização.

Evidencia que, já no princípio de suas investidas em outros países, a Ambev já operava por todos meios realizáveis em um processo de internacionalização. Aquisições de outros grupos acarretando investimentos diretos externos face a absorção de unidades fabris, exportações de seus produtos para inclusive outros continentes e contratos com grupos visando parcerias estratégicas.

Vantagens que se manifestam tal como, o domínio da tecnologia a sua já difundida e consolidada marca, e a estrutura da cadeia produtiva do setor combinada a quase inexistente restrição comercial entre os países alvos do seu processo de internacionalização substanciam o desenvolvimento da Companhia e assim sendo alicerça o seu processo de internacionalização.

Para tanto, conclui-se que após investigar o processo de internacionalização da Companhia de Bebidas das Américas (Ambev), traz à tona a compreensão de que as teorias abordadas individualmente, se denotam insuficientes para explicar plenamente este processo.

Todavia, as vantagens comparativas preconizadas pela teoria do Paradigma Eclético que parte da visão de Dunning (1979), concomitantemente a teoria do poder mercado concebida por Hymer (1976) que por sua vez propõe a estrutura de mercado monopolística que confere as empresas a oportunidade de concentração de mercado nutrindo disso como fator decisório em suas estratégias para definir o país a se internacionalizar, bem como o modelo de Uppsala, que defende o processo de internacionalização como resposta a limitação do mercado de atuação desta no seu país de origem respaldada pela denominada “distância psíquica” adequam-se para elucidar o processo de Internacionalização da Ambev.

Conclui-se, portanto, que este trabalho considera um fragmento do processo de internacionalização da Ambev, visto que do período abordado até o presente já se concretizou outras realizações da Companhia que se apresentam sob forma de fusões ou aquisições sucedendo demais expansões.

REFERÊNCIAS

- AMATUCCI, Marcos; AVRICHIR, Ilan. Teorias de negócios internacionais e a entrada de multinacionais no Brasil de 1850 a 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 10, n.28, p.324-248, jul. set. 2008. Disponível em: <<https://fecap.br>>. Acesso em: 22 set. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA - CERVBRAZIL. **Dados do setor**. 2017. Disponível em: <<http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php?page=dados-do-setor>>. Acesso em: 25 set. 2017.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE BARES E RESTAURANTES – ABRASEL. **Ambev nas alturas**. 2017. Disponível em: <<http://www.abrasel.com.br/atualidade/entrevistas/1819--ambev-nas-alturas.html>>. Acesso em: 14 nov. 2017.
- BARBOSA, Fábio José. **A internacionalização do Grupo Gerdau**: um estudo de caso. 2004. 121f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: <<http://www.maxwell.puc-rio.br>>. Acesso em: 28 ago. 2017.
- BENETT, David. Gestão de operações internacionais: conceitos fundamentais. In: FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme (org.) **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 36-52.
- BORINI, Felipe Mendes, et al. O prisma da internacionalização. **Revista de Administração FACES Journal**, v.5, n.3, set./dez. 2006.
- CAMARGOS, Francisco Vidal; BARBOSA, Marco Antônio. **AmBev**: fusão Antártica/Brahma, uma Necessidade Estratégica e seus Impactos. 2017. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2001-gin-970.pdf>>. Acesso em: 17 nov. 2017.
- CARMINATI, João Guilherme de Oliveira; FERNANDES, Elaine Aparecida. O impacto do investimento direto estrangeiro no crescimento da economia brasileira. **Planejamento e Políticas Públicas**. IPEA, n.41, p.141-172. 2013.
- CARNEIRO, Jorge; DIB, Luís Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v.2, n.1, p.1-25, jan./jun. 2007. Disponível em: <<http://internext.espm.br>>. Acesso em: 21 set. 2017.
- CAVUSGIL, S. T.; RISENBERGER, J. R.; KNIGHT, Gary. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson Education, 2010.

CERVIERI JÚNIOR, Osmar; et al. **O setor de bebidas no Brasil**. 2017. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/3462/1/BS%2040%20O%20setor%20de%20bebidas%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em: 25 set. 2017.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV. **Em ano desafiador, Ambev mantém foco em inovações e reforça marcas**. 3 mar. 2017. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/imprensa/releases/em-ano-desafiador-ambev-mantem-foco-em-inovacoes-e-reforca-marcas/>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV. **Relatório Anual e de sustentabilidade 2015**. 29 set. 2016. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/imprensa/releases/o-nosso-relatorio-anual-e-de-sustentabilidade-2015/>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV. **Visão Geral**. 2017. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=43349>. Acesso em: 28 out. 2017.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS – AMBEV. **Ambev anuncia acordo Para compra de ativos no peru: Transação estruturada para fortalecer o negócio de Cerveja**. 2003. Disponível em: <http://ri.ambev.com.br/arquivos/Ambev_Comunicado_20031014.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017

CORREA, Cristiane. **A estratégia de Internacionalização da Ambev**. 2010. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/a-estrategia-de-internacionalizacao-da-ambev-m0049830/#>>. Acesso em: 19 de out. 2017.

Compañía Cervecera Asunción S.A. 2017. Disponível em: <<https://connectamericas.com/pt/company/compa%C3%B1aC3%ADa-cervecera-asunci%C3%B3n-sa>>. Acesso em 15 nov. 2017

CURADO, Marcelo; CRUZ, Márcio José Vargas. Investimento direto externo e industrialização no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v.12, n.3, p.399-431. 2008.

DIAS, Augusto Cesar Arenaro e Mello; ROCHA, Angela Maria Cavalcanti; SILVA, Jorge Ferreira. Modos de entrada no investimento direto no exterior: um estudo da literatura empírica. **RAC**, v.18, n.4, p.416-445, jul./ago. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

DIAS, Kadu. **Mundo das marcas – Antártica**. 2006a. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/antarctica-com-antarctica-mais-gostoso.html>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

DIAS, Kadu. **Mundo das marcas – Brahma**. 2006b. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/brhma-nmero-1.html>>. Acesso em: 18 nov. 2017.

DIAS, Kadu. Mundo das Marcas – Quilmes. 2015. Disponível em: <<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2015/08/quilmes.html>>. Acesso em 15 nov.2017

DIAS, Manuela Cristina da Costa Ferreira. **A internacionalização e os factores de competitividade: o caso Adira**. 2007. 199f. Dissertação (Mestrado em Ciências Empresariais) - Faculdade de Economia, Universidade do Porto, Porto. Portugal, 2007. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10216/7548>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

DICKEN, Peter. **Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial**. 5. ed. Porto: Alegre: Bookman, 2010.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of International production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1-31, 1988.

FEISTEL, Paulo Ricardo. **Mercosul – Uma nova fronteira**. 2017. p.49. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/eed/article/viewFile/3344/1863>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FERNANDES, Adriana Gonçalves. **O processo de internacionalização: as empresas tecnológicas**. 2013. 57f. Dissertação (Mestre em Economia) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2013. Disponível em: <<https://estudogeral.sib.uc.pt>>. Acesso em: 31 ago. 2017.

FERRARI, Vanessa. **O mercado de cervejas no Brasil**. Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<http://meriva.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/2545/1/000402795-Texto%2BCompleto-0.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FERREIRA, Gabriela da Silva. **Análise da estrutura de mercado da cerveja: a competitividade e estratégias de mercado da indústria cervejeira do Brasil e micro cervejarias**. 2016. 55f. Monografia (Bacharelado em Ciências Econômicas) - Instituto de Economia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016. Disponível em: <<http://repositorio.ufsc.br>>. Acesso em: 28 ago. 2017.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRIEDMAN, Thomas. **The World is flat: a brief history of the twenty-first century**. New York: Picador, 2007.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens: uma breve história da humanidade**. 20. ed. Porto Alegre: L&PM, 2015.

HELD, David. MCGREW, Anthony. **Prós e contras da globalização**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

HEMAIS, Carlos A.; HILAL, Adriana. O processo de Internacionalização na ótica da escola nórdica. In: ROCHA, Ada (org.). **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

HIGUTHI, Michelle R. **AMBEV – Antecedentes de fusão**. 2017. Disponível em: <<https://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/ambbev.pdf>>. Acesso em: 26 set. 2017.

HYMER, Stephen Herbert. **The International operations of national firms: a study of direct foreign investment**. MIT Press, Cambridge, 1976.

JOHANSON, J., VAHLNE, J. E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, v.7, n.4, p.11-24, 1990.

MAGALHÃES, Diego Trindade D'Ávila. **Globalizadores e a globalização comercial: a China é um país Globalizador?** 2015. 242f. Tese (Doutorado em Estudos Estratégicos Internacionais) - Faculdades de Ciências Econômicas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

MARTÍNS, L. A. G.; & LÓPEZ, J. E. N. **La dirección estratégica de la empresa – teoría y aplicaciones**. 4. ed. Navarra: Aranzadi, 2007.

MOURA, Bianca Cristina Figueiredo Horta Silva. **A dinâmica de internacionalização de empresas: uma análise do Projeto Minas-Rio Anglo American no município de Conceição do Mato Dentro**. 2014. 123f. Monografia. (Bacharelado em Relações Internacionais) - Instituto de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

PETHOKOUKIS, James. How Trump views trade. **Journal the internacional economy**, Winter, 2017.

PREZZOTO, Keli; LAVALL, Vanderléia Loff. **AMBEV - análise da fusão e os efeitos sobre o mercado**. 2017. Disponível em: <http://www.apec.unesc.net/V_EEC/sesoes_tematicas/Economia%20industrial,%20ci%C3%A7%C3%A2ncia,%20tecnologia%20e%20inova%C3%A7%C3%A3o/AMBEV%20%20AN%C3%81LISE%20DA%20FUS%C3%83O%20E%20OS%20EFEITOS%20SOBRE%20O%20MERCADO.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2017.

PUC RIO. **O processo de internacionalização de empresas de internet.** 2017.

Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/20727/20727_3.PDF>. Acesso em: 15 out. 2017.

QUINTELLA, Paula Ferreira. **Análise econômica da criação da AMBEV.** 2013.

Disponível em: <http://www.econ.puc-rio.br/uploads/adm/trabalhos/files/Paula_Ferreira_Quintella.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.

ROOT, F. R. **Entry strategies for International markets.** New York: Lexington Books, 1994.

ROSA, Patrícia Rodrigues da. **Internacionalização da empresa Marcopolo S. A.:**

um estudo de caso. 2006. Porto Alegre – RS. Disponível em:

<<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/7665>>. Acesso em: 16 nov. 2017

SALES, Gislaine Ferreira; et al. O processo de internacionalização de empresas brasileiras: análise da estratégia de uma empresa do Sul de Minas. In: Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. 2015, Resende. **Anais...** v. 12, n. 1, 2015. Resende, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://www.aedb.br>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

SANTOS, Fabíola de Fatima da Silva. **Processos de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras avaliados segundo o modelo Mathews.**

Estudo de casos: Ambev, Braskem, Cemig e Grupo Gerdau. Rio de Janeiro, 2012.

Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/images/pos-graduacao/pped/dissertacoes_e_teses/Fabola_de_Ftima_da_Silva_Santos.pdf>. Acesso em: 20 out. 2017.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização:** do pensamento único à consciência universal. 13. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SCUMPARIM, Daniel; SACOMANO NETO, Mário. **Recursos, controle e autonomia na gestão internacional de serviços de uma empresa de TI e subsidiárias.** 2012.

Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-52-num-4-ano-2012-nid-47004/>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

SILVA, Dimitre Britto. Preferência por marcas de Cerveja e situação de Uso: um estudo com pós-graduandos em administração em Salvador. Salvador, 2008.

Disponível em: <<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/8120/1/2222.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

SILVA, Patrícia Rodrigues. Internacionalização de franquias: uma exploração de oportunidades para o empreendedor. **Revista Espaço Acadêmico**, v.11, n. 129, p. 68-74, 2012. Disponível em: <<http://www.periodicos.uem.br>>. Acesso em: 30 ago.

VERNON, Raymond. International investment and International trade in the product. **Quaterly Journal of Economics**. Berkeley University, Sd.

ZEBINDEN, Walter Sant'Ana; OLIVA, Fábio Lotti; GASPAR, Marcos Antônio. A internacionalização da construtora Norberto Odebrecht. **Revista Ciências Empresariais da UNIPAR**, v. 8, n.1 e 2, p.87-106, jan./dez. 2007. Disponível em: <<http://revistas.unipar.br>>. Acesso em: 21 set. 2017.