

ÁREA TEMÁTICA: Estratégia em Organizações

ESTUDO DE CASOS: A INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS-FRIBOI À LUZ DO MODELO DE UPPSALA

AUTORAS

MAITÊ ALVES BEZERRA

ESPM

maiteabezerra@gmail.com

MIRIAM PIRES EUSTACHIO DE MEDEIROS VALE

FGV/EAESP

miriamvale@uol.com.br

JULIANA LEMES MASSARI

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

ju.massari1@hotmail.com

GIULIA BORLENGHI

Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Giulia.borlenghi@gmail.com

RESUMO

O Modelo de Uppsala foi desenvolvido a fim de explicar o processo de internacionalização das empresas e vem sendo constantemente citado na teoria de negócios internacionais por sua relevância. As empresas de países emergentes estão crescendo de forma acelerada e representativa, trazendo à tona o questionamento se as teorias clássicas se encaixam neste processo de internacionalização. O objetivo do artigo é identificar se a JBS-Friboi seguiu o Modelo de Uppsala em seu processo de internacionalização. A metodologia utilizada foi de cunho exploratório, por meio de estudo de casos múltiplos. Foi identificado que o modelo de Uppsala esteve parcialmente presente na estratégia de internacionalização da JBS, porém nada ocorreu de forma planejada, como propõe o Modelo, a estratégia da empresa baseou-se apenas em seguir oportunidades. Espera-se com este estudo contribuir para a literatura de negócios internacionais em mercados emergentes e na tomada de decisões de empresas brasileiras que desejam se internacionalizar.

Palavras-chave: JBS-Friboi, Estratégia de Internacionalização, Modelo de Uppsala.

ABSTRACT

The Uppsala model was developed to explain the process of internationalization of companies and has been constantly mentioned in the theory of international business for its relevance.

Companies from emerging markets are growing rapidly and in representative way, bringing up the question whether the classical theories still fit in the process of internationalization. The aim of this paper is to identify if the JBS-Friboi followed the Uppsala Model in its process of internationalization. The methodology used was exploratory, through multiple case studies. It was identified that the Uppsala Model was partially present in the internationalization strategy of the JBS-Friboi, but nothing has happened in a planned way, as suggested by the Model, the company's strategy was based only on following opportunities. It is hoped that this study can contribute to the literature of international business in emerging markets and in Brazilian company's decisions about internationalization.

Key-words: JBS-Friboi, Internationalization Strategy, Uppsala Model.

1 INTRODUÇÃO

O comércio internacional, não é um movimento novo. Seu primeiro marco ocorreu no período das grandes navegações, com a descoberta da América, onde já aconteciam trocas entre as nações (COHEN 2006). A abertura das fronteiras nacionais - que resultou numa sociedade integrada, regulada pelo mercado -, a compressão de tempo e espaço, o aumento significativo do volume e tipos de transação de bens e serviços entre as nações, a rápida difusão de tecnologia, produtos e conhecimento, facilitaram a internacionalização das empresas. (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010; ALVES; CORSI, 2002).

Segundo o artigo *“Is this the ‘BRICs Decade’?”* do Goldman Sachs (banco de investimentos) lançado em maio de 2010, o aumento da classe média nos BRICs está fazendo estes países crescerem de forma representativa. Devido ao crescimento das multinacionais provenientes de países em desenvolvimento, como o Brasil, estudos têm sido feitos sobre o processo de internacionalização dessas empresas, que são chamadas de “entrantes tardias” ou *“late movers”* (BARCELLOS; FLEURY, 2010; RAMAMURTI, 2009). No entanto, trata-se de um assunto relativamente novo (FLEURY; FLEURY, 2007). Segundo Spohr e Silveira (2010), o fato das empresas de países emergentes estarem em um contexto específico, que difere bastante do contexto histórico, competitivo e institucional das empresas de países desenvolvidos levam a questionar a aplicação dos modelos de estratégias de internacionalização, criados nos países desenvolvidos. No entanto, falta na literatura um consenso sobre a existência de diferenças estratégicas adotadas pelas multinacionais de países emergentes e pelas multinacionais de países desenvolvidos. São poucas as pesquisas sobre internacionalização de empresas no Brasil, pois as empresas que participaram desse processo de forma representativa constituem uma seleta minoria (HILAL; HEMAIS, 2003). Para preencher essa lacuna, propõe-se o estudo do processo de internacionalização de uma empresa brasileira a fim de verificar se os modelos clássicos de internacionalização, no caso o Modelo de Uppsala, se correlacionam com o modelo utilizado pela empresa.

Quando se fala em internacionalização, existe uma série de fatores que as empresas precisam levar em consideração antes de entrar em mercados estrangeiros como riscos e complexidade da operação (ROCHA; ALMEIDA, 2006). O Modelo de Uppsala foi criado a fim de explicar o processo de internacionalização das empresas. Este modelo apresenta um processo gradual, onde a empresa segue uma escala crescente de envolvimento e comprometimento com o país estrangeiro, sendo elas: exportação esporádica/não regulares; exportação via representantes, estabelecimento de filial de vendas e por fim, unidades produtivas ou de fabricação no exterior (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975). A escolha dos países é feita por meio de análise da distância psíquica, as empresas tendem a se internacionalizar para países que possuem menor distância psíquica ao seu país de origem (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975). Entende-se por esta distância, diferenças culturais, de idiomas, instituições, etc. (JOHANSON; WIEDERSHEIM, 1975).

Hilal e Herais (2003) realizaram uma pesquisa com objetivo de verificar se havia relação entre o processo de internacionalização de empresas brasileiras e as teorias comportamentais, onde o Modelo de Uppsala se destaca. Ao final do estudo, verificou-se que os modelos utilizados pelas empresas brasileiras corroboram com os fatores levantados pela

Escola Nórdica ou Modelo de Uppsala. A JBS-Friboi é a empresa mais internacionalizada do Brasil (ALVIM et al., 2011) e, segundo Pozzobon (2008), a empresa utilizou por oito anos a estratégia de exportação e posteriormente partiu para aquisições. O modelo de Uppsala diz que a internacionalização deve ser gradativa (JOHANSON e WIEDERSHEM, 1975), portanto ao partir da estratégia de exportação diretamente para aquisições, a empresa pode ter pulado algumas partes do processo proposto pela teoria do modelo. O objetivo do trabalho será identificar as ideias defendidas pelo Modelo de Uppsala, analisar o processo de internacionalização da JBS-Friboi e verificar se o processo de internacionalização da empresa corrobora com o Modelo de Uppsala.

2 INTERNACIONALIZAÇÃO EM PAÍSES EMERGENTES

O termo internacionalização geralmente se refere a atitudes das firmas em relação às atividades em mercados estrangeiros ou a efetiva realização de atividades nos mesmos (KINDLEBERGER apud JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Nos últimos dez anos o movimento de internacionalização em países emergentes se intensificou (BARCELLOS; FLEURY, 2010). Os mercados emergentes começaram a reconhecer a importância do Investimento Direto Estrangeiro (IDE) para a competitividade das suas empresas, assim como para o desempenho das suas economias nacionais (ALMEIDA, 2007). As empresas advindas destas nações estão crescendo de forma tão representativa que, em outubro de 2003 o Goldman Sachs lançou o relatório intitulado de “*Dreaming With BRIC’s: The Path to 2050*”, o qual deu origem à sigla BRICs (Brasil, Rússia, Índia e China), termo que foi recentemente alterado para BRICS por conta da inclusão da África do Sul ao bloco (G1, 2011).

Empresas advindas de países que entraram tardiamente no processo de globalização são chamadas de *late-movers* (RAMAMURTI, 2009). Estas empresas crescem protegidas da competição do mercado internacional e utilizam recursos naturais e mão-de-obra barata (FLEURY; FLEURY, 2007). São tidas primordialmente como exportadoras, contudo estão assumindo uma participação crescente na produção mundial a partir de operações de fábricas no exterior, em decorrência de investimentos *greenfield* (novas plantas), fusões, aquisições, ou *joint-ventures* (MACADAR, 2009). O processo de internacionalização protege as empresas de países emergentes das turbulências de seus mercados (FLEURY; FLEURY, 2007). Turbulências essas que se tornam vantagens frente às empresas multinacionais tradicionais, que deixam de se internacionalizar por conta de situações desfavoráveis como infraestrutura física pouco desenvolvida, portos e estradas congestionados, burocracias, instituições educacionais fracas e governos instáveis (RAMMAMURTI, 2009).

3. MODELO DE UPPSALA

As teorias econômicas sobre a internacionalização se focavam nos fatores motivacionais da internacionalização (AMATUCCI, 2009; BUCKLEY; CASSON, 2009; DUNNING, 1980). O modelo de Uppsala, uma teoria comportamental, se foca no processo

da internacionalização, mas tenta responder também quais são os fatores motivacionais do processo (CARNEIRO; DIB, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975).

De acordo com o modelo, há incerteza nos negócios internacionais por haver falta de conhecimento dos mercados estrangeiros, o que faz com que as empresas sejam muito cautelosas em seu processo de entrada (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Quanto menor o conhecimento e maior a distância percebida entre o mercado de origem da empresa e o mercado que ela pretende ingressar, pela visão do gestor, maior a resistência para entrada. Os pesquisadores da universidade de Uppsala denominaram os fatores que impossibilitam ou dificultam o fluxo de informações do e para o mercado de distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O modelo diz que as empresas tendem a optar por países onde o mercado é percebido como similar ao mercado doméstico nos primeiros estágios do processo de internacionalização, até que adquiram conhecimento do mesmo, tomando assim decisões de comprometimento, que levam a atividades no país, que dão origem ao comprometimento com o mercado. Após adquirir maior conhecimento e experiência, elas passam a optar por mercados de maior distância psíquica (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Distância cultural é um conceito muito próximo ao de distância psíquica e é amplamente utilizado por autores da área de gestão internacional, inclusive muitos autores tratam distância psíquica e culturais como sinônimos (FIGUEIREDO; ROCHA; SILVA, 2007). Percebe-se que, em relação à discussão sobre os dois construtos, há dominância, na literatura, do conceito de que a distância cultural é vista como parte integrante da distância psíquica (FIGUEIREDO; ROCHA; SILVA, 2007).

3.1 FATORES MOTIVACIONAIS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E MODOS DE ENTRADA

O princípio básico assumido pelos pesquisadores de Uppsala é o de que a firma primeiro se desenvolve no mercado nacional e a internacionalização acontece como consequência de uma série de decisões incrementais e as maiores barreiras para a entrada em mercados internacionais é a falta de conhecimento e recursos, que são reduzidos por meio de decisões incrementais e aprendizado adquirido com os mercados financeiros e as operações em si (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Com a redução dessas barreiras o risco percebido de entrada em novos mercados diminui, estimulando o processo de internacionalização, que é estimulado também pela crescente necessidade que a firma possuirá de aumentar a oferta e demanda, objetivando aumentar sua operação e ter controle sobre as vendas. Pelo fato de possuírem pouco conhecimento em relação aos mercados estrangeiros e a fim de evitar grandes riscos, as firmas começam a exportar primeiro para os países vizinhos ou países que possuam similaridades com o delas (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Portanto, a resposta à pergunta de por que se internacionalizar é: busca de mercado (CARNEIRO; DIB, 2007; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975).

No modelo de Uppsala as empresas passam pelos seguintes estágios: exportação não regular, venda via agente, subsidiária de vendas e subsidiária de produção, seguindo esta ordem. As empresas podem pular estágios e irem de exportações não regulares para subsidiária de vendas ou de vendas via agente para subsidiária de produção, mas no estudo nenhuma empresa pula do estágio de exportações não regulares para subsidiária de produção (JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Os estágios de internacionalização de Uppsala são explicados na tabela 1.

Tabela 1 - Fases da Internacionalização

Fase	Envolvimento	Observação
1	Exportações não regulares	Não há nenhum tipo de compromisso entre a empresa e o mercado, portanto não há necessidade de um canal de comunicação regular.
2	Exportação através de agentes	A empresa possui um canal de informações regulares com o mercado, do qual obtém informações relevantes sobre fatores que influenciam suas vendas.
3	Filial de vendas	Há um canal de informações controlado entre a empresa e o mercado dando a empresa capacidade para direcionar o tipo e quantidade de informações que necessita do mercado
4	Unidades produtivas ou de fabricação	Grande compromisso de recursos.

Fonte: Johanson e Wiedershem (1975).

O nível de comprometimento da empresa com o país estrangeiro varia de acordo com sua forma de entrada no país, conforme a empresa avança entre exportação não regular, exportação através de agentes, filial de vendas e unidades produtivas ou de fabricação, respectivamente, o comprometimento aumenta (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Há, evidentemente, um exagero no estabelecimento das quatro etapas, afinal nem sempre é evidente qual estágio a empresa se encontra e nem sempre o processo de internacionalização da empresa segue essa cadeia de desenvolvimento, uma vez que alguns mercados não são grandes o suficiente para o desenvolvimento dos quatro estágios e que firmas estabelecidas, que já possuam conhecimento do mercado, podem pular estágios (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Considerando a existência de um extenso número de atividades que devem ser desenvolvidas em novos mercados, é importante considerar o conceito de distância psíquica, que são os fatores que dificultam a troca de informações entre a firma e o mercado como a língua falada, nível de instrução, políticas governamentais, entre outros (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Portanto a distância psíquica está relacionada com aspectos como a distância geográfica, entretanto é fácil de encontrar exceções a essas regras, por exemplo, Cuba e Estados Unidos (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Os países estão geograficamente próximos, mas por questões políticas, estão muito distantes em relação à distância psíquica. Esse conceito não é estático, uma vez que o desenvolvimento de sistemas de informação, as trocas sociais e os contratos firmados entre as empresas podem alterar essa distância (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Outra característica do modelo de Uppsala é o processo gradual de comprometimento com o mercado estrangeiro. As empresas tendem a correr menos riscos no início do processo e, a partir do conhecimento adquirido, o grau de

comprometimento vai aumentando, de forma planejada. O processo de internacionalização é lento, mas pode ser acelerado quando a empresa possui experiência com mercados parecidos, é de grande porte ou possui estabilidade em seu mercado (ROCHA; ALMEIDA, 2006; JOHANSON; VAHLNE, 1977; JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975).

O grande interesse por firmas multinacionais tem dado origem a livros e artigos que tratam sobre as estratégias utilizadas no processo de internacionalização. Estes estudos estão em sua maior parte, concentrados em grandes empresas, principalmente as americanas. Porém muitas firmas iniciaram o processo de internacionalização quando ainda eram pequenas e, gradativamente desenvolveram suas operações em países estrangeiros (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975). Nos estudos desenvolvidos pelos autores, Johanson e Wiedershem em 1975, há vários indícios que mostram que a internacionalização de forma gradual, ao invés de representativos investimentos estrangeiros, é característica do processo de internacionalização da maioria das empresas suecas e parece razoável aceitar que o processo seja o mesmo para firmas de outros países que, assim com a Suécia, possuam pequenos mercados domésticos. Outra consideração relacionada observada é a de que o tipo de desenvolvimento nos estágios iniciais do processo de internacionalização é muito importante para o seguimento do padrão. Como os estudos sobre o assunto geralmente são realizados quando as empresas já possuem grande participação em mercados internacionais, os autores propuseram um estudo longitudinal, descrevendo todo o desenvolvimento que levou as empresas à atual posição internacional (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1975).

Em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral (FDC) para a confecção do Ranking Transnacionais Brasileiras 2010, constatou-se que empresas que estão presentes em países com grande distância cultural do Brasil têm consciência da dificuldade em firmar negócios bem sucedidos por conta do choque de culturas e, por tal motivo evitam entradas futuras por meios que envolvam grande risco, como aquisições. Porém isso não se aplica a empresas maiores, uma vez que possuem grandes reservas de capital e estão mais dispostas a correr riscos em mercados internacionais, independente da distância cultural. Verifica-se uma grande semelhança com a teoria do modelo de Uppsala (RAMSEY et al., 2010).

4. METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa empregada foi a de estudo de casos múltiplos (YIN, 2001), pois a empresa estudada e as pessoas entrevistadas retratam o problema de pesquisa. A estratégia será associada à fenomenologia, uma vez que serão descritas experiências pessoais, particulares, dos entrevistados (DENZIN; LINCOLN, 2000) e haverá captação das significações pessoais dos entrevistados ao fenômeno, sob a influência do contexto (OSPINA, 2004). As técnicas, tanto de coleta quanto de análise de dados foram qualitativas: coleta de dados primários por meio de entrevistas pessoais, coleta de dados secundários na internet nos sites oficiais das empresas e artigos jornalísticos recentes. A análise de dados foi feita por meio de análise de conteúdo (ZHANG; WILDEMUTH, 2009; DENZIN; LINCOLN, 2000). O caráter qualitativo da pesquisa permitirá refinar o problema de pesquisa (OSPINA, 2004).

A empresa selecionada foi a JBS-Friboi, utilizando o critério de seleção de amostra por julgamento (MARSHALL, 1996), através de relatórios da FDC de 2010 e 2011. O grau de internacionalização do relatório foi medido pelos seguintes indicadores: receita (receita bruta das subsidiárias no exterior dividida pelas receitas totais); ativos (valor dos ativos no exterior dividido pelo valor total dos ativos da empresa); funcionários (número de funcionários do exterior dividido pelo número de funcionários total da empresa).

A coleta dos dados foi feita através de entrevistas pessoais, utilizando um roteiro semiestruturado para servir como um guia da entrevista, de modo que opiniões adicionais dos respondentes pudessem ser levantadas e avaliadas (KVALE, 1996). Houveram três respondentes previamente selecionados por serem considerados como pessoas que participaram ou possuíam notório saber sobre o processo de internacionalização da JBS-Friboi: gerente *corporate* do Bradesco, escolhido por ter uma visão holística do processo da internacionalização da empresa, professor de finanças da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (FECAP) e consultor do Jornal da Tarde, escolhido por possuir conhecimento teórico e prático em relação ao mercado, apresentando uma ótica diferente da das pessoas envolvidas diretamente com a empresa e uma doutoranda em administração pela USP e professora de internacionalização de empresas pela FECAP e Fundação Armando Álvares Penteado (FAAP), escolhida por possuir conhecimentos em relação à teoria de Uppsala e ser especialista no tema de negócios internacionais. É importante ressaltar que inicialmente foram procurados contatos de dentro da empresa, porém todos se recusaram a dar entrevistas. O roteiro da entrevista foi enviado previamente aos respondentes a fim de sanar dúvidas. As entrevistas duraram cerca de uma hora, foram gravadas e posteriormente transcritas com vistas a obedecer fielmente às respostas dos entrevistados (KVALE, 1996). Como forma de garantir à fidedignidade do conteúdo e cumprir com as funções éticas, a pesquisa finalizada foi enviada aos respondentes (KVALE, 1996). Não serão apresentados muitos dados referentes à entrevistada 3, pois por se tratar de uma acadêmica, especialista em internacionalização, a entrevista serviu mais como um guia diretivo para o trabalho.

A fim de validar os dados coletados, foi realizada a triangulação da coleta, que consiste na utilização de três ou mais métodos (DENZIN; LINCOLN, 2000). A triangulação ocorreu através de entrevistas com uma pessoa envolvida no processo de internacionalização, um especialista em mercado e um acadêmico especialista em internacionalização, além da coleta dados secundários por meio dos sites oficiais das empresas e de artigos jornalísticos recentes. A análise de dados foi feita por meio de análise de conteúdo. Após a coleta, foi realizado o processo de categorização dos elementos encontrados tanto nas entrevistas quanto nos dados secundários (ZHANG; WILDEMUTH, 2009).

5 DADOS SECUNDÁRIOS: HISTÓRIA E PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS

De acordo com o site oficial, a empresa foi criada em 1953 por José Batista Sobrinho na cidade de Anápolis em Goiás. O ano de 2005 foi marcado pela reestruturação do grupo, que deu origem à JBS S.A., e pelo processo de internacionalização, com a aquisição da Swift

Armour S.A. da Argentina. Em 2007 a empresa realizou mais aquisições internacionais: Berazategui (Argentina), Colonia Caroya (Argentina), Swift & Company (EUA e Austrália), que se tornou a JBS USA nos Estados Unidos (JBS, 2011). Em 2009, adquiriu grande participação acionária da Pilgrim's Pride (EUA) (AOUN; VERDI, 2010). A empresa possui 125 mil funcionários e 140 unidades de produção pelo mundo, estando presente nos seguintes países: Brasil, Argentina, Estados Unidos, Austrália, Itália, Paraguai, Uruguai, Chile, Porto Rico, México, China, Inglaterra, Egito, Coreia do Sul e Japão (JBS, 2011). Hoje a JBS é a maior empresa em processamento de proteína animal do mundo e ocupa, pelo segundo ano consecutivo, a posição de empresa mais internacionalizada do país no Ranking das Transnacionais Brasileiras (ALVIM et al., 2011; RAMSEY et al., 2010).

Segundo Pozzobon (2008), após as exportações, a JBS optou pela modalidade de aquisições e se expandiu não só para mercados adjacentes, mas também em mercados desenvolvidos. Com relação às alianças estratégicas, a JBS também busca mercados desenvolvidos. O histórico de internacionalização da empresa é marcado por um grande número de aquisições, após um longo período de exportações. Processo esse que se intensificou com a abertura de capital na Bolsa de Valores de São Paulo (AOUN; VERDI, 2010) e com a ajuda do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que esteve presente em todas as grandes e importantes aquisições da empresa, preservando o caixa e saúde financeira da mesma (EXAME, 2009). A internacionalização da JBS expôs a empresa a problemas como: a devastação de parte da sede da empresa nos Estados Unidos por um tornado; problemas por conta da contratação de mão de obra africana; problemas com o Senado americano por ser acusada de prejudicar os pequenos criadores de gado do país (EXAME, 2009) e indisposição com sócios italianos na *joint venture* com a Cremonini da Itália (SCHELLER, 2011). “O maior problema para se conseguir a internacionalização de uma empresa é a cultura e a dificuldade de juntar as pessoas”, comentou José Batista Junior, presidente do Conselho de Administração da JBS, em entrevista para a Revista Distribuição (2010).

Segundo o site corporativo da JBS, os países escolhidos para aquisição foram: Estados Unidos, Argentina e Austrália, e para *joint venture*: Itália e Estados Unidos. Dos países escolhidos, Estados Unidos e Itália já eram importantes importadores (JBS, 2010). A escolha desses países trouxeram importantes vantagens estratégicas para a empresa, pois com isso ela conseguiu driblar barreiras sanitárias, por exemplo, o Brasil é proibido de exportar carne para países como a Coreia e o Japão, porém os Estados Unidos não. Outra vantagem conquistada pela empresa foi à entrada em setores de mercado considerados antiquados em nações desenvolvidas, pois estes se apresentam vulneráveis aos investimentos de companhias advindas de países emergentes (EXAME, 2009; SCHLESINGER, 2009). Segundo Aoun e Verdi (2010), a presença de unidades em diversos mercados mundiais faz com que a JBS consiga chegar aos principais mercados consumidores, tenha flexibilidade operacional na produção, baixos custos de transporte e logística, além de diversificar os riscos e conseguir alcançar mercados que são mais exigentes em relação a aspectos fitossanitários. Um dos motivos que a JBS julgava importante para se internacionalizar era o fato de lidar mais eficientemente com flutuações cambiais, bem como gerenciar restrições sanitárias. Ao perceber que o mercado americano estava passando por dificuldade, a JBS viu como

oportunidade adquirir empresas com problemas neste mercado (SPOHR; SILVEIRA, 2010). Portanto pode-se concluir que na hora do processo de escolha de países para atuação, a empresa deu pouca ou quase nenhuma ênfase para o critério cultural e geográfico.

Em 2007, ano em que a JBS intensificou seu processo de aquisições, a empresa possuía 15,8% do *market share* total do país, sendo líder no mercado, e viu no mercado externo oportunidades de ganho devido às vantagens competitivas do mercado de carne bovina brasileiro por conta de fatores como: a disseminação da vaca louca, redução do rebanho norte-americano, alto custo de produção da carne bovina em toda a Europa, a seca que atingiu a Austrália e o preço brasileiro bastante competitivo (CALEMAN; CUNHA; ALCÂNTARA, 2009 e SCHLESINGER, 2009). A internacionalização era vista também como meio para quebrar as barreiras impostas por alguns países contra a importação da carne brasileira (CALEMAN; CUNHA; ALCÂNTARA, 2009). Segundo entrevista com um diretor do grupo, realizada por Saldanha (2008), a JBS não tinha como objetivo, necessariamente, se internacionalizar, a empresa buscava oportunidades de adquirir empresas entre as quais fosse possível agregar valor, tanto no mercado nacional, como internacional. Segundo Spohr e Silveira (2010), na época da primeira aquisição internacional da JBS (Swift Armour, na Argentina), os dirigentes da empresa acreditavam que para valorizar as operações internacionais seria preciso oferecer produtos customizados às normas culturais do local, pelo fato de que cada região valoriza mais ou menos determinados cortes.

5.1 Análise Dos Dados Secundários

A análise dos dados foi de conteúdo. Por meio da revisão teórica foram selecionadas categorias que caracterizam o modelo de Uppsala. Os significados das mesmas são encontrados na revisão da literatura e, os elementos que remeteram a esses significados nas entrevistas foram tidos como contidos ou não nas categorias. Esse processo foi feito de forma cautelosa, de modo a minimizar a interferência do viés pessoal dos pesquisadores (ZHANG; WILDEMUTH, 2009).

Categorias	Características
Fases de Internacionalização	Exportação e aquisição.
Entrada gradual	A empresa permaneceu por quase 10 anos no processo de exportação para então partir para o processo de aquisições.
Investimento	O montante adquirido por sua abertura de capital, em 2007, auxiliou a empresa a adquirir o controle da Swift Armour nos Estados Unidos, no mesmo ano. O BNDES auxiliou como agente financiador na trajetória da internacionalização da JBS.
Cultura	Os países escolhidos possuíam grandes diferenças culturais, geográficas e políticas em relação ao Brasil.
Países Escolhidos	- Aquisições: Estados Unidos (2006), Argentina (2005) e Austrália (2006); - Joint Venture: Itália (2007) e Estados Unidos (2010 e 2011); - Estados Unidos e Itália já eram importantes importadores.
Critérios de Escolha	- Países que serviam de solução para transpor as barreiras sanitárias; - Países que possuíam marcas e mercados consolidados;

	- Critérios como cultura e proximidade geográfica não foram levados em consideração.
Vantagem de Escolha dos Países	<ul style="list-style-type: none"> - Isenção de barreiras sanitárias; - Atuação em setor considerado antiquado pelas nações desenvolvidas; - Redução de custos de transporte e logística; - Apropriação de marcas já consagradas, com clientes garantidos; - Estados Unidos é o maior produtor de carne e aves do mundo e os custos no país são competitivos; - Acesso aos principais mercados consumidores; - Flexibilidade operacional na produção; - Diversificação de riscos.
Escolha de países	- A JBS teve impasses com sócios em sua <i>joint venture</i> na Itália.
Desenvolvimento do Mercado	Em 2007, quando intensificou o processo de internacionalização, a JBS era líder no mercado nacional.
Fatores Motivacionais de Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - O foco era adquirir empresas nas quais fosse possível agregar valor, tanto no mercado nacional, como internacional; - Abertura econômica mundial; - Necessidade de competitividade; - Busca de eficiência e de novos mercados; - Brasil cumprindo sua vocação histórica de ser o maior fornecedor de alimentos do mundo; - Desvalorização do real em 1999 motivou o movimento de exportação dando ao Brasil uma posição de líder no mercado mundial de carnes bovinas, passando a Austrália e os Estados Unidos; - Aumento da procura por carne brasileira.
Agentes facilitadores da internacionalização do setor de carnes	Governo, (BNDES principalmente) e mercado.
Estratégia de Entrada	Aparentemente multi-doméstica, uma vez que a empresa acredita que oferecer produtos customizados é a melhor estratégia.

6 DADOS PRIMÁRIOS: PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Para o entrevistado 1, os fatores que motivaram o crescimento da empresa foram: grande demanda do mercado interno advinda do crescimento do poder aquisitivo da população; oportunidades encontradas pelo Brasil nos mercados externos; moeda (a empresa queria diminuir riscos se protegendo do câmbio); perfil agressivo dos acionistas; exigências do mercado e mitigação dos riscos de embargo (driblar barreiras de mercados à importação/exportação). De acordo com o entrevistado 2, os fatores motivacionais foram: saturação do mercado; produto excedente nos frigoríficos; valorização do Real em 2007, desestimulando a exportação; crises como a da vaca louca e boicotes ao consumo da carne brasileira. Não houve escassez de recursos como mão-de-obra, financeiros ou de matéria-prima. Não houve também problemas com barreiras tarifárias, uma vez que a empresa utilizou capital nacional em suas ações internacionais (entrevistado 2).

A JBS começou com exportações para depois partir para maiores passos, a empresa iniciou a internacionalização com a aquisição da SWIFT da Argentina, depois a aquisição da SWIFT dos Estados Unidos, “o que foi um passo arrojado, dado que a Swift era uma empresa

tradicional americana” (entrevistado 1). Hoje a empresa possui operações na Europa, Ásia, América e todas via aquisição. Sustentando esses passos observa-se representativo apoio do BNDES, com o objetivo de internacionalizar o setor, apoiando também concorrentes da empresa (entrevistado 1). Ainda segundo o entrevistado 1, 60% da receita da empresa está nos Estados Unidos e cerca de 25% no Brasil. A tendência é que as operações internacionais cresçam com o aumento de atividade nas subsidiárias, uma vez que a demanda mundial por proteína animal no geral tende a aumentar em 4 ou 5 vezes até 2018. No Brasil a JBS está estabelecida como produtora de carne bovina, a maior produção de carne bovina está no país, devido também a própria vocação da empresa, apesar do maior rebanho do mundo estar nos Estados Unidos (entrevistado 1).

Os investimentos no processo de internacionalização ocorrem em degraus, dando grandes saltos, estabilizando e dando grandes saltos novamente, devido ao capital necessário para as aquisições (obtido com ajuda do BNDES, abertura de capital no Brasil e abertura de capital no mercado internacional com *bonds*) e tempo de captura de sinergia e adequação. A empresa utilizou a estratégia de aquisições a fim de pular etapas da curva de aprendizagem (entrevistado 1). Segundo entrevistado 2, os frigoríficos brasileiros possuem apoio do BNDES, pois há intenção de explorar o que o país tem de melhor a oferecer, e o país é muito competitivo em produção de carne bovina. A JBS cresceu 5000% apenas com capital nacional, portanto captação monetária não foi um dos fatores motivacionais da internacionalização da empresa.

Quando indagado sobre os motivos que levaram a JBS a entrar no mercado argentino e americano, o entrevistado 1 respondeu que a Argentina foi o primeiro passo, a aquisição nos Estados Unidos tratou-se de uma oportunidade: a empresa possuía apoio do BNDES e a Swift dos Estados Unidos estava em um momento muito ruim. Não houve/há um processo de escolha, tudo gira em torno de oportunidades, uma vez que as decisões são tomadas de forma muito rápida na empresa, centralizadas na empresa controladora JBS S/A que é comandada por membros da família Batista. Ainda sobre a gestão, para evitar novos conflitos como nas aquisições nos Estados Unidos, a JBS implanta seu modo específico de gestão, apelidado de FROG (*from Goiás*) e informa as diretrizes que a empresa deve seguir, porém as subsidiárias são geridas praticamente independentemente no dia-a-dia, mantendo inclusive seu portfólio de produtos. “Os consumidores possuem necessidades regionais, os produtos precisam ser customizados para atender às necessidades de cada mercado” (entrevistado 1). Segundo o entrevistado 1, a singularidade e sucesso da JBS no processo de internacionalização estão relacionados às características agressivas dos sócios e ao processo de tomada de decisões extremamente rápido no grupo.

6.1 ANÁLISE DOS DADOS PRIMÁRIOS

Neste capítulo será apresentada a análise dos dados primários obtidos a partir de entrevista pessoal com o (entrevistado 1) Gerente Corporate do Bradesco, (entrevistado 2) Professor de finanças da FECAP e consultor em reportagens do Jornal da Tarde e (entrevistado 3) doutoranda em administração pela USP e professora de internacionalização

de empresas pela FECAP e FAAP. A análise dos dados foi de conteúdo. Por meio da revisão teórica foram selecionadas categorias que caracterizam o modelo de Uppsala, os significados das mesmas são encontrados na revisão da literatura e, os elementos que remeteram a esses significados nas entrevistas foram tidos como contidos ou não nas categorias. Esse processo foi feito de forma cautelosa, de modo a minimizar a interferência do viés pessoal dos pesquisadores (ZHANG; WILDEMUTH, 2009).

Categorias	Características
Fases de Internacionalização	Aquisição e exportação
Entrada gradual	A JBS começou com exportações para depois partir para maiores passos
Desenvolvimento do Mercado	Atendimento da grande demanda interna; Oportunidade para as empresas Brasileiras pelo fato de o país ser um importante fornecedor mundial de produtos agrícolas; Valorização do real em meados de 2007, que fez com que a prática de exportação ficasse pouco rentável;
Fatores Motivacionais de Internacionalização	Apoio do BNDES com recursos de volumes importantes; Redução de riscos por conta da variação da moeda; Perfil agressivo dos acionistas da JBS; Exigências do Mercado; Mitigação dos riscos de embargo; Crescimento de 4 a 5 vezes da demanda de proteína animal até 2018; Estados Unidos possui o maior rebanho do mundo.
Aquisições	A primeira aquisição foi da Swift na Argentina, a segunda foi a da Swift americana – sendo um passo arrojado uma vez que era uma empresa americana tradicional.
Investimentos	Investimentos altos desde o início proporcionados por: ajuda do BNDES, abertura de capital no mercado nacional e abertura de capital no mercado americano.
Critérios de Escolha	Decisões de aquisição são tomadas com base nas oportunidades que surgem, não há grande planejamento posterior, as decisões são imediatistas.
Gestão da Empresa	Forte influência familiar; As decisões estratégicas são centralizadas na matriz, mas as subsidiárias possuem autonomia para agir no dia-a-dia e manter o portfólio e a gestão como eram antes da aquisição.
Estratégia de Entrada	Acredita-se ser multi-doméstica por conta da JBS manter as operações das empresas que adquire, interferindo apenas nas estratégias e na forma de gestão nos primeiros anos de aquisição implantando o modelo FROG (<i>from Goiás</i>). Outra prerrogativa é o fato de o setor exigir muitas customizações locais.
Sucesso/Singularidade da empresa	Característica agressiva, imediatista e megalomaníaca dos sócios; Boa rentabilidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo de Uppsala parte do pressuposto de que há poucas informações sobre outros mercados, fazendo com que as empresas sejam cautelosas no momento de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Nos resultados das pesquisas realizadas, a falta de conhecimento do mercado não foi emergiu como sendo um fator

preponderante para o comprometimento em mercados estrangeiros. Vale ressaltar que Teoria de Uppsala foi desenvolvida na década de 70, na qual o processo de globalização e o uso da internet para aproximação entre as nações não existiam ou não eram tão intensos, com isso, acredita-se que este conceito pode não se encaixar mais na atual realidade. Segundo a teoria, as empresas tendem a optar por países de menor distância psíquica nos primeiros estágios do processo de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977). O primeiro país escolhido pela JBS para aquisição foi a Argentina, que está próxima geográfica e culturalmente do Brasil. Porém os resultados das pesquisas mostram que a escolha do país não estava atrelada com a baixa distância psíquica e sim no aproveitamento de oportunidades, sem grande planejamento. Outro fato que demonstra a não utilização da distância psíquica como fator de escolha de países foi a aquisição da Greeley (EUA) e *joint venture* na Itália onde a empresa enfrentou problemas culturais. Portanto, no quesito de escolha de países por meio de distância psíquica menor, a JBS não se enquadra na Teoria de Uppsala.

O Modelo de Uppsala diz que a firma primeiramente se desenvolve no mercado doméstico, e a internacionalização ocorre como consequência de ações incrementais (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1974). Segundo Caleman, Cunha e Alcântara (2009), quando a empresa iniciou seu processo de internacionalização, em 2007, era líder no mercado brasileiro, porém detinha apenas 15,8% do *market share* total do país. Portanto a JBS se enquadra parcialmente no modelo. O modelo de Uppsala diz que a internacionalização é um processo gradual podendo ser acelerado conforme o conhecimento do mercado é adquirido (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1974). A JBS permaneceu exportando por 10 anos e partiu direto para aquisições, pulando vários estágios. Como não foi possível identificar se os 10 anos de exportação serviram exclusivamente para adquirir conhecimento, o processo de entrada gradual foi parcialmente seguido.

Os fatores que motivaram a JBS a se internacionalizar foram em sua maioria situacionais, e o foco da empresa era adquirir empresas nas quais fosse possível agregar valor, não necessariamente adquirir empresas fora do mercado brasileiro. Em seu artigo, Forsgren (2002) diz que na Teoria de Uppsala é pouco explorada a aquisição de empresas como meio de aprendizagem e forma de acelerar o processo de internacionalização e, segundo a entrevista com Francisco, fica explicitado de que esse é um dos objetivos da JBS em suas frequentes aquisições. Esse seria, portanto, um assunto que poderia ser explorado em estudos posteriores como forma de expandir o conceito da Teoria de Uppsala. O Modelo de Uppsala diz que a aprendizagem é adquirida por meio da experiência (JOHANSON; WIEDERSHEM, 1974). A JBS passou por um processo de aquisições intenso a partir de 2007, partindo de uma aquisição para outra sem antes de adquirir a experiência. É possível que isso esteja relacionado com os problemas culturais que a empresa teve de lidar, porém o mercado de hoje exige respostas rápidas e se a JBS não tivesse se internacionalizado de maneira tão agressiva e sim progressiva, é provável que tivesse perdido oportunidades e que hoje não estivesse ocupando o lugar de destaque que ocupa.

Conforme o entrevistado 3, as teorias não devem ser entendidas como espelho da realidade e serem consideradas ao extremo. Portanto, levando em consideração as limitações da teoria que foi escrita na década de 70 com pesquisas em multinacionais advindas de países desenvolvidos, o modelo esteve parcialmente presente no processo de internacionalização da

JBS, sendo que as relações com o Modelo parecem ter ocorrido ao acaso, uma vez que a empresa não possui planejamento em seu processo de internacionalização, apenas aproveita oportunidades, estando elas no Brasil ou não.

Entende-se que os dados encontrados nas pesquisas realizadas contribuíram para a racionalidade da internacionalização de empresas multinacionais brasileiras. Em relação à empresa estudada, muito se descobriu sobre seu processo de internacionalização. A pesquisa possui limitações, uma vez que não foi possível entrevistar pessoas da empresa que participaram ativamente do processo, dificultando a identificação dos fatores que levaram os gestores à tomada de decisões. Porém ao entrevistar pessoas de notório saber, foi possível identificar elementos que talvez não estivessem evidentes para quem participou ativamente do processo, diminuindo a possibilidade de dados tendenciosos. Outra limitação foi o processo de análise de conteúdo, apesar de ter sido feita de modo cauteloso a fim de minimizar o viés pessoal dos pesquisadores (ZHANG; WILDEMUTH, 2009). Pesquisas futuras poderiam abordar a reformulação da Teoria incluindo a importância das networks ou uma possível reformulação da Teoria de Uppsala, adaptando-a para a nova realidade de dinâmica de mercado, globalização e o ambiente de países emergentes. Outro aspecto relevante seria um estudo mais aprofundado sobre a relação entre os bancos de fomento, como o BNDES com as empresas brasileiras por meio da ótica do livro *Capitalismo de Laços* de Sérgio Lazzarini, que explica sobre a relação de laços entre empresas e órgãos governamentais.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ALVIM, F. M.; *et al.* **Ranking das Transnacionais Brasileiras 2011: Crescimento e Gestão Sustentável no Exterior**. Fundação Dom Cabral, 2011.
- AMATUCCI, M. **Teorias de negócios internacionais e a economia brasileira – de 1850 a 2007**. In: AMATUCCI, M. (org.) **Internacionalização de empresas – Teorias, problemas e casos**. São Paulo: Atlas, 2009.
- AOUN, S.; VERDI, A. R. Inserção do Agronegócio Brasileiro na Globalização: Estratégias de Expansão do Grupo JBS. In: **Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural**: Campo Grande, jul. 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/575.pdf>>. Acessado em: 01 nov. 2011.
- BARCELLOS, E. P.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização de Empresas Brasileiras: Um Estudo sobre a Relação entre Grau de Internacionalização e Desempenho Financeiro**. Dissertação (Mestrado em Administração). São Paulo, 2010.
- BUCKLEY, Peter J.; CASSON, Mark C. **The internalization theory of the multinational enterprise: A review of the progress of a research agenda after 30 years**. *Journal of International Business Studies*, (2009) 40, 1563–1580.
- CALEMAN, S.M.Q; CUNHA, C.F.; ALCÂNTARA, N.B. **A Agroindústria Exportadora de Carne Bovina no Brasil: Uma Análise da Estrutura de Mercado e da Conduta Estratégica das Firms**. SEMEAD: São Paulo, FEA/USP, 2009.

- CARNEIRO, J. M. T.; DIB, L. A. **Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas**. Internext, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 26, jan. 2007
- CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary A; RIESENBERGER, John R. **Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, 2010.
- COHEN, D. *Globalization and its enemies*. Cambridge, MA: The MIT Press, 2006.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **Handbook of qualitative research**, 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, p.1-28.
- DUNNING, J.H. Toward an Eclectic Theory of International Production – Some Empirical Tests. *Journal of International Business Studies*, v. 11, n. 1, p. 9-31, 1980. Disponível em: <<http://www.palgrave-journals.com/jibs/journal/v11/n1/pdf/8490593a.pdf>>
- EXAME. **A incrível aventura global do Friboi**. Revista Exame.com: São Paulo, 01 out. 2009. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0953/noticias/incrivel-aventura-global-friboi-502270>>. Acessado em: 01 nov. 2011.
- FIGUEIREDO, O.; ROCHA, A. M. C.; SILVA, M. G. F. Medindo o Construto da Distância Psíquica. **Revista E&G Economia e Gestão**: Belo Horizonte, v.7, n.14, 1º. Sem. 2007.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.
- FORSGREN, M. *The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review*. **International Business Review**, 11, 2002.
- G1. Bric convida formalmente a África do Sul a se unir ao grupo. **Portal G1 Economia**. Dez.2010. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2010/12/bric-convida-formalmente-africa-do-sul-se-unir-ao-grupo1.html>>. Acessado em: 30 abr. 2011.
- HILAL, A.; HEMAIS, C. A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista Adm. Contemp.**: Curitiba, v. 7, n.1, jan./mar. 2003.
- JBS. **Site da JBS**, 2011. Disponível em: < <http://www.jbs.com.br>>. Acessado em: 01. Nov. 2011.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. **The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge and Increasing Foreign Market Commitment**. *Journal of International Business Studies*, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, v. 12, 1975.
- KVALE, S. **Interviews: an introduction to qualitative research interviewing**. Thousand Oaks California: Sage, 1996.
- MACADAR, B. M. A internacionalização de grandes empresas brasileiras e as experiências do Grupo Gerdau e da Marcopolo. **Ensaio FEE**: Porto Alegre, v. 30, n. 1, maio. 2009.

- MARSHALL, M. N. Sampling for qualitative research. **Family Practice**, v. 13, n. 6, p. 522-525, 1996.
- OSPINA, S. Qualitative research. In. GOETHALS, G. R.; SORENSON, G. S.; BURNS, J. M. (Orgs.). **Encyclopedia of Leadership**. Thousand Oaks: Sage, 2004, p.1279-1284.
- POZZOBON, D. M. Explorando Soluções Internacionais: o Caso dos Frigoríficos Brasileiros. **Revista de Contabilidade UFBA**: Salvador, v. 2, n. 2, mai. /ago. 2008.
- PURUSHOTHAMAN, Roopa. WILSON, Dominic. *Dreaming with BRICs: the path 2050*. Global Economics Paper. **GOLDMAN SACHS** n. 99, out. 2003
- RAMAMMURTI, R. What Have we Learn About Emerging-Market MNE's? In:
RAMAMMURTI, R.; SINGH, J. (editors). **Emerging Multinationals in Emerging Markets**. Oxford University Press, 2009.
- ROCHA, Ângela; ALMEIDA, Victor. **Gestão Internacional**. In: Tanure, B. Duarte (Org.). São Paulo: Saraiva, 2006
- SHELLER, F. Após briga, JBS desfaz sociedade com a Cremonini e vai recomeçar na Europa. **O Estado de São Paulo**, 04 mar. 2011. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/economia,apos-briga-jbs-desfaz-sociedade-com-a-cremonini-e-vai-recomecar-na-europa,57702,0.htm>>. Acessado em 05 mai. 2011.
- SCHLESINGER, S. Brasil y su ganado multinacional. **Biodiversidad en América Latina y El Caribe**, 28 jan. 2009. Disponível em: <http://www.biodiversidadla.org/Objetos_Relacionados/file_folder/Archivos_pdf_2/Brasil_y_su_ganado_multinacional>. Acessado em: 12 nov.2011.
- SPOHR, N.; SILVEIRA, F.F. Estratégia Internacional de uma Multinacional Emergente Brasileira do Setor de Frigoríficos: O Caso JBS. In: **Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**: São Paulo, 2010. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00243_PCN51905.pdf> Acesso em: 27 mar. 2011.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ZHANG, Y.; WILDEMUTH, B. M. Qualitative analysis of content. In: WILDEMUTH, B. M. **Applications of Social Research Methods to Questions in Information and Library**, 2009.
- RAMSEY, J.; BARAKAT, L.; CRUZ, L.; CRETOIU S. Ranking das Transnacionais Brasileiras 2010: Repensando as estratégias globais. **Fundação Dom Cabral**, jun. 2010.