

ESTRATÉGIA INTERNACIONAL DE UMA MULTINACIONAL EMERGENTE BRASILEIRA: O CASO JBS

INTERNATIONAL STRATEGY FOR AN EMERGING MULTINATIONAL IN BRAZIL: THE CASE OF JBS

ESTRATEGIA INTERNACIONAL DE UNA MULTINACIONAL EMERGENTE BRASILEÑA: EL CASO JBS

RESUMO

Este estudo preocupa-se em questionar se as teorias tradicionais de internacionalização são adequadas para explicar a expansão internacional das multinacionais de países emergentes. Procurando avançar nessa questão, investigam-se as estratégias de internacionalização adotadas pela JBS, multinacional brasileira do setor frigorífico. Os resultados evidenciam que a empresa adotou duas das cinco estratégias genéricas específicas ao contexto de países emergentes sugeridas por Ramamurti e Singh (2009): consolidador global e integrador vertical.

Além disso, ao analisar a internacionalização da empresa em estudo, chama atenção a velocidade do processo, em comparação às multinacionais tradicionais. Conclui-se que o principal modo de entrada que possibilitou a expansão internacional foi a aquisição e que essa trouxe vantagens à empresa, como o acesso a recursos estratégicos, o crescimento rápido, a possível superação da *liability of foreignness*, a oportunidade para competir globalmente e a diversificação dos segmentos de atuação que geram sinergias às atividades da empresa.

PALAVRAS-CHAVE Multinacionais emergentes, estratégias de internacionalização, vantagens específicas da firma, vantagens específicas do contexto, indústria frigorífica.

Nicole Spohr nicole.spohr@gmail.com

Doutoranda em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas – São Paulo – SP, Brasil

Franciane Freitas Silveira silveira.ane@gmail.com

Doutoranda em Administração de Empresas pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo – São Paulo – SP, Brasil

Abstract The focus of this study is on questioning whether the traditional theories of internationalization are adequate to explain the international expansion of multinationals from emerging countries. Looking forward on this issue, we investigate the internationalization strategies adopted by JBS, a Brazilian multinational of the beef industry. The results show that the company adopted two of the five generic strategies specific to the context of emerging countries suggested by Ramamurti and Singh (2009): global consolidator and vertical integrator. Moreover, when analyzing the internationalization of the company under study, the speed of the process is highlighted when compared to traditional multinationals. It is concluded that the main mode of entry that allowed the international expansion was the acquisition and that this strategy has advantages to the company, such as access to strategic resources and rapid growth, possibly overcoming the liability of foreignness, the opportunity to compete globally and the diversification of segments that generate synergies to the company's activities.

keywords Emerging multinationals, internationalization strategies, firm specific advantages, country specific advantages, beef industry.

Resumen Este estudio cuestiona si las teorías tradicionales de internacionalización son adecuadas para explicar la expansión internacional de las multinacionales de países emergentes. Con el propósito de avanzar en esa cuestión, se investigan las estrategias de internacionalización adoptadas por JBS, multinacional brasileña del sector frigorífico. Los resultados evidencian que la empresa adoptó dos de las cinco estrategias genéricas, específicas del contexto de países emergentes, sugeridas por Ramamurti y Singh (2009): Consolidador global e integrador vertical. Además, al analizar la internacionalización de la empresa en estudio, llama atención la velocidad del proceso, en comparación a las multinacionales tradicionales. Se concluye que el principal modo de entrada que permitió la expansión internacional fue la adquisición y que esta le trajo ventajas a la empresa, como el acceso a recursos estratégicos, el crecimiento rápido, la posible superación de la *liability of foreignness*, la oportunidad para competir globalmente y la diversificación de los segmentos de actuación que generan sinergias a las actividades de la empresa.

Palabras clave Multinacionales emergentes, estrategias de internacionalización, ventajas específicas de la empresa, ventajas específicas del contexto, industria frigorífica

INTRODUÇÃO

A internacionalização de empresas é um fenômeno que desperta o interesse de pesquisadores há décadas. Porém, nestes últimos anos, surgiu uma nova grande questão de pesquisa, que parece despontar como um dos principais temas na área de *international business* (IB): as estratégias tradicionais desenvolvidas pela teoria de IB para explicar o fenômeno das multinacionais com origem nas economias tradicionais são similares às estratégias aplicadas por empresas originárias de países emergentes que cruzam as fronteiras nacionais?

A literatura da área tem divergido na tentativa de responder a essa pergunta. Estudos iniciais assumem que a teoria de IB, tal como o modelo de ciclo de vida de produtos de Vernon (1966), a internacionalização gradual ou por estágios de Johanson e Vahlne (1977) e o paradigma eclético de Dunning (1988), explicaria o fluxo de saída de investimento direto estrangeiro (IDE) e as atividades das firmas internacionais, sejam elas advindas ou não de mercados tradicionais. No entanto, estudos mais recentes sugerem que há uma lacuna teórica trazida pelos investimentos dos países emergentes e que, por isso, uma extensão da teoria faz-se necessária. Entre esses estudos, destaca-se o de Mathews (2006), que defende que as novas multinacionais (MNEs), ao contrário de se internacionalizarem para explorarem suas vantagens competitivas, o fazem com o objetivo de adquirir novas vantagens. Outros estudos, como os de Buckley e outros (2008), Guillén e García-Canal (2009), Luo e Tung (2007) e Ramamurti (2009b), por exemplo, também indicam a necessidade de expansão e adequação da teoria existente à nova realidade das MNEs.

O principal indício que leva os autores a questionar a aplicação dos modelos tradicionais é o fato de que as firmas de países emergentes estão em um contexto específico que difere bastante do contexto histórico, competitivo e institucional das firmas tradicionais. No entanto, não há, ainda, na literatura, um consenso sobre se e como as novas multinacionais diferem das multinacionais tradicionais, no que tange ao seu perfil, à natureza de suas estratégias ou, ainda, às consequências de suas ações.

Partindo-se dos pressupostos de que as vantagens específicas da firma são afetadas pelas vantagens específicas do país (RAMAMURTI e SINGH, 2009) e de que os países emergentes possuem vantagens específicas bastante diferentes das vantagens dos países desenvolvidos, este trabalho pretende responder à seguinte

pergunta de pesquisa: quais são as estratégias internacionais adotadas pelo JBS, considerando que ele está em um contexto diferente do das multinacionais tradicionais? Entendem-se por diferenças de contexto as seguintes dimensões: nível de desenvolvimento do país, fraqueza institucional, industrialização tardia e rápido crescimento do mercado (RAMAMURTI e SINGH, 2009).

Este estudo é de natureza exploratório-descritiva, uma vez que objetiva proporcionar uma maior familiaridade com o problema em questão (GIL, 2009). Além disso, a natureza descritiva deste trabalho implica a descrição das características de determinado fenômeno, neste caso as estratégias de internacionalização adotadas pela JBS.

A escolha do caso único deve-se ao fato de o processo de internacionalização da empresa em estudo ser emblemático no contexto brasileiro. A JBS foi considerada a empresa mais internacionalizada do país nos anos de 2007, 2008 e 2010, de acordo com o Valor Econômico (2008, 2009, 2011). A coleta de dados foi baseada em fontes secundárias, obtidas em relatórios e documentos da empresa, artigos científicos e jornais de negócios coletados ao longo de dois anos de pesquisas. Para subsidiar a análise, foi elaborada uma revisão bibliográfica que procurou explorar as principais dimensões que permeiam a questão-chave proposta.

REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção do trabalho apresenta as principais teorias que serão utilizadas como base para o estudo e encontra-se dividida em cinco partes.

Importância das MNEs e necessidade de avanço na teoria

Diversas são as fontes que evidenciam a importância crescente das novas MNEs na economia global. Uma delas pode ser vista por meio dos fluxos de saída de IDE, que têm aumentado de maneira muito mais significativa do que o fluxo de IDE dos países desenvolvidos. Em 2008, as economias emergentes foram responsáveis por 18% de todo o fluxo de IDE do mundo, enquanto em 1990 elas eram responsáveis por apenas 5% do total (GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a). Ressalta-se que, em números absolutos, as economias desenvolvidas têm aumentado seus investimentos ano a ano; o que mudou

foi que elas vêm perdendo participação, em termos percentuais, para as economias emergentes. No que se refere à entrada de IDE, percebe-se, também, um aumento na movimentação do fluxo entre os países emergentes. Do total de investimentos que se originam em países emergentes, pelo menos dois terços estão sendo investidos em outras economias emergentes, por meio de aquisições ou investimentos do tipo *greenfield* – configurando o que se tem chamado de cooperação sul-sul (RAMAMURTI, 2009b; GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a). As empresas brasileiras, por exemplo, seguindo a tendência mundial, afirmam que pretendem intensificar seus investimentos em países emergentes no ano de 2012 (VALOR ECONÔMICO, 2011).

Mudanças significativas também vêm ocorrendo com as subsidiárias estrangeiras das MNEs, que, aos poucos, têm deixado de ser apenas braços operacionais para tornarem-se mais atuantes no contexto da corporação, chegando a desenvolver competências em dimensões importantes como a excelência em áreas operacionais, habilidades em tecnologia e inovação, desenvolvimento de marca, entre outras. Ademais, tais multinacionais têm se mostrado resistentes mesmo em cenários de crises econômicas pelos quais tem passado a economia mundial nos anos recentes (World Bank apud GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a).

Esses casos são interessantes teoricamente porque vão de encontro à sabedoria convencional a respeito da direção dos fluxos tradicionais de capital, tecnologia e conhecimento na economia global (matriz/subsidiária; países desenvolvidos/países em desenvolvimento). Assim sendo, esse tipo de investimento é um bom exemplo de situações em que a teoria de IB falha em explicar satisfatoriamente. Nesse sentido, Ramamurti (2009b) defende que é importante investigar as multinacionais de mercados emergentes, pois sua ascensão é uma tendência de longo prazo, com importantes consequências para a economia global.

Não há, ainda, uma teoria consolidada que explique as estratégias e o comportamento das multinacionais de países emergentes. Ramamurti (2009a) defende que as teorias tradicionais de IB ainda são adequadas para responder a perguntas relacionadas aos desafios encontrados pelas MNEs em países hospedeiros e quando elas preferem hierarquias a mercados. Entretanto, se forem questionadas as vantagens competitivas de tais MNEs e suas origens, por que realizam IDE em países maduros

ou ainda por que competem de igual para igual com empresas ocidentais, a teoria existente falha em responder.

Características das MNEs

Apesar de generalizações não serem facilmente aplicadas, pois trata-se de um grupo bastante heterogêneo (RAMAMURTI e SINGH, 2009), algumas características comuns podem ser endereçadas ao grupo das multinacionais emergentes, quais sejam: são empresas maduras e integradas que cresceram em mercados protegidos da competição internacional; utilizam intensamente recursos naturais e mão de obra barata; não possuem competência tecnológica avançada; são atrasadas em termos de capacitação gerencial; e operam em ambientes extremamente turbulentos (FLEURY e FLEURY, 2007, p. 4).

Em consonância com a crescente internacionalização das MNEs, alguns autores têm tentado investigar quais os caminhos comumente utilizados por essas multinacionais e como elas podem superar a *liability of foreignness* – custo ou desvantagem de operar em mercados estrangeiros – seja porque contam com uma marca fraca, ligada geralmente à imagem da qualidade, pela maturidade dos produtos e dos clientes desses mercados ou, ainda, pela dificuldade em competir com concorrentes locais ricos em recursos (Aulakh e outros apud GUBBI e outros, 2010).

Luo e Tung (2007) arguem que as MNEs internacionalizam-se com o duplo objetivo de adquirir recursos estratégicos no exterior e reduzir suas limitações institucionais e de mercado de origem. Mathews (2006) argumenta que, como tais multinacionais não possuem vantagens monopolísticas, elas tentam buscar essas vantagens por meio da internacionalização acelerada, com vistas a superar sua posição de retardatárias, e, para isso, usam um processo apelidado de *linkage, leverage e learning*. Esse *framework*, proposto como uma alternativa ao paradigma OLI de Dunning (1988), sugere que as MNEs são mais adaptáveis e, por isso, têm mais facilidade de se interligarem à nova economia global (*linkage*) para alavancar suas estratégias (*leverage*) e utilizar os recursos disponíveis além-fronteiras, preferindo as estratégias de alianças e aquisições. Essa expansão internacional acelerada facilita o decorrente processo de aprendizagem (*learning*) quando em comparação com as multinacionais tradicionais.

Cuervo-Cazurra (2007) classifica as MNEs em dois tipos: aquelas que buscam o desenvolvimento de vantagens de propriedade no exterior e aquelas que

visam explorar no exterior as vantagens adquiridas em seu mercado interno. O autor argumenta que as MNEs optam por estabelecer uma subsidiária estrangeira em economias desenvolvidas, caso busquem o acesso à alta tecnologia, e estabelecem-se em economias em desenvolvimento, caso busquem obter acesso a recursos abundantes de um país.

Análises recentes sobre os fluxos de saída de IDE de cada mercado emergente, sobretudo os mercados do grupo BRICs, têm indicado grandes idiossincrasias das multinacionais relacionadas ao seu contexto específico. Por conseguinte, tais especificidades acabam ocasionando grande diversidade nas tendências e estratégias de internacionalização dessas empresas (GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a). Isso reforça o que já é reconhecido de longa data na literatura (VERNON, 1966; Chandler apud GAMMELTOFT, PRADHAN, GOLDSTEIN, 2010a), ou seja, o contexto de origem em que a multinacional está envolvida acaba implicando fortes especificidades nas características dessas multinacionais.

Em consonância com essa perspectiva, vários autores da área têm feito uso do delineamento do contexto institucional de tais países como subsídio para investigar as atividades das MNEs. Segundo Gammeltoft, Pradhan e Goldstein (2010b), tais diferenças decorrem principalmente dos seguintes aspectos: i) o governo local desempenha um papel mais ativo nesse tipo de economia, encorajando suas empresas a atuarem em sintonia com suas prioridades e preferências. Seus mecanismos, em geral, são a disponibilização de acesso privilegiado a certos insumos, financiamentos especiais, subsídios e outros apoios; ii) o ambiente econômico/institucional das MNEs tende a ser menos sofisticado, o que implica especificidades de estrutura organizacional e de governança. Para compensar a escassez de recursos físicos, tecnológicos, de gestão, entre outros, as empresas acabam diversificando seu grupo de negócios, tornando-se mais verticalizadas e horizontalizadas. Se, por um lado, isso implica vantagens competitivas relacionadas à eficiência no país de origem, por outro, tais vantagens são de difícil duplicação em outros mercados. Ademais, a estrutura do grupo de negócios acaba influenciando sua forma de entrar e de atuar nos mercados internacionais; iii) as MNEs são, muitas vezes, mais dependentes de redes locais apoiadas em afinidades étnicas, linguísticas ou culturais; tal fator permite às empresas reduzirem os riscos associados com IDE em mercados emergentes, acessando informações vitais e recursos complementares (FILATOCHEV e outros,

2007), e, por isso, elas tendem a operar em redes mais fechadas e por meio de um sistema de governança mais controlado e centralizado; iv) as economias emergentes possuem níveis muito mais baixos de desenvolvimento e sofisticação tecnológicos, se comparadas com países desenvolvidos (CUERVO-CAZURRA, 2007), e tendem a operar com tecnologias mais maduras, por exemplo, em setores de *commodities* como aço e cimento, linha branca etc., devido à natureza dos seus ambientes domésticos.

Segundo Guillén e García-Canal (2009), por terem sido forçadas a operar em ambientes altamente regulados, *a priori*, e rapidamente desregulados, na sequência, as novas multinacionais desenvolveram o chamado *know-how* político. As habilidades de empreendedorismo institucional as capacitaram a operar eficientemente em condições ambientais peculiares com relação à política, regulação e cultura características de países em desenvolvimento. Além disso, devido à experiência de tais firmas com governos instáveis em seu país de origem, elas estão mais bem preparadas para ter sucesso em países com um fraco ambiente institucional.

Nesse sentido, para Ramamurti (2009a), uma das vantagens específicas das novas multinacionais é a da adversidade. As empresas aprenderam a operar em condições difíceis, características dos mercados emergentes, como infraestrutura pouco desenvolvida, portos e estradas congestionados, burocracias corruptas, instituições educacionais fracas e governos instáveis. Enquanto as multinacionais tradicionais, muitas vezes, foram desencorajadas a se internacionalizar, devido a tais desafios, as emergentes evoluíram copiando estratégias, tendo lidado com tais restrições desde seu nascimento. Por conseguinte, Palepu, Sinha e Khanna (2005) acreditam que a ocorrência de “vazios institucionais” ou a falta de intermediários especializados, sistemas regulatórios e mecanismos que reforcem o cumprimento de contratos desestimulam a realização de investimentos em países emergentes por empresas de países maduros. Por outro lado, Gammeltoft, Barnard e Madhok (2010b) argumentam que, mesmo que as estratégias desenvolvidas pelas MNEs possam trazer-lhes vantagens em outros mercados emergentes, tais estratégias, em economias avançadas, tendem a basear-se em concorrência de preços, o que não é tão facilmente sustentável, se comparado a outros tipos de vantagens, como as tecnológicas ou de marca.

Assim sendo, parece consenso que as teorias existentes são menos aplicáveis à explicação do IDE realizado pelas MNEs. Porém, a ideia dos novos estudos

circunscuem-se, muito mais do que descartar as teorias tradicionais, a indicar a necessidade de incorporar os avanços recentes dos negócios internacionais. De modo geral, os resultados têm indicado que as emergentes são empresas com vantagens de propriedade relativamente fracas e que possuem o desafio de atuar em ambientes já saturados com tais vantagens, e isso pode gerar implicações para suas decisões sobre os modos de entrada, a localização e as estratégias operacionais (GAMMELTOFT, BARNARD, MADHOK, 2010b).

Investigações recentes sobre a trajetória de internacionalização das MNEs

Em um artigo que investiga o fluxo de IDE proveniente de empresas chinesas, Li e Yao (2010) defendem que as decisões de investimentos externos dessas empresas, além de serem baseadas em suas próprias capacidades, são também fortemente influenciadas por uma atitude imitativa de outras MNEs de seu país de origem. Em outros termos, as multinacionais chinesas parecem procurar seguir ou copiar as estratégias de entrada de outras empresas ou de grupos líderes do seu país. A distância institucional do país de origem em relação ao país hospedeiro, bem como as incertezas políticas do país hospedeiro, foi identificada como fator moderador das estratégias de internacionalização dessas empresas.

Tan e Meyer (2010) focalizam seus estudos na análise do processo de internacionalização de grandes grupos empresariais taiwaneses. Os autores argumentam que tais grupos se assemelham a corporações multinacionais dos países desenvolvidos, no sentido de que ambos controlam recursos substanciais e, em muitos casos, por meio de uma variedade de contextos. Seu artigo fornece evidências de que o tipo de recurso empresarial está relacionado à forma como a expansão ocorre. Os autores ressaltam que, em diversas ocasiões, os recursos da empresa são dependentes de um contexto específico (por exemplo, laços estreitos com a comunidade local ou com o governo) e, sendo assim, possuem características muito idiossincráticas para se amoldarem a esses contextos específicos, portanto, quando desejam ultrapassar os limites nacionais, os recursos desenvolvidos no mercado doméstico são de uso limitado, porque, por vezes, são intransferíveis, e, além disso, é preciso lançar mão de outros tipos de recursos, muitas vezes não desenvolvidos no contexto nacional, como os recursos gerenciais, por exemplo.

Com base na análise de empresas dos mercados asiáticos, Filatotchev e outros (2007) arguem que a estrutura de propriedade das MNEs possui características muito específicas (por exemplo, investidores familiares e investidores institucionais domésticos), o que tornaria sua governança corporativa e, por conseguinte, suas decisões estratégicas, fortemente dependentes do interesse do grupo controlador e da sua rede de negócios. O argumento subjacente é que diferentes tipos de propriedade têm diferentes preferências de risco e de tomada de decisão, influenciando aspectos cruciais nas estratégias de internacionalização da firma, como os modos de entrada e a localização.

Vantagens e alternativas estratégicas utilizadas pelas MNEs

Um dos estudos que procuram explicar as vantagens e estratégias das MNEs é o de Ramamurti e Singh (2009). Esses autores, ao analisarem o contexto de alguns países emergentes, especificaram suas vantagens competitivas mais relevantes e elaboraram cinco estratégias genéricas que se adequam aos casos de várias multinacionais provenientes de países emergentes. Com base nisso, na obra *Emerging Multinationals in Emerging Markets*, pesquisadores de vários países emergentes utilizaram as estratégias sugeridas pelos autores como arcabouço de análise das tendências, características e estratégias das multinacionais com origem em seus respectivos países.

Segundo Ramamurti (2009a) as vantagens específicas mais comuns das multinacionais tradicionais podem ser classificadas em tangíveis (tecnologia, marca forte, capacidades gerenciais) e intangíveis (capacidade de criar, processar e aplicar conhecimento). Tais vantagens podem ser detalhadas da seguinte forma:

- Produtos adequados a mercados emergentes – habilidade para adaptar tecnologia importada para desenvolver produtos que servem às necessidades dos consumidores locais, como produtos mais baratos;
- Produção e excelência operacional – habilidade de otimizar processos produtivos com mais trabalho e menos capital, usando recursos de modo eficiente (plantas com tecnologias mais modernas e maior economia de escala);
- Acesso privilegiado a recursos e mercados – apoio do governo local na forma de acesso preferencial a mercados, regulamentações e acesso a capital, *commodities*;

- Vantagem da adversidade – habilidade de funcionar em condições difíceis (infraestrutura, política, instituições);
- Ativos intangíveis tradicionais – possibilidade de algumas novas MNEs operarem na fronteira tecnológica, ou seja, atuarem como *first-movers* em algumas indústrias e possuírem marcas globalmente reconhecidas.

Na sequência da discussão sobre as principais vantagens das MNEs, Ramamurti e Singh (2009) apresentam um grupo de estratégias genéricas de internacionalização adotadas pelas empresas-alvo dos seus estudos. Tais estratégias são vistas como tipos ideais, o que significa que, provavelmente, nenhuma firma as segue em sua forma pura. Além disso, uma empresa pode colocar em prática mais de uma estratégia genérica e companhias de uma mesma indústria podem perseguir estratégias diferentes. As estratégias genéricas aplicam-se a empresas em seus primeiros estágios de internacionalização, cujas vantagens competitivas estão baseadas em capacidades e ativos construídos em seus mercados de origem. Na medida em que elas se tornam mais internacionais, suas vantagens competitivas passam a depender menos das raízes do seu país. As cinco estratégias genéricas de Ramamurti e Singh (2009) são detalhadas a seguir.

A integração vertical de recursos naturais é uma estratégia adotada por uma empresa geralmente originária de um país rico em recursos naturais ou que possui um grande mercado doméstico para explorar. Apesar da tendência de desintegração vertical em muitas indústrias, as empresas do setor de recursos naturais continuam a ser verticalmente integradas à montante e à jusante na sua cadeia produtiva – realizam desde a extração até o *marketing*, passando por processamento e distribuição. As vantagens das empresas que seguem a estratégia de otimizador local resultam de sua capacidade de otimização de produtos e processos devido a condições especiais do mercado. Incluem, especificamente, o *design* de produtos que atenda a duas condições únicas dos mercados emergentes, os consumidores de baixa renda e o subdesenvolvimento da infraestrutura de tais países, que requerem produtos e serviços adaptados. Além de aperfeiçoar produtos para o mercado doméstico, as multinacionais cortam custos de produção ou aumentam a confiabilidade em ambientes difíceis, que geralmente são característica de países em desenvolvimento.

Já a estratégia parceiro de baixo custo alavanca a vantagem de mão de obra barata para servir às neces-

sidades de empresas sediadas em países ricos. Entre os principais seguidores de tal estratégia, estão as fornecedoras de serviços, como suporte de tecnologia de informação, desenvolvimento de *softwares*, terceirização de pesquisa e desenvolvimento, operação de *call center* e outras formas de terceirização de negócios e processos relacionados ao conhecimento.

A quarta estratégia é a de consolidador global ou regional, que se refere a empresas que consolidam indústrias, começando, normalmente, pelo mercado doméstico, seguindo com aquisições horizontais em mercados emergentes e culminando em aquisições em países desenvolvidos.

A quinta estratégia é a de *first-mover* global e caracteriza-se pela criação de um negócio global em uma nova indústria ou segmento. O *status* de *first-mover* pode derivar do reconhecimento de uma oportunidade antes de outras empresas, da implementação de um modelo de negócios inovador numa indústria existente ou, ainda, de uma inovação tecnológica. A empresa que adota essa estratégia, portanto, é inovadora em relação a seus competidores locais e estrangeiros, tanto no que faz quanto em como o faz.

Estratégia de aquisição e seu potencial para criação de valor para as MNEs

A teoria da *resource based view* advoga que os mecanismos de mercado não conseguem realizar, de modo eficiente, as transações de conhecimento incorporado porque, entre outros fatores, a natureza de alguns tipos de *know-how*, recursos e capacidades é tácita – intangível e, por isso, difícil de transmitir (KOGUT e ZANDER, 2003; GUPTA, GOVINDARAJAN, 2000). Se, por um lado, tal característica torna difícil a compra de recursos por meio de operações de mercado, abre espaço para a estratégia de compra de empresas como sendo um “modo particularmente popular para ganho e reconfiguração de recursos e capacidades da firma” (GUBBI e outros, 2010, p. 400). De maneira mais específica, as aquisições internacionais são um modo de as MNEs reconfigurarem seus recursos e capacidades para ter acesso, de maneira rápida, a recursos estratégicos que, a princípio, podem não estar disponíveis em seu mercado interno (MATHEWS, 2006; GUBBI e outros, 2010).

De fato, a estratégia de aquisição internacional de ativos estratégicos e de marcas já estabelecidas tem sido implementada como uma rápida opção para o estabelecimento uma reputação perante os clientes es-

trangeiros (LUO e TUNG, 2007). Tal estratégia pode ser uma alternativa para a expansão das MNEs por várias razões. A primeira é que se configura como uma das únicas opções para que elas melhorem sua capacidade de inovação ou de diversificação da linha de negócios, requisitos essenciais para viabilizar a competição dessas empresas com as já estabelecidas. A segunda razão é que a aquisição provê acesso a recursos e bens à jusante na cadeia de valor, tais como relacionamentos com clientes e distribuidores, e/ou conhecimento sobre o ambiente local e novas oportunidades de crescimento, contribuindo, dessa forma, para que a empresa supere a barreira da *liability of foreignness* (CUERVO-CAZURRA e outros, 2008; LUO e TUNG, 2007). A terceira razão é a oportunidade que a empresa tem de modificar seus valores, modelos, rotinas e arquétipos na busca de transformar-se em uma empresa de padrões globais. Com o acesso a tantos diferentes mercados, esta tem a oportunidade de conhecer práticas organizacionais distintas daquelas disponíveis internamente, o que pode servir de suporte para melhorar suas capacidades, alavancar pontos fortes e competir eficientemente com as multinacionais já estabelecidas. Em suma,

as aquisições alavancam a criação de valor porque facilitam a aquisição de recursos e capacidades críticas, ajudam a superar a desvantagem de ser um retardatário, alcançam a internacionalização de modo acelerado e integram as competências locais da MNE com as capacidades e recursos disponíveis nos mercados estrangeiros (GUBBI e outros, 2010, p. 401, tradução nossa).

Este tópico tratou das teorias que servirão como subsídio para a análise do caso, apresentado a seguir.

O CASO

A JBS foi a primeira empresa a atuar no ramo frigorífico no Brasil, a partir de 1953 (POZZOBON, 2008). Iniciou suas atividades em Anápolis, Goiás, abatendo cinco cabeças por dia. Sua primeira aquisição ocorreu em 1968, em Planaltina (DF), e a segunda, em 1970, em Luziânia (GO) (JBS, 2011). Nas décadas seguintes, a expansão continuou por meio de aquisições de plantas de abate, bem como unidades produtoras de carne. Em 2002, a capacidade produtiva atingiu 5,8 mil cabeças de gado diárias.

Entre 1993 e 2005, a empresa adquiriu mais 12 firmas de processamento no Brasil, tornando-se um dos mais importantes produtores do país (POZZOBON, 2008). Em 2004, de acordo com Lethbridge e Juliboni (2009), seu faturamento chegou a 1,2 bilhão de dólares e, nos anos seguintes, em média, a JBS dobrou de tamanho a cada ano. O ano de 2005 foi marcado por uma série de mudanças na empresa (JBS, 2011). Após o processo de reestruturação, foi criado o grupo JBS S.A. (até então a empresa era conhecida como Friboi, que se tornou uma de suas marcas). JBS são as iniciais do fundador da companhia, José Batista Sobrinho. Além disso, no mesmo ano, teve início a internacionalização de suas atividades, por meio da compra da argentina Swift Armour. Nesse sentido, um dos executivos da empresa declarou que a JBS optou por ter bases em diversos países para não prejudicar o fornecimento aos clientes caso houvesse algum problema com a exportação proveniente do Brasil (VALOR ECONÔMICO, 2011).

Em 2006, mais duas unidades foram compradas na Argentina (Venado Tuerto e Pontevedra), sendo que a capacidade de abate da empresa chegou a 22,6 mil cabeças diárias. No ano seguinte, foram adquiridas as argentinas Berazategui e Colonia Caroya, bem como a americana Swift Foods Company, o que transformou a JBS na maior processadora de carne bovina do mundo, de acordo com Lethbridge e Juliboni (2009). Somado a isso, a aquisição da empresa italiana Inalca, no mesmo ano, além de garantir o acesso privilegiado da JBS às principais fontes mundiais de fornecimento de carne bovina, propiciou o controle global de toda a cadeia de abastecimento da empresa (POZZOBON, 2008).

Em 2008, foram adquiridas as empresas Smithfield Beef e Five Rivers, nos Estados Unidos, e a australiana Tasman (LETHBRIDGE e JULIBONI, 2009). Segundo a JBS, tais aquisições representaram “a conclusão do plano de investimentos para a construção de uma sustentável plataforma de abate, produção e comercialização de carne nos EUA e na Austrália, que se iniciou em 2007” (JBS, 2011). Em outras palavras, com essas incorporações, a JBS consolidou sua presença nos maiores mercados consumidores de carne bovina do mundo.

Em 2009, a JBS adquiriu mais cinco unidades de abate no Brasil e entrou no ramo de couros, por meio da criação da JBS Couros Ltda. (JBS, 2011). Além disso, expandiu sua atuação do mercado de frangos ao comprar parte do capital da Pilgrim's Pride, sediada nos Estados Unidos. Em setembro do mesmo ano, foi anunciada a compra do frigorífico brasileiro Bertin, o

que transformou a JBS na maior empresa do setor do mundo, ultrapassando a Tyson Foods (LETHBRIDGE e JULIBONI, 2009).

Em fevereiro de 2010, a JBS fortaleceu sua estratégia de diversificação ao adquirir a Tatiara Meat, processadora de ovinos da Austrália, tornando-se líder do setor no país (AOUN e VERDI, 2010). Um mês depois, consolidou sua presença no mercado australiano com a compra da Rockdale Beef. Para tal, investimentos foram realizados em fazendas, unidades de confinamento, fábricas de ração e frigoríficos.

Ao longo de sua trajetória, a JBS iniciou um contínuo processo de diversificação das atividades por meio da aquisição de empresas de outros setores (SOBRAL, 2011). De acordo com as informações disponibilizadas pela empresa, o grupo atua nos segmentos de carne bovina, suína, ovina e de aves, lácteos e derivados, couros, latas, colágeno, biodiesel, transportes e vegetais (JBS, 2011). Além disso, em março de 2011, a companhia adquiriu o Banco Matone e estreou no setor de varejo bancário. Meses depois, foi noticiada a compra da divisão de beleza e higiene do grupo Bertin.

Outro exemplo de atuação em outras linhas de negócios é o projeto de construção da maior fábrica de celulose de fibra curta do mundo em Mato Grosso do Sul, iniciada em junho de 2011 (SOBRAL, 2011). Segundo a autora, quando questionado sobre as razões para investir em segmentos tão distintos, um dos executivos da empresa declarou que “as oportunidades vão surgindo e a gente compra”. A intenção do grupo é tornar-se a “Unilever brasileira”, ou seja, construir uma empresa de bens de consumo tão relevante quanto a JBS na área de carnes.

ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção trata da análise do caso JBS à luz das teorias apresentadas. Divide-se em características do processo de internacionalização, estratégia de consolidador global e estratégia de integrador vertical.

Características do processo de internacionalização

Para Lethbridge e Juliboni (2009), nenhuma outra empresa brasileira internacionalizou-se com a mesma velocidade da JBS, que foi o primeiro frigorífico brasileiro a realizar IDE e tem sido classificada nos

rankings de multinacionais brasileiras como a empresa mais internacionalizada do Brasil nos anos 2007, 2008 e 2010, sendo que, em 2009, ficou em segundo lugar (VALOR ECONÔMICO, 2008, 2009, 2010, 2011). Tal fato corrobora Guillén e Garcia-Canal (2009), que afirmam que uma das características das MNEs é a velocidade de internacionalização, enquanto o mesmo processo tende a ocorrer de modo gradual para as multinacionais tradicionais.

De acordo com Pozzobon (2008), o principal motivador para a internacionalização da JBS foi o acesso a mercados para os quais o Brasil tinha dificuldades para exportar, seja por questões cambiais ou para transpor barreiras protecionistas, sobretudo sanitárias, impostas por governos locais. Por essa razão, a diversificação geográfica conquistada pela empresa permite maior flexibilidade na gestão das regras comerciais impostas pelos diversos países em que atua (AOUN e VERDI, 2010; LETHBRIDGE e JULIBONI, 2009).

Outro fator que explica a estratégia de aquisições internacionais adotada pelos frigoríficos brasileiros é a dificuldade em transportar o gado para abastecer os países em que atuam (VALOR ECONÔMICO, 2011). Por isso, as companhias optaram por adquirir instalações locais para atender os mercados externos. Além disso, Pozzobon (2008) complementa que os frigoríficos se internacionalizam em busca de novos mercados, eficiência, recursos naturais e ativos em mercados adjacentes, tanto desenvolvidos quanto emergentes. Portanto, a internacionalização do JBS tem tanto o objetivo de reduzir limitações institucionais do país de origem – barreiras sanitárias e câmbio desfavorável – quanto adquirir recursos estratégicos no exterior – instalações locais, eficiência, novos mercados e recursos naturais – conforme Luo e Tung (2007). Dessa forma, percebe-se, no movimento de internacionalização do JBS, uma dupla motivação, focada tanto em desenvolver novas vantagens no exterior quanto em explorar vantagens já adquiridas em seu mercado interno. Essas duas motivações estão bastante relacionadas ao tipo de mercado em que a empresa está atuando. E, por isso, a característica dessa empresa em atuar tanto em economias avançadas quanto em emergentes talvez tenha definido sua estratégia dupla de buscar e explorar simultaneamente vantagens no exterior (CUERVO-CAZURRA, 2007).

No que tange às vantagens proprietárias preexistentes da empresa-alvo, observa-se que estão bastante ligadas às vantagens específicas do país, ou seja, ao seu contexto institucional. Entre elas, pode-se citar: i) o apoio que o governo local provê a grandes empresas

(com o intuito de apoiar e encorajar a atuação de empresas de alguns setores para formar as campeãs nacionais), traduzido pelo acesso privilegiado a financiamentos especiais. Segundo o Valor Econômico (2011), um dos fatores mais importantes para a internacionalização dos frigoríficos brasileiros foi o apoio do BNDES por meio do mercado de capitais. Dados de 2011 apontam que o banco detém 30% do capital da JBS; ii) o preparo para enfrentar períodos de turbulências (VALOR ECONÔMICO, 2009). Isso se dá pela experiência adquirida no contexto brasileiro, como os seis planos econômicos, as duas depreciações cambiais e os efeitos da doença da vaca louca; iii) a diversificação tanto horizontal quanto vertical, que, entre outros fatores, tem gerado sinergia e eficiência operacional e que, em geral, são impulsionados pelas imperfeições de mercado, tais como falta de recursos relacionados e de informações, escassez empresarial e distorções políticas (GHEMAWAT e KHANNA, 1998); e iv) a riqueza de insumos propiciados pelo ambiente interno. De modo geral, todas essas características estão em consonância com as generalizações da literatura que tentam definir as vantagens das MNEs (GAMMELTOFT, BARNARD, MADHOK, 2010b).

Além das vantagens específicas do país, pode-se constatar que a JBS também possui vantagens específicas da firma, conforme a classificação realizada por Ramamurti (2009a):

- produção e excelência operacional – essa característica é uma competência central da empresa e reconhecida como tal por seus dirigentes (VALOR ECONÔMICO, 2009);
- acesso privilegiado a recursos e mercados – acesso ao amplo mercado local e em crescimento;
- vantagem da adversidade – os dirigentes da JBS acreditam que um dos principais diferenciais da empresa é o preparo para enfrentar períodos de turbulências, construído devido à experiência adquirida com o contexto brasileiro.

Essas três características, em conjunto, formam as vantagens competitivas da empresa, que, se bem trabalhadas, são passíveis de serem exploradas no mercado estrangeiro. Já as outras vantagens destacadas pelo autor, “produtos adequados a mercados emergentes” e “ativos intangíveis tradicionais”, não têm sido exploradas pela JBS.

Com base nos dados coletados, conclui-se que a aquisição é o principal modo de entrada utilizado pela JBS ao se internacionalizar. A mesma estratégia é utilizada por 22% das empresas brasileiras mais internacionali-

zadas (VALOR ECONÔMICO, 2011). Tal fato reforça que a internacionalização dessas empresas está consolidada e não tem mais volta. Guillén e García-Canal (2009) e Gubbi e outros (2010) afirmam que aquisições e alianças são os modos de entrada comumente utilizados pelas MNEs. Além disso, é importante salientar que, mesmo após a crise econômica internacional de 2008, a JBS continuou se expandindo internacionalmente por meio de aquisições, ou seja, é uma MNE que se mostrou resistente mesmo em cenários turbulentos, o que vai de encontro aos dados do World Bank apud Gammeltoft, Pradhan e Goldstein (2010a).

Entre as principais razões que justificam a escolha da JBS pela estratégia de aquisição, destaca-se a necessidade de adquirir recursos e capacidades críticas nos mercados estrangeiros, sobretudo os que estão ligados às etapas à jusante em sua cadeia de valor, tais como acesso aos mercados estrangeiros, relacionamentos com clientes e distribuidores, e/ou conhecimento sobre o ambiente. Mas a aquisição dessas vantagens no exterior só tem sido possível por meio da combinação de suas competências distintas já desenvolvidas no país de origem, conforme citado anteriormente. A expansão por meio de aquisições permitiu, ainda, que o processo de internacionalização da JBS tenha sido feito de uma forma bastante acelerada, além de ter proporcionado um aprendizado valioso decorrente da sua atuação em distintas culturas, ambientes institucionais e práticas organizacionais (VALOR ECONÔMICO, 2011). Para que a multinacional usufrua idealmente da sua condição, essas novas práticas deveriam ser transferidas para o país de origem, configurando-se na transferência reversa de conhecimento (subsidiária-matriz), mas não há ainda estudos empíricos que tenham chegado na investigação desse aspecto específico na referida empresa. Observa-se que todas as motivações listadas estão em consonância com as constatações desenvolvidas por Gubbi e outros (2010).

Estratégia de consolidador global

Analisando-se o processo de internacionalização do JBS, verifica-se que uma das estratégias genéricas de Ramamurti e Singh (2009) adotadas pela companhia é a de consolidador global. Empresas que adotam essa estratégia consolidam indústrias globalmente e costumam empreender a seguinte trajetória: iniciam as operações em seu mercado doméstico, seguem com aquisições horizontais em mercados emergentes e, então, adquirem empresas em países. A trajetória

seguida pela multinacional em estudo teve início em seu mercado doméstico, e sua primeira aquisição foi realizada em um país em desenvolvimento, a Argentina, seguido de um país desenvolvido, os Estados Unidos. Novas aquisições foram realizadas tanto em países emergentes quanto desenvolvidos, conforme previram Ramamurti e Singh (2009).

A estratégia de consolidador global, embora semelhante à de otimizador local, difere desta no que tange a suas vantagens competitivas, que podem ser alavancadas tanto em mercados maduros quanto em emergentes, visto que os produtos e processos do consolidador global são facilmente padronizados em países diversos. A análise do caso evidencia que a JBS está presente, seja por meio de unidades produtivas ou escritórios, na Argentina, Estados Unidos, México, Itália, Austrália, Uruguai, Chile, Porto Rico, Inglaterra, Egito, China, Coreia do Sul, Japão e Paraguai (JBS, 2011) – países em desenvolvimento e maduros, o que corrobora Guillén e García-Canal (2009). Os autores afirmam que as MNEs costumam apresentar uma trajetória dual de internacionalização, ao contrário das multinacionais maduras, que geralmente se internacionalizam primeiro em países mais próximos para, então, se expandirem para regiões mais distantes.

Ramamurti e Singh (2009) afirmam que muitas empresas vulneráveis, sediadas na Europa e América do Norte, foram compradas pelas multinacionais emergentes mais agressivas, o que é confirmado pelos dados deste estudo. De fato, empresas americanas com problemas, como a Swift, National Beef e Smithfield Beef, foram compradas pela JBS. Importante ressaltar que, ao contrário do que indica a estratégia de consolidador global, as aquisições da empresa não foram apenas do tipo horizontal na cadeia produtiva – empresas que atuam com o mesmo tipo de atividade. Houve também aquisições verticais – empresas que atuam em diferentes atividades dentro do setor produtivo, conforme a estratégia de integrador vertical apresentada no próximo tópico.

Estratégia de integrador vertical

Para Pozzobon (2008), os principais elos da cadeia dos frigoríficos são confinamento, divisão de alimentos, canais próprios de distribuição, divisão de transportes e indústria de embalagens. A JBS controla todos os elos dessa cadeia. Além disso, a distribuição própria, viabilizada por suas subsidiárias, traz inúmeras vantagens para a empresa, entre elas: (i) acesso privilegiado aos mercados locais; (ii) atendimento aos clientes de

maneira mais customizada; (iii) otimização do *mix* de produtos e (iv) aumento da rentabilidade via redução dos custos operacionais. Com as aquisições nos EUA e Itália, a empresa deixou claro seu foco na distribuição de alimentos. Com operações eficientes no Brasil e Argentina, a JBS passou a operar com baixos custos de produção e foi beneficiada pelo custo atrativo do gado, escala de produção e eficiência logística.

Com base nesses dados, é possível inferir que uma das estratégias utilizadas pela JBS em seu processo de internacionalização é a de integrador vertical, comumente aplicada por multinacionais provenientes de países ricos em recursos naturais ou que possuem um grande mercado doméstico para explorar (RAMAMURTI e SINGH, 2009). No Brasil, o setor frigorífico possui essas duas características. A JBS, além de se beneficiar das condições favoráveis propiciadas pelos recursos do país, também pôde se beneficiar do amplo mercado local, bem como do crescimento acentuado desse mercado nas últimas décadas. Ademais, a JBS controla todos os elos da cadeia produtiva, desde o confinamento do gado até sua comercialização. Suas aquisições internacionais propiciaram uma integração vertical, tanto entre a produção e a indústria como entre a produção e a distribuição (POZZOBON, 2008). Com isso, pode-se dizer que a JBS adota a estratégia de integrador vertical.

As aquisições internacionais da JBS também propiciaram a diversificação da sua linha de produtos, já que adquiriu subsidiárias que atuam em outros segmentos, como os de carne suína, de frango e ovina. Vale ressaltar que a diversificação de mercados, apesar de não ser uma das estratégias pontuadas por Ramamurti e Singh (2009), tem sido recorrente em diversas MNEs e, por isso, alvo de análise de outros autores, como Cuervo-Cazurra (2008) e Khanna e Yafeh (2005).

Apesar da agressividade de sua estratégia de crescimento internacional, a JBS não está imune à crise econômica global e vem passando por momentos difíceis (KAHIL, 2011). Segundo a revista *Exame Melhores e Maiores*, a companhia obteve o oitavo maior prejuízo de 2010 (R\$ 142,9 milhões) entre as empresas do Brasil (EXAME, 2011). Além disso, a JBS obteve uma perda de R\$ 180,8 milhões no segundo trimestre de 2011, o que, segundo a empresa, foi devido ao resultado negativo da Pilgrim's Pride, unidade de frango dos Estados Unidos, e ao desempenho da unidade americana de carne bovina (GOMES, 2011). Por conta dos problemas na indústria americana, que vem produzindo acima da demanda, a JBS fechou a planta de Dallas e realocou a produção para reduzir custos. De janeiro a agosto de 2011, as

ações da companhia sofreram uma desvalorização de 42%, enquanto o Ibovespa obteve uma queda de 20% (KAHIL, 2011). Além disso, o presidente da empresa declarou que pretende reduzir significativamente o ritmo dos investimentos em 2012, que podem declinar para R\$ 500 milhões. Como resposta, foram anunciados, em agosto de 2011, remanejamentos das unidades fabris com vistas à economia de R\$ 200 milhões e um aumento de 5% da produção no Brasil. Já a unidade de negócios JBS Mercosul apresentou receitas crescentes e redução de custos, devido às sinergias por causa da fusão com o Bertin (GOMES, 2011). Para um executivo da companhia, o *mix* entre os mercados externo e interno, assim como os tipos de corte vendidos, favorecem as operações na região.

E, finalmente, ao resgatar as diversas análises feitas com base na literatura sobre multinacionais de outros mercados emergentes, percebe-se que alguns traços podem ser comuns ao caso em estudo, e os mais significativos são: a empresa controla recursos substanciais, relacionados ao contexto do país de origem (TAN e MEYER, 2010). A influência da propriedade de controle familiar tem sido relatada como definidora das idiossincrasias gerenciais da empresa, tais como gestão controladora e ênfase na redução de custos, em consonância com o que afirmam Filatotchev e outros (2007). A característica imitativa não parece estar relacionada com a atuação da JBS, ao contrário do que observam Li e Yao (2010) em outros mercados emergentes, entretanto arrisca-se dizer que tal movimento pode ter deflagrado o avanço dos seus competidores mais próximos rumo ao mercado internacional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação central deste estudo decorreu da necessidade de contribuir para o amadurecimento da teoria de internacionalização das empresas de países emergentes. Com base nisso, o objetivo do trabalho firmou-se em analisar as estratégias internacionais empreendidas pela JBS, multinacional brasileira do setor frigorífico considerada a mais internacionalizada do país. O estudo de caso foi realizado com base em dados secundários e, para subsidiar a análise, diversas teorias que versam acerca da internacionalização de multinacionais emergentes foram utilizadas.

Ao analisar a internacionalização da empresa em estudo, que teve início em 2005, chama atenção a velo-

cidade do processo, em comparação às multinacionais tradicionais (GUILLÉN e GARCÍA-CANAL, 2009) e mesmo em comparação com outras empresas do mercado brasileiro (LETHBRIDGE e JULIBONI, 2009). Conclui-se que o principal modo de entrada que possibilitou a expansão internacional foi a aquisição, tal qual 22% das empresas brasileiras mais internacionalizadas (VALOR ECONÔMICO, 2011). Essa estratégia trouxe uma série de vantagens à empresa, como o acesso a recursos estratégicos, o crescimento rápido, a possível superação da *liability of foreignness*, a oportunidade para competir globalmente e a diversificação dos segmentos de atuação que geram sinergias às atividades da empresa.

Quanto às estratégias genéricas postas por Ramamurti e Singh (2009), concluiu-se que a JBS, em seu processo de internacionalização, adotou, sobretudo, duas delas, a de consolidador global e a de integrador vertical. Os próprios autores reconhecem que tais estratégias não são mutuamente exclusivas e que é comum uma empresa adotar mais de uma delas concomitantemente.

Por fim, observa-se que, nos últimos meses, a empresa em estudo vem acumulando prejuízos e quedas no valor de suas ações, em decorrência da crise econômica global (EXAME, 2001; KAHIL, 2011; GOMES, 2011). Entretanto, com a internacionalização, a JBS tem diluído seus riscos nos diversos mercados em que atua. Prova disso é que a unidade de negócios do Mercosul apresentou bons resultados no terceiro trimestre de 2011 e as realocações de produção realizadas resultaram na diminuição de custos.

Como principal limitação do estudo, destaca-se a dificuldade em acessar a empresa para coletar dados primários para solucionar questões específicas de que tratou o estudo. Contudo, tal limitação é mitigada pelo longo tempo (dois anos) que os pesquisadores têm dedicado à análise do caso. Estudos futuros, além de contar com dados primários, poderiam analisar outras empresas brasileiras que estejam em processo de internacionalização.

NOTA DA REDAÇÃO

Este artigo participou do XIII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais em 2010, organizado pelos professores Marcos André Mendes Primo, João Mário Csillag e Ricardo Martins, promovido pelo Departamento de Administração da Produção e de Operações da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas.

REFERÊNCIAS

- AOUN, S; VERDI, A. R. Inserção do agronegócio brasileiro na globalização: estratégias de expansão do JBS. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48, 2010, Campo Grande. *Anais*. Campo Grande: SOBER, 2010.
- BUCKLEY, P. J. e outros. Historic and emergent trends in Chinese outward direct investment. *Management International Review*, v. 48, n. 6, p. 715-48, 2008.
- CUERVO-CAZURRA, A. Sequence of value-added activities in the multinationalization of developing country firms. *Journal of International Management*, n. 13, p. 258-277, 2007.
- CUERVO-CAZURRA, A. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, v. 39, n. 6, p. 957-979, 2008.
- 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.
- EXAME. Os 15 maiores prejuízos das empresas brasileiras. *Revista Exame*, 16 de setembro de 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias-melhores-e-maiores/noticias/os-15-maiores-prejuizos-das-empresas-brasileiras>. Acesso em 17.11.2011.
- FILATOTCHEV, I. e outros. FDI by firms from newly industrialized economies in emerging markets: corporate governance, entry mode and location. *Journal of International Business Studies*, v. 38, p. 556-572, 2007.
- FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. Internacionalização das empresas brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers*. In: FLEURY, A; FLEURY, M. T. L (Orgs). *Internacionalização e os países emergentes*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 3-14.
- GAMMELTOFT, P; PRADHAN, J. P; GOLDSTEIN, A. Emerging multinationals: home and host country determinants and outcomes. *International Journal of Emerging Markets*, v. 5, n. 3/4, p. 254-265, 2010a.
- GAMMELTOFT, P; BARNARD, H; MADHOK, A. Emerging multinational, emerging theory: macro- and micro-level perspectives. *Journal of International Management*, v. 16, n. 2, p. 95-101, 2010b.
- GHEMAWAT, P; KHANNA, T. The nature of diversified business groups: a research design and two case studies. *Journal of Industrial Economics*, v. 46, n.1, p. 35-61, 1998.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMES, F. Maior fornecedor do JBS investe em alta tecnologia e gestão. *Revista Exame*, 28 de setembro de 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/gestao/noticias/maior-fornecedor-do-jbs-investe-em-alta-tecnologia-e-gestao>. Acesso em 17.11.2011.
- GUBBI, S. e outros. Do international acquisitions by emerging economy firms create shareholder value? The case of Indian firms. *Journal of International Business Studies*, v. 41, n. 3, p. 397-418, 2010.
- GUILLÉN, M; GARCÍA-CANAL, E. The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, v. 23, n. 2, p. 23-35, 2009.
- GUPTA, A. K; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, v. 21, p. 473-496, 2000.
- JBS. *A JBS*. Disponível em: <http://www.jbs.com.br/>. Acesso em 17.11.2011.
- JOHANSON, J; VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.
- KHANNA, T; YAFEH, Y. Business groups in emerging markets: paragons or parasites? *Harvard Business School*, working paper, 2005.
- KAHIL, G. Mudanças na JBS não alteram o cenário desafiador, diz corretora. *Revista Exame*, 31 de agosto de 2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/mercados/noticias/mudancas-na-jbs-nao-alteram-o-cenario-desafiador-diz-corretora>. Acesso em 17.11.2011.
- KOGUT, B; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Jour-*

nal of International Business Studies, v. 34, n. 6, p. 516-529, 2003.

LETHBRIDGE, T; JULIBONI, M. A incrível aventura global do Friboi. *Revista Exame*, n. 953, 01 de outubro de 2009.

LI, J; YAO, F. K. The role of reference groups in international investment decisions by firms from emerging economies. *Journal of International Management*, v. 16, n. 2, p. 143-153, 2010.

LUO, Y; TUNG, R. International expansion of emerging market enterprises. *Journal of International Business Studies*, v. 38, n. 4, p. 481-498, 2007.

MATHEWS, J. Dragon multinationals: new players in the 21st century. *Asia-Pacific Journal of Management*, v. 23, n. 1, p. 2-27, 2006.

PALEPU, K. G; SINHA, J; KHANNA, T. Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, v. 83, n. 6, p. 63-76, 2005.

POZZOBON, D. M. Explorando soluções internacionais: o caso dos frigoríficos brasileiros. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32, 2008, Rio de Janeiro. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

RAMAMURTI, R. What have we learn about emerging-market MNE's? In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. (Eds). *Emerging multinationals in emerging markets*. Oxford: Oxford University Press, 2009a. p. 399-426.

RAMAMURTI, R. Why study emerging-market multinationals? In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. (Eds). *Emerging multinationals in emerging markets*. Oxford: Oxford University Press, 2009b. p. 3-22.

RAMAMURTI, R; SINGH, J. Indian multinationals: generic internationalization strategies In: RAMAMURTI, R; SINGH, J. (Eds). *Emerging multinationals in emerging markets*. Oxford: Oxford University Press, 2009. p.111-166.

SOBRAL, E. A aposta do JBS no papel. *Istoé Dinheiro*, n. 714, 15 de junho de 2011. Disponível em: http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/59474_A+APOSTA+DO+JBS+NO+PAPEL. Acesso em 17.11.2011.

TAN, D; MEYER, K. The role of reference groups in international investment decisions by firms from emerging economies. *Journal of International Management*, v. 16, n. 2, p. 154-164, 2010.

VALOR ECONÔMICO. *Multinacionais brasileiras: o ranking* das mais internacionalizadas, ano 1, n. 1, nov. 2008.

VALOR ECONÔMICO. *Multinacionais brasileiras: as mais internacionalizadas*, ano 2, n. 2, out. 2009.

VALOR ECONÔMICO. *Multinacionais brasileiras: as mais internacionalizadas*, ano 3, n. 3, set. 2010.

VALOR ECONÔMICO. *Multinacionais brasileiras: presença global*, ano 4, n. 4, set. 2011.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966.