

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS**

BRUNO GUIMARÃES QUINTEIRO

**O FRONT EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE SOBRE O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS TRÊS
MAIORES FIRMAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS**

Porto Alegre

2023

BRUNO GUIMARÃES QUINTEIRO
O FRONT EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE SOBRE O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS TRÊS
MAIORES FIRMAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação de Relações Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Prof. Dra. Jacqueline A. Haffner

Porto Alegre

2023

CIP - Catalogação na Publicação

Quinteiro, Bruno
O Front Empresarial: Uma Análise Sobre o Grau de
Internacionalização das Três Maiores Firms
Transnacionais Brasileiras / Bruno Quinteiro. -- 2023.
67 f.
Orientadora: Jacqueline Angélica Hernandez Haffner.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade
de Ciências Econômicas, Curso de Relações
Internacionais, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Negócios Internacionais. 2. Internacionalização
de Empresas. 3. Paradigma Eclético. 4. Multinacionais
Brasileiras. I. Angélica Hernandez Haffner,
Jacqueline, orient. II. Título.

BRUNO GUIMARÃES QUINTEIRO
O FRONT EMPRESARIAL:
UMA ANÁLISE SOBRE O GRAU DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS TRÊS
MAIORES FIRMAS TRANSNACIONAIS BRASILEIRAS

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação de Relações Internacionais da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais.

Orientadora: Prof. Dra. Jacqueline A. Haffner

Aprovada em: Porto Alegre, 01 de setembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Jacqueline Angélica Hernández Haffner – Orientadora
UFRGS

Prof. Dr. Andrés Hemesto Ferrari Haines
UFRGS

Prof. Dr. Carlos Eduardo Schonerwald da Silva
UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço, especialmente, à minha orientadora, Jacqueline Angélica Hernández Haffner, por sua orientação, auxílio neste presente trabalho e ao longo de toda minha jornada acadêmica, por sua paciência e, sobretudo, pela excepcional mentora que ela é.

Agradeço aos meus familiares pois, por meio de seus sacrifícios, foram capazes que forjar as asas que um dia me permitirão voar.

Agradeço aos meus amigos como principal rede de apoio e suporte durante todos os anos de graduação.

Por fim, agradeço à UFRGS e o corpo docente por conduzir e auxiliar toda a minha jornada de aprendizado, desenvolvimento profissional e crescimento pessoal.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é analisar o grau de internacionalização das empresas AB Inbev, Gerdau e Marfrig, assim como suas vantagens de posse, localização e internacionalização, a fim de identificar os fatores que contribuem para o seu sucesso no comércio internacional. A fundamentação teórica baseia-se no paradigma eclético de John H. Dunning e no método utilizado pela Fundação Dom Cabral para classificar diferentes níveis de internacionalização de empresas. O objetivo principal do trabalho é identificar as distintas vantagens de internacionalização que foram consolidadas ao longo da história dessas empresas, que também são objeto de análise. A investigação busca responder à seguinte pergunta: qual é o grau de internacionalização das empresas AB Inbev, Gerdau e Marfrig? Assim, a partir desta conclusão, busca-se identificar as variáveis em comum que as conduziram para o sucesso internacional. Este trabalho foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica e análise de dados quantitativos e qualitativos, estabelecendo relações causais sólidas. Para fins de análise, o período de amostragem dos dados compreende o período de 2000 a 2021, que abrange a consolidação da marca Marfrig e da AB Inbev como empresas resultantes de fusões e aquisições.

ABSTRACT

The objective of this study is to analyze the degree of internationalization of the companies AB Inbev, Gerdau, and Marfrig, as well as their ownership, location, and internationalization advantages, in order to identify the factors contributing to their success in international trade. The theoretical framework is based on John H. Dunning's eclectic paradigm and on the methodology used by the Dom Cabral Foundation to classify different levels of company internationalization. The main objective of this study is to identify the distinct internationalization advantages that have been consolidated throughout the history of these companies, which are also the subject of analysis. The investigation aims to answer the following question: what is the degree of internationalization of the companies AB Inbev, Gerdau, and Marfrig? Then, based on the conclusion, identify the common variables that have led them to international success. This research was conducted through a literature review and analysis of quantitative and qualitative data, establishing strong causal relationships. For the purpose of analysis, the data sampling period covers the years 2000 to 2021, which encompasses the consolidation of the Marfrig and AB Inbev brands as companies resulting from mergers and acquisitions.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — <i>Investment development path</i>	17
Figura 2 — Fórmula da Fundação Dom Cabral	20
Figura 3 — Comparativo do crescimento do mercado cervejeiro em unidades ativas (2000-2021).....	25
Figura 4 — EBITDA da AB Inbev, em bilhões de reais (2014 - 2022).....	29
Figura 5 — Lucro líquido da AB Inbev, em bilhões de reais (2014 - 2022).....	29
Figura 6 — Evolução na produção do aço.....	33
Figura 7 — EBITDA da Gerdau, em bilhões de reais (2014 - 2022).....	34
Figura 8 — Lucro líquido da Gerdau, em bilhões de reais (2014 - 2022).....	35
Figura 9 — Produção de carne bovina no mundo (2010 - 2021)	36
Figura 10 — Principais destinos das exportações da Marfrig (2021 - 2022)	38
Figura 11 — EBITDA da Marfrig, em bilhões de reais (2014 - 2022).....	40
Figura 12 — Lucro líquido da Marfrig, em bilhões de reais (2014 - 2022).....	40
Figura 13 — Receita líquida da AB Inbev, em bilhões de reais (2014 - 2022).....	44
Figura 14 — Mapa de calor dos países com operações AB Inbev	45
Figura 15 — Mercado global das companhias líderes, em volume de venda de cerveja	46
Figura 16 — Mapa global das marcas AB Inbev em seus países de origem.....	49
Figura 17 — Mapa das operações Gerdau ao redor do mundo	51
Figura 18 — Receita líquida da Gerdau, em milhões de reais (2010 - 2020).....	52
Figura 19 — Receita líquida da Marfrig, em bilhões de reais (2012 - 2021).....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Comparativo entre as vantagens de Gerdau, AB Inbev e Marfrig.....	57
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	9
2	REVISÃO TEÓRICA	12
3	A TRÍADE TRANSNACIONAL	21
3.1	Anheuser-Busch InBev	23
3.2	Gerdau	30
3.3	Marfrig	35
4	AS TRÊS COMPANHIAS SOB A ÓTICA DO PARADIGMA ECLÉTICO	43
4.1	Anheuser-Busch InBev	43
4.2	Gerdau	50
4.3	Marfrig	53
5	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS	61

1 INTRODUÇÃO

A conexão entre diferentes países, auxiliada pelo avanço na tecnologia de transportes — como advento da globalização —, facilita a presença de empresas que vão além do nível nacional e atingem patamares globais, com sedes e conexões em diferentes partes do mundo. Setenta anos atrás, seria considerado um pensamento delirante cogitar a presença de empresas com esse nível de influência, especialmente se fossem brasileiras. No entanto, por meio de um progresso lento, as maiores companhias do território nacional, em termos de faturamento e abrangência, já desempenham, em suas cadeias de produção e distribuição, papéis fundamentais na economia de seus países de origem: colaboram com os fluxos financeiros, determinam a oferta e demanda de determinado produto ou serviço, e controlam a flexibilidade dos preços, a alocação de recursos, a difusão do progresso técnico e o nível de emprego (MACHADO; FAY, 2010). Nesse sentido, grandes corporações, em nível global, desempenham um grau similar de interferência, sendo que as raízes dessas grandes empresas estão firmadas em diversos países, integrando aspectos econômicos, sociais, culturais e, até mesmo, políticos (COELHO; OLIVEIRA JUNIOR, 2016).

O Brasil, por sua vez, também abriga grandes empresas com relevância internacional que foram fundadas em território nacional antes de sua internacionalização. Por exemplo: grandes eventos públicos ao redor do mundo (de jogos esportivos a concertos) são de distribuição exclusiva das marcas Anheuser-Busch InBev, empresa originalmente carioca; no âmbito da construção civil, o aço Gerdau sustenta estruturas da Argentina ao Canadá, atendendo mais de dez países dentro da América; por fim, no mercado agroexportador, as carnes da Marfrig são distribuídas desde a Argentina até os Estados Unidos.

Sendo assim, valendo-se dos trabalhos publicados por Dunning (1977, 1979, 1995, 1993, 1998, 2000), que trataram da internacionalização de empresas, este trabalho pretende analisar os diferentes graus de internacionalização das empresas Gerdau, Ambev e Marfrig, dada a proximidade entre elas nos rankings de maior crescimento em receita líquida dos últimos anos, além de avaliar suas vantagens específicas de posse, localização e internacionalização, as quais possibilitaram um crescimento constante a níveis nacional e internacional. Dessa forma, é importante destacar que a escolha das três empresas que são objeto desta monografia se deu pelo desempenho dessas conforme esses parâmetros.

A partir disso, a pergunta a que esta monografia visa a responder é: qual o grau de internacionalização das companhias Gerdau, Ambev e Marfrig, de acordo com a teoria de internacionalização de empresas de Dunning e com a metodologia de internacionalização da Fundação Dom Cabral?

Assim, o objetivo geral do presente trabalho é analisar o grau de internacionalização das companhias Gerdau, Ambev e Marfrig, de acordo com a teoria de internacionalização de empresas de Dunning e com a metodologia de internacionalização da Fundação Dom Cabral. Dessa forma, os objetivos específicos traçados são: estabelecer uma tabela comparativa entre as empresas, para determinar os seus graus de internacionalização, que serão pautados em suas vantagens de posse, localização e internacionalização, as quais se baseiam nos indicadores-chave listados na metodologia; analisar a trajetória histórica de internacionalização dessas empresas a partir dos anos 2000; e correlacionar os indicadores do paradigma eclético de Dunning com o sucesso na internacionalização das empresas selecionadas.

Por fim, a partir dessa perspectiva, as hipóteses relacionadas a esta pesquisa são: há vantagens em comum que podem ser encontradas entre empresas líderes em seus segmentos nos cenários nacional e internacional; e é possível encontrar movimentos empresariais similares em diferentes corporações, os quais são capazes de explicar o sucesso delas.

No que tange à sua relevância, entende-se que esta monografia é relevante para as Relações Internacionais por trabalhar questões teóricas e práticas, com o objetivo de encontrar denominadores comuns para o sucesso empresarial no exterior, uma vez que, ao contemplar a história, a estratégia e os indicadores-chave das três companhias brasileiras objeto deste estudo, torna-se possível entender seu método de maneira mais clara para auxiliar futuras análises acerca da internacionalização de empresas.

Dessa forma, em um primeiro momento, para que as questões centrais de análise possam ser investigadas, serão levantados os dados históricos das companhias selecionadas, a partir de um processo de investigação qualitativa com documentação indireta (LAKATOS; MARCONI, 2003). Portanto, serão utilizados documentos oficiais das empresas, disponíveis em seus *websites*, e relatórios históricos, para entender o porquê de elas estarem nesse grau de internacionalização, além de compreender como ocorreu esse processo.

Em um segundo momento, ainda conforme os fundamentos de metodologia de Lakatos e Marconi (2003), será realizada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório, também com documentação indireta, ou seja, recorrendo a artigos científicos, periódicos, monografias, relatórios oficiais e bancos de dados oficiais, para que os indicadores-chave de performance (KPI) possam ser coletados, fomentando uma base de dados sobre as características

comparativas das empresas dentro do paradigma eclético. Dessa forma, os indicadores-chave utilizados serão: *marketshare*, EBITDA¹ (ou LAJIDA, em português), unidades no exterior, grau de internacionalização, número de países com investimento direto estrangeiro, número de filiais em cada país, receita líquida no exterior, e cobertura de distribuição de seus produtos no mercado internacional.

Uma vez feitas a revisão e a coleta de dados, as três empresas serão submetidas ao paradigma eclético de Dunning, complementado pelas suas críticas e revisões, as quais ampliam a visão desse para um cenário mais atual. Para isso, serão utilizados artigos, periódicos, revistas e monografias acerca do tema, de modo que seja possível a construção de uma tabela relacional, com os indicadores-chave, que mostre, de forma nítida, as diferentes vantagens de posse, localização e internacionalização, e que explique o benefício da decisão pela internacionalização.

Além do paradigma eclético, será utilizado o índice de internacionalização da Fundação Dom Cabral (2018), que avalia ativos no exterior, ativos totais, receita no exterior, receita total, funcionários no exterior e funcionários totais. Isso será feito para que se possa determinar um índice único, que servirá de base para analisar qual, dentre as três empresas, está mais internacionalizada, uma vez que a análise metodológica de Dunning carece de uma abordagem comparativa.

Esta monografia está composta desta introdução, de três capítulos de desenvolvimento e a conclusão da pesquisa. No capítulo um, introdutório, serão apresentadas a pergunta principal desta monografia, seus objetivos específicos e hipóteses centrais que serão centro dos estudos dos próximos capítulos.

Dessa forma, o segundo capítulo desta monografia é composto pela revisão teórica, que apresentará e revisará a metodologia utilizada e as correntes teóricas em que o presente trabalho se baseia, para que possam ser respondidos os questionamentos levantados até agora. No terceiro capítulo, como previsto pela metodologia, as três empresas focadas serão submetidas a uma revisão histórica, para se identificar as estratégias-chave que consolidaram as vantagens obtidas historicamente.

Uma vez apresentadas as vantagens consolidadas, o quarto capítulo apresentará as três empresas sob a ótica do paradigma eclético de Dunning. Por fim, no capítulo cinco, a conclusão, serão retomadas e respondidas as premissas do primeiro capítulo, com base nos argumentos desenvolvidos.

¹ EBITDA é o indicador financeiro que informa o lucro antes dos juros, impostos, depreciações e amortizações (sigla para “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”, em inglês).

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo, será abordada a evolução da teoria da obra de John H. Dunning, elencando-se os principais pontos que servirão de base para a análise e aplicando-os ao contexto das empresas Ambev, Gerdau e Marfrig. Em paralelo, também será explicada a metodologia utilizada pela Fundação Dom Cabral, que servirá para avaliar o grau de internacionalização dessas empresas.

A progênie da obra de Dunning, o paradigma eclético de Dunning — principal abordagem teórica desta monografia — provém de sua tese de doutorado, *American investment in British manufacturing industry*, datada de 1958, que tinha, por objetivo, comparar o sucesso de companhias inglesas que investiam em operações nos Estados Unidos com o de suas concorrentes que se mantinham em território britânico. Dessa análise, surgem os conceitos de vantagens de posse e de localização, assim como o embrião do que mais tarde seria o próprio paradigma eclético (DUNNING, 1977, 1981, 1988, 1993, 2000), uma das principais ferramentas na análise de negócios internacionais.

Antes de Dunning, a ciência dos negócios internacionais conhecia apenas ferramentas rudimentares para suas análises, sendo o início dos estudos modernos sobre firmas multinacionais traçado até Stephen Hymer, cujo trabalho *The international operation of national firms: a study of foreign direct investment* (1976) foi o primeiro a tentar explicar o investimento direto estrangeiro até o nível da companhia. Nesse texto fortemente pautado na teoria da organização industrial, a discussão sobre o investimento direto estrangeiro se afasta do conceito neoclássico conduzido pelo Estado, passando a ter as companhias como seu centro. A partir dessa abordagem, Hymer elabora os conceitos de vantagens de posse e de conhecimento, além de abordar os ganhos de escala econômicos que são criados por imperfeições de mercado — tema inicialmente abordado por Coase (1937) — e que são, mais tarde, exportados para outro país, visando a um aumento na margem de lucro do empresário, o qual é fundamentado em vantagens monopolísticas projetadas por esse cenário incomum (HYMER, 1976).

Essa teoria é seguida pela abordagem sobre o ciclo dos produtos e o investimento internacional de Vernon (1966), cuja ótica ainda mantém a empresa como centro da análise, mas seu enfoque diverge do de Hymer, e passa a ser concentrado nos produtos e nas vantagens obtidas pela projeção internacional de determinada firma.

Ainda assim, em um novo cenário, composto pela expansão do conceito de internacionalização de empresas e pelo aparecimento de cada vez mais firmas de caráter multinacional, havia uma lacuna sobre a incapacidade de se conectar as diversas teorias em um único paradigma (FERREIRA *et al.*, 2013). Além disso, percebe-se um vazio nas explicações sobre a internacionalização, algumas teorias anteriores explicam porque o *foreign direct investment* (FDI) era possível, assim como outras focavam nos métodos, mas nenhuma delas abordava especificamente quando uma empresa deveria atuar no exterior (FERREIRA *et al.*, 2013), sendo a partir desses questionamentos que surge a abordagem de Dunning, o paradigma eclético. Dessa forma, o paradigma eclético, além de responder o “como” ou o “porquê”, tinha um enfoque mais prático, destinado a desenhar um processo de perguntas-chave que responderiam quando uma companhia deveria migrar parte de suas operações para o exterior, além de ser o responsável por unificar as outras teorias de internacionalização em um único paradigma (FERREIRA *et al.*, 2013).

Como comentado anteriormente, a obra de Dunning inicia em 1958, mas essa investigação apenas arranja as bases para o que mais tarde seria o seu paradigma eclético, cabendo a esse texto a identificação dos componentes *O* e *L*. O primeiro deles diz respeito às vantagens de *ownership*, ou seja, vantagens de posse, que podem ser exemplificadas como conhecimentos restritos, patentes sobre algumas marcas ou qualquer outra posse que confira determinada vantagem de uma companhia sobre outra que pertença ao mesmo mercado. Nesse exemplo específico, pode-se citar as formas de tratar o aço da Gerdau como um conhecimento específico, restrito apenas à empresa que detém as vantagens de posse. Outro modelo dessa teoria seria a marca iPhone como patente da Apple, uma vez que essa não pode ser replicada por outras empresas, sendo o logo da maçã mordida responsável por conquistar a fidelidade de parte significativa do mercado de usuários de telemóveis. O segundo conceito, as vantagens de localização, remete às vantagens de uma região que não podem ser apropriadas por quaisquer outras companhias que não aquelas ali localizadas, ou seja, são vantagens que estimulam o investimento direto estrangeiro (IDE) e que podem ser traduzidas como algum auxílio do governo, acesso a matérias-primas, mão de obra mais barata ou qualquer ativo que esteja restrito a algum território (FERREIRA *et al.*, 2013).

O próximo elemento a dar vida ao *OLI Framework* do paradigma eclético de Dunning é um artigo de 1977: *Trade, Location of Economic Activity and the MNE: A Search for an Eclectic Approach* (DUNNING, 1977), que aborda a teoria eclética — o método de Dunning de recorrer a outros modelos e ferramentas nas teorias de internacionalização e os unificar em uma única abordagem — e adiciona o elemento de fechamento para o seu *framework*, o *I*, ou

internationalization, que são as vantagens de internacionalização, relacionadas às vantagens adquiridas pela escolha de se internacionalizar, como aumento de mercado, capital e melhor distribuição de preços. Desse modo, são consolidados os três principais tópicos do *framework*: *O* (*ownership*), *L* (*location*) e *I* (*internationalization*).

De acordo com Ferreira *et al.* (2013), só é possível compreender a existência de uma firma multinacional quando se pode avaliar suas vantagens de internacionalização, pois é a partir delas que se sabe dizer porque é mais vantajoso explorar as vantagens de posse e localização internacionalmente do que explorá-las no próprio país, uma vez que a combinação das três vantagens geralmente culmina no investimento direto estrangeiro como alternativa da empresa de maximizar seus lucros. A partir disso deriva a existência de diferentes modos de entrada para a opção de se internacionalizar, surgindo alternativas para além do IDE, como o uso de franquias ou licenças para parceiros comerciais explorarem suas vantagens de posse e as vantagens de localização de determinada firma em troca de royalties.

Dessa forma, as vantagens de internacionalização normalmente estão vinculadas aos seguintes fatores: proteção de direitos de propriedade, câmbio, alternativas para fugir de determinado governo ou se beneficiar das regalias de outro, redução dos custos de transação, controle da oferta e melhor percepção da demanda, ganhos estratégicos, controle das vendas, e redução das incertezas (DUNNING, 1977).

Ainda que os principais conceitos tenham sido explorados, a obra de Dunning e seu método para avaliar as firmas internacionais evoluíram com o tempo, assim como as próprias firmas evoluem em seu modo de como se internacionalizar, de forma que o autor necessitou fazer adaptações para enquadrar a teoria na realidade vigente.

Assim, a partir desse ponto, algumas ramificações começam a surgir no conceito original, como a separação da vantagem de posse em dois tipos diferentes: aquelas que são oriundas das vantagens de ativos e as vantagens de transação (DUNNING, 1988). Dentre as vantagens de ativos, estão patentes, capacidade tecnológica e conhecimentos, enquanto dentre as vantagens de transação estão aquelas que resultam na característica multinacional da empresa, como sua distribuição de hierarquia (DUNNING, 1988). Além disso, outra concepção a ser elaborada é a ideia de que o IDE pode ser incorporado como forma de obtenção de melhores recursos, ao invés de meramente explorar os recursos que a empresa já possui (DUNNING, 1993).

Outros aspectos impactantes no paradigma eclético surgem na década de 1990, com publicações de Dunning em 1993 e 1995. Dessa forma, na publicação de 1993, foi abordado o reconhecimento da importância de estratégias como uma variável dinâmica que possui

influência sobre o paradigma eclético, enquanto que, na publicação de 1995 (*Reappraising the Eclectic Paradigm in the age of alliance capitalism*), foram analisadas as vantagens de operações com outras empresas, instituições ou governos, ou seja, a concepção das alianças. A concepção das alianças tem seu marco na obra *Reappraising the Eclectic Paradigm in the Age of Alliance Capitalism* (DUNNING, 1995) em mais uma adição para o trabalho de Dunning que, como característica, vai se adaptando a realidade vigente na estrutura dinâmica que é a relação entre as empresas.

Outra mudança significativa no modelo de Dunning, datada de 1998, é o *investment development path*, que remete à quinta fase de desenvolvimento das empresas, expandindo o trabalho *Explaining the international direct investment position of countries: towards a dynamic or developmental approach* (DUNNING, 1981), que abordava as quatro fases de desenvolvimento de uma companhia. Essa quinta fase, que ganhou o nome de *asset seek* (busca por ativos financeiros), passa a explicar o investimento entre companhias que buscam obter maior capital como uma fase do IDE. Além disso, o autor incorpora a ótica sobre os desenvolvimentos tecnológicos e sobre como eles determinavam as vantagens no paradigma eclético, além de abordar o investimento intra-tríade e o conceito de *resource seeking*, que é a fase do IDE destinada à busca por melhores recursos que façam frente ao novo cenário competitivo.

Por fim, as modificações de Dunning se encerram à síntese da sua obra, feita nos anos 2000, *The Eclectic Paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE Activity* (DUNNING, 2000). Essa, como o título já informa, é uma teoria envelope das *multinational enterprises*, que aborda todos os outros conceitos complementares anteriores, além de se estender para tópicos de fundamentos em economia, teoria organizacional e de gestão, e de apresentar os novos desafios para o paradigma eclético (FERREIRA *et al.*, 2013). Embora a obra tenha sido revista por outros autores, será utilizada apenas a metodologia descrita por Dunning, que vai até os anos 2000, para a confecção deste trabalho, uma vez que os conceitos abordados por ele parecem suficientes para uma análise do investimento direto estrangeiro protagonizado pelas firmas Anheuser-Busch InBev, Gerdau e Marfrig.

Após a revisão bibliográfica sobre a evolução cronológica da abordagem de Dunning, pode-se discutir a sua aplicação à análise da tríade brasileira em questão. No entanto, antes de posicionar as firmas dentro do paradigma eclético, serão analisados os contextos econômicos em que elas estão inseridas, de acordo com as cinco fases de desenvolvimento da *path theory* de Dunning (1981,1998), que estão organizadas conforme segue:

1. O primeiro estágio tem por característica economias com uma entrada de investimento estrangeiro maior do que saída, mas sem vantagens de posse e de localização, além de não ter praticamente nenhuma empresa internacionalizada;
2. O segundo estágio do desenvolvimento da economia é quando há um aumento no investimento direto estrangeiro e um aumento relativo das vantagens de posse e localização, graças a um apoio às companhias em ascensão;
3. O terceiro estágio é marcado pelo investimento das empresas nacionais no exterior e de um declínio do investimento direto estrangeiro que entra no país, efeitos que são consequência do aumento das vantagens de posse e do aproveitamento das vantagens de localização das firmas nacionais;
4. O quarto estágio é o oposto do primeiro estágio, ou seja, quando o investimento direto estrangeiro de saída excede o de entrada, sendo isso possível somente pela consolidação das firmas nacionais e da economia de um país, além de uma base desenvolvida o suficiente para que as vantagens de posse e de localização forneçam um vislumbre vantajoso no cenário internacional, com margens de lucro suficientemente boas para que o risco da internacionalização possa ser considerado, sendo também nesse estágio que são avaliadas as vantagens de internacionalização, sendo comum que esse fosse encontrado apenas em países desenvolvidos;
5. O último estágio ocorre quando os interesses de uma firma ultrapassam aqueles do seu país de sua origem, ou seja, quando seu capital e recursos totais oferecem uma magnitude tão grande que eles podem ser divididos entre outras empresas e nenhum outro país detém total controle sobre suas vantagens de posse, localização e internacionalização (pico de maturação e desenvolvimento das três vantagens), uma vez que elas já estão ramificadas em todo o mundo, sendo comum esse fenômeno pertencer apenas aos países desenvolvidos (apesar de, em nossa análise, encontrarmos no Brasil três companhias que já estão alocadas nesse estágio).

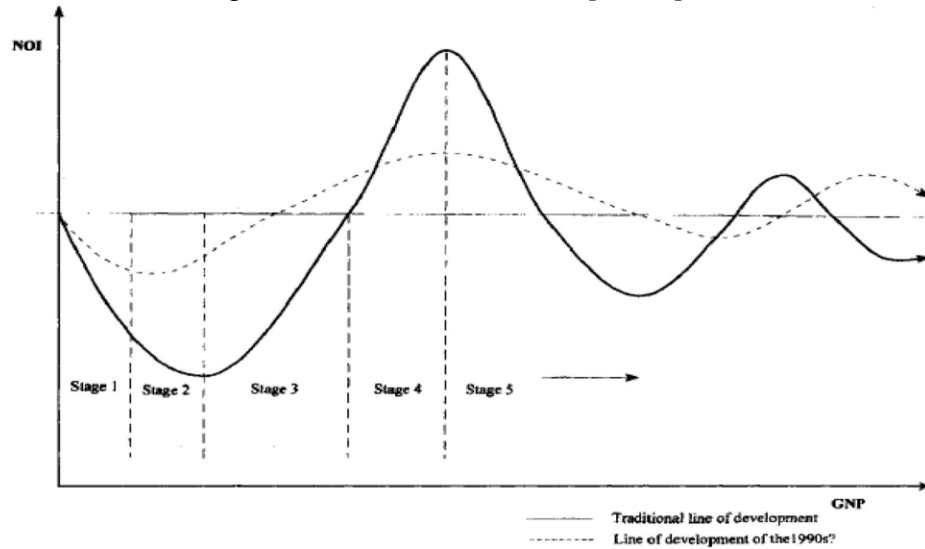
Abaixo, a Figura 1 explica a trajetória do investimento estrangeiro e a evolução da economia dos países para conter companhias multinacionais. Nela, o eixo y representa a *Net Operation Income*, a receita operacional líquida² das firmas, e, o eixo x, a evolução do *Gross National Product*, o produto nacional bruto³, de maneira que possamos mensurar a evolução do lucro operacional de acordo com o crescimento do país. Com base nos dados desta figura, que

² Indicador que considera a receita da firma, reduzindo-se os custos operacionais.

³ Valor produzido por todos os cidadãos de um país, reduzindo-se a receita gerada por residentes estrangeiros.

demonstram a correlação explícita entre a receita operacional líquida e o produto nacional bruto de um país, percebe-se que o crescimento do contexto empresarial de um país evolui paralelamente à sua capacidade de produção.

Figura 1 — *Investment development path*



Fonte: Dunning e Narula (1997).

Com base nos dados da figura 1 e a correlação explícita entre a receita operacional líquida e o produto nacional bruto de um país, percebe-se que o crescimento do contexto empresarial em um país evolui paralelamente à sua capacidade de produção.

Uma vez identificadas as fases de desenvolvimento, é possível partir para a exemplificação de como a teoria de Dunning será utilizada no presente trabalho. O primeiro passo, após identificar em qual dos cinco estágios econômicos essas firmas estão inseridas, será uma investigação mais minuciosa das devidas vantagens que as levaram a assumir o risco da internacionalização, e de elas como utilizaram esse conceito para que pudessem despontar como umas das principais empresas brasileiras em receita líquida (ALVARENGA, 2021 *apud* ECONOMATICA, 2021).

Para isso, pode-se utilizar algumas perguntas norteadoras, que estão detalhadas a seguir: em relação às vantagens de posse, pode-se questionar sobre mercados específicos, diferenciação dos produtos, diversificação de seus riscos, dotações específicas, uso de recursos da empresa-mãe, patentes específicas, conhecimentos restritos, experiência internacional, flexibilidade na aquisição e na produção, e reconhecimento das oportunidades de fusão e aquisição de outras companhias (DUNNING, 1999). Já as perguntas referentes às vantagens de localização são norteadas por: potencial de mercado, diferença de preço, diferença de qualidade, recursos financeiros, custos de transportes, comunicação e aplicabilidade de infraestrutura, barreiras ao

livre comércio, distância espacial, políticas de investimento do país, incentivos fiscais do país, distância cultural, empresas rivais dentro daquele mercado, e capacidade de absorver a demanda local (DUNNING, 1999). Por fim, as vantagens de internacionalização referem-se a: redução dos custos de transação, proteção dos direitos de propriedade, resolução de problemas da rede de comunicação, diminuição dos custos de câmbio, possibilidade de acordos, formas de usar a intervenção (ou não-intervenção) estatal ao seu favor, redução das incertezas, controle de vendas, ganhos estratégicos, internalização das externalidades positivas, e inexistência dos mercados de prazo (DUNNING, 1999).

Com isso, pode-se verificar que Dunning mostra como, porquê e quando uma empresa deve buscar a sua internacionalização. No entanto, um dos objetivos deste trabalho não é apenas compreender os porquês da internacionalização, mas também verificar qual das três empresas obteve melhores resultados no exterior, de acordo com as vantagens adquiridas. Desse modo, será utilizada uma ferramenta suplementar, que permite comparar as empresas em seus diferentes graus de internacionalização.

Tendo em vista que o principal desafio do trabalho é ser capaz de metrificar o grau de internacionalização das empresas escolhidas, apenas explicar o seu processo não seria o suficiente. Por conta disso, abre-se uma lacuna ao tentar inferir qual empresa detém maior espaço no âmbito internacional quando elas já estão no último grau de internacionalização e no estágio cinco do *path development*. Dessa forma, sem a presença de um indicador-chave para delimitar o que é ser mais internacionalizado e quais seriam os critérios aplicados, não seria possível comparar essas companhias, fazendo-se necessário outro método de viés comparativo para a investigação.

A metodologia em questão são os *rankings* da Fundação Dom Cabral⁴, que publica, desde 2006, o ordenamento das empresas multinacionais brasileiras, por meio de relatórios anuais que comparam o grau de internacionalização de diferentes firmas que tiveram sua origem no Brasil. A pesquisa, ao mesmo tempo em que se afasta da teoria de Dunning, é capaz de complementá-la, uma vez que recorre a dados mais concretos e quantitativos que não são abordados no paradigma eclético, já que a abordagem de Dunning trata aspectos mais qualitativos dos negócios internacionais.

Ainda assim, antes de explicar sua metodologia e como ela pode auxiliar na investigação, serão explicados seus objetivos e os principais dados levantados em cada análise,

⁴ Escola de negócios brasileira, com padrão internacional para o desenvolvimento de gestores e empresários.

para que isso possa servir de embasamento para futuras paridades. Seus critérios, de acordo com a Fundação Dom Cabral (2018), seguem os seguintes objetivos:

- a) Expandir a compreensão do processo de internacionalização e conhecer aspectos particulares das estratégias das empresas brasileiras no exterior;
- b) Traçar tendências de internacionalização das empresas brasileiras;
- c) Avaliar o potencial de criação de valor internacional das empresas brasileiras e identificar oportunidades de avanço para maior competitividade.

Além disso, a lista é referência em negócios internacionais para empresários e pesquisadores que desejam uma visualização mais robusta das tendências internacionais. Por meio desses métodos, chega-se ao ranking das empresas multinacionais brasileiras.

Quanto ao método, o *ranking* segue uma fórmula que permite encontrar um denominador comum para que as companhias possam ser comparadas de acordo com um mesmo índice, em um valor de quantidades absolutas. Esse índice baseia-se nos seguintes indicadores:

- a) Ativos no exterior: tudo aquilo que possui valor dentro do mercado financeiro, que seja capaz de gerar receita, e que está fora do cenário nacional;
- b) Ativos totais: item (a), com a inclusão dos itens do cenário nacional;
- c) Receitas no exterior: todo o tipo de capital obtido através da venda de serviços e de produtos fora do próprio país.
- d) Receitas totais: item (c), com a inclusão do capital obtido no próprio país.
- e) Funcionários no exterior: número absoluto do quadro de funcionários fora do Brasil.
- f) Funcionários totais: item (e), incluindo-se os funcionários do Brasil.

A partir disso, utiliza-se uma fórmula (Figura 2), que demonstra que o índice vai de zero a um, sendo a que a maior pontuação é que determina as empresas com maior grau de internacionalização. Nos últimos anos, aquelas que estão em primeiro lugar no ranking são as companhias cujo índice se aproxima de 0,8. Neste trabalho, a aplicação desse método acontecerá após a análise do paradigma eclético sobre as três companhias, atuando como um critério de desempate para que possamos entender, de forma quantitativa, qual delas possui maiores ligações com o cenário internacional e qual se destaca como uma multinacional nesse âmbito.

Figura 2 — Fórmula da Fundação Dom Cabral

$$\text{ÍNDICE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS MULTINACIONAIS} = \frac{\text{ATIVOS NO EXTERIOR}}{\text{ATIVOS TOTAIS}} + \frac{\text{RECEITAS NO EXTERIOR}}{\text{RECEITAS TOTAIS}} + \frac{\text{FUNCIONÁRIOS NO EXTERIOR}}{\text{FUNCIONÁRIOS TOTAIS}}$$

3

Fonte: Fundação Dom Cabral (2018).

3 A TRÍADE TRANSNACIONAL

Empresas multinacionais atuam como agentes de mercado independentes em relação ao governo dos seus países de origem. No entanto, elas desempenham papel fundamental na balança de pagamentos do país, uma vez que, em caso de saldo positivo, os impostos dos produtos vendidos para o exterior serão recolhidos pelo governo, além de uma série de benefícios ao expor a imagem de um país fora de suas fronteiras. Em função disso, para que um Estado possa se beneficiar da internacionalização de empresas nacionais, torna-se imprescindível a presença de companhias fortes, que possam fornecer algum grau de disputa no mercado internacional. Além disso, observa-se que a presença de uma empresa multinacional bem consolidada não atrai somente capital interno para o seu desenvolvimento, mas também capital estrangeiro, cujo objetivo por trás do fomento daquela companhia pode ser explicado pelo fato de que, muitas vezes, companhias em países subdesenvolvidos atuam como fornecedoras das companhias em países desenvolvidos (ROVAI, CAMPANÁRIO, COSTA, 2011). Desse modo, antes de se analisar a tríade focal (Gerdau, Marfrig e Ambev), faz-se necessário entender o cenário das multinacionais brasileiras, a partir de um breve resumo sobre suas origens, que remontam à década de 1950.

Para explicar os recentes fenômenos de internacionalização do Brasil, especialmente os que tocam a Ambev, Gerdau e Marfrig, é preciso revisitar, especialmente, a história da internacionalização na América Latina, processo que começou com a substituição de importações, protagonizada por grandes grupos econômicos nacionais, que eram supervisionados pelos Estados para o desenvolvimento das primeiras companhias que viriam a ter alguma força no cenário externo (CHUDNOVSKY; LÓPEZ, 1999). Além disso, é importante destacar o fato de que muitas das empresas que se consagraram pioneiras na internacionalização no território latino-americano eram estatais (ROVAI, CAMPANÁRIO, COSTA, 2011). Nesse contexto, para que pudessem ter alguma relevância dentro de um mercado já muito especializado, fez-se necessário que elas abdicassem da internacionalização de produtos específicos e com demandas técnicas maiores, para que pudessem se ater a produtos de ramos mais pesados, oriundos de empresas nacionais de grande porte, de origem familiar e que atuavam em setores tipicamente substitutivos de importações, como alimentos, bebidas, fármacos, cimento, construção civil, vidro, cerveja, tabaco, têxteis e agroindústria (CHUDNOVSKY; LÓPEZ, 1999).

Com isso, entende-se que as empresas deste período consolidam um modelo agroexportador, de abordagem agressiva — em função da sua sede por maiores fatias de

mercado — e com capacidade de se adaptar aos requisitos dos seus clientes. Ainda assim, as empresas dos países latino-americanos eram meras fornecedoras para os países centrais; no caso do Brasil, ainda se tem um desenvolvimento tardio, por conta de suas dimensões de mercado internas mais robustas, com problemas de precificação — vide a inflação — e abertura econômica mais lenta quando comparada aos outros países da América Latina (CHUDNOVSKY; LÓPEZ, 1999). No entanto, já em meados dos anos 2000, o país assume papel de destaque dentro das exportações sul-americanas (CHUDNOVSKY; LÓPEZ, 1999).

Na conjuntura atual, percebe-se uma expansão do cenário anteriormente apresentado, com um número crescente de multinacionais brasileiras ganhando espaço no contexto internacional, superando as barreiras latino-americanas e exportando para continentes distantes. Afora o crescimento quantitativo, também é possível observar um crescimento qualitativo, com a presença de empresas que, diferentemente da década de 1950, extrapolam o universo de produtos advindos de trabalho pesado e se especializam em conhecimentos técnicos e tecnologias ímpares. Esses dados, derivados da revista GV Executivo (FLEURY; FLEURY, 2016), indicam o crescimento desse do setor de trabalhos mais especializados, ao se traçar uma retrospectiva do início da década de 2010, que registrou um aumento de 477% no número de empresas multinacionais nos últimos 10 anos, sendo que, ao olharmos especificamente para os demais setores, os números são igualmente positivos: no setor secundário, que compreende as indústrias e o ramo de produtos diversificados fora das atividades extrativas, o aumento foi de 400%. Por sua vez, no setor terciário, o setor composto por serviços e comércio, o aumento é ainda mais exponencial, com 1316% de diferença para o início da década. Concomitantemente, os últimos anos têm se mostrado ainda mais promissores, com a presença das multinacionais brasileiras ocupando 24% das exportações totais (CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA, 2022).

Nota-se, portanto, uma mudança de paradigma, ao se comparar o posicionamento no comércio internacional do Brasil da década de 1950 com o país que agora abriga e exporta grandes empresas. Isso foi consolidado especialmente pela busca de se criar campeões nacionais, os quais eram fomentados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), que alocou recursos públicos para multinacionais, com o objetivo de fortificar os *players* brasileiros, em uma estratégia muito similar à adotada pela Coreia e pela China, impulsionando o empreendedorismo transnacional com maior velocidade, por intermédio de grandes aportes de capitais que iriam além das capacidades dos investidores dessas companhias (FLEURY; FLEURY, 2016). Esse crescimento acelerado é perceptível, por exemplo, ao se constatar que a América Latina era o destino para o investimento direto estrangeiro brasileiro, mas que, agora,

havia uma propagação desse capital para países mais desenvolvidos, como nos da União Europeia, da África e da Ásia. A partir desse ponto, entende-se que o Brasil não busca apenas a aderência a novos mercados, mas sim a excelência em processos e tecnologia, o que possibilita seu posicionamento como concorrência real em países mais competitivos (FLEURY; FLEURY, 2016). Assim, conclui-se que o contexto promissor do Brasil é o que implica diretamente a consolidação de empresas como Ab Inbev, Gerdau e Marfrig enquanto destaques em seu segmento, transpondo as barreiras iniciais de meros fornecedores de matéria-prima, para se tornarem referências em tecnologias de ponta.

Observa-se, então, uma mudança no contexto brasileiro e, concomitantemente, uma evolução de estágio do país no conceito da *path theory* de Dunning (DUNNING, 1998). Afinal, boa parte do que pode ser considerado como fundamentos para que um país esteja no quinto estágio de desenvolvimento da Teoria dos Caminhos de Dunning (1998), e por consequência estabeleça um contexto promissor para o crescimento sustentável de suas empresas nacionais para que possam se internacionalizar, pode-se encontrar no Brasil. No entanto, evidencia-se que estes aspectos foram consolidados em um progresso lento que envolveu ações tanto de grandes investidores, a maturação do empreendedorismo brasileiro e ações governamentais durante décadas nesse processo de consolidação.

Sendo assim, a segunda parte do capítulo terá início pela história da Ab Inbev com o Banco Garantia e com a compra de cervejarias que formaria a maior companhia de bebidas do mundo. Em seguida, serão abordados os mais de cem anos de história de Gerdau que, diferente da Ab Inbev, adotou um caminho muito mais penoso para a internacionalização, tendo-se em vista a sua consolidação mais lenta de capital. O terceiro tópico será a Marfrig, uma companhia mais jovem e que já nasceu com capital suficiente para se internacionalizar logo de início. Por fim, serão discutidas suas semelhanças e diferenças nos caminhos tomados para a consolidação das companhias no mercado internacional, para que elas possam ser analisadas sob o paradigma eclético.

3.1 Anheuser-Busch InBev

Por mais que a empresa a ser considerada para esta análise seja a Anheuser-Busch InBev, cuja fundação data de 2004, é impossível ignorar suas predecessoras, especialmente o Banco Garantia, que, por sua vez, foi fundado em 1971, e que forneceu o alicerce para aquela que se tornaria a maior cervejaria do mundo.

A história dessa empresa começa com a ambição do carioca Jorge Paulo Lemann, em um segmento muito diferente do comércio de bebidas: o mercado financeiro, em uma época em que esse era jovem e estava longe do cenário atual, com a bolsa brasileira sendo menor que a bolsa argentina, e com quase ninguém conhecendo sobre o mercado financeiro (CORREA, 2013). Além disso, foi em um contexto pouco promissor que o Garantia foi inaugurado, sofrendo com dificuldades nas primeiras especulações da bolsa até, finalmente, ganhar destaque, por intermédio de uma cultura forte, que quebrava os paradigmas da lógica empresarial dos grandes bancos para as contratações (CORREA, 2013). Em síntese, pode-se dizer que o banco era uma corretora de valores formada por *PSDs* (*Poor, smart and with a deep desire to get rich*) — como Lemann chamava os jovens ambiciosos e espertos da década de 1980 que perseguiram a riqueza no mercado financeiro, uma cultura muito inspirada no Goldman Sachs, um grupo financeiro de Nova Iorque. Foi com esse time de jovens que o Banco Garantia começou a galgar postos no segmento, até que pudesse se transformar em um banco grande o suficiente para incomodar os grandes *players* do mercado brasileiro (CORREA, 2013). Nesse contexto, o benefício dessa ascensão foi a consolidação de um capital que permitiu que ele comprasse a cervejaria Brahma e, por meio disso, começar as estratégias que mudariam a história do mercado cervejeiro e que lançariam o Brasil como o país que detém as marcas mais fortes do mundo (CORREA, 2013).

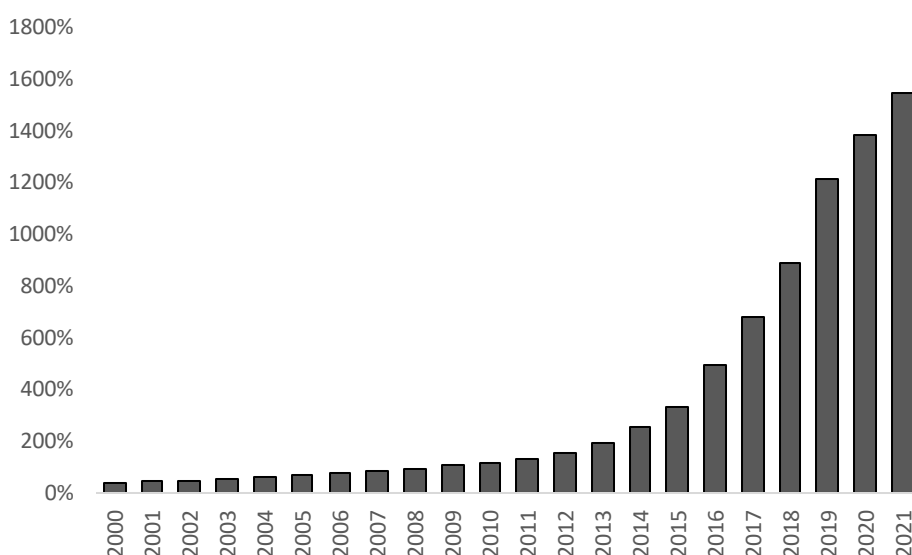
No entanto, a Brahma, marca consolidada nacionalmente, estava longe de ser a poderosa potência do mercado cervejeiro que é hoje, sendo o principal motivo disso, como abordado pelo triunvirato dos investidores Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Roberto Sicupira, a cultura administrativa da cervejaria. Algo que ilustra isso é um jargão popular da década de 1980: “cerveja era coisa para gente prevenida”, uma vez que a produção das fábricas era menor que a demanda do mercado, e que as revendas, responsáveis pela distribuição, não tinham um processo logístico eficiente o suficiente para dar conta da tarefa, de forma que apenas os mais prevenidos conseguiram comprar cerveja, por intermédio de compras antecipadas, o que indica um mercado aquecido e pouco explorado (CORREA, 2013).

As contramedidas a esse cenário desastroso vieram por intermédio de uma técnica bem conhecida pelos recém-compradores da Brahma: plagiar modelos administrativos que tinham sucesso comprovado mundialmente (CORREA, 2013). Um exemplo disso é a forma como o Garantia, copiou o modelo do grupo Goldman Sachs, citado anteriormente. Assim, a fábrica cervejeira também copiou o modelo de gestão e distribuição da Anheuser-Busch, a poderosa cervejaria norte-americana, que era capaz de distribuir seu carro chefe, a Budweiser, em

qualquer bar ou restaurante dos Estados Unidos, um feito até então considerado difícil no Brasil (CORREA, 2013).

A partir desse momento, é possível observar uma evolução drástica no mercado cervejeiro nas duas décadas posteriores aos anos 2000, justamente pelo aumento da eficiência na produção através da otimização dos processos anteriormente defasados, conforme revelado pela revista especializada no mercado cervejeiro, a Beer Art (2021), que demonstra um aumento significativo na produção de cerveja e no número de cervejarias registradas na última década no Brasil, como mostra a Figura 3. Nessa figura, o eixo x refere-se à linha temporal, enquanto o eixo y refere-se ao percentual incremental de unidades de produção de cerveja abertas em relação ao período inicial.

Figura 3 — Comparativo do crescimento do mercado cervejeiro em unidades ativas (2000 - 2021)



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Revista Beer Art (2021).

Percebe-se um incremento de 1800% de unidades produtoras no mercado, da data inicial a 2021, o que corrobora o argumento do segmento estar em *status* crescente. Para atingir tal resultado, o período de reestruturação da marca Brahma (e a construção da AB Inbev como um todo) é marcado por demissões, contratações, e vendas sendo fechadas, para que ela pudesse ganhar em escala de volume de vendas, uma vez que abolia as operações externas mais ineficientes e as substituíam por pontos de distribuição da própria matriz (CORREA, 2013). Isso foi uma escolha estratégica previsível, pois era o caminho adotado pelos sócios do Garantia em

quase toda nova aquisição de uma companhia. Em pouco tempo, o sistema de cartório⁵ não existia mais, a maioria dos funcionários da antiga gestão foram cortados, e as burocracias de gestão interna foram abolidas e substituídas por metas agressivas, com bonificações acima da média do mercado (CORREA, 2013). Nesse caso, o preceito de que “gente boa faz uma boa companhia” era colocado à prova, e, em pouco tempo, a empresa que tinha uma distribuição tão desestruturada que era incapaz de suprir a demanda, agora se transformava em uma máquina tão potente que a distribuição superava até mesmo a da Coca-Cola dentro do Brasil (CORREA, 2013).

Em pouco tempo, a Brahma ganhou uma considerável fatia de mercado, e a disputa com a Antarctica, da Fundação Zerrener, acirrou, até uma eventual fusão das marcas entre 1999 e 2000, nascendo a cervejaria Ambev (AMBEV, [s.d.]). Contudo, é importante destacar que 76% da nova companhia manteve-se com o diretório da antiga Brahma, o que significa que a maior parte da companhia estava — o que permaneceu assim em toda próxima fusão e aquisição — nas mãos do triunvirato Lemann, Telles e Sicupira (AMBEV, [s.d.]).

Após a fusão, percebe-se o mercado cervejeiro brasileiro ganha a força necessária para ser uma adversária das grandes marcas internacionais, ou seja, adquire as primeiras vantagens que compensam os riscos da internacionalização. Concomitantemente, um fator econômico externo estava ao favor da sua internacionalização: a estabilização do real. Nesse contexto, valendo-se das vantagens adquiridas e do cenário macroeconômico favorável, a Ambev viria a se tornar uma marca mundial, por meio da AB Inbev (OLIVEIRA; BORDEAUX-RÊGO, 2010).

Primeiramente, o cenário empresarial da época era caracterizado pela crescente internacionalização das empresas e por um ambiente incerto de negócios, de acirrada competição, o qual, em longo prazo, devido aos rearranjos econômicos, favorece as empresas mais eficientes e que têm poder de mercado (CAMARGOS; BARBOSA, 2005). Nessa busca por novos mercados e vantagens econômicas, a maneira mais eficiente para as firmas atingirem seus objetivos era a fusão e aquisição (F&A), a qual se torna a estratégia primária da Ambev para conquistar a internacionalização, uma vez que a companhia dispunha de um capital considerável, devido ao sucesso da fusão com a Antarctica e à ação dos investidores (CAMARGOS; BARBOSA, 2005).

Nesse cenário, os primeiros passos tomados nessa estratégia foram dados em direção à América do Sul: em 2003, a companhia de bebidas Quilmes é adquirida (na época, a maior

⁵ Sistema onde cargos administrativos eram repassados de pai para filho simulando a hereditariedade.

cervejaria argentina, com rede de distribuição na Argentina, na Bolívia, no Paraguai e no Uruguai); em seguida, a companhia Cervecería Suramericana foi comprada, e tornou-se a Ambev Ecuador, garantindo um aumento expressivo no *marketshare* sul-americano; já em fevereiro de 2004, foram adquiridos 51% das ações da Embodom, da República Dominicana, por US\$ 60 milhões (NAKAMURA, 2004). Posteriormente, foi possível perceber que a estratégia de compra de outras companhias foi fundamental para a consolidação internacional, uma vez que a aquisição de marcas conhecidas possibilitava a expansão do negócio, por intermédio da cultura Ambev (CORREA, 2013).

Mais tarde, em 2009, a Ambev tornaria-se engarrafadora da Pepsi, ao adquirir, da empresa SAB Miller, a totalidade das ações da Bebidas y Aguas Gaseosas Occidente S.R.L, o que lhe rendeu a exclusividade sobre a marca na Bolívia, consolidando outra vantagem de posse de valia significativa (AMBEV, [s.d.]). Dessa forma, com um portfólio diversificado de bebidas consolidado e um capital crescente, a máquina robusta da Ambev permitia um crescimento ainda mais acelerado no exterior, sendo feitas, nos anos seguintes, as aquisições da Cervecería Regional, da Bogotá Beer Company SAS e da Cerveceria BBC, que permitiram um domínio da América Latina no contexto da indústria cervejeira (AMBEV, [s.d.]).

Ainda assim, a América Latina era apenas o começo para os projetos de internacionalização da firma, pois a estratégia empresarial era tornar-se uma companhia “das Américas” para, posteriormente, ganhar forças para brigar pelo *marketshare* global (CORREA, 2013). Dessa forma, a América Central e o Caribe foram o próximo alvo de aquisição da companhia, sendo a estratégia escolhida para começar um *joint venture*² com a The Central America Bottling, para que as marcas Ambev pudessem chegar até a Guatemala (AMBEV, [s.d.]). Com parte da distribuição já na América Central, seu próximo passo, que viria apenas em 2014, foi a compra da Bucanero, sociedade cubana do segmento de produção e venda de cerveja (AMBEV, [s.d.]). A aquisição foi feita em conjunto com o governo de Cuba, em uma divisão de 50% das ações entre a Ambev e o país, o que, de certo modo, assegurou sua presença no território.

Com isso, boa parte das lacunas na América do Sul e na América Central estavam preenchidas, apesar de a firma ainda não deter operações na América do Norte. Como foi abordado anteriormente, o modelo de gestão da Ambev foi inspirado na companhia Anheuser-Busch, de forma que se equiparar a ela era um sonho distante da primeira, uma vez que adquirir esta companhia, líder de mercado na época, era quase impossível, pois, em termos de

² Uma união de duas ou mais empresas para atingir determinado objetivo.

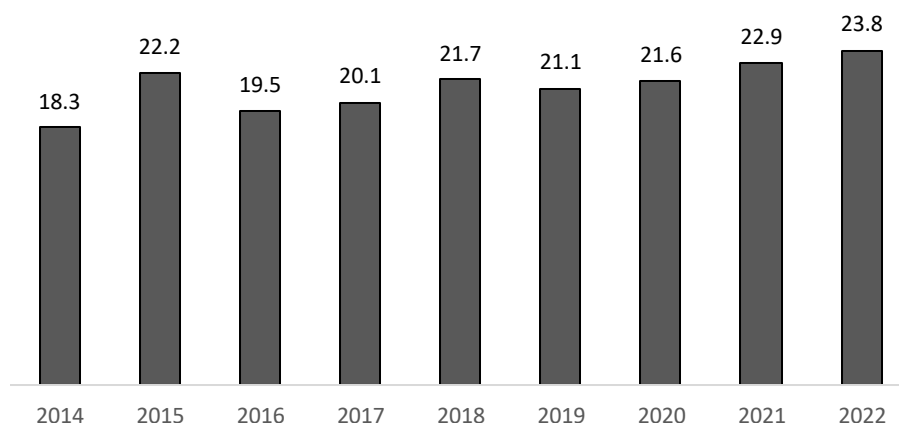
faturamento anual e valor de mercado no segmento cervejeiro, a Anheuser-Busch obteve, em 2003, um faturamento de US\$ 14,1 bilhões e um valor de mercado aproximado de US\$ 44 bilhões, contra apenas US\$ 22,6 bilhões da InterbrewAmbev (CAMARGOS; BARBOSA, 2005). No entanto, apesar da improbabilidade, a fusão das companhias aconteceu em 2008, com as compras das ações da Anheuser-Busch pela Ambev, assim como o direito da produção da cerveja Budweiser (AMBEV, [s.d.]). Apesar do trajeto turbulento até que as negociações fossem terminadas, a empresa carioca foi capaz de finalizar a aquisição, assumindo o primeiro lugar do mercado no seu segmento, consolidando-se como a maior cervejaria do mundo (CORREA, 2013).

Em resumo, a empresa consolidada após a fusão com a Anheuser-Busch, a Anheuser-Busch InBev, é uma cervejaria multinacional, com sede na Bélgica, que foi fundada em 2008, pela fusão da belga InBev e da americana Anheuser-Busch, sendo conhecida por marcas como Budweiser, Stella Artois e Corona, e possuindo operações em mais de 50 países, sendo responsável por cerca de 25% de toda a cerveja produzida no mundo (AMBEV, [s.d.]). Antes disso, a InBev foi fundada em 2004, pela fusão da belga Interbrew e da brasileira Ambev (AMBEV, [s.d.]). A Anheuser-Busch, por sua vez, foi fundada em 1852, nos Estados Unidos, e tornou-se conhecida por sua marca Budweiser.

Conclui-se então que houve um conjunto de estratégias corporativas que guiou a AB Inbev ao seu sucesso, o qual é marcado por táticas agressivas de fusões e aquisições, pautadas nos benefícios da internacionalização como uma maneira de expandir seu mercado comprador. Nessa ótica, os riscos da internacionalização eram, de certo modo, mitigados por gestão empresarial forte; recursos financeiros da empresa-mãe, que possibilitaram o uso das aquisições para consolidar a marca AB Inbev em diversos países sem a necessidade de transpor as barreiras culturais dos países-alvo; e, por último, o acesso a patentes de marcas mundialmente conhecidas, para assegurar o *marketshare* da companhia.

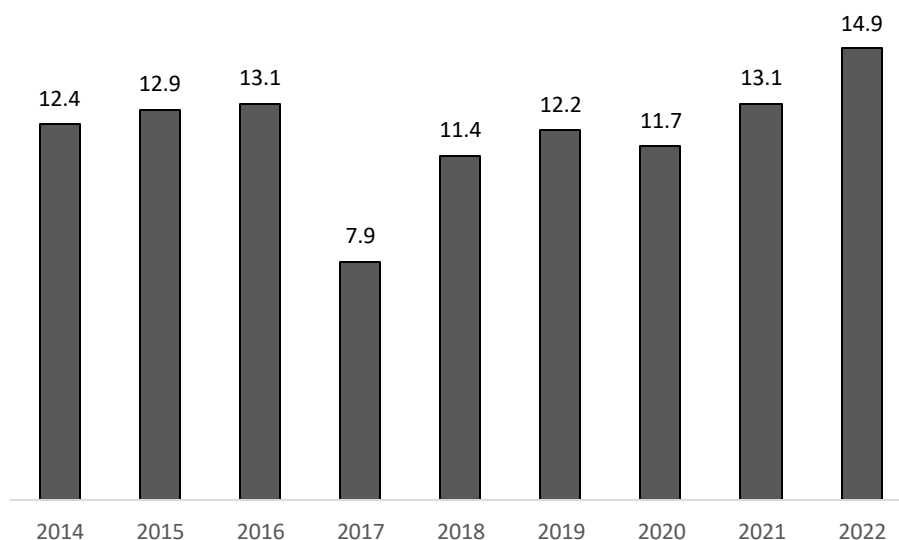
Para corroborar esses argumentos acerca das estratégias frutíferas de consolidação da AB Inbev, pode-se analisar seus resultados da década de 2010, por intermédio dos seus demonstrativos financeiros, uma vez que, como uma companhia de capital aberto, os principais indicadores relativos ao seu crescimento e sucesso estão abertos ao público, e fornecem um panorama que pode medir os efeitos de suas expansões no cenário internacional. Isso pode ser melhor percebido nas Figuras 4 e 5, nas quais o eixo x representa o período de análise e, o eixo y, o valor em bilhões.

Figura 4 — EBITDA da AB Inbev, em bilhões de reais (2014 - 2022)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em AB Inbev (2023).

Figura 5 — Lucro líquido da AB Inbev, em bilhões de reais (2014 - 2022)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em AB Inbev (2023).

Ao analisar o EBITDA da AB Inbev dos últimos sete anos, aliado ao seu lucro líquido, pode-se perceber um crescimento estável da firma, que acompanha suas estratégias de aquisições de novos mercados. Além disso, ambos os indicadores trazem um panorama da lucratividade da companhia como correspondência direta da decisão de se internacionalizar cada vez mais. Por fim, também se nota saúde financeira estável, a qual é advinda da mitigação de riscos, ao se espalhar seu capital por diferentes mercados e países — vantagem adquirida com a internacionalização.

3.2 Gerdau

Se, por um lado, temos a Ambev, com sua estratégia de aquisições agressivas, por outro temos a Gerdau e sua expansão progressiva de IDE pela América, em um processo que, se mapeado desde a sua fundação, perdura por mais de cem anos. Hoje, a companhia está presente em: Argentina, Brasil, Canadá, Colômbia, Estados Unidos, México, Peru, República Dominicana e Uruguai; apesar disso, ela teve um início humilde como fábrica de pregos, a Fábrica de Pregos de Paris, fundada no sul do Brasil, na cidade de Porto Alegre (GERDAU, [s.d.]). Por intermédio dela, a empresa construiu bases sólidas o suficiente para ser competitiva não apenas em nível regional, mas também internacional, sendo em 2018, por exemplo, a maior fabricante de aço bruto do Brasil (INSTITUTO AÇO BRASIL, 2019).

Apesar do início da empresa datar de 1901, quando a fábrica de pregos foi adquirida por João Gerdau, seu sucesso está atrelado ao financista Curt Johanpetter e suas habilidades administrativas. De início simples, não havia nenhuma técnica de especialização acima da média, nem domínio sobre determinada marca ou qualquer outra assinatura que conferisse vantagem sobre sua concorrência, exceto por um único diferencial: um processo rigoroso na confecção e auditoria de pregos, para garantir que ele tivesse exatamente um quilo, como forma de mitigar as perdas no processo por ineficiência na contagem e medição (GERDAU, 2010). Esse pequeno diferencial provou-se valioso, e possibilitou lucros acima da média para a fábrica, apesar de o mercado ainda ser difícil e dependente de vias externas, pois os arames para a confecção dos pregos eram importados, e nem sempre vinham com a qualidade desejada (GERDAU, 2010).

A situação de dependência, nesse caso, atuou como força motriz da mudança: com mais capital, conquistado por intermédio dos lucros da fábrica, a família adquiriu os recursos necessários para a aquisição da Usina Riograndense, também no Rio Grande do Sul, para que a Gerdau finalmente pudesse iniciar sua produção de ferro — no começo, produzido através de sucata (GERDAU, [s.d.]). Tornaram-se, então, especialistas no segmento, e as primeiras vantagens competitivas começavam a surgir, com o refinamento de técnicas que ainda eram escassas no Brasil (GERDAU, [s.d.]). Além disso, a vantagem mercadológica acompanhava a boa administração da companhia, de forma que bons momentos para a construção civil naquela época no Brasil fortaleceram o capital da Gerdau, o que possibilitou o nascimento da Fundação Gerdau em 1963 (GERDAU, [s.d.]).

Já em 1969, a Gerdau realiza suas primeiras expansões interestaduais: a siderurgia AçoNorte e a filial comercial Gerdau Cosigua, localizadas em Pernambuco e Rio de Janeiro

respectivamente, o que consolidou unidades de produção tanto no sul, quanto no centro e no norte do país (GERDAU, [s.d.]). Esse movimento empresarial firma o domínio brasileiro pela companhia, que agora disputava as fatias de mercado do país inteiro, apesar de seu crescimento não acompanhar a capacidade de absorção brasileira da sua produção de aço. Nesse contexto, o esgotamento das oportunidades de crescimento no mercado interno tornou-se um forte estímulo para a busca de mercados externos (MACADAR, 2009).

Dessa forma, o início da internacionalização da Gerdau acontece por intermédio da aquisição da siderúrgica Laisa, no Uruguai, uma vez que a companhia acreditava que o mercado latino-americano detinha a demanda necessária para absorver a sua oferta, além desse considerar a especialização em sucata um bom diferencial mercadológico da companhia — uma vez que poucas empresas tinham a mesma técnica no tratamento do material (BARBOSA, 2005). Essa experiência foi considerada um projeto-piloto, que tinha, como finalidade principal, testar a capacidade de adaptação da empresa a outros mercados (BARBOSA, 2005). Nesse sentido, pode-se pensar na já citada teoria de Dunning (1993), em que a decisão de internacionalização inicial provém de vantagem de posse, a qual remeteria, nesse caso específico, à exclusividade sobre as técnicas refinadas no tratamento de aço.

Em 1983, em conjunto com as novas diretrizes da administração da Gerdau, a empresa finalmente torna-se uma firma multinacional brasileira, com a aquisição da canadense Courtice Steel (GERDAU, [s.d.]). Há, antes disso, mais uma expansão interna, em 1988, com a aquisição da Usina Barão de Cocais, em Minas Gerais, antes de finalmente ser adquirida a Courtice Steel, no Canadá. O sonho de ramificar internacionalmente a companhia, como havia sido proposto pelo novo conselho administrativo, toma forma com a internacionalização para o Canadá. A extensão territorial da empresa, a partir desse momento, passa a cobrir toda a América, embora, assim como no caso da Ambev, o maior desafio fosse a expansão para os Estados Unidos, cujo mercado siderúrgico era o objetivo de longo prazo, para se aumentar as possibilidades de crescimento e se obter economias de escala (LANNES, 2005).

Seguindo a ordem cronológica dos mais de cento e vinte anos da empresa, há ainda outro marco importante em sua trajetória a ser destacado: a especialização no setor de aço, para o desenvolvimento do especializado aço GG 50, do segmento de aços especiais, que entra na cesta de produtos Gerdau após a compra da Siderúrgica Piratini (GERDAU, [s.d.]). Aqui, nasce o primeiro vergalhão com marca (o símbolo da Gerdau em sua estrutura) como garantia de qualidade, o que levou o capital da empresa a crescer cada vez mais (GERDAU, [s.d.]).

Nesse momento, um ponto em comum possível de se observar ao se analisar as trajetórias da Gerdau e da Ambev é que o capital torna-se multiplicador dele mesmo. Além

disso, percebe-se que após atingir certo patamar, em ambos os casos, tornou-se mais fácil minar a concorrência e comprar firmas mais fracas, com localizações ou tecnologias estratégicas.

Voltando à história da Gerdau, sua maior vantagem residia no capital, que era muito maior que o de seus concorrentes, sendo o passo seguinte a expansão para a Argentina, por investimento direto estrangeiro: essa era uma escolha lógica, uma vez que o mercado argentino era semelhante ao brasileiro, e, apesar da diferença de idioma, a distância cultural era menor (MACADAR, 2009). Além disso, os aprendizados internacionais, em conjunto com os incentivos do Mercosul, estimulavam uma atuação de caráter mais regional (MACADAR, 2009).

Dessa maneira, o lento processo para dentro da América do Norte, quando observado desde a gênese da empresa, ganhava forma na década de 1990, quando as ações Gerdau passam a ser listadas na bolsa de Nova Iorque (GERDAU, [s.d.]). Em sequência, a companhia adquire a siderúrgica *Ameristeel*, dos Estados Unidos, firmando sua posição na América (GERDAU, [s.d.]). Isso é de fundamental importância, pois, até esse momento, os avanços na América do Norte tinham sido marginais, marcados pela aquisição de pequenas *minimills*⁶, de forma que, agora, graças à transposição de barreiras tarifárias — uma vantagem de localização —, a empresa podia exceder seu espaço nos Estados Unidos (MACADAR, 2009). Nesse contexto, por mais que ainda existissem países a serem conquistados, a firma poderia se considerar uma multinacional robusta, com um capital diversificado o suficiente para não ser mais dependente de um único país (GERDAU, 2009).

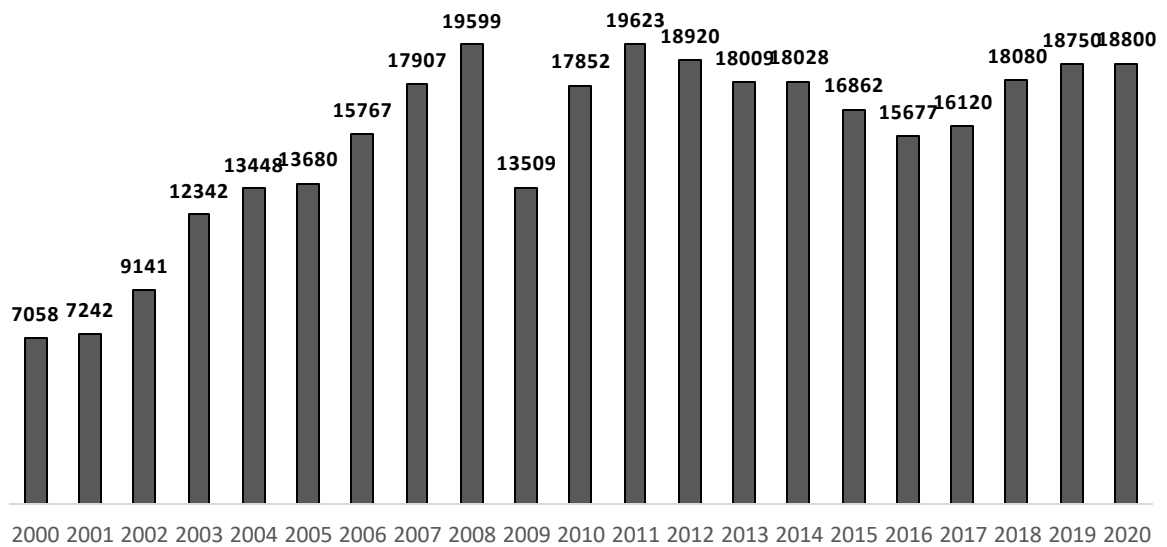
Os próximos passos pareciam fáceis, e tomaram muito menos tempo para que feitos equivalentes aos anteriores fossem concretizados, como a fundação do Instituto Gerdau, uma marca para controlar as diretrizes da corporação (GERDAU, [s.d.]). Esse novo patamar estabelecia uma visão diferente do que era a empresa, indo além de uma fábrica de aço, para a companhia adotar um caráter singular, diversificando seu capital e atacando outros países, como foi o caso do Peru, com a compra da Siderperu, que possibilitou a consolidação de um avanço para seu crescimento como multinacional, uma vez que agora restava apenas a América Central para que o grupo estivesse presente nos três fragmentos do continente americano, algo que tornou-se mais próximo da realidade em 2007, quando ele assume controle do Grupo Field, no México (GERDAU, [s.d.]).

Assim, a Figura 6 apresenta a evolução na produção de aço, em milhões de toneladas, permitindo uma análise acerca do desenvolvimento da produção, de acordo com as expansões

⁶ Usinas construídas para atender demandas locais de uma pequena região, com recursos também locais.

territoriais advindas da internacionalização. Nessa figura, o eixo x representa os períodos em análise, enquanto o eixo y indica os valores de produção de aço, em milhões de toneladas, o que possibilita a percepção de um incremento de 60% no valor da produção de aço, de 2000 para 2020.

Figura 6 — Evolução na produção do aço



Fonte: elaborado pelo autor, com base em CVM Gerdau (2023).

A partir das informações dispostas na Figura 6, pode-se analisar o crescimento da produção de aço de acordo com o processo de internacionalização de acordo com a presença de novos países para absorver a demanda Gerdau. Há um incremento de 60% no valor da produção de aço de 2000 para 2020.

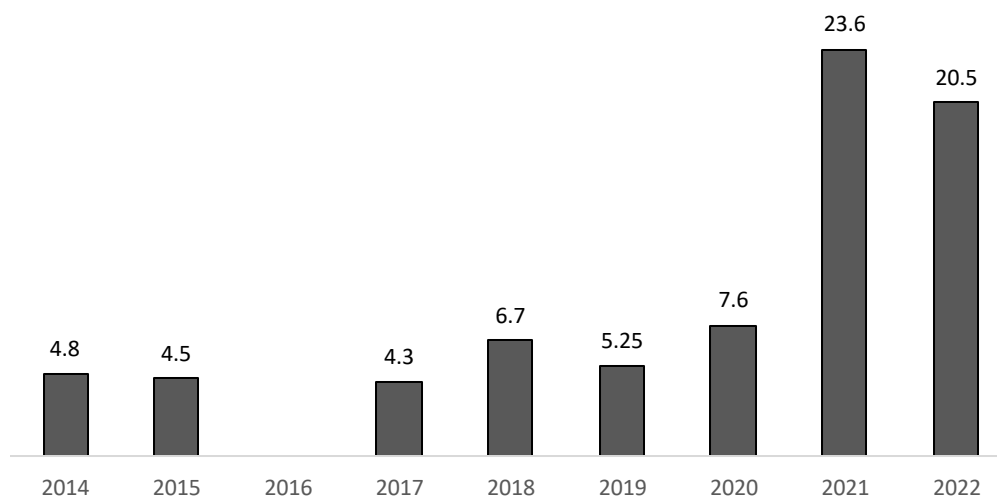
Portanto, após a expansão agressiva para fora do Brasil, os momentos seguintes da companhia são voltados para sua modernização estrutural, uma vez que, apesar de se manter sempre à frente nas novas tecnologias a respeito do aço, sua estrutura organizacional era antiquada: processos poucos ágeis, e hierarquia travada, com pouco espaço para o empoderamento de novos talentos e diversidade (GERDAU, 2009). Dessa forma, a ruptura aconteceu em 2014, com o que a Gerdau chamou de “Transformação Cultural”, evento tão importante que abriu caminho para que o primeiro membro de fora da família Gerdau, assumisse a presidência da empresa (GERDAU, 2009).

Assim, nos eventos recentes e com a volta da companhia para as mãos da família Gerdau, é sob a direção de Yohannpetter que acontece o lançamento da Gerdau Next, braço que assume os novos negócios da companhia (GERDAU, [s.d.]), um movimento similar à Z Tech ou à Ambev Tech no que diz respeito a firmas mais antigas e robustas criando frentes para imitar o cenário de inovação das *startups*. Nesse sentido, percebe-se uma característica marcante dessas companhias como a busca constante por inovação e novos negócios, seja no mercado interno ou no cenário internacional.

Por fim, assim como analisado na AB Inbev, é possível recorrer aos dados dos relatórios destinados aos investidores para comparar as mudanças históricas com os dados financeiros do lucro da empresa para verificar os reflexos dessas mudanças ocorridas ao longo dos anos. Dessa forma, nas Figuras 7 e 8 a seguir, que representam, respectivamente, o EBITDA da Gerdau, em bilhões de reais, de 2014 a 2022, e o lucro líquido da empresa, também em bilhões de reais e da mesma época, é possível verificar o *status* atual e recente da companhia. Nessas figuras, o eixo x representa os períodos em análise, e, o eixo y, os valores, em bilhões de reais.

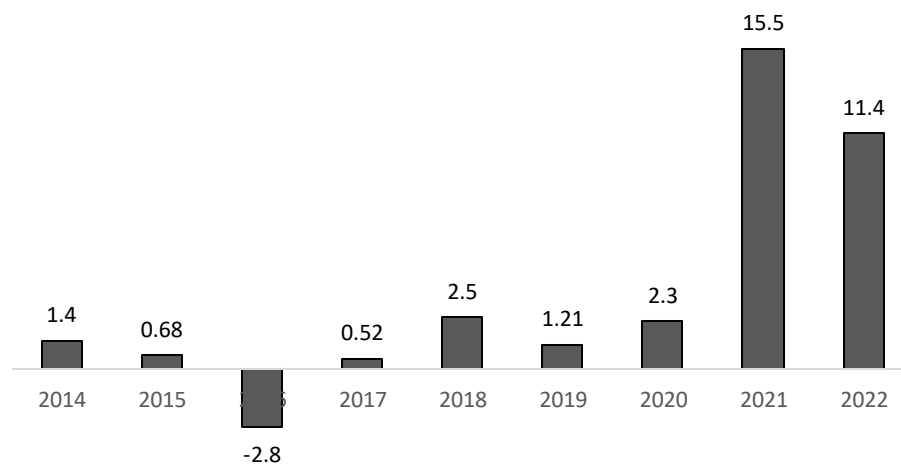
Ademais, elas também permitem um comparativo direto com a AB Inbev, de maneira que possam ser analisados a saúde financeira e o crescimento, sob a ótica do lucro da empresa, nos anos em que diversas ações de expansão internacional foram executadas. Aqui, ambos os indicadores financeiros apresentam um crescimento retraído em curto prazo, com expectativas de isso ser compensado após 2020, com números acima da média quando comparados com o começo da linha temporal analisada como resposta às operações internacionais já estáveis.

Figura 7 — EBITDA da Gerdau, em bilhões de reais (2014 - 2022)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gerdau (2023).

Figura 8 — Lucro líquido da Gerdau, em bilhões de reais (2014 - 2022)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gerdau (2023).

Aqui, apesar de dificuldades iniciais, o benefício da internacionalização pode ser percebido no aumento drástico do lucro da companhia após os períodos de aquisição: entre 2014 e 2018, os lucros apresentam resultados inferiores, algumas vezes até negativos, em função do dispêndio de capital de se investir fora do seu país, apesar do acúmulo de dívidas apresentar resultados baixos quando comparados com os períodos posteriores. Ainda assim, após a estabilização, com os novos mercados adquiridos, o lucro obtido em apenas dois anos é capaz de compensar o crescimento desacelerado do período de dívida, verificando-se uma estratégia assertiva da firma na escolha de se internacionalizar, mesmo diante dos empecilhos da aquisição de novos mercados.

3.3 Marfrig

A Marfrig, última empresa da análise, tem uma história que destoa das demais por ela ser uma empresa mais jovem, mas, ao mesmo tempo, com uma estrutura de capital robusta. Ao contrário da Gerdau, por exemplo, que levou anos para se consolidar e adquirir o capital necessário para suas mudanças, ou da Ambev, que teve seu início traçado desde o Banco Garantia e com a aquisição de empresas centenárias, a Marfrig consegue fazer frente por conta do preparo e da estrutura da sua organização, advindos dos investidores do agronegócio.

A Marfrig Global Foods é uma empresa brasileira de alimentos, fundada em 1995 pelo empresário Marcos Molina, tendo iniciado suas atividades como uma pequena fábrica de processamento de carne bovina em São Paulo, mas, rapidamente, expandindo-se, para se tornar uma das principais empresas de alimentos do mundo (MARFRIG, [s.d.]). Nesse caso, as principais motivações para a internacionalização da Marfrig foram a busca de eficiência e a mitigação de riscos, por meio da diversificação de proteínas e da consolidação da plataforma global, com atendimento a clientes e consumidores internacionais mais importantes (DIAS; CAPUTO; MARQUES, 2012). Dessa forma, a diversificação geográfica visava à redução de riscos do mercado brasileiro, existentes em decorrência de problemas políticos ou sanitários (DIAS; CAPUTO; MARQUES, 2012).

Nessa conjuntura, o cenário proeminente da evolução da produção da carne bovina no mundo exemplifica um contexto favorável para a inserção de mercado da Marfrig no comércio mundial e para o aumento da sua produção. Isso está exposto na Figura 9, cujo eixo x representa o período de 2010 a 2021 e cujo eixo y indica o valor da produção da carne bovina, em milhares de toneladas.

Figura 9 — Produção de carne bovina no mundo (2010 - 2021)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em AgroSaber (2021).

De acordo com os valores apresentados na figura, percebe-se um aumento substancial da demanda por carne bovina na última década. Isso possibilita a consolidação de um cenário favorável para as tentativas de ganho de mercado da Marfrig, com um aumento considerável da demanda do seu segmento.

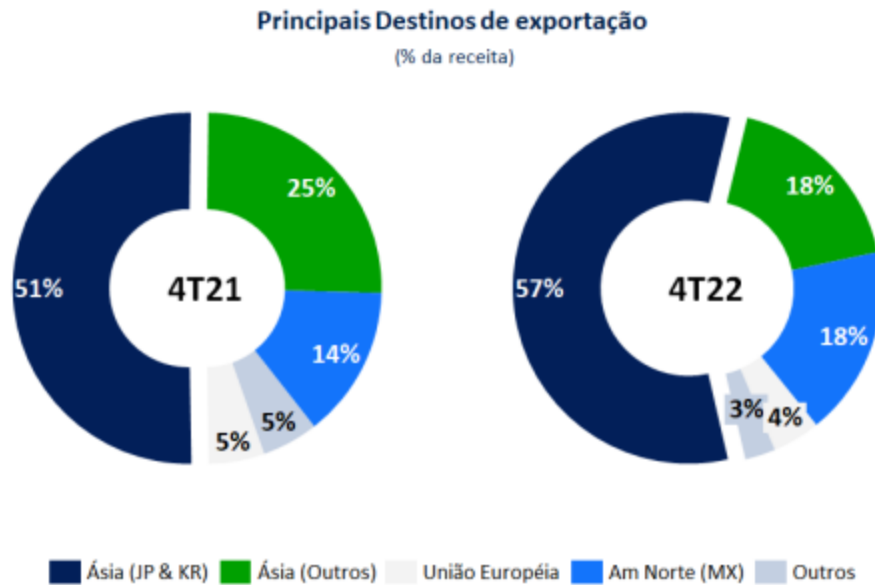
Por conta disso, a estratégia de crescimento da empresa sempre foi baseada na diversificação de produtos e na expansão geográfica. Isso levou a empresa a adquirir várias outras empresas, incluindo a National Beef (EUA), a Keystone Foods (EUA), a Moy Park (Irlanda) e a Quickfood (Argentina) (MARFRIG, [s.d.]). Aqui, especificamente a aquisição da National Beef, em 2007, foi um marco importante na história da empresa, uma vez que estadunidense era uma das principais processadoras de carne bovina do seu país, de forma tal que a aquisição permitiu que a Marfrig se tornasse uma das maiores empresas de carne bovina do mundo (MARFRIG, 2007).

Além disso, sua internacionalização pode ser explicada a partir da busca por vantagens de cadeia de suprimento e de confiança da população. O Uruguai, por exemplo, é um dos poucos países que dispõem de processos autorizados e certificados para algumas especialidades de carnes, sendo por essa razão que a Marfrig adquiriu o Frigorífico Tacuarembó (STORTI; VIEIRA, 2013). Dessa forma, a companhia é, hoje, uma das principais exportadoras uruguaias de carne processada para os EUA, com capacidade para abater, nesse país, 3900 bovinos por dia (cerca de 22,8% do abate no país) (STORTI; VIEIRA, 2013).

De forma complementar, em 2008, a Marfrig adquiriu a Keystone Foods, uma empresa americana de processamento de carne suína e de frango (MARFRIG, 2008). A aquisição permitiu diversificação da oferta de produtos e o aumento da presença nos mercados de proteína suína e de frango (MARFRIG, 2008). Na sequência, em 2015, a companhia adquiriu a Moy Park, uma empresa irlandesa de processamento de carne de frango. Essa última compra permitiu que a Marfrig aumentasse sua presença nos mercados europeus e reforçasse sua posição como líder mundial em processamento de carne de frango, diversificando ainda mais sua atuação no segmento como contramedida a crises (MARFRIG, 2015). No ano seguinte, foi adquirida a Quickfood, uma companhia argentina de processamento de carne bovina, o que possibilitou o aumento da presença na América do Sul e a consolidação da empresa compradora como uma das maiores empresas de carne bovina na região (MARFRIG, 2016).

A Figura 10 abaixo evidencia os resultados do segundo trimestre da Marfrig, comparando os anos de 2020 e 2021, e o principal destino das suas exportações. Aqui, torna-se possível inferir a diversificação do mercado de consumidores, ideia inicialmente proposta no planejamento estratégico da empresa ao pensar na internacionalização, além de se perceber que, uma das menores fatias tende a crescer, para, eventualmente, inviabilizar a dependência de consumidores de um único país.

Figura 10 — Principais destinos das exportações da Marfrig (2021 - 2022)



Fonte: Marfrig (2022).

Além disso, a Marfrig também investiu em novas tecnologias e práticas sustentáveis: em 2016, a empresa lançou o programa "Marfrig Sustainable Beef", que visa a garantir que toda a carne bovina produzida pela empresa o seja de forma sustentável (MARFRIG, 2016). Assim, o programa inclui medidas como o uso de práticas de produção mais limpas, o aumento da eficiência energética e a redução do uso de carbono (MARFRIG, 2016).

Percebe-se, portanto, pela história da Marfrig, que o capital inicial da sua formação, fomentado pelos investidores iniciais (que já detinham vasta experiência de mercado), possibilitou que, em vinte anos, ela atingisse o patamar que a Gerdau precisou de um século para alcançar, uma vez que, em 2017, ela já era a primeira empresa a exportar carne *in natura* do Brasil para os Estados Unidos. Por consequência, conclui-se que esse avanço rápido possibilitou bons ganhos de mercados e consolidação de marca, de maneira rápida e eficiente.

Após isso, o processo de especialização fez a empresa migrar para o mercado de proteína bovina, vendendo alguns de seus ativos para que pudessem adquirir a National Beef, uma das maiores empresas de carne dos Estados Unidos e, concomitantemente, a Quickfood, da Argentina (MARFRIG, [s.d.]). Além disso, a companhia teve que dividir suas operações, para que pudesse lidar com a complexificação dos seus produtos, clientes e mercados, gerando uma segmentação que ficou dividida entre Operação América do Norte e Operação América do Sul (MARFRIG, 2016). Os desdobramentos da compra da National Beef culminaram com a

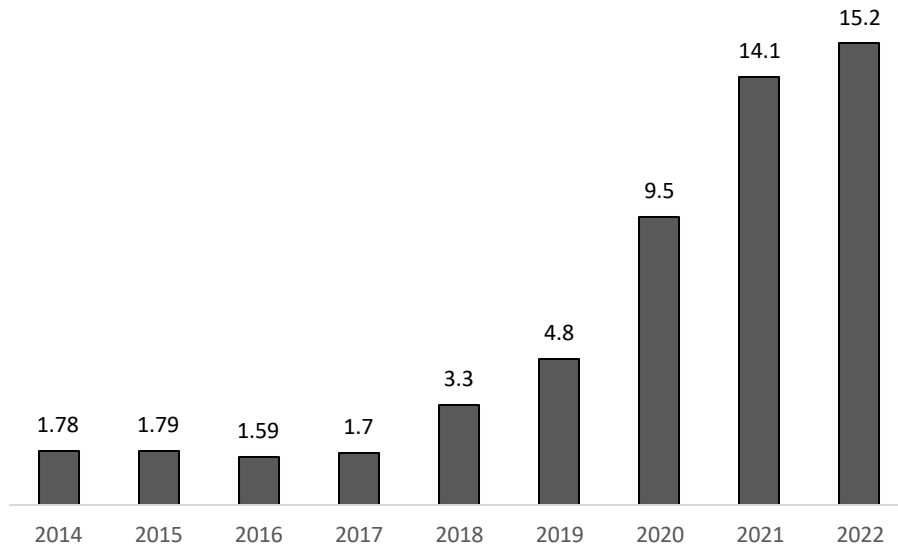
companhia passando a ser a principal exportadora de plantas certificadas para a China (MARFRIG, [s.d.]).

Assim, conclui-se que, no caso da Marfrig, os movimentos corporativos recentes estão relacionados ao viés de inovação, assim como no caso das outras duas companhias, uma vez que, dentro do segmento de carnes, a empresa optou pelo viés de sustentabilidade como forma de se colocar à frente da sua concorrência em um ponto pouco atacado. Em paralelo, a companhia também optou por uma *joint venture*, para dar origem à Plant Foods, que se especializou em produtos de origem vegetal, mais uma vez atacando um mercado menos consolidado em busca de especializações que fogem ao padrão imposto pelas outras marcas. Além disso, atualmente, o braço de inovação da multinacional estende-se até o *e-commerce* na Argentina, com o Mercado Party, que comercializa produtos congelados para o varejo (DIAS; CAPUTO; MARQUES, 2012).

Além disso, seus novos investimentos estão voltados para a estratégia de crescimento sustentável da Marfrig Verde+, concentrando seu capital em cadeias de gado economicamente sustentáveis para a conservação dos biomas em que são produzidos (MARFRIG, [s.d.]). Por conta disso, entende-se que há uma pausa na tentativa de adquirir novos mercados pela aquisição de companhias, IDE ou *joint ventures*, uma vez que uma produção tecnológica que permita manter os níveis de produção de maneira sustentável demanda boa parte dos recursos da companhia (MARFRIG, [s.d.]).

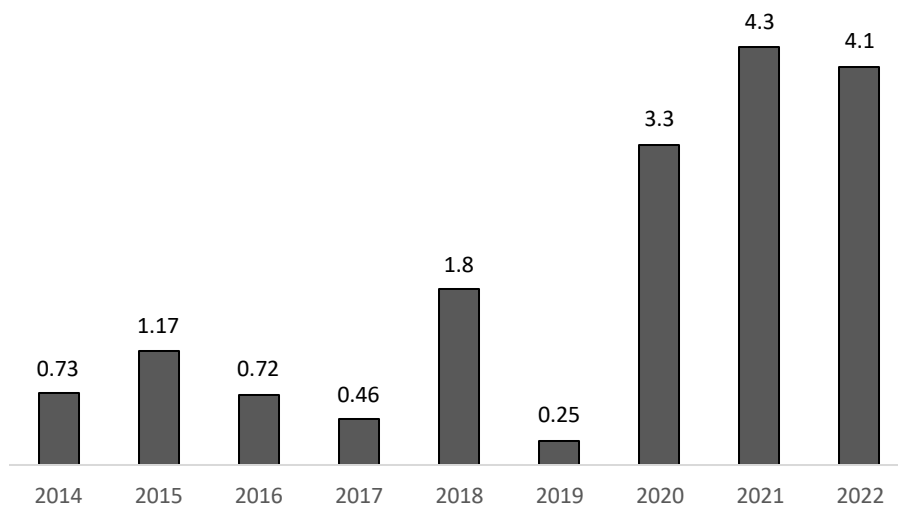
Por fim, pode-se analisar, nas Figuras 11 e 12, respectivamente, a consequência desses movimentos corporativos na EBITDA e no lucro da companhia, para validar ou não o sucesso das empreitadas internacionais e das compras de novas plantas de produção. Aqui, o eixo x representa os períodos anuais, datados a partir de 2014, enquanto o eixo y indica os valores em bilhões de reais.

Figura 11 — EBITDA da Marfrig, em bilhões de reais (2014 – 2022)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Marfrig (2023).

Figura 12 — Lucro líquido da Marfrig, em bilhões de reais (2014 - 2022)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Marfrig (2023).

Com base nessas figuras, pode-se perceber um aumento considerável no lucro da companhia pós-2020, em um fenômeno similar ao da Gerdau. De certo modo, corresponde aos frutos após os processos de internacionalização constantes e o aumento da margem de lucro após a diversificação do capital da companhia entre diferentes mercados e aumento do público consumidor em correspondência aos períodos de aquisição cuja dívida obtida pela compra de novas unidades interfere nos dois indicadores.

Agora, é possível, antes da análise sob o paradigma eclético, inferir alguns pontos sobre a história das empresas. Antes disso, porém, retomando-se brevemente os históricos apresentados, a amostra conta com três companhias totalmente diferentes: a Ambev, que, apesar da idade de criação retomar à época da Brahma, só ganhou o aspecto robusto depois da compra pelo Banco Garantia, que estava centrado na boa administração do trio de Lemann, Telles e Sucupira, tendo um negócio que não era sobre a cerveja em si, mas sobre como administrar uma empresa, âmbito no qual inegavelmente os três detêm uma enorme perícia; a Gerdau, que, com seu “jogo de longo prazo” e apesar do sucesso, precisou de gerações para atingir o patamar em que se encontra hoje em dia; e a Marfrig, uma companhia nova, mas que possui um capital suficiente para brigar pelo topo do comércio internacional de proteína animal em menos de vinte anos de existência.

Além disso, apesar de suas diferenças, especialmente na formação das companhias, também é possível identificar alguns pontos em comum: todas elas adquiriram vantagens de posse desde seus inícios, por meio de especialização técnica ou de patentes exclusivas ou, ainda, de bons recursos financeiros, graças ao capital da empresa matriz; todas também possuem a busca por inovação como carro-chefe, gerando divisões à parte dessas companhias, como a Marfrig+, a Gerdau Next e a Ambev Tech; todas também respeitam a ideia da gestão atualizada, estando menos presas a processos burocráticos e respondendo de maneira ágil ao mercado, algo exemplificado pela eminência de novas gerações de colaboradores. O maior exemplo é a Gerdau e a presidência de Gustavo Werneck que quebrou o paradigma dos antigos líderes serem membros da família Yohanpetter.

Outro ponto de destaque é que, em todos os casos, o capital parece atuar como multiplicador dele mesmo, como é possível analisar até mesmo no exemplo de começo mais simples entre três empresas, com a Gerdau e a Fábrica de Pregos Pontas de Paris, em que, uma vez que a companhia teve os recursos suficientes para adquirir outras companhias, passou a ser só questão de tempo para a ocorrência de uma expansão ascendente concomitantemente a estratégia de aquisição de empresas competidoras, para a entrada em novos mercados e retirada da dependência de um único país, o que facilitou a administração das companhias e a mitigação de danos em casos em que a economia teria um mau desempenho em algum dos países-sede. A mesma estratégia pode ser vista nas três empresas e ela parece explicar o sucesso repentino da Marfrig, uma vez que a consolidação da empresa se deu por meio da aquisição de outras plantas tanto no Brasil quanto fora dele, especialmente na busca de diversificação do produto ou para que pudesse adquirir uma tecnologia nova.

Agora, com o contexto histórico desenhado, o próximo passo é analisar as empresas sob a metodologia proposta, para entender os seus graus de internacionalização, os dados por trás dessas grandes firmas e, sobretudo, identificar qual delas está mais internacionalizada.

4 AS TRÊS COMPANHIAS SOB A ÓTICA DO PARADIGMA ECLÉTICO

O paradigma eclético de Dunning, como abordado anteriormente, explica o porquê uma empresa deve se internacionalizar, aborda quais são as principais formas de internacionalização, como exportações, licenças, franquias, alianças estratégicas, *joint ventures*, aquisições e investimentos *greenfield*, e possibilita a definição de qual o grau de internacionalização de uma empresa, sendo, o maior deles, o investimento direto estrangeiro (DUNNING, 1998). A escolha da forma de internacionalização varia de acordo com as possíveis vantagens da empresa, pois devem existir proveitos na internacionalização que sejam capazes de suprir as barreiras naturais de se iniciar uma nova operação em outro país (como fatores linguísticos e culturais, nova legislação tributária e concorrência local) (DUNNING, 1998). Desse modo, as vantagens são elencadas de acordo com o paradigma, sendo subdivididas em posse, localização e internacionalização, como forma de metrificar os benefícios qualitativos que possam compensar os custos e desvantagens de se internacionalizar (DUNNING, 1998). Dessa forma, uma vez abordada a história das três companhias, bem como suas características singulares e o contexto em que estão inseridas após os anos 2000, serão revisadas suas diferentes vantagens dentro do paradigma eclético, para explicar seus respectivos graus de internacionalização e seus significativos sucessos internacionais, ao se considerar indicadores como receita líquida, margem de contribuição e *marketshare* (ALVARENGA, 2021 *apud* ECONOMATICA, 2021).

4.1 Anheuser-Busch InBev

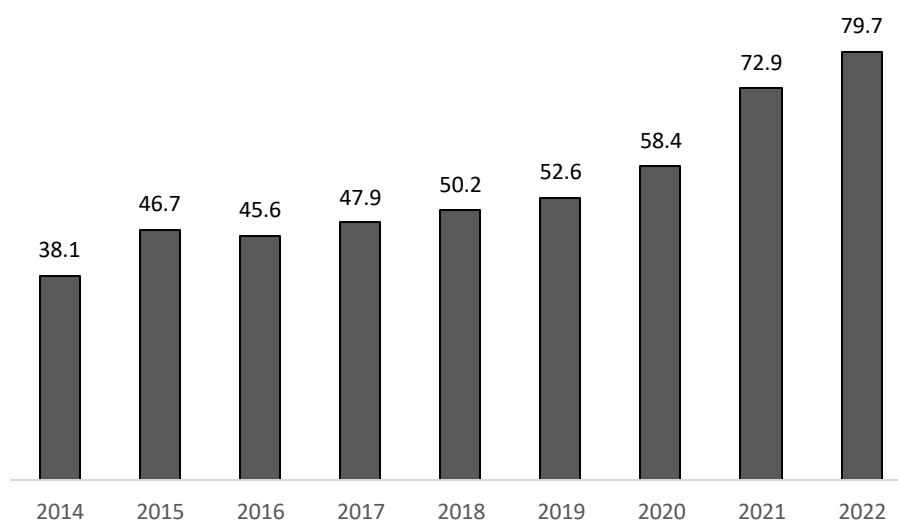
A estratégia de aquisição da Anheuser-Busch InBev, conforme discutido no capítulo anterior, consolidou vantagens, pela ótica da teoria de internacionalização de Dunning, desde a obtenção de marcas muito bem consolidadas no mercado até a aplicação de um complexo esquema logístico, replicado em cada nova operação adquirida. Dessa maneira, é possível elencar as vantagens internacionais obtidas pela empresa após a formação da marca nos anos 2000.

As vantagens de posse podem ser elencadas como: mercados específicos, diferenciação dos produtos, diversificação de riscos, dotações específicas, recursos da empresa-mãe, patentes específicas, conhecimentos restritos, experiência internacional, flexibilidade na aquisição e produção, e reconhecimento de oportunidades de fusão e aquisição de outras companhias (DUNNING, 1999). Em termos de recursos, a empresa é composta por mais de 160000

funcionários, 125 nacionalidades representadas, e operações em quase 50 países (AMBEV, 2022).

Graças a isso, é possível observar um crescimento significativo e constante da receita da companhia, que acompanha o acúmulo ou desenvolvimento dessas novas vantagens. A Figura 13 elucida esse desenvolvimento, com base nos dados de receita líquida da firma de 2014 a 2022. Aqui, o eixo x do gráfico representa os períodos em análise, e, o eixo y, o valor, em bilhões de reais.

Figura 13 — Receita líquida da AB Inbev, em bilhões de reais (2014 - 2022)



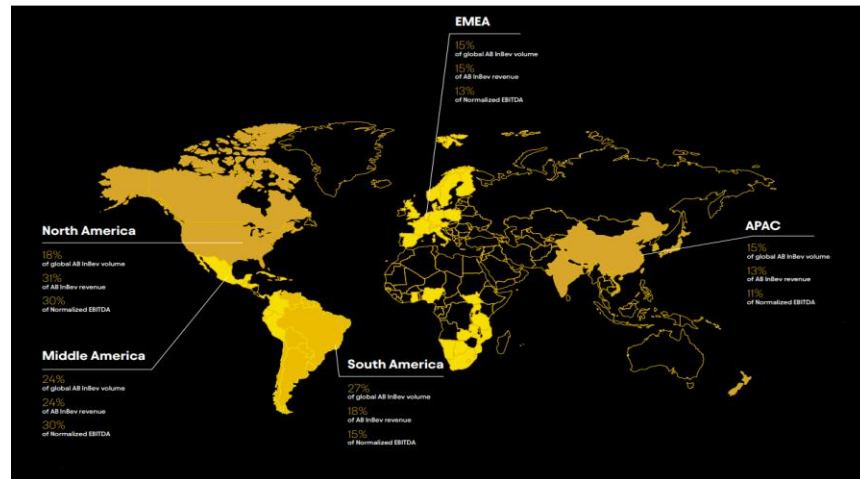
Fonte: elaborado pelo autor, com base em AB Inbev (2023).

A partir das informações presentes nessa figura, pode-se inferir que ela compartilha de uma trajetória similar à das outras duas companhias: um período de crescimento retraído, entre 2014 e 2018, como ônus da expansão internacional, para, nos anos seguintes, ter um salto de faturamento, como bônus pelos movimentos empresariais bem-sucedidos. Em paralelo, também é possível avaliar a distribuição dessa receita de acordo com os países em que a AB Inbev está presente, realçando-se a característica vantajosa da internacionalização, que é a capacidade de diluir os seus riscos ao aumentar as fontes de capital conforme a empresa transpassa fronteiras nacionais. No entanto, muito além de vantagens de internacionalização e localização, a abrangência nacional também possibilita um incremento na receita e no lucro líquido da firma quando as estratégias são bem-sucedidas.

Dessa forma, na Figura 14, observa-se o mapa de calor dos países com operações da companhia, o que possibilita perceber sua vastidão territorial, que acarreta outras fontes de

receita para a companhia, mais fatias do mercado e riscos operacionais diluídos entre as diferentes unidades. O panorama atual do mapa de calor também indica relativo sucesso no processo de internacionalização da firma, que começou apenas com as unidades nacionais da Brahma.

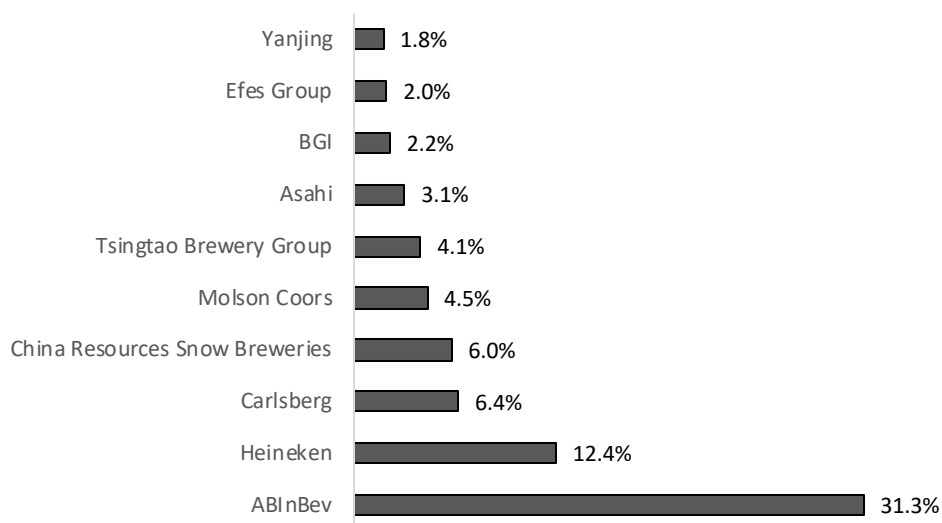
Figura 14 — Mapa de calor dos países com operações AB Inbev



Fonte: AB Inbev (2022).

A partir da figura, é possível analisar a dominância global da empresa, que é refletida não apenas em sua receita, mas também na participação de mercado, que confere uma vantagem ímpar dentro de suas *ownership advantages* do paradigma eclético (DUNNING, 1998). De acordo com o último relatório de *marketshare* da Statista (2022) sobre o mercado cervejeiro, a fusão entre as companhias Anheuser-Busch e InBev consolidou a empresa como a maior companhia cervejeira do mundo, estabelecendo uma distância considerável de suas concorrentes, de forma que, na última análise, ao se avaliar o volume absoluto de cerveja, Anheuser-Busch Inbev detinha quase um terço de todo o mercado. Assim, na Figura 15, observa-se o mercado global das companhias líderes em cerveja, com base no volume de vendas, que ranqueia a participação de mercado das dez maiores firmas cervejeiras do mundo.

Figura 15 — Mercado global das companhias líderes, em volume de venda de cerveja



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Statista (2022).

Aqui, nota-se a Anheuser-Busch Inbev como detentora de 31,3% do mercado, uma fatia significativa, que provém por intermédio de outras duas vantagens de posse: a diferenciação de seus produtos e as patentes específicas. Isso se dá porque parte dessa fatia de mercado corresponde a marcas famosas mundialmente que estão sob domínio da Ambev, como Corona, Budweiser e Stella Artois, que figuram no topo dos *rankings* em volume de vendas no segmento *high end*⁷ (AMBEV, [s.d]).

Não obstante, além das marcas principais, há milhares de unidades de manutenção de estoque (*SKUs*) em seu portfólio de produtos, que variam desde bebidas não-alcoólicas, como chás e refrigerantes, até cervejas, destilados e derivados, que evoluem e se reinventam constantemente (AMBEV, 2022). Dessa forma, consolida-se outra vantagem de posse, a diversificação de risco (DUNNING, 1999), porém não por estar em países diferentes (uma vez que isso poderia se referir a uma vantagem estrita de localização), mas justamente pela variedade de produtos. Dessa maneira, por mais que a cerveja possa ser o carro-chefe, a Anheuser-Busch Inbev terá benefícios independentemente do mercado que performar melhor. Além disso, no braço de inovação, há a nova ferramenta da companhia: o BEES, um aplicativo que executa as funções do vendedor, tendo, por objetivo, comercializar não somente os produtos AB Inbev, mas todos aqueles que são necessários para os pontos de venda de suas bebidas, reposicionando a empresa no mercado como um *marketplace* que vende tanto produtos fabricados pela sua marca quanto pelos seus concorrentes, além de produtos de segmentos

⁷ Segmento destinado às cervejas comuns com maior valor agregado.

diversos, o que contribui para a diversificação dos riscos ao se aumentar o portfólio consideravelmente e se mitigar os efeitos de sazonalidade sobre a receita da empresa (G4 EDUCAÇÃO, 2022). Esse aplicativo, inicialmente implementado na República Dominicana, já se expandiu para dezesseis mercados diferentes, e é usado por 2,5 milhões de clientes mensalmente (G4 EDUCAÇÃO, 2022).

Ademais, além da variedade quantitativa de seus produtos, está a qualidade desses: a AB Inbev detém as maiores marcas de cerveja em seu portfólio, o que representa que a empresa abarca patentes consolidadas e de força global indiscutível, talvez sendo essa a sua maior vantagem de posse. Isso é algo perceptível com base na última leitura Statista das marcas mais valiosas (2022), em que a Budweiser continua sendo a cerveja que detém maior valor, com dezesseis bilhões de dólares na última avaliação da empresa, seguida pela Heineken e pela Stella Artois.

Aqui, percebe-se que, há um incentivo ainda maior em sua internacionalização e denota uma vantagem que não pode ser copiada por seus concorrentes, uma vez que o segredo não está apenas na fórmula ou no sabor da cerveja, mas em uma longa construção histórica de marca, que pode ser traduzida através de um conceito importante nos estudos do comportamento do consumidor: o *top-of-mind awareness*, que é uma métrica que define qual é o primeiro produto que vem à cabeça do consumidor ao se pensar em determinada indústria ou categoria de mercado (FARRIS; BUNDLE, 2009). Nesse sentido, entende-se que adquirir essa vantagem demanda tempo e um time de especialistas para sua construção, o que a torna difícil de ser copiada e estabelece vantagens que podem suprir as desvantagens iniciais de internacionalização, sendo isso o desejo por determinado produto importado que nenhum genérico consiga apaziguar. Um exemplo é a Johnson & Johnson, que conseguiu emplacar Cotonete e Band-aid como marcas que viraram sinônimos de seus produtos, quando o assunto é hastes flexíveis com algodão e curativos adesivos (PACHECO, 2017).

Um dos destaques ao se falar de vantagens de posse, como abordado por Dunning (1999), é a maneira pela qual a companhia adquire seus insumos, uma vez que isso constitui grande vantagem no cenário competitivo internacional, podendo-se subdividir essa categoria entre recursos escassos (ou mesmo indisponíveis) ao mercado, como a fábrica de guaraná usada para o preparo do Guaraná Antarctica — exclusiva da companhia, que mantém o segredo da produção mantido bem protegido —, e a barganha especial que uma empresa tem com seus fornecedores, como o atraso proposital de pagamentos aos fornecedores que a AB Inbev realiza para melhoria do fluxo de caixa, conforme declarado por Marcel Telles, antigo diretor da Brahma. Na América Latina, essa barganha acaba sendo um dos pontos de maior destaque e

escalabilidade do negócio, estratégia pautada fortemente na abordagem empresarial de Robert Fifer (2017). Por vezes, alguns desses pagamentos podem demorar até mesmo um ano, caso o fornecedor seja tolerante, sendo, a principal diretriz, efetuar o pagamento somente após a segunda cobrança (FIFER, 2017). Nesse caso, a estratégia é alicerçada pelo tamanho da companhia e seu enorme poder de barganha, pois é mais vantajoso receber um pagamento em atraso do que perder um grande cliente (FIFER, 2017).

Apesar das mais diversas vantagens de posse que uma companhia desse porte possa ter, destaca-se a responsável pela expansão agressiva da Brahma: a oportunidade de fusão e aquisição de outras companhias. Como destacado em seu livro sobre a trajetória do trio controlador da AB Inbev, Correa (2015) destaca a abordagem de aquisições como ferramenta eficaz para ganho de mercado e escalabilidade dos negócios, uma vez que adquirir companhias com plantas de fabricação e distribuição já consolidadas em um país, bem como marcas mais consumidas na região, faz frente à desvantagem de internacionalização de se rearranjar toda uma operação e, ao mesmo tempo, trabalhar com um conjunto de marcas que poderiam ser desconhecidas (e até mesmo rejeitadas) pelos consumidores do território escolhido.

Aliada a essa abordagem, há também a aquisição de novas marcas, que passam a fazer parte do grande portfólio de patentes da AB Inbev e que passam a ser distribuídas internacionalmente, graças à capacidade de distribuição mundial dessa, como o caso da Corona, que foi importada para o Brasil após a aquisição do Grupo Modelo pela AB Inbev em 2012 (AMBEV, 2022). Nesse caso, o sucesso do produto no país foi tão grande que posicionou essa cerveja como uma das *top brandings* da companhia dentro do mercado de cerveja brasileiro em número de vendas no segmento de marcas *premium* (AMBEV, [s.d.]

Ademais, ainda a respeito das fusões, de acordo com Camargos e Barbosa (2005), essas são, em sua maioria, aquisições, dados as porcentagens díspares que ficam com as companhias “compradas” e o histórico de insucesso financeiro no momento da fusão, como foi o caso da fusão com a Antarctica. No entanto, para fins tributários dos acionistas, a estratégia escolhida costuma ser de conciliar a compra como uma fusão, para que essa possa ser menos onerosa financeiramente (CAMARGOS; BARBOSA, 2005).

Outra vantagem a ser considerada na internacionalização da empresa são as vantagens de localização, ou seja, os estímulos para uma companhia deixar o próprio território e instalar fábricas, pontos de venda ou centros administrativos em outros países (DUNNING, 1998). No caso da AB Inbev, sua principal vantagem de internacionalização está no processo logístico, ou seja, na capacidade de distribuição das suas mais variadas marcas, que estão presentes nos mercados de quase cinquenta países. Aqui, a escolha de não distribuir suas fábricas ao redor do

mundo e aproximar o sistema logístico dos canais de vendas se apresentaria como uma desvantagem econômica no longo prazo, seja pelos altos custos logísticos ou pela perda gradual de mercado como consequência de limitação do portfólio.

Quanto a essa distribuição, a Figura 16 apresenta o mapa global das marcas AB Inbev, exibindo as diferentes patentes espalhadas pelo mundo. Aqui, é possível perceber a necessidade de instalações ao redor do globo, com capacidade de fabricação de parte considerável de seus *SKUs* para suprir uma demanda nacional e global. Além disso, isso reforça o argumento anterior da vantagem de internacionalização correlata à diluição dos riscos (DUNNING, 1998). Ademais, também é possível perceber produtos espalhados pelo globo que variam de público-alvo, temperatura ou cultura como uma possível forma para evitar a baixa de mercado como consequência da sazonalidade.

Figura 16 — Mapa global das marcas AB Inbev em seus países de origem



Fonte: AB Inbev (2022).

Por fim, resta apenas a discussão tangente às vantagens de internacionalização, ou seja, sobre os benefícios de se ingressar em um mercado estrangeiro, tendo-se em vista a cadeia de custos da companhia. No caso da Ab Inbev, muito além de uma vantagem, a internacionalização pode ser analisada como uma necessidade: afinal, como demonstra a Figura 16 são necessários centros de distribuição em todos os países para que seja possível lidar com a demanda crescente e com a concorrência da melhor forma, além de gerir as melhores políticas de preço.

Além disso, estar presente nos mais diversos países é uma ferramenta para diversificar os riscos e garantir que as metas globais possam ser atingidas, independentemente de economias instáveis (DUNNING, 1998). Isso, quando analisado sob a ótica do mercado de bebidas, que

é muito refém dos preços e variações de centavos, torna imprescindível estar conectado com o mercado em todos os países, para que a atuação seja mais assertiva.

4.2 Gerdau

Para Levy (2002), a internacionalização da Gerdau vem com a percepção de que seu modelo — pautado em disciplina, compromisso com a qualidade e transparência com os fornecedores e clientes — poderia ser replicado em qualquer lugar do mundo. No entanto, é evidente que meras boas práticas de gestão não são o suficiente para se estabelecer uma firma do nível da Gerdau, fazendo-se necessário, para isso, um conjunto de vantagens que consigam fazer frente às problemáticas de se estabelecer uma companhia em território estrangeiro, como abordado por Dunning (1988). Portanto, a maior aposta da Gerdau em relação à sua internacionalização foi a capacidade produtiva da empresa de domínio sobre conhecimentos específicos do mercado.

Quanto a isso, Barbosa (2002), ao analisar a internacionalização da Gerdau, (2002) atribui o sucesso à capacidade gerencial da empresa, à sua *expertise* na fabricação de produtos siderúrgicos, e a um sistema de atendimento bastante ágil e eficiente. Assim, a aposta nessa capacidade de gestão possibilitou a estratégia de internacionalização pautada na aquisição de companhias pouco eficientes em termos operacionais e gerenciais (BARBOSA, 2002).

A vantagem de posse em questão é reconhecida dentro da Gerdau como “captação no negócio siderúrgico”, como seus funcionários apelidaram o *know-how* da empresa (GERDAU, [s.d]). Por outro lado, Stal (2007) atribui as vantagens de posse da Gerdau a motivos que vão além da sua capacidade de gestão, tais como boa situação financeira e tecnologias avançadas em produtos siderúrgicos, que, ao serem aplicadas sobre as operações ineficientes recém-compradas, resultavam em ganhos significativos nos preços de venda.

Em paralelo, também é possível citar a diversificação de seus riscos, outra vantagem de posse que, nesse caso, deriva de ramificar seus ativos financeiros nos mais diversos países atendidos, conforme citado por Guilherme Gerdau em entrevista à Folha de São Paulo (2021), que informou que os objetivos da empresa eram justamente de diversificar seus riscos para evitar que ficassem reféns da economia de um único país. Pode-se afirmar que tal estratégia foi de significativo sucesso, uma vez que a empresa manteve seus crescimentos constantes de expansão internacional durante toda a última década, conforme indicado na Figura 17, referente ao mapa das operações Gerdau ao redor do mundo.

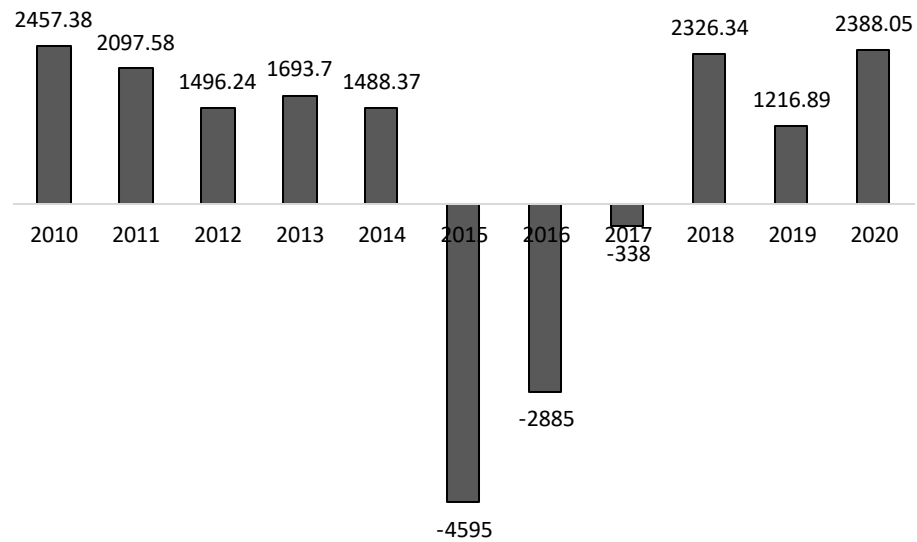
Figura 17 — Mapa das operações Gerdau ao redor do mundo



Fonte: Gerdau (2007).

Entre as vantagens de posse, Stal (2007) e Barbosa (2007) destacam a boa gestão financeira como ponto-chave do sucesso da companhia no exterior, uma vez que, por intermédio dela, foi possível a aquisição das novas plantas e uma expansão mais assertiva para outros territórios, a partir da disposição de recursos suficientes para compra das firmas ineficientes. Nesse ponto, é possível perceber vantagem e estratégias muito semelhantes às utilizadas pela AB Inbev, pois, aqui, o capital também aumentava constantemente e solidificava ainda mais essa vantagem, como apontam os registros da Statista (2023), em que a receita líquida da companhia na última década apresenta, em sua maioria saldos positivos, apesar das grandes compras em fusões e aquisições. A Figura 18 a seguir, que apresenta a receita líquida da Gerdau em milhões de reais na década de 2010, comprova esse fato, com uma evolução significativa na receita líquida da companhia após as baixas em função das aquisições.

Figura 18 — Receita líquida da Gerdau, em milhões de reais (2010 - 2020)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Statista (2023).

Já quanto às vantagens de localização, essas variam de acordo com as especificidades de cada país. Nesse sentido, analisadas informações referentes às vantagens de localização específicas de cada um dos países em que a Gerdau está inserida (exceto Brasil, que é o país original da empresa).

No Uruguai, está a proximidade geográfica e cultural, a natureza econômica do país (que, na época, tendia ao crescimento), baixa competitividade e perfil de consumidores parecido com o brasileiro (BARBOSA, 2002). O Chile, por sua vez, compartilha de fatores muito semelhantes aos do Uruguai, como o perfil de consumidor, a baixa competitividade e a proximidade geográfica, mas destaca-se por sua matéria-prima barata, basicamente composta de sucata, que serviu como incentivo para a aquisição de instalações no país (GERDAU, 2022). Ainda na América Latina, as vantagens de localização da Argentina também eram mercadológicas, como baixa concorrência e mercado crescente, mas, aliado a isso, estava a mão-de-obra qualificada disponível no país (BARBOSA, 2002). Por sua vez, a América do Norte (em especial, os Estados Unidos) apresenta diferentes vantagens de localização para a companhia, como a estabilidade política e econômica da região, além do financiamento de baixo custo para as aquisições locais e de abundante matéria-prima (sucata) e mão-de-obra qualificada (BARBOSA, 2002). Por fim, Lannes (2005) também analisou as vantagens de localização da Gerdau, apresentando, como uma delas, as pequenas unidades de produção, vantagem essa que diminui o investimento inicial necessário para a internacionalização, e que permite a difusão da companhia com um montante de capital menor.

Tendo-se isso em vista, pode-se perceber um padrão semelhante nas vantagens conferidas por todos os países escolhidos pela Gerdau: uma baixa competitividade para o padrão de companhia, aliada a mercados crescentes. Esse conjunto de fatores servia como estímulo para a expansão constante da empresa, e Levy (2002) reforça que o sucesso da companhia provém da sua *expertise* frente aos seus concorrentes com baixa experiência no mercado.

No âmbito das vantagens de internacionalização, são apontados diferentes fatores que estimulam investimento direto estrangeiro, com Macadar (2009) apontando a distribuição dos produtos como uma maneira de escoar o excedente para outros países com mercados que teriam possível absorção. Aliado a isso, está a difusão de conhecimento tecnológico por todo o grupo, incluindo o que é produzido nas subsidiárias do exterior, como uma alternativa para lidar com a competitividade do mercado e manter a Gerdau à frente no âmbito de tratamento dos materiais e, conseqüentemente, de preços de venda, uma vez que é possível baratear a produção por meio do incremento de técnicas mais avançadas (MACADAR, 2009).

Por sua vez, Barbosa (2002) aponta outras vantagens de internacionalização da Gerdau, tais como a diversificação de atividades em uma única economia enquanto forma de atenuar os riscos, a redução de custos de comercialização, e a proximidade com o mercado. Além disso, outro ponto analisado em sua entrevista foi a internacionalização como meio de acessar mercados que possuíam (ou possuem) restrição na importação de produtos siderúrgicos, de forma que o IDE passaria a ser uma das poucas maneiras de se atingir aquele público (BARBOSA, 2002). Por último, Barbosa (2002) faz par ao argumento de Macadar (2009) relacionado à difusão do conhecimento: expandir-se para outro mercado possibilita que a firma tenha acesso a melhores técnicas e controle das políticas comerciais.

Por fim, conforme Stal (2007), é possível perceber algumas últimas vantagens em se internacionalizar no caso da Gerdau, como uma baixa competitividade contra o mercado americano e uma maior possibilidade de expansão, uma vez que não existia crescimento com a aquisição de siderúrgicas dentro do Brasil, pois o mercado estava saturado e metade da produção era exportada. Assim, atualmente, graças à sua estratégia, conclui-se que a Gerdau só exporta produtos altamente específicos e que não podem ser produzidos no país local.

4.3 Marfrig

As vantagens de internacionalização do paradigma eclético de Dunning tem por objetivo ponderar o porquê uma firma deve se internacionalizar (DUNNING, 1998). Nesse sentido, é possível utilizar das métricas do paradigma, ou seja, as vantagens de posse, localização e

internacionalização como uma ferramenta para justificar a decisão da Marfrig em entrar em outros países por intermédio de investimento direto estrangeiro, *greenfields*, *brownfields*, *joint ventures* ou fusões e aquisições ao invés de recorrer somente a exportação.

Ao ponderar sobre as vantagens de posse da Marfrig, pode-se utilizar do trabalho de Siqueira (2016), que situou a companhia no paradigma eclético. Para a autora, as vantagens de posse da companhia estão relacionadas às suas marcas conhecidas e consolidadas no mercado de carnes, de forma que ela atrela a compra da Moy Park como uma nova aquisição para o conjunto de vantagens de propriedade, uma vez que, dessa forma, a companhia adquire marcas ainda mais fortes e presentes no Reino Unido, conseguindo diversificar o seu portfólio como uma forma de atenuar os riscos. Paralelo a isso, também é apontado, como uma vantagem de posse, o *know-how* dentro do segmento de carne bovina, como uma forma de benefício ao se voltar para mercados menos especializados onde a concorrência não possui o mesmo nível de técnicas de produção, uma vez que, a partir do desenvolvimento das técnicas de produção é possível adquirir ganhos de escala em toda a companhia (PORTER, 1985). Aqui, percebe-se uma semelhança com a Gerdau S.A, que recebe seu estímulo de internacionalização através da baixa competitividade em mercados promissores com companhias que não possuem o aperfeiçoamento no segmento.

A mesma inferência é feita por Storti (2012) em seu estudo sobre a cadeia de suprimentos da Marfrig, no qual atribuiu, como uma de suas principais vantagens, o ganho de eficiência por intermédio de escalas e processos bem definidos. Além disso, alinhado ao fator da alta eficiência, está a capacidade de diversificação de produtos, como quando a firma passou a trabalhar com carnes suína e ovina, o que já foi verificado nesse trabalho enquanto uma vantagem de posse, uma vez que é possível contrabalancear a sazonalidade de um mercado com outro (POZZOBON; SCHIMIDT, 2008). Por fim, outra vantagem de posse elencada por Dunning (1998) são os recursos financeiros da empresa-mãe, o que, nesse caso específico, desempenha papel fundamental na expansão da companhia para outros mercados e na aquisição de outras firmas, como explicam Stal, Sereia e Silva (2010) ao reconhecerem que esse capital permitiu a compra de companhias já estabelecidas no mercado, com marcas de reconhecimento internacional, canais de distribuição, conhecimento tácito do negócio, maestria em suas próprias tecnologias de produção, novos produtos para pesquisa e desenvolvimento, produtos de alta qualidade, e capacidade de produção em alta escala.

Já quanto às vantagens de localização, essas podem ser divididas em termos gerais (POZZOBON; SCHIMIDT, 2008; STAL; SEREIA; SILVA, 2010) ou em regiões específicas, que conferem diferentes vantagens (SIQUEIRA, 2016). Ao se pensar nelas em termos

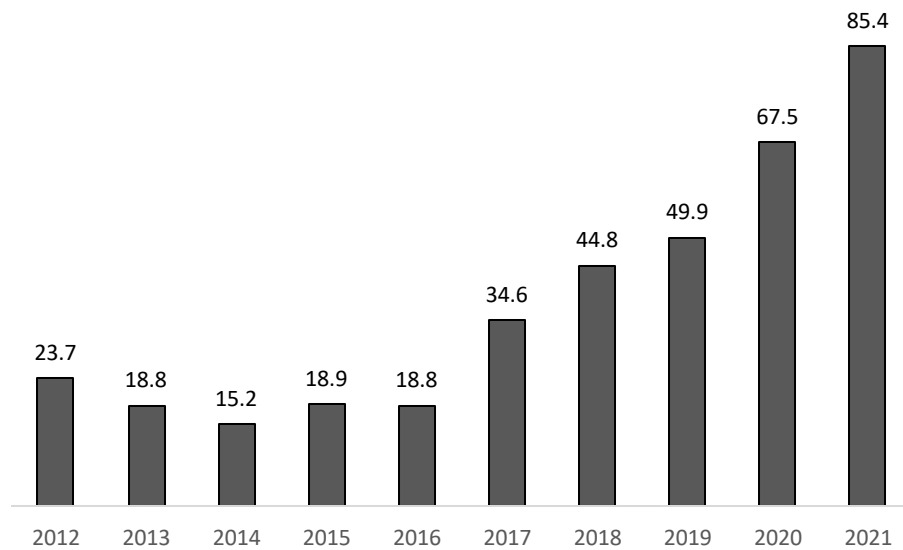
generalistas, a vantagem de localização da Marfrig é o ganho de mercados estratégicos, especialmente como forma de burlar barreiras protecionistas de governos locais (STAL; SEREIA; SILVA, 2010). Ademais, Pozzobon e Schmidt (2008) adotam premissas parecidas, quando elencam que a vantagem de localização da criação ou aquisição de subsidiárias é contornar barreiras protecionistas sendo a busca de mercados da Marfrig feita através da localização de ambientes estratégicos, os quais podem ser adjacentes ao seu território ou serem mercados emergentes ou desenvolvidos.

Já na análise mais específica de Siqueira (2016), essa diferencia as vantagens relativas ao Reino Unido, aos Estados Unidos e à América Latina. Para a autora, a Marfrig obtém vantagens de localização na América Latina ao mitigar seus riscos frente aos problemas políticos e sanitários que poderiam vir a ocorrer nos mercados consumidores, além de adquirir um acesso facilitado à matéria prima e ao mercado com carne *in natura* e preços mais atrativos. Já fora da América Latina, as vantagens de localização por se possuir uma subsidiária no Reino Unido e Estados Unidos estão na geração de valor ao se aproximar das grandes redes de *fast-food* e, tal qual nos outros países, em uma maneira de se mitigar os riscos frente às políticas econômicas do seu país natal (SIQUEIRA, 2016).

No que tange às vantagens de internacionalização, essas estão ancoradas na expansão do seu capital e na busca de aquisição de negócios que envolviam a integração vertical entre a produção e a indústria, ou entre a produção e a distribuição (POZZOBON; SCHMIDT, 2008). A partir desses pontos, a firma foi capaz de diversificar seus riscos e mitigar efeitos de mercado de uma única só economia, além de se estabelecer com marcas fortes dentro do cenário internacional (POZZOBON; SCHMIDT, 2008).

Tendo-se isso em vista, a Figura 19 abaixo, que possui um gráfico baseado no relatório da Statista (2023), apresenta a receita líquida da Marfrig dos últimos oito anos, permitindo uma análise do seu desenvolvimento em termos de faturamento, de maneira que possa ser traçado um paralelo com as outras duas firmas a partir da receita líquida. No entanto, diferente das outras duas firmas, a Marfrig apresenta um crescimento constante a cada ano e saltos significativos entre um período e outro (exceto de 2012 a 2015). Entretanto, é fundamental, entender que a companhia Marfrig já nasce com muito capital advindo dos maiores investidores do agronegócio, ou seja, existe menos risco nos avanços da internacionalização e, por conta disso, é possível que a empresa cresça de maneira saudável ao longo dos oito anos de aquisição de novos mercados, sem o prejuízo de contrair dívidas que afetem sua receita significativamente. Nesta figura, o eixo x indica os anos, e o eixo y indica os valores de receita líquida, em bilhões de reais.

Figura 19 — Receita líquida da Marfrig, em bilhões de reais (2012 - 2021)



Fonte: elaborado pelo autor, com base em Statista (2023).

A partir dessas informações, torna-se possível qualificar os diferentes graus de internacionalização e as diferentes vantagens, para que possam ser encontrados denominadores comuns que expliquem seus sucessos como firmas internacionais de excelentes resultados. Dessa forma, foi elaborada o Quadro 1 que consta abaixo, tendo-se como base o paradigma eclético de Dunning e a metodologia da Fundação Dom Cabral, para comparação dos graus de internacionalização das três empresas.

Quadro 1 — Comparativo entre as vantagens de Gerdau, AB Inbev e Marfrig

Firmas	Vantagem de Posse	Vantagem de Localização	Vantagem de Internacionalização
GERDAU	Recursos Financeiros	Contorno de Barreiras Tarifárias	Aumento de Mercado
	Capacidade Gerencial	Mão-de-Obra Qualificada	Estabilidade dos Mercados
	Tecnologias Avançadas	Acesso a Matéria Prima	Processo Produtivo mais Avançado
	Marcas Consolidadas	Mercado Pouco Competitivo	
	Portfólio Diversificado	Acesso a Conhecimentos Técnicos Diversos	
	Oportunidade de Fusão e Aquisição		
AB Inbev	Diferenciação de Produtos	Processo Logístico	Gerenciamento das Políticas de Preço
	Diversificação de Riscos	Acesso a Matéria Prima	Expansão de Capital
	Recursos Financeiros da Empresa-Mãe	Mão-de-Obra Qualificada	Administração da Demanda
	Marcas Consolidadas		Diversificação de Riscos
	Flexibilidade na Aquisição de Produtos		
	Oportunidade de Fusão e Aquisição		
Marfrig	Experiência Internacional		
	Marcas Consolidadas	Ganho de Mercados Estratégicos	Expansão de Capital
	Portfólio Diversificado	Contorno de Barreiras Tarifárias	Integração Vertical
	Capacidade Gerencial	Mitigar Riscos Políticos e Sanitários	Diversificação de Riscos
	Recursos Financeiros da Empresa-Mãe	Acesso a Matéria Prima	
		Preços mais Atrativos	
	Geração de Valor		

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Dunning, 2000.

O quadro e os argumentos levantados anteriormente explicam a decisão de internacionalização, com base nas vantagens adquiridas pelas companhias como forma de sobrepor as barreiras naturais ao adentrar em um novo país. Aliado a isso, também está o custo de oportunidade ao não se internacionalizar: a perda de possíveis mercados compradores e a estagnação da companhia, seja em aumento de receita ou progresso técnico, uma vez que ela está restrita ao estímulo e à inovação de seu próprio país de origem.

Conclui-se, então, que as três companhias estão no último grau de internacionalização, de acordo com o paradigma eclético, o investimento direto estrangeiro. Apesar disso, não é possível compara-las apenas a partir dessa constatação, devendo então ser utilizada a metodologia da Fundação Dom Cabral (2018), que se propõe a medir as empresas de acordo com seu grau de internacionalização diante de critérios claros e objetivos, apresentados previamente no referencial teórico. Deste modo, concluindo qual está com as operações menos dependentes do Brasil.

Assim, ao se aplicar a fórmula referente ao ano de 2018, foram obtidos os seguintes índices: 0,34 para Gerdau, 0,36 para Marfrig e 0,51 para AB Inbev, podendo-se afirmar que a última é praticamente uma empresa estrangeira, uma vez que ultrapassa 0,50 no índice de internacionalização da Fundação Dom Cabral. No entanto, também é válido ressaltar que seu cerne permanece brasileiro, com as boas práticas da Brahma mantidas até o presente momento, e com a diretoria, assim como grande parte do conselho, sendo composta por brasileiros.

5 CONCLUSÃO

O principal objetivo desse trabalho foi responder qual o grau de internacionalização das empresas AB Inbev, Gerdau e Marfrig, bem como diagnosticar suas vantagens ao se internacionalizarem, de acordo com a teoria eclética de Dunning. À medida que essa investigação foi conduzida, surgiram questionamentos sobre outros aspectos relacionados ao tema principal, tais como quais as vantagens em comum que levaram as três empresas ao sucesso no cenário internacional, e qual delas pode ser considerada a mais internacionalizada, ao se aplicar um método comparativo. Além disso, por meio da análise de dados e da revisão bibliográfica, essa monografia apontou a trajetória histórica das três empresas, com foco nos meios de expansão no cenário internacional adotados ao longo das últimas duas décadas, e reavaliou alguns dos principais indicadores financeiros como variáveis correlacionadas, para destacar os impactos diretos da internacionalização nos lucros e nas margens de lucro das empresas, a fim de mensurar seus sucessos ou insucessos ao adentrarem as fronteiras de outros países.

No entanto, antes de responder às principais perguntas, foi possível identificar a construção progressiva das vantagens de posse, localização e internacionalização, para justificar o "quando" e, posteriormente, o "como" essas empresas deveriam se internacionalizar. Dessa forma, pôde-se perceber um padrão singular nas três empresas, o qual deriva especialmente das características únicas do mercado brasileiro, uma vez que, devido à extensão territorial do Brasil e à sua densidade populacional, há uma capacidade interna capaz de absorver a demanda das grandes empresas sem que essas precisem se internacionalizar de imediato para compensar a falta de um público comprador para suas produções. Nesse sentido, torna-se possível a presença de empresas multimilionárias dentro do território brasileiro sem que essas precisem recorrer à internacionalização para aumento de capital. Nesse contexto, encontram-se a AB Inbev — na época, Brahma —, a Gerdau e a Marfrig, empresas que já faturavam centenas de milhões e que, portanto, possuíam estrutura e capital de grandes empresas mesmo antes de se internacionalizarem, consolidando sua primeira e talvez principal vantagem de posse: recursos financeiros abundantes, que proporcionam grande poder de barganha no cenário internacional, vantagem essa que é conhecida na teoria de Dunning como capital da empresa-mãe.

A partir desse ponto, notou-se que são construídas outras vantagens para compensação do risco inicial de se internacionalizar. Dessa forma, para se responder o primeiro objetivo específico desse trabalho, são levados em consideração os argumentos apontados por Stal

(2007), Lannes (2005), Macadar (2009) e por Gregorini (2010), além dos dados quantitativos a respeito das companhias abordadas nessa monografia, para elaboração do Quadro 1 como forma de avaliação das vantagens construídas pelas três empresas.

Percebeu-se, então, que as vantagens apresentadas disseram respeito ao recorte histórico da monografia e aos argumentos levantados sobre os autores descritos na bibliografia, ao analisarem o mesmo tema. A partir desse ponto, tornou-se possível perceber vantagens em comum, que justificavam a decisão de internacionalização das companhias, em especial as vantagens de posse, como os recursos financeiros da empresa-mãe, as marcas consolidadas e a capacidade gerencial. Além disso, uma vez que esses três atributos podiam ser construídos dentro do contexto nacional, as desvantagens e os riscos de se internacionalizar puderam ser mitigados, o que retomou um dos argumentos centrais dessa conclusão: graças à extensão territorial e populacional do Brasil e à sua possibilidade de gerar grande demanda, permitiu-se a consolidação de um capital forte o suficiente para desenvolver outras vantagens-chave, como processos logísticos, mão-de-obra qualificada, diferenciação de produtos e tecnologias avançadas, o que possibilitou a explicação do método de internacionalização das três firmas como forma de responder ao segundo e ao terceiro objetivos específicos.

Nutridas por estas vantagens bem consolidadas, as três companhias optaram, preferencialmente, pelo modelo de fusão e aquisição para que pudessem chegar até outros países. Nesses casos, o capital anteriormente adquirido possibilitava esses movimentos empresariais e, como analisado nas trajetórias históricas da Gerdau e da AB Inbev, dentro do planejamento estratégico das companhias, essa era a alternativa mais fácil para superar as desvantagens políticas e sociais da internacionalização, uma vez que adquiriam uma firma já consolidada dentro do país. Assim, após a aquisição, bastava recorrer a outra vantagem de posse fundamental, a capacidade gerencial, como forma de reorganizar os processos da empresa e, por meio da construção de uma cultura forte e relacionada ao resultado, torná-la ainda mais competitiva no país. Então, uma vez que novas empresas eram adquiridas, ou que outras unidades de negócios eram inauguradas em novos países, a tríade também adquiria mais vantagens no mercado competitivo internacional, como acesso facilitado a matérias-primas, preços mais atrativos, riscos políticos mitigados, contorno das barreiras alfandegárias, e novos conhecimentos técnicos, que abriam caminho para ainda mais expansões, como em um efeito cascata.

Com base em tudo o que foi apresentado até aqui, corroboram-se as hipóteses levantadas nesse trabalho, pois são identificadas vantagens em comum entre as empresas líderes de mercado, especialmente aquelas relacionadas às vantagens de posse mencionadas

anteriormente. Além disso, os movimentos empresariais seguem padrões semelhantes na decisão de internacionalização: após consolidarem capital suficiente para enfrentar as principais barreiras desse processo, as empresas optaram por fusões e aquisições, o que atenuou questões ligadas à criação de uma nova estrutura logística e às diferenças culturais em novos mercados.

Por fim, constatou-se a presença de três indicadores fundamentais para o sucesso internacional das três empresas: uma sólida margem de lucro em suas operações, como meio para fortalecer o capital que viabiliza uma internacionalização mais eficiente; um portfólio diversificado como estratégia para mitigar riscos políticos e efeitos da sazonalidade sobre suas margens de lucro; e, por último, processos gerenciais bem definidos como ferramenta para impulsionar os resultados de uma unidade internacional recém-adquirida.

Concluiu-se, portanto, que as três empresas encontram-se no estágio final de internacionalização descrito por Dunning — o investimento direto estrangeiro. Aqui, as vantagens acumuladas permitiram e justificaram, especialmente, a expansão direta para outros países, dispensando, na maioria dos casos, a necessidade de parcerias ou intermediários.

A partir dessa constatação, surgiu a última indagação desse estudo, que buscou identificar qual das empresas está mais internacionalizada, agora sob a perspectiva da metodologia da Fundação Dom Cabral, uma vez que elas estão em patamares semelhantes, de acordo com o paradigma eclético. Pela fórmula da fundação, com referência ao ano de 2018, foram obtidos os seguintes índices: 0,34 para Gerdau, 0,36 para Marfrig e 0,51 para AB Inbev. Portanto, concluiu-se, dessa forma, que, levando em consideração os ativos no exterior, a receita e o número de funcionários das três empresas, a AB Inbev é a mais internacionalizada, com uma parcela menos significativa de suas operações dependentes do país de origem.

REFERÊNCIAS

- AgroSaber. **Evolução de Produção da Carne Bovina no Mundo**. Disponível em: <https://a.grosaber.com.br/brasil-respondera-por-17-da-producao-mundial-de-carne-bovina-em-2021/grafico-producao-de-carne-mundo-usda/>. Acesso em: 09 de novembro de 2022.
- ALVARENGA, D. **Quais são as maiores empresas do Brasil em receita, lucro e valor de mercado?** G1 ECONOMIA. São Paulo, 01, abril de 2022. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/04/01/quais-sao-as-maiores-empresas-do-brasil-em-receita-lucro-e-valor-de-mercado.ghtml>. Acesso em: 15 de setembro de 2022.
- Ambev Relação com Investidores. **Destaques Financeiros**. Disponível em: <https://ri.ambev.com.br/visao-geral/destaques-financeiros/>. Acesso em: 16 de junho de 2023.
- Ambev. **Uma história de sucesso que ainda está sendo escrita**. Ambev, [s.d.]. Disponível em: <https://www.ambev.com.br/sobre/nossa-historia>. Acesso em: 19 de setembro de 2022.
- BEER ART. **O mapa da cerveja no Brasil**. Disponível em: <https://revistabeerart.com/news/ervejarias-brasil>. Acesso em 9 de novembro de 2022.
- BUFFETT, M.; CLARK, D. **Warren Buffett e a análise de balanços: como identificar empresas com vantagem competitiva de longo prazo por meio de suas demonstrações financeiras**. São Paulo: Sextante, 2010.
- CAMARGOS, M. A; BARBOSA, F. V. Análise do desempenho econômico-financeiro e da criação de sinergias em processos de fusões e aquisições do mercado brasileiro ocorridos entre 1995 e 1999. **Caderno de Pesquisas em Administração USP**, v. 12, n. 2, p. 99-115, 2005.
- CHUDNOVSKY, D.; LÓPEZ, A. “As multinacionais latino-americanas – evolução e perspectivas de empresas da Argentina, Brasil, Chile e México”. **Revista Brasileira de Comércio Exterior (RBCE)** v. 61, p. 59-79, Rio de Janeiro, 1999.
- COASE, R.H. The Nature of The Firm. **Economica**, Londres, v. 4, n. 16, p. 386-405, dez 2005.
- COELHO, D. B.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. A internacionalização de empresas na agenda governamental contemporânea de desenvolvimento: reflexões e críticas analíticas para negócios internacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 14 (edição especial), jul 2016.
- CORREA, C. **Sonho Grande: Como Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Beto Sicupira revolucionaram o capitalismo brasileiro e conquistaram o mundo**. São Paulo: Primeira Pessoa, mar 2013.
- Confederação Nacional da Indústria, **Desafio à competitividade das exportações brasileiras**, Confederação Nacional da Indústria, Brasília, dez 2022. Disponível em: <https://www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/assuntos-internacionais/publicacoes/desafios-a-competitividade-das-exportacoes-brasileiras-2022/>. Acesso em: 03 de outubro de 2022.

DIAS, A. C. A. M.; CAPUTO, A. C.; MARQUES, P. H. M. Motivações e impactos da internacionalização de empresas: um estudo de múltiplos casos na indústria brasileira. **Revista do BNDES**, [s. l.], v. 38, p. 139-180, dez 2012.

DUNNING, J. H. **Alliance capitalism and global business**. London: Routledge, 1997

DUNNING, J.H. **American investment in British manufacturing industry**. London: Allen & Unwin, 1958.

DUNNING, J.H; NARULA, R. The investment development path revisited: some emerging issues. **Foreign Direct Investment and Governments: Catalyst for economic restructuring**, Routledge, v. 1, n. 1, p. 1-40, dez 1977.

DUNNING, J.H. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. **International Business Review**, London, v. 9, n. 2, p. 163-190, abr 2000.

DUNNING, J. H. Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach. In: OHLIN, B.; HESSELBORN, P.; WIJCKMAN, P. (Ed.). **The international allocation of economic activity**: proceedings of a Nobel symposium held at Stockholm. Londres: Macmillan, 1977. p. 395-418.

DUNNING, J. H. Explaining changing patterns of international production: in defense of the eclectic theory. **Oxford Bulletin of Economics and Statistics**, [s.l.], v. 41, n. 4, p. 269-295, nov 1979.

DUNNING, J. H. Reappraising the eclectic paradigm in the age of alliance capitalism. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 26, n. 3, p. 461-491, 3rd qtr 1995.

DUNNING, J. H. Location and the multinational enterprise: a neglected factor. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v. 29, n. 1, p. 45- 66, 1st Qtr. 1998.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. **Multinational enterprises and the global economy**. 2ª ed. Basingstoke: Edward Elgar, 2008.

DUNNING, J.H. **The globalization of business**. London: Routledge, 1993.

DUNNING, J.H. **International production and the multinational enterprise**. Londres: Allen & Unwin, 1981.

FARRIS, P; BUNDLE, N, T. **Marketing Metrics**: The definitive guide to measure marketing performance. v. 2 ed. Filadélfia: Wharton School Publishing, 2016.

FIFER, R. **Dobre seus lucros**: o livro de cabeceira de Marcell Telles, o fundador da Ambev. Rio de Janeiro: HarperCollins Brasil, 2017.

FERREIRA, M. A. S. P. V. *et al.* Um estudo bibliométrico da contribuição de John Dunning na pesquisa em negócios internacionais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 15, n. 46, p. 56-75, jan-mar 2013.

FLEURY, M, T, L; FLEURY, A. O desenvolvimento das multinacionais brasileiras no cenário global. **GV Executivo**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 1, p. 35-37, jun 2016. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/3379/1308>. Acesso em: 5 de outubro de 2022.

Folha de S. Paulo. Gerdau: o aço de 120 anos | Histórias Centenárias Ep. 06. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/colunas/painelsa/2021/08/brasil-teve-avanco-em-reformas-apesar-de-polarizacao-diz-presidente-do-conselho-da-gerdau.shtml>. Acesso em: 04 de abril de 2023.

Fundação Dom Cabral. **Ranking FDC das Empresas Internacionalizadas.** Fundação Dom Cabral, 2018. Disponível em: <https://www.fdc.org.br/conhecimento-site/nucleos-de-pesquisa-site/centro-de-referencia-site/Paginas/Ranking-FDC-das-Multinacionais-Brasileiras.aspx>. Acesso em: 19 de setembro 2022.

G4 EDUCAÇÃO. **Estudo de Caso AmBev: como ela criou seu ecossistema de negócios.** Disponível em: <https://g4educacao.com/portal/estudo-de-caso-ambev>. Acesso em: 02 de fevereiro de 2023

Gerdau. **Nossa História.** Gerdau, [s.d.]. Disponível em: <https://www2.gerdau.com.br/sobrenos/>. Acesso em: 16 de setembro de 2022.

Gerdau Relação com Investidores. **Central de Resultados.** Disponível em: <https://ri.gerdau.com/divulgacao-e-resultados/central-de-resultados/>. Acesso em: 16 de junho de 2023.

GREGORINI, G. S. **Estratégia competitiva no mercado de bebidas:** estudo de caso da Companhia de Bebidas das Américas: Ambev. 2006. 69 p. (Graduação em Ciências Econômicas) — Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

HYMER, S.H. **The international operations of national firms:** a study of FDI. Cambridge: MIT Press, 1976.

Instituto Aço Brasil. **Aço Brasil Anuário de 2019.** Disponível em: https://acobrasil.org.br/site/wp-content/uploads/2019/10/AcoBrasil_Anuario_2019.pdf. Acesso em: 16 de junho de 2023.

LANNES, J. A internacionalização do Grupo Gerdau. In: GROS, D. *et al.* (Org.). **Empresas e grupos empresariais:** atores sociais em transformação: IV Workshop Empresa, Empresários e Sociedade. Juiz de Fora: Ed. UFJF, 2005.

LEVY, L.F. As multinacionais brasileiras. In: O Novo Brasil, São Paulo, **G. Mercantil**, cap. 9, 2002.

MACADAR, B. M. Os investimentos diretos no exterior dos países em desenvolvimento e a experiência brasileira recente. **Indicadores Econômicos FEE**, Porto Alegre, v. 35, n. 3, p. 29-36, fev 2008.

MACHADO, M. R. S.; FAY, M. C. **Empresas, Estado e Relações Internacionais**: uma análise complexa. Santa Maria: Anpuhrs, 2010.

Marfrig. **Nossa História**. Marfrig, São Paulo. Disponível em: <https://www.marfrig.com.br/pt/nossa-historia>. Acesso em: 20 de setembro de 2022.

Marfrig Relação com Investidores. Central de Resultados. Disponível em: <https://ri.marfrig.com.br/informacoes-financeiras/central-de-resultados/>. Acesso em: 16 de junho de 2023.

OLIVEIRA, A.B.; RÊGO, R.B. O Papel da Sinergia nas Decisões de Fusões e Aquisições: um Estudo de Caso da Criação da Ambev à Inbev. **Relatórios de Pesquisa em Engenharia da Produção**, v. 11, n. 1, 2011.

PACHECO, C. Marcas que ultrapassam o status de marca – parte 01. **Designimador**, 2017. Disponível em: <https://designimador.com.br/marcas-que-ultrapassaram-a-marca-parte-1/>. Acesso em: 10 de abril de 2023.

PORTER, M. E. Technology and competitive advantage. **Journal of business strategy**, v. 5, n. 3, p. 60-78, 1985.

POZZOBON, D. M.; SCHIMIDT, C. M. Internacionalização sob a ótica das teorias econômicas: análise das abordagens praticadas pelos frigoríficos brasileiros. **Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**. Rio Branco, AC, 46, 2008.

ROOT, F. J. **Foreign market entry strategies**. Nova Iorque: AMACOM, 1987.

ROVAI, R. L.; CAMPANÁRIO, M. de A.; COSTA, T. R. Multinacionais Brasileiras – Evolução e Perspectivas Teóricas: Caracterização de uma tipologia. **Revista Inteligência Competitiva**, [S. l.], v. 1, n. 2, p. 205–217, 2011. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v1i2.10. Disponível em: <https://ric.emnuvens.com.br/rev/article/view/10>. Acesso em: 07 set. 2022.

SIQUEIRA, M. R. D. Os determinantes da internacionalização do setor de carne bovina. Tese (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura, Universidade de São Paulo, Piracicaba, p. 187. 2016.

STAL, E. GERDAU S. A.: a empresa brasileira mais internacionalizada. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 194-215, jul-dez 2007.

STAL, E.; SEREIA, V.; SILVA, R. Estratégias de internacionalização do setor agroindustrial brasileiro de carnes: exportação ou investimento direto no exterior? **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 2 n. 2, pp. 132-161. out-dez 2010.

Statista. **Brand value of leading beer brands worldwide in 2021**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/267937/brand-value-of-the-leading-10-beer-brands-worldwide/>. Acesso em: 5 de junho de 2023.

Statista. **Global market share of the leading beer companies in 2022, based on volume sales.** Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/257677/global-market-share-of-the-leading-beer-companies-based-on-sales/>. Acesso em: 5 de junho de 2023.

Statista. **Net income of Gerdau S.A. from FY 2010 to FY 2020.** Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/421739/net-income-of-gerdau/>. Acesso em: 5 de junho de 2023.

Statista. **Net revenue of food-producing company Marfrig Global Foods from 2012 to 2021.** Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/807609/revenue-marfrig/>. Acesso em: 5 de junho de 2023.

STOIAN, C. R.; FILIPPAIOS, F. Dunning's eclectic paradigm: a holistic, yet context specific framework for analysing the determinants of outward FDI: evidence from international Greek investments. **International Business Review**, Londres, v. 17, n. 3, p. 349-367, jun 2008.

STORTI, A. T. **Análise dos relacionamentos em cadeia de suprimentos internacionais:** Um estudo na multinacional brasileira Marfrig e suas subsidiárias. Tese (Pós-Graduação em Administração) – Faculdade de Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. São Leopoldo, p. 184. 2012.

STORTI, A. T.; VIEIRA, L. M. Relacionamentos em cadeia de suprimentos internacionais de uma multinacional: O caso do Marfrig em suas unidades na Argentina, Brasil e Uruguai. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**. v. 8, n. 4, p. 61-82. 2013.

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