

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ICARO APARECIDO LESSA DE OLIVEIRA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS NA PERSPECTIVA DA ESCOLA DE
UPPSALA**

MARÍLIA

2022

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

RELAÇÕES INTERNACIONAIS

ICARO APARECIDO LESSA DE OLIVEIRA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS NA PERSPECTIVA DA ESCOLA DE
UPPSALA**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao Conselho de Curso de Relações
Internacionais da Faculdade de Filosofia e
Ciência, da Universidade Estadual Paulista –
UNESP – Campus de Marília, para a obtenção do
título de Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Luis Antonio Paulino

MARÍLIA

2022

O48i

Oliveira, Icaro Aparecido Lessa de

A internacionalização da JBS na perspectiva da escola de uppsala / Icaro
Aparecido Lessa de Oliveira. -- Marília, 2022

60 p.

Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado - Relações Internacionais) -
Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências,
Marília

Orientador: Luis Antonio Paulino

1. Relações internacionais. 2. Empresas comerciais exportadoras. 3.
Empresas multinacionais. I. Título.

ICARO APARECIDO LESSA DE OLIVEIRA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS NA PERSPECTIVA DA ESCOLA DE
UPPSALA**

Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção do título de Bacharel em Relações Internacionais, da Faculdade de Filosofia e Ciências, da Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus de Marília.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: _____

Luis Antônio Paulino, livre-docente em Economia Chinesa Contemporânea, Departamento de Ciências Políticas e Econômicas

2º Examinador: _____

Marcos Cordeiro Pires, livre-docente em Economia Política Internacional, Departamento de Ciências Políticas e Econômicas

3º Examinador: _____

Rafael Salatini de Almeida, Professor de Relações Internacionais da Unesp de Marília, Departamento de Ciências Políticas e Econômicas

Marília, 20 de abril de 2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela minha vida e por ter me mantido no caminho que me fez chegar até aqui. A fé me manteve firme nessa jornada da graduação, permitindo que eu mantesse o foco e não desistisse nos momentos difíceis.

Agradeço a minha família, em especial a meu pai e minha mãe, pelo apoio e esforço para que eu concluísse essa graduação. Forneceram toda ajuda financeira e emocional que precisei durante esse tempo.

Agradeço a meu orientador, Prof. Dr. Luis Antônio Paulino, por todo auxílio para a construção desse trabalho e por todo conhecimento passado através de suas aulas durante a graduação.

Agradeço às amizades que construí dentro da Unesp de Marília, relações que foram importantes para a minha jornada e que, espero, perdure para o resto da minha vida.

Por fim, um agradecimento especial aos professores do curso de Relações Internacionais da Unesp de Marília pelos conhecimentos e experiências passados a nós e aos funcionários que mantêm o funcionamento pleno da Universidade.

*À minha mãe, Selma, por todo apoio nessa
jornada*

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar a internacionalização da JBS sob o olhar da Teoria da Escola de Uppsala e seus desenvolvimentos posteriores que culminaram na abordagem das redes (networks). Inicialmente, realizamos uma revisão teórica da Escola de Uppsala desde sua formulação original até a evolução de seu pensamento que culminou com a abordagem das redes. Em seguida, apresentamos a JBS, historiando seu processo de formação, expansão e internacionalização. Por fim, contrastamos o processo de internacionalização da empresa com a Teoria da Escola de Uppsala. A pergunta que norteou esta pesquisa foi: em que medida o processo de internacionalização da JBS pode ser explicado com base nas proposições da Escola de Uppsala? A conclusão a que se chegou foi de que a Teoria da Escola de Uppsala explica parcialmente a internacionalização da JBS, uma vez que há certos aspectos no processo de internacionalização da empresa não contemplados pela teoria.

Palavras-chave: Internacionalização de firmas; JBS; Escola de Uppsala.

ABSTRACT

The present paper aims to analyze the internationalization process of JBS from Uppsala's School Theory perspective and its subsequent developments that ended up in a network approach. Initially, we carried out a theoretical review of the Uppsala School from its original formulation to the evolution of its parameter that culminated in the network approach. Next, JBS is introduced, describing its formation, expansion and internationalization process. Finally, we contrasted the company's internationalization process with Uppsala School Theory. The question that guided this research was: to what extent can JBS' internationalization process could be explained based on the propositions of the Uppsala School? The conclusion was that the Uppsala School Theory partially explains the internationalization of JBS, because there are certain aspects in the company's internationalization process not covered by the theory.

Keywords: Internationalization of firms; JBS; Uppsala School.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 - The Basic Mechanism of Internacionalization – State and Changes Aspects	22
FIGURA 02 - The business network internationalization process model	30

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Histórico de aquisições da JBS	39
TABELA 02 - Aportes da BNDESPar 2007-2011.....	44

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

CEPA - Companhia Elaboradora de Produtos Alimentícios

BNDE – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico

PDP – Política de Desenvolvimento Produtivo

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 A ESCOLA DE UPPSALA	17
1.1 FORMAÇÃO	17
1.2 PENSAMENTO	18
1.3 CRÍTICAS AO MODELO	23
1.4 EVOLUÇÃO DO MODELO	25
2 A JBS	31
2.1 HISTÓRIA E EXPANSÃO INTERNA	31
2.2 INÍCIO DAS ATIVIDADES INTERNACIONAIS	33
2.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO	34
2.4 A JBS E O BNDES	40
2.5 MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO	45
3 A INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS E A ESCOLA DE UPPSALA	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

INTRODUÇÃO

Pode-se considerar as multinacionais brasileiras como entrantes tardias nos mercados internacionais, sendo que seus pontos fracos sempre foram sua baixa capacidade competitiva e a pouca experiência dos seus dirigentes para atuar em ambientes desconhecidos. Além disso, basicamente, essas empresas se internacionalizam devido principalmente a sua cultura de organização e ao perfil de sua liderança (FILHO et al., 2011, p. 05).

Existe uma multiplicidade de motivos para a internacionalização das empresas brasileiras, variando de acordo com o momento, os mercados e os modos de entradas. A partir de um estudo de caso de dez empresas brasileiras, Barretto e Rocha (2003, p. 41) concluíram que os motivos para a internacionalização são contingentes da indústria, tipo de negócio, características dos decisores, estágio e grau de internacionalização, e outros fatores. Ainda:

Apesar da variedade de motivos em diferentes momentos do desenvolvimento internacional da firma, certos padrões dominantes de motivação foram identificados, em associação com a decisão de investimento direto no exterior. Cinco padrões de motivações para o estabelecimento de subsidiárias no exterior foram identificados nesse estudo: crescimento, consolidação, sobrevivência, oportunidade e intenção estratégica (BARRETO; ROCHA. 2003, p. 41).

No Brasil, as internacionalizações vêm se encaixar no pilar do incentivo à concorrência externa das empresas brasileira no sentido em que inicialmente elas foram incentivadas com o objetivo de alavancar as exportações brasileiras, porém, posteriormente, ocorre uma evolução no conceito e a internacionalização passa a transcender o aumento das exportações (OLIVEIRA. 2015, p. 79). Nesse contexto podemos inserir a JBS e sua internacionalização do início deste século.

A JBS desde sua criação alcançou enormes cifras na economia nacional e internacional ao ponto de se tornar o maior produtor de proteínas e a segunda maior empresa de alimentos do mundo, possuindo mais de 400 unidades no mundo e a incrível capacidade de processar 75 mil bovinos por dia (JBS. 2022). Em 2020, apesar da pandemia da Covid-19, alcançou a receita de R\$67,6 bilhões e tornou-se a maior empresa do Brasil, ultrapassando a Petrobrás (ÉPOCA. 2020).

O seu princípio data do ano de 1953 na cidade de Anápolis/GO, quando seu fundador José Batista Sobrinho, o qual as iniciais formam o nome da empresa atualmente, começou a operar uma pequena planta com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia (JBS. 2022). A expansão da empresa se dá a partir de 1995, quando iniciou inúmeros

arrendamentos de unidades industriais e aquisições de participações societárias na maioria das vezes de empresas em dificuldades financeiras (ÁVILA. 2010, pág. 03).

Em 1997 inicia-se sua atividade exportadora de carne bovina *in natura* e avança durante oito anos, quando em 2005 inicia de fato sua internacionalização com a aquisição de três plantas da Swift Armour, na Argentina. A partir de então, inicia-se uma série de aquisições: avança para os Estados Unidos e em 2006 e 2007 adquire, respectivamente, as empresas SB Holdings e 100% da companhia Swift Foods, sendo que, com essa última aquisição, tornou-se a maior multinacional brasileira de alimentos (POZZOBON. 2008, pág. 48). Segundo Oliveira (2015, p. 88), após suas aquisições, a JBS passou a contar com a presença de seus produtos em mais de 100 países, chegando à condição de uma grande multinacional na sua área de atuação.

Dessa forma:

O processo de crescimento recente da JBS passa tanto pelo viés interno quanto externo. Ao mesmo tempo em que assumia o papel de um dos principais grupos de abate e processamento de carne bovina no Brasil, era empreendido um ambicioso projeto de internacionalização [...] (OLIVEIRA. 2015, p. 92).

De forma geral, a empresa realizou um processo de reestruturação empresarial objetivando a otimização dos processos internos e externos, aliado a um plano de expansão e integração a novos mercados e colaboradores internacionais (BELISÁRIO. 2021, p. 522).

O que se observa na expansão da JBS é o extenso auxílio que recebeu do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), parceiro fundamental para construção de sua jornada internacional. De acordo com Oliveira (2015, p. 93), as estratégias e planos para crescimento do Grupo JBS estão apoiados em uma perspectiva global, com a participação do financiamento nacional. Em 2002, a diretoria do banco aprovou diretrizes para o financiamento aos investimentos de empresas brasileiras no exterior, objetivando orientar a criação de uma linha capaz de estimular a inserção e o fortalecimento de empresas brasileiras no mercado internacional (ALMEIDA et al., 2007, p. 276).

Dessa forma, o BNDES passou a incentivar as empresas do setor frigorífico a tornarem-se gigantes globais com uma política de aquisições também propiciada por condições cambiais favoráveis e empresas com valor de mercado reduzido em outros países (OLIVEIRA. 2015, p. 81). Como veremos, as aquisições da JBS no exterior pautavam-se pela compra de empresas em dificuldades financeiras, para fazer a alavancagem dessas empresas.

A JBS, desde sua expansão internacional, foge à conhecidas tendências e dificuldades brasileiras na construção de multinacionais de sucesso. Segundo Rocha (2003), ao analisar uma

passagem do *The Economist*, as empresas brasileiras não se internacionalizam devido a dificuldades originadas de fatores geográficos, culturais e ambientais.

[...] pode-se dizer que as empresas brasileiras não se internacionalizam pelas imensas dificuldades que a elas se apresentam, dificuldades essas que se originam do isolamento geográfico e linguístico, da formação cultural e do impacto do ambiente sobre as motivações empresariais (ROCHA. 2003, p. 27).

O isolamento geográfico e linguístico pode ser diminuído pelo contato de empresários e gerentes a estrangeiros, por meio da participação em feiras, missões e viagens culturais no exterior. É essencial trabalhar a questão cultural sob seus diversos prismas, disseminando a formação de executivos internacionais melhores preparados para atuar no exterior (ROCHA. 2003, p. 27).

Apresentado esse breve histórico da JBS, o foco do presente trabalho é analisar a trajetória internacional dessa empresa brasileira tendo como base a teoria da Escola de Uppsala, desde sua formação tradicional até sua reformulação, com as networks. Assim, objetiva-se responder a seguinte pergunta: em que medida o processo de internacionalização da JBS pode ser explicado se recorrendo às proposições da Escola de Uppsala?

Nesse sentido, a escolha do tema justifica-se pela contribuição para o estudo de um relevante e atuante multinacional brasileira e o entendimento de sua internacionalização a partir do escopo comportamental do modelo apresentado pela Escola de Uppsala.

De acordo com a visão dos pesquisadores dessa escola, a firma internacional é definida como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem, apresentando uma complexa estrutura de recursos, competência e influências. Nesse sentido, e a partir do referencial teórico da escola, pesquisas têm sido desenvolvidas objetivando examinar o processo de internacionalização da empresa brasileira, buscando pontos de convergência entre a forma sueca e brasileira de se expandir internacionalmente (HEMAIS; HILAL. 2003, p. 110).

Os nomes associados a teoria de Uppsala são Jan Johanson e Jan-Erick Vahlne, os quais construíram o modelo de internacionalização focado no desenvolvimento da firma individual e na aquisição gradual de conhecimento. Ou seja, a internacionalização é produto de decisões incrementais e a falta de conhecimento torna-se um obstáculo no desenvolvimento das operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE. 1977, p. 23).

O modelo dos autores está baseado em observações empíricas que mostravam que as firmas suecas frequentemente desenvolviam as suas operações internacionais em pequenos passos, ao invés de fazer grandes investimentos de produção no exterior em momentos

específicos no tempo. As firmas começavam exportando através de um agente, posteriormente estabeleciam uma subsidiária de vendas e, então, começavam a produzir no país estrangeiro (HEMAIS; HILAL. 2004, p. 28).

Dessa forma:

É interessante notar que, inclusive, a decisão de produzir no exterior era geralmente de tipo incremental, de modo que as novas unidades de produção iniciavam com as atividades de fabricação menos complexas e, sucessivamente, iam adicionando outras de maior complexidade (HEMAIS; HILAL, 2004, p. 28).

A Escola de Uppsala aborda a questão da forma como as firmas selecionam seus mercados alvos, principalmente nos estágios iniciais do processo de internacionalização. Na visão dos teóricos, a chamada distância psicológica interfere decisivamente nos processos de escolha de mercados externos principalmente nos seus estágios iniciais e propõe uma passagem sequencial de mercados de menor distância para os de maiores distância psicológica (FREIRE; ROCHA. 2003, pag. 106). De acordo com Herais e Hilal (2004, p. 29), outra variável que justifica o processo gradual de internacionalização é a falta ou a dificuldade de obter conhecimento do mercado referente às operações internacionais e a consequente incerteza que tal fato gera. Assim:

O conhecimento do mercado é importante porque as decisões de comprometimento se baseiam em diversos tipos de conhecimento. Em primeiro lugar, o conhecimento de oportunidades ou de problemas inicia as decisões. Em segundo lugar, a avaliação de alternativas é baseada em algum tipo de conhecimento sobre as partes relevantes do ambiente do mercado e sobre a performance de diversas atividades (HEMAIS; HILAL. 2004, p. 29).

O conhecimento pode ser classificado de acordo com sua forma de aquisição: conhecimento objetivo, o qual pode ser ensinado; e o conhecimento experiencial, que pode ser aprendido somente por meio da experiência pessoal. Johanson e Vahlne (1977) consideram que o conhecimento experiencial é o conhecimento crítico no processo de internacionalização, tendo em vista que ele não existe de início, devendo ser adquirido durante as operações no exterior. Além disso, esse tipo de conhecimento fornece a estrutura para perceber e formular oportunidades (HEMAIS; HILAL. 2004, p. 29).

De acordo com Herais e Hilal (2004, p. 29), a Escola de Uppsala não defende que o padrão de internacionalização seja resultado de uma estratégia para alocação ótima de recursos, mas a consequência de um processo de ajustes incrementais ante a mudança de condições da firma e de seu ambiente. Nessa perspectiva, os gerentes considerariam cada decisão como única

em função do contexto específico em que se apresentassem o problema. Ou seja, quando de frente com uma oportunidade em um mercado externo, não considerariam, alternativamente, outras oportunidades existentes em outros mercados (BARRETO; ROCHA. 2003, p. 33).

A partir desses pressupostos, os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões do processo de internacionalização que tinham analisados nas firmas suecas. A partir de então, notaram que as firmas pareciam iniciar as suas operações no exterior em mercados relativamente próximos e que somente de forma gradual iam entrando em mercados distantes. Além disso, perceberam que as firmas entravam em novos mercados por meio das exportações, raramente o faziam com suas próprias organizações de vendas ou subsidiárias (HEMAIS; HILAL. 2001, p. 04).

A teoria da Escola de Uppsala afirma que existem fatores não econômicos que levariam as empresas a decidir pela internacionalização de seus negócios e que depois influenciariam a formulação e implementação de uma estratégia correspondente. Aquelas empresas que possuem como fundadores e executivos pessoas de origem familiar imigrante ou com experiências estudantis ou profissionais internacionais seriam mais propensas a considerar o mercado além das fronteiras nacionais (ALMEIDA et al. 2007, p. 244).

Os estudos atuais da Escola de Uppsala tem trazido importantes contribuições para temas como hierarquia, visão política da firma multinacional e a participação do empresário no processo de internacionalização da firma (HILAL E HEMAIS. 2001, p. 01). Nesse contexto, insere-se o conceito de networks, as quais são consideradas uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala (HILAL; HEMAIS. 2001, p. 06).

Dentro do conceito de networks, o contexto de negócios baseia-se em relacionamentos específicos com outros atores. A teoria entende que o grau de internacionalização da firma reflete não apenas os recursos alocados no exterior, mas também o grau de internacionalização da network em que ela está (HILAL; HEMAIS. 2003, p. 114).

O objetivo principal deste trabalho é verificar se a teoria de internacionalização da firma proposta pela Escola de Uppsala pode ser aplicada ao caso da internacionalização da JBS.

Entre os objetivos específicos podemos destacar os seguintes:

- Analisar o pensamento e a dinâmica do processo de internacionalização proposto pela teoria da Escola de Uppsala;
- Apresentar as críticas sobre o modelo tradicional de Uppsala;
- Verificar o salto teórico realizado pela Escola de Uppsala;

- Compreender o processo de internacionalização da JBS, evidenciando seus principais fatores para tal processo;
- Observar a aplicabilidade no caso da JBS de um modelo de internacionalização de firmas.

No primeiro capítulo busca-se compreender a formação e o pensamento da Escola de Uppsala. Além disso, será apresentado as críticas ao modelo e sua evolução, a partir da incorporação de muitas dessas críticas.

No segundo capítulo, será apresentado um breve histórico da formação da JBS e, adiante, sua formação como empresa internacional e os fatores que culminaram para a ocorrência de tal processo, tendo em vista o escopo do presente trabalho.

No terceiro capítulo será contraposto a teoria da Escola de Uppsala e a internacionalização da JBS, com objetivo de analisar e evidenciar ou não a convergência da Teoria com o processo de internacionalização da empresa

Por fim, nas considerações finais apresenta-se os resultados do trabalho, buscando responder à pergunta de trabalho colocada acima.

1 - A ESCOLA DE UPPSALA

1.1 FORMAÇÃO

A análise do processo de internacionalização da firma individual é principalmente associada aos trabalhos de Jan Johanson, Wiedersheim-Paul e Johanson e Vahlne, tendo sido seus estudos, provavelmente, a inspiração para o desenvolvimento da inovação relacionada aos modelos de internacionalização (ANDERSEN. 1993, pag. 210).

Até a metade do século XX, os estudos sobre internacionalização das empresas não eram um fenômeno de preocupação para os economistas, tendo em vista que o estudo do comércio internacional se relacionava com aspectos macroeconômicos e, então, explicavam o movimento das empresas para o setor internacional. Esse movimento passou a ser denominado “teoria da firma”. Dentro dos aspectos macroeconômicos, os custos de transação e a identificação de vantagens comparativas seriam importantes para a decisão da empresa sobre onde e como atuar internacionalmente. (CHIAVEGATTI; TUROLLA. 2011, pag. 131).

Foi apenas a partir de 1960, com os trabalhos de Penrose (1963) e Cyert & March (1963) que a teoria da firma deixou de ser analisada exclusivamente do ponto de vista econômico e se tornou um campo de pesquisa independente (HILAL; HEMAIS. 2001, pag. 01).

Nesse contexto, insere-se, na década seguinte, o princípio dos estudos de Uppsala, muito influenciados pelos autores supracitados. O início dos trabalhos se deu quando um grupo de pesquisadores da Universidade de Uppsala focalizaram seus estudos no processo de internacionalização de firmas suecas e, a partir das análises, construíram um modelo de como essas firmas escolhiam mercados e as diversas formas de entrada durante sua internacionalização (HEMAIS; HILAL. 2001, pag. 02).

Segundo Johanson & Valne (1977), “o modelo é baseado em observações empíricas dos nossos estudos em Negócios Internacionais na Universidade de Uppsala [...]” (JOHANSON; VALNE. 1977, pag. 24, *tradução nossa*).

Um ponto importante dos feitos em Uppsala é o fato de que suas análises permitiram que os estudos de Negócios internacionais ultrapassassem os limites da Teoria Econômica para abarcar também a Teoria Comportamental Organizacional, fato corroborado por meio dos trabalhos desenvolvidos por Jan Johanson e Jan-Erik Valne, considerados os marcos da Escola (HEMAIS; HILAL. 2001, pag. 01).

1.2 PENSAMENTO

Segundo o trabalho pioneiro da Escola, o modelo é baseado no fato de que as firmas desenvolvem suas operações internacionais em pequenos passos, primeiramente iniciando com exportações através de um agente, depois estabelece-se subsidiária de venda, para, então a produção no território estrangeiro (JOHANSON; VAHLNE. 1977, pag. 24). Os autores acreditam que a internacionalização é o resultado de uma série de decisões incrementais e que a falta de conhecimento é um importante obstáculo para o desenvolvimento das operações internacionais, sendo que conhecimento pode ser adquirido através das operações internacionais.

Segundo Johanson e Wiedersheim (1975, pag. 306) uma das presunções básicas do modelo diz que a firma inicialmente cresce internamente e a internacionalização passa a ser uma consequência de umas séries de decisões incrementais. Quando o mercado local se encontra saturado e o número de oportunidades diminui até o ponto de impedir que a firma se

expanda, faz-se necessário a busca por novos locais para expansão (HEMAIS; HILAL. 2001, pag. 02).

É devido à falta de conhecimento sobre os países estrangeiros e a propensão para evitar incertezas que as firmas iniciam exportando para países vizinhos ou países que são conhecidos e similares a eles com relação a práticas comerciais. Aqui entra um importante conceito discutido pela Escola: o construto da distância psíquica. Esse conceito implica a ideia de um mundo heterogêneo, consistente de países que são percebidos como diferentes (NORDSTROM; 1990. pag. 26).

Dentro da Escola de Uppsala, a primeira definição do conceito foi oferecida por Vahlne e Wiedersheim-Paul (1973), apud Evans, Treadgold & Mavondo (2000, pag. 376), o qual definiram como “fatores impedindo ou que atrapalham o fluxo de informações entre potencias e atuais fornecedores e compradores”. Johanson & Vahlne (1977, pag. 24), subsequentemente, definiu como “a soma de fatores que impedem o fluxo de informações do e para o mercado”. exemplos de fatores são a língua, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial. Esse é um conceito relacionado a distância geográfica, porém não é constante. O conceito muda devido o desenvolvimento do sistema de comunicação, comércio e outros tipos de trocas sociais (JOHANSON; WIEDERSHEIM. 1975, pag. 308).

Tendo em vista que o conceito de distância psíquica pode ser considerado subjetivo, tem-se que o processo de coleta de informações do mercado não pode se desenvolver de forma acurada, ocorrendo distorções da realidade (ROCHA. 2004, pag. 42). Na visão da autora, a distância psíquica pode também se apresentar como um conceito relacionado ao etnocentrismo, pois um mesmo grupo de pessoas podem apresentar percepções similares de proximidade ou distanciamento com relação a outra cultura.

É colocado que a distância psíquica oferece uma estrutura teórica útil para explicar as variações na performance das operações internacionais das firmas. Porém, outros fatores devem ser considerados para que a performance das operações internacionais seja explicada completamente (EVANS; TREADGOLD; MAVONDO. 2000, pag. 375). O estudo de O’Grady e Lane (1995), sugere uma definição expandida da distância psíquica, incluindo outros fatores de negócios, como a estrutura da indústria um ambiente competitivo, além das diferenças culturais.

De acordo com Hemais e Hilal (2003), os estudiosos do modelo consideram que a fronteira da incerteza está relacionada com a distância psíquica, ou seja, quanto maior a distância entre o país de destino e o de origem, em termos dos fatores supracitados, maior será a incerteza. É devido essa relação que os países preferem iniciar suas operações internacionais

por mercados psiquicamente mais próximos. Os estudiosos de Uppsala consideravam que o conhecimento diminui e a incerteza percebida aumenta em proporção a distância psíquica (NORDSTROM. 1990, pag. 26).

Na visão de Johanson & Wiedersheim (1975, pag. 306), a falta de conhecimento e recursos poderiam ser reduzidos por tomadas de decisões incrementais e o aprendizado sobre mercados e operações. Dentro dos pressupostos da Escola de Uppsala, quanto mais a firma conhece a respeito de um mercado que está investindo, menor será o risco percebido e maior será o nível de investimento naquele mercado (FORSGREN. 2000, pag. 259). Segundo Forsgren (2000), a Escola de Uppsala considera que o risco percebido pela firma é função do nível de conhecimento do mercado adquirido por meio de suas próprias operações. No geral, trata da forma pela qual as firmas aprendem e o impacto da aprendizagem na no comportamento organizacional, com foco na aprendizagem experiencial através de suas atividades.

O conhecimento é um ponto de muito interesse para o modelo devido ao fato de que o conhecimento de oportunidade é o estopim para as decisões. Além disso, observa-se que, diferentemente do que ocorre no mercado interno, em mercados estrangeiros não há um conhecimento experiencial básico; todo conhecimento deve ser adquirido com o decorrer das operações no mercado (JOHANSON; VAHLNE. 1977, pag. 28).

Dentro da discussão a respeito da aprendizagem, em um artigo mais recente, Johanson & Vahlne (2003) discutem a importância da experiência no processo de internacionalização. Segundo os autores, a experiência fornece às empresas uma possibilidade de visualizar e avaliar oportunidades e, além disso, reduzir as incertezas com relação ao comprometimento com o mercado alvo. Ou seja, tendo em vista que o conhecimento é desenvolvido gradualmente, a expansão torna-se incremental. Os estágios iniciais da internacionalização foi variadamente caracterizada com um processo incremental, e o sucesso dependeria do reconhecimento e aceitação da diversidade de diferentes países (ANDERSON; SKINNER. 2006, pag. 237).

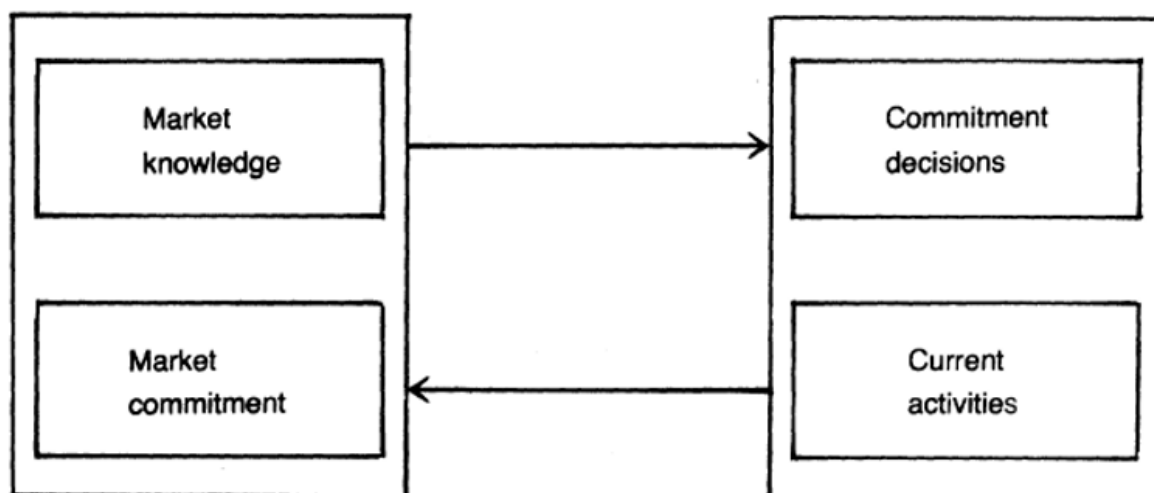
Considerando o processo metódico propostos pela teoria para a internacionalização das firmas, Johanson & Wiedersheim (1975, pag. 307) dividem o processo em quatro passos, o chamado *establishment chain*: 1) atividades não regulares de exportação; 2) exportação via agentes; 3) subsidiária de vendas; e 4) produção. O primeiro significa que não acontece quase nenhum comprometimento de recursos por parte da empresa para com o mercado, bem como falta um canal de informação do mercado. O segundo significa que já contém um canal de informações do mercado fluindo informações sobre fatores de influência das vendas e um certo comprometimento de recursos. O terceiro significa que a firma possui controle do canal de informações do mercado, possibilitando o direcionamento e a quantidade de informações que

fluem do mercado para a firma. E o terceiro e mais avançado estágio ocorre um grande comprometimento de recursos. Os autores consideram esses passos importantes principalmente pelo fato de que cada um diferencia-se com relação ao grau de envolvimento da firma dentro do mercado. Além disso, não se espera que esses passos sejam desenvolvidos seguindo criteriosamente a cadeia. De acordo com os autores, é dessa forma por dois motivos: primeiro, há mercados que não são suficientemente grandes para suportar demandas de recursos dos estágios. E segundo, empresas com grande experiências em mercados anteriores podem pular alguns dos estágios.

Estruturalmente, tem-se a distinção entre os chamados aspectos de estado e de mudança, os quais, de acordo com a teoria, são influenciados uns pelos outros. Os aspectos de estado são considerados o comprometimento de recursos para com o mercado e o conhecimento sobre aquele mercado; enquanto os aspectos de mudança são as decisões para comprometer recursos e a performance das atividades de negócios atuais da firma (JOHANSON; VAHLNE. 1977, p. 26). A dinâmica configura-se de acordo com a Figura 01.

De acordo com Johanson & Vahlne (1990, p. 11), o conhecimento de mercado e comprometimento de mercado afetam decisões de comprometimento de recursos para os mercados e como as atividades atuais são executadas pela firma. Por sua vez, as atividades correntes e as decisões de comprometimento afetam o conhecimento de mercado e o comprometimento de mercado. Segundo os autores, o modelo coloca que o aumento do comprometimento de mercado se dará de forma gradual, mas com três exceções a esse predicado. A primeira é quando a firma tem grandes recursos, tornando as consequências do comprometimento pouco relevantes. A segunda é quando as condições de mercado são estáveis e homogêneas, fazendo com que conhecimento seja adquirido de outras formas além da experiência. E a terceira é quando a firma apresenta grande experiência vindas de mercados similares, podendo ser generalizada essa experiência anterior para o mercado atual.

Figura 01 - The Basic Mechanism of Internacionalization – State and Changes Aspects



Fonte: Johanson & Vahlne (1977, p. 26)

Tratando especificamente do aspecto de estado, tem-se que os comprometimentos de mercado compreende-se de dois fatores: a quantia de recursos comprometidos com o mercado e o grau de comprometimento. O primeiro refere-se inteiramente ao tamanho do investimento no mercado, o segundo os atores tratam mais detalhadamente. Considera-se que o grau de comprometimento é proporcional ao recurso que é integrado a outras partes da firma. Ou seja, quanto mais especializado é um recurso para um determinado mercado, maior será o comprometimento de recursos.

As atividades atuais da firma são grandes fontes de experiência, mas não as únicas. Johanson e Vahlne (1977, p. 29) argumentam que a firma pode obter experiência de outras formas, como pela contratação de gerentes com experiências anteriores ou obter por meio de conselhos de pessoas com experiência. Assim, eles diferenciam experiência da firma de experiência de mercado.

Uma crítica feita refere-se ao fato de que nenhuma explicação é apresentada em relação a como o processo se inicia ou a natureza do mecanismo pelo qual o conhecimento afeta o comprometimento. Além disso, pode-se dizer que apenas uma variável explicativa raramente pode fornecer uma explicação suficiente (ANDERSEN. 1993, p. 219).

As decisões dentro do pensamento de Uppsala são formadas em resposta a problemas percebidos ou oportunidades do mercado, sendo esses dois elementos dependentes da experiência. Problemas e oportunidades são percebidos no processo por aquelas que são responsáveis e que se encarregam das operações no mercado (JOHANSON; VAHLNE. 1977, p. 29).

1.3 CRÍTICAS AO MODELO

Assim como todo construto teórico, o modelo da Escola de Uppsala passou por um momento de intensa revisão e modificações em seus predicados, inclusive pelos próprios precursores dos primeiros estudos. Desde os primeiros estudos das firmas da Suécia, tem ocorrido intensos esforços para testar a validade do modelo empiricamente (BJORKMAN & FORSGREN. 2000, p. 11).

Na visão de Johanson e Vahlne (2009, p. 1420), a maioria das críticas sobre o processo de internacionalização do modelo estava baseada na observação de que o comportamento das firmas mudou desde que foi construído o modelo. Entretanto, esses autores argumentam que a maioria das mudanças no comportamento das firmas está mais ligado a mudanças no ambiente internacional do que a mudanças nos mecanismos de internacionalização.

De acordo com Hemais e Hilal (2001, p. 01), com a expansão de seu raio de influência sobre todos os países escandinavos, criou-se a chamada Escola Nórdica de Negócios Internacionais. Sobre a firma internacional, diz a Escola Nórdica:

[...] é vista como uma organização caracterizada por processos caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma organização caracterizada por processos baseados em aprendizagem e que apresenta uma complexa e difusa estrutura em termos de recursos, competências e influência (HEMAIS; HILAL. 2001 p. 01).

Bjorkman e Forsgren (2000, p. 12) consideram que a ênfase na aprendizagem como um motor da internacionalização da firma é um problema fundamental do modelo de Uppsala, tendo em vista que não fica evidente como o conhecimento através da experiência influencia o comportamento organizacional. Para ter um efeito, a experiência deve ser interpretada, porém o relacionamento entre causa e efeito é ambíguo e a diferença entre sucesso e insucesso nem sempre aparece. Tendo em vista que a interpretação da história é feita por indivíduos e grupos com diferentes objetivos, levando a preconceitos sistemáticos na interpretação, eles consideram que a avaliação de resultados se torna mais confusas e misturadas nas organizações do que nos indivíduos. Eles concluem que a questão de como o conhecimento experimental afeta o comportamento organizacional não é somente dependente da possibilidade de relacionamento entre efeitos com causas, mas também com quem faz a interpretação.

Reid (1983, p. 44) argumenta que o modelo de Uppsala ignora o problema crucial de como as características dos mercados e os recursos da firma co-determinam as escolhas e mudanças na estrutura de exportações particulares.

Uma outra crítica é exposta por Petersen (1999, p. 07) o qual coloca que uma importante crítica sobre Uppsala refere-se ao fato de que outros fatores como potenciais mercados e condições competitivas são totalmente ignorados dentro da visão do modelo. O estudo desse autor analisou a internacionalização de empresas dinamarquesas sob a ótica do modelo de Uppsala, concluindo que o modelo oferece uma explicação parcial do processo de internacionalização das firmas. Em sua visão, uma teoria mais geral deveria incluir outras explicações do processo de internacionalização além do processo de aprendizagem da firma e os fatores supracitados.

Nordstrom e Vahlne (1985) apud Nordstrom (1990) argumenta que a Escola de Uppsala não é válida em situações de firmas e indústrias altamente internacionalizadas, casos esses onde as forças e fatores competitivos sobrepõem a distância psíquica como o principal fator de explicação para o processo de internacionalização da firma.

A respeito da distância psíquica, uma crítica feita por O'Grady & Lane (1995, p. 310) refere-se ao fato de que há uma limitação no modelo de Uppsala no sentido de não conseguir como a distância psíquica percebida entre os países afeta as escolhas dos tomadores de decisões. Tendo isso em vista, o trabalho desses autores apresenta evidências de que iniciar a internacionalização por países psiquicamente próximos pode resultar em uma performance ruim e, possivelmente, fracassada. Isso é o que eles denominam de paradoxo da distância psíquica.

Ao invés de países psiquicamente próximos serem fáceis de entrar e fazer negócios, nos argumentamos que a similaridade percebida pode fazer com que os tomadores de decisões falhem, pois eles não se preparam para enfrentar as diferenças (O'GRADY; LANE. 1995, p. 310, *tradução nossa*).

Além disso, mudanças nos padrões e na quantidade de interações políticas e culturais entre os países, a formação de novas políticas e uniões econômicas afetaram a distância percebida (NORDSTROM. 1990, p. 31).

Basicamente, as críticas sobre o modelo tradicional de Uppsala baseiam-se no fato de que o processo de internacionalização de novas firmas que adentram no setor internacional está avançando fases do processo sequencial formulado pela Escola de Uppsala (HEMAIS; HILAL. 2001, p. 04). Hedlund e Kverland (1985, p. 46) argumentam que a empresa multinacional mudou sua estratégia de entrada em mercados estrangeiros e que continuará nesse ritmo. Nesse sentido, expõem três proposições: primeiro, a tendência é a diminuição do tempo entre os diferentes estágios propostos pela Escola de Uppsala; segundo, espera-se que as firmas pulem estágios na cadeia busquem mais formas de investimentos em um determinado mercado; e

terceiro, essas tendências devem ser observadas principalmente em mercados com grandes e rápidos crescimentos, e em firmas com considerável experiência internacional.

O estudo de Hedlund e Kverland (1985), a respeito da internacionalização de empresas suecas no Japão, mostra que as estratégias de entrada e crescimento em mercados estrangeiros estão sendo alterados no sentido de mais modos de entrada rápidos e diretos, diferente do que apresenta o modelo de internacionalização gradual e lento de Uppsala. Assim, concluem:

Os resultados sugerem que as teorias do processo de internacionalização da firma devem ser desenvolvidas levando em consideração as mudanças nas condições do ambiente e mudanças nas habilidades da firma em lidar com as complexidades dos negócios internacionais (HEDLUND; KVERLAND. 1985, p. 57, *tradução nossa*).

Dessa forma, na visão de Forsgren (2000, p. 270) a força do modelo tradicional de Uppsala está em sua simplicidade, por meio da utilização de poucas variáveis que permite ao modelo explicar de forma razoável várias internacionalizações de firmas.

Nordstrom (1990, p. 30) conclui que as suposições do modelo internacionalização de Uppsala pode ser questionado, tendo em vista que o mundo se torna cada vez mais homogêneo, reduzindo incertezas em relação a características de mercados estrangeiros e, portanto, a necessidade do desenvolvimento do conhecimento.

1.4 EVOLUÇÃO DO MODELO

O modelo passou pela reformulação e inserção de outros fatores dentro de alguns de seus conceitos, além da introdução de um outro conceito chamado *networks*. A perspectiva das *networks* vai além dos modelos de internacionalização incremental, sugerindo que as estratégias das firmas são influenciadas por vários relacionamentos em redes (HILMERSSON. 2011, p. 19). Um dos pressupostos do conceito de *networks* é o fato de que existem relacionamentos de longo prazo entre fornecedores e compradores dentro do mercado. Johanson e Mattsson (1988, p. 112) argumentam que uma das razões para a existência desses relacionamentos é que fornecedores e compradores precisam de extensivos conhecimentos sobre cada um caso queiram realizar negócios importantes entre si. Conhecimentos esses que se referem não apenas sobre preço ou qualidade, mas sobre os recursos de cada um para com o outro. Nesse sentido, esses autores assumem que as firmas em mercados industriais são ligadas com outras firmas através de relações de longo prazo, sendo que as partes na relação são importantes uma para a outra.

Na visão de Hemais e Hilal (2004, p. 31), a evolução do modelo de internacionalização de Uppsala para considerar o conceito de *networks* deve transformar os conceitos de comprometimento, conhecimento, atividades correntes e decisões de comprometimento em multilaterais ao invés de unilaterais, como era no modelo tradicional. A *network* é uma área social, onde as atividades econômicas estão envolvidas em redes sociais e onde a *network* é uma forma específica de mercado própria (HILMERSSON. 2011, p.29).

Essas *networks*, ou rede de relacionamentos, são consideradas uma evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala, e seus estudiosos desempenharam um papel importante no desenvolvimento da ideia de *networks* industriais, as quais centram-se nos relacionamentos entre firmas e mercados industriais (HILAL; HEMAIS. 2001, p. 06).

Johanson e Vahlne (1992, p. 10) elenca duas características principais sobre as *networks*. Primeiro, são ilimitadas, tendo os atores liberdade para ampliá-las. Entretanto, pode-se criar limites adequados por vários motivos ou base. Segundo, as *networks* não são transparentes. Os relacionamentos dentro delas são ambíguos, subjetivos e fluidos, podendo não ser compreendidos por pessoas de fora da relação. Daqui depreende-se que o conhecimento da *network* é experimental, sendo adquirida através da interação e não podendo ser compartilhada para outros. Johanson e Vahlne (2003, p. 96,) colocam que a única maneira de aprender sobre cada estrutura da *network* é interagir com um ou vários atores da *network* e fazer com que revelem quão forte e conectados são seus relacionamentos um com os outros. Ou seja, a *network* não pode ser compreendida por pessoas de fora.

O desenvolvimento e emersão das *networks* se dá como consequência das trocas entre atores semiautônomos, como se referem Johanson e Vahlne (1992, p. 11). Definem atores semiautônomos como aqueles que agem de acordo com seus interesses, mas que, ao mesmo tempo, são dependentes dos outros dentro da relação. Ou seja, não são autônomos: eles estão conectados por níveis não triviais de controle mútuo (JOHANSON; VAHLNE. 2009, p. 1414).

Pode-se fazer três suposições sobre a estrutura das *networks*: a primeira é que as *networks* podem ser mais ou menos estruturadas na mesma proporção que os atores são mais ou menos próximos entre si; a segunda refere-se a proposição de que a estrutura da *network* é um resultado da história, no sentido de que ela pode ser formada e modificada pela interação entre os atores buscando seus próprios interesses; e a terceira diz respeito as *networks* terem estruturas funcionais de interesse e poder que são importantes quando tenta-se entender ações de atores e o processo que leva a decisão de entrada no mercado (JOHANSON; VAHLNE. 1992, p. 11).

Relacionamentos são conectados por redes que desenvolvem como consequência da interação entre as firmas. A rede é composta de um numero diferentes de firmas – compradores, compradores dos compradores, competidores, fornecedores, distribuidores, agentes e agencias públicas. Os atores na rede são amarrados uns aos outros por meio de diferentes quesitos: técnicos, social, cognitivo, administrativo, legal, econômico, etc. (JOHANSON; VAHLNE. 1990, p. 18). Ainda, segundo esses autores, a visão de rede implica que todos os atores são mais ou menos ativos a que o estabelecimento de novos relacionamentos e o desenvolvimento de antigos é o resultado de interações entre participantes ativos.

Johanson e Mattsson (1988, p. 129) concorda que tanto a abordagem das networks quanto o modelo de internacionalização de Uppsala consideram a natureza cumulativa das atividades da firma. Entretanto, o modelo de Uppsala foca no desenvolvimento interno do conhecimento e outros recursos da firma, enquanto a visão de networks apresenta um modelo de mercado e de relacionamento da firma com o mercado. De acordo com esses autores, dentro do modelo de *networks*, a internacionalização da firma significa que ela estabelece e desenvolve posições em relação aos seus parceiros nas redes estrangeiras. Do mesmo modo, Bjorkman e Forsgren (2000) vão na mesma linha de diferenciação entre os dois modelos:

Enquanto o modelo de Uppsala foca nas características da firma individual como a força principal, a teoria das redes destaca o contexto de negócios da firma. Teoria das redes enfatiza que o contexto de negócios consiste em relacionamentos com outros atores, melhorando nosso entendimento de fatores decisivos por trás da internacionalização (BJORKMAN; FORSGREN. 2000, p. 13, *tradução nossa*.)

Ainda sobre a questão da diferença, Jonanson e Vahlne (2003, p. 94-5) argumentam que a maior diferença entre os modelos não se refere a natureza do processo, mas a observações empíricas na qual a visão do processo de internacionalização estava baseada inicialmente. Fazem duas observações: primeiro, desde que determinadas barreiras dos países não existam dentro das networks, não há o que se discutir a respeito de qual firma entrará e se expandirá dentro delas; segundo, não há razões para crer que as firmas seguirão o chamado *establishment chain*; espera-se que as firmas organizem seus negócios para desenvolver, ajudar e coordenar relacionamentos.

Bjorkaman e Fornsgren (2000, p. 13), concluem, então, que um degrau de internacionalização da firma reflete o degrau de internacionalização da rede de negócios na qual a firma está inserida. Comparado com o modelo de Uppsala, a teoria das redes oferece menos conclusões precisas sobre as manifestações empíricas de internacionalização. Isto se explica pois, nesse caso, a internacionalização é considerada dependente não apenas dos recursos,

atividades e experiência da própria firma, mas também dos recursos, atividades e experiência de outros atores e da subjetiva interpretação dos atores da rede. Além disso, a teoria da network revela não apenas que o comportamento da firma está relacionado a um mais complicado conjunto de relações, mas também que um relacionamento de negócios entre duas firmas inclui mais dimensões do que é costumeiro se observar em análises econômicas

Em um trabalho mais recente, onde fazem uma revisão do modelo tradicional de Uppsala, Johanson e Vahlne (2009, p. 1413) consideram que o modelo original precisa ser desenvolvido à luz da clara evidência da importância das networks na internacionalização das firmas. Entretanto, criticam o fato de que os estudos até estavam preocupados em estudar as formas pelas quais as networks influenciam a internacionalização, mas não como são criadas e sem considerar a estrutura delas no país que as firmas entram. Tendo isso em vista, focam nas networks de negócios como uma estrutura de mercado, na qual a firma está introduzida, e na correspondente estrutura da network de negócios do mercado estrangeiro.

A questão do conhecimento dentro da network também é abordada de uma forma diferente dentro da visão das networks. As firmas criam novos conhecimentos através das trocas dentro de suas redes de relações e esse conhecimento é criado através da confrontação entre conhecimento do produtor e conhecimento do usuário (JOHANSON; VAHLNE. 2009, p. 1414). Ainda segundo esses autores, o conhecimento não surge apenas das próprias atividades da firma, mas também das atividades de seus parceiros. Além disso, tendo seus parceiros outros relacionamentos, a firma estará indiretamente introduzida em um processo de criação de conhecimento que vai muito mais além. Portanto, os relacionamentos são indiretamente uma fonte de informações sobre seus próprios parceiros e daqueles atores mais distantes na network, permitindo à firma adquirir conhecimentos sobre recursos, capacidades, estratégias de seus parceiros.

O sucesso da firma requer que ela seja bem estabelecida em uma ou mais networks. Isto deve-se ao fato de que as coisas acontecem dentro do contexto da network, sendo que uma firma que é bem estabelecida em uma relevante network é chamada de *insider* (JOHANSON; VAHLNE. 2009, p. 1415). Eles argumentam, porém, que *insidership* é uma necessidade, mas uma condição insuficiente para o desenvolvimento dos negócios com sucesso. Pelo contrário, classificam aquelas firmas que não tem uma posição relevante na network como um *outsider*. Essas firmas, quando tentarem entrar em uma network onde não possuem uma posição relevante, sofrerão de *liability of outsidership* e *foreignness*, o que complicaria o processo para se tornar um *insider*.

Johanson e Vahlne (2009, p. 1421) consideram que a correlação entre a ordem de entrada em um mercado externo, chamada *establishment chain*, e distância psíquica enfraqueceu-se. Isto deve-se ao fato de que as firmas adquiriram mais conhecimentos gerais sobre o ambiente estrangeiro, e talvez isso tenha introduzido nelas mais confiança em suas habilidades em lidar com a distância psíquica. Isso, porém, argumentam, não torna o conceito de distância psíquica sem importância, considerando o impacto dela de forma mais indireta.

Atualmente, entretanto, aquisições tem se tornado a principal forma de entrada em termos de valor. Essa é uma forma para uma firma rica em recursos rapidamente adquirir uma posição de relevância em uma network em um mercado estrangeiro, opondo-se aos procedimentos incrementais baseados em pequenos passos menos arriscados (JOHANSON; VAHLNE. 2009, p. 1422).

No desenvolvimento da revisão do modelo, Johanson e Vahlne (2009, p. 1423) consideram que a firma está introduzida em um ambiente constrangedor de redes de negócios que inclui atores comprometidos em uma ampla variedade de relações interdependentes. Nesse caso, a internacionalização passa a ser vista como o resultado das ações das firmas em fortalecer posições da rede por meio de melhorar ou proteger suas posições dentro do mercado. Como resultado, eles consideram que a existência de relacionamentos de negócios causa considerável impacto no mercado geográfico específico em que uma firma decidirá entrar e de que modo o fará.

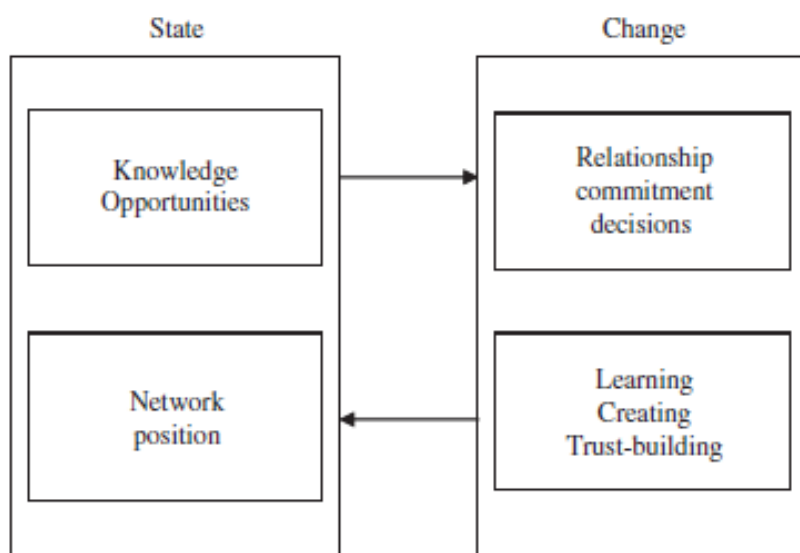
Em relação a construção de aprendizado e comprometimento, Johanson e Vahlne (2009, p. 1423) argumentam:

Como alguns tipos de conhecimento não são acessíveis a todos, sendo confinado aos integrantes da rede, um forte comprometimento com os parceiros permite a firma construir seus respectivos corpos de conhecimento, fazendo com que seja possível para ele descobrir e/ou criar oportunidades. (JOHANSON; VAHLNE. 2009, pag. 1423, *tradução nossa*).

Além disso, acreditam que a internacionalização é mais contingente em relação ao desenvolvimento de oportunidades do que com a superação de incertezas.

Comparado ao modelo desenvolvido em 1977, Johanson e Vahlne (2009) ressignificam as variáveis dentro da visão apresentado em 2009, considerando o contexto de inserção das firmas dentro das networks. Entretanto, nesse atual modelo apresentado, ainda está presente dos conjuntos de variáveis: de estado e de mudança (Ver figura 02).

Figura 02 – The business network internationalization process model



Fonte: Johanson & Vahlne (2009, p. 1424)

O modelo destaca processos dinâmicos e cumulativos de aprendizado e, ao mesmo tempo, a construção de confiança e comprometimento. Uma melhora no nível de conhecimento pode ter um impacto positivo ou negativo sobre a construção de confiança e comprometimento (JOHANSON; VAHLNE. 2009, p. 1424).

A variável *Knowledge Opportunities*, vista no modelo da Figura 1 como *Market Knowledge*, foi adicionada para indicar que as oportunidades são os elementos mais importantes do corpo do conhecimento que guia o processo. A variável *Network position*, denominada antes de *Market commitment*, foi considerada tendo em vista que os autores passaram a considerar que a internacionalização é perseguida dentro de uma network (JOHANSON; VAHLNE. 2009, p. 1424).

Dentro das variáveis de mudança, Johanson e Vahlne (2009, p. 1424) trocaram o termo *current activities* para *learning, creating, and trust-building*, com o objetivo de tornar o resultado das atividades atuais mais explícito, tendo em vista que no modelo anterior essas ultimas indicava que as atividades diárias das firmas exerciam uma importante função e resultava em aumento de conhecimento, confiança e comprometimento. Por fim, a variável de mudança *relationship commitment decisions*, segundo os autores, foi adaptada do modelo anterior, objetivando tornar claro que comprometimento está relacionado a relacionamentos ou a redes de relacionamentos. Colocam que “essa variável implica que as firmas decidem se aumentam ou diminuem o nível de comprometimento com relação a um ou vários relacionamentos em sua *network*”.

2 - A JBS

2.1 HISTÓRIA E EXPANSÃO INTERNA

O Brasil é um dos mais importantes produtores de carne bovina do mundo, muito devido a resultados de décadas de investimentos em tecnologia que acabou elevando a produtividade e a qualidade do nosso produto, alcançando mais de 150 países (EMBRAPA). Segundo Silva et al. (2008, p. 24), a carne bovina tem sido um dos produtos de destaque na pauta de exportação brasileira, tendo em vista que, em 2004, o país passou a liderar o ranking dos exportadores em volume e, em 2005, em valores monetários. No ano de 2020, a alta do preço do boi gordo e o crescimento nas exportações de carne contribuíram para que o rebanho brasileiro crescesse 1,5% em comparação a 2019, chegando a aproximadamente 218 milhões de cabeças de gado, segundo o IBGE (CANAL RURAL, 2021).

Apesar da queda de 7% no volume de exportações de carne bovina em 2021 em comparação a 2020, do ponto de vista da receita houve um aumento de 9% em comparação com o mesmo ano, totalizando cerca de 9,2 bilhões de dólares. Entretanto, a expectativa para a exportação de carne bovina em 2022 é positiva, tendo em vista a movimentação para a retomada das exportações para a China (CANAL RURAL, 2022).

Tendo isso em vista, vantagens competitivas da carne bovina brasileira podem ser citadas: menor custo de produção de bovinos do mundo; boi verde, com alimentação exclusiva no pasto (POZZOBON. 2008, p. 44). Além disso, o Brasil apresenta regiões que proporcionam aos empresários fatores de produção que tornam os produtos brasileiros mais competitivos, como é o caso das grandes extensões territoriais das regiões Norte e Centro Oeste (SILVA et al., 2008, p. 24).

A JBS foi a primeira empresa a entrar no ramo de atividades frigoríficas no Brasil (POZZOBON. 2008, p. 48). A origem da história da JBS remonta o ano de 1953, quando seu fundador, José Batista Sobrinho, deu início as operações em uma pequena planta com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia, em Anápolis, Goiás, região Centro-Oeste do Brasil. Inicia-se, então, sua expansão interna.

Com o início da construção da nova capital brasileira a partir de 1956, Zé Mineiro acompanhou o processo como fornecedor de carnes aos trabalhadores e empresas responsáveis por construir Brasília, trabalhadores aqueles que contavam com incentivos para o estabelecimento no Distrito Federal (VIEIRA. 2019, p. 65). Esse fornecimento de carne, fez

com que Zé Mineiro criasse relações estreitas com as empreiteiras e com que se erguesse a base para iniciar sua expansão internacional (VIANA, 2017).

Com o crescimento dos negócios, José Batista passou a adquirir açougues nos municípios vizinhos ao Distrito Federal, sendo que o primeiro grande investimento foi na cidade de Formosa/GO em 1970, estabelecendo-se um novo frigorífico que passou a ser chamado de Friboi. Dez anos depois adquiriu mais um frigorífico em Planaltina/GO e, em 1988, em Luziânia/GO (VIEIRA. 2019, p. 66).

É importante deixar claro que os frigoríficos que foram vendidos para a empresa por dois motivos principais. Primeiro, passavam por momentos ruins economicamente pois estavam focados na exportação e a carne bovina brasileira era pouco competitiva, tendo em vista a valorização do real frente ao dólar. E segundo, porque aqueles frigoríficos que estavam voltados para o mercado interno observavam em suas atividades a sonegação fiscal (VIEIRA. 2019, p. 68).

Na visão de Vieira (2019, p. 66), o que garantiu o sucesso em grande medida da empresa foram as estratégias de controle da produção, processamento e venda de produtos e a boa relação de proximidade com os políticos e o aproveitamento de políticas. Apresentava-se uma integração vertical e horizontal, com o controle de frigoríficos da capital e a predominância do mercado do Distrito Federal com a compra de vários açougues. Historicamente, a JBS teve, a partir da abertura de capital e do envolvimento com o governo, um crescimento exponencial, o que permitiu ampliar suas operações e territórios de atuação (BERGMANN; MARCON; PARTYKA. 2020, p. 207).

Até aquele momento, era vantagem para o Friboi ser um frigorífico goiano que vendia exclusivamente no mercado doméstico. Quem estava no mercado externo só perdia dinheiro devido ao câmbio apreciado. Os exportadores, submetidos a controles mais rígidos em seus mercados no exterior, tinham dificuldades para concorrer localmente devido à alta informalidade fiscal e sanitária do setor (ADACHI; GÓES; MENDES. 2017).

As aquisições da JBS em território nacional são importantes para o entendimento de suas ambições no território da carne, como, por exemplo, o fato de que a aquisição do frigorífico de Barra do Garça, Mato Grosso, pertencente à Sadia, deu início as relações da empresa com o BNDES (VIEIRA. 2019, p. 67). O relacionamento com o órgão citado foi de extrema importância para sua expansão doméstica e internacional, como será verificado mais à frente.

A JBS e sua expansão chama atenção pelo fato de que se realizou um processo de reestruturação empresarial objetivando a otimização de processos internos e externos aliado a um plano de expansão e integração a novos mercados e colaboradores internacionais. Muito além, a empresa, por meio de um planejamento estratégico, escolheu inicialmente pela

solidificação dentro do mercado interno, com agregação de valor a marca e fazendo a preparação da empresa para futuras expansões (BELISÁRIO, 2021).

Outro ponto importante é que a aquisição de vários frigoríficos fez com que a Friboi controlasse o mercado interno de carne, haja visto que ela controlava grande parte do abate nos estados e, ainda, porque parte dos frigoríficos eram mantidos fechados pela empresa (VIEIRA, 2019, p. 69).

2.2 INÍCIO DAS ATIVIDADES INTERNACIONAIS

A exportação é uma excelente estratégia utilizada por várias empresas brasileiras em estágios iniciais de seu processo de internacionalização, ou como uma estratégia complementar de acesso a países internacionais, sendo o comércio exterior importante não apenas no sentido da produção, mas também do ponto de vista do balanço de pagamentos brasileiro (BARAKAT et al., 2018, p.47).

De acordo com Alem e Cavalcanti (2005, p. 56) a importância das exportações é o fato de ela ser o único componente dos gastos autônomos que gera divisas em moeda forte, sendo necessárias para atender às exigências de importação e essenciais para continuar a trajetória de crescimento, além de serem importantes componentes de demanda agregada

As melhorias introduzidas na pecuária de corte, através dos investimentos em novas tecnologias associadas às vantagens de recursos naturais, fizeram com que a produção aumentasse objetivando atender à demanda externa em crescimento da carne bovina brasileira. Além disso, a ocorrência de enfermidades no rebanho de outros países exportadores e a desvalorização cambial de 1999 beneficiaram as exportações brasileiras (AMIN et al., 2006, p. 196-202). Nesse quadro, a experiência internacional da JBS insere-se como uma forte fonte de receitas e equilíbrio da balança de pagamentos brasileiros, como será explanado a seguir.

Em 1996, a JBS inicia a sua estruturação para a exportação de carnes bovinas (VIEIRA, 2019, p. 68) e em 1997 inicia as exportações de carne *in natura*, permanecendo nesse processo por aproximadamente oito anos, quando em 2005 inicia suas aquisições internacionais (POZZOBON, 2008, p. 48). Nesse período, as exportações de carne brasileira iniciaram constantes crescimentos, aproximando-se do topo do ranking dos grandes exportadores mundiais.

O Friboi teve como facilitador a *joint venture* montada em parceria com o Bertin para o controle de todas as operações. A união dos dois fez com que eles tivessem um ganho de representatividade muito grande e passassem a ter força no mercado (interno e externo). Com a saída das principais empresas do setor, por consequência da crise, o Friboi assumiu algumas plantas e, assim que o mercado se estabilizou em 1999, focou

suas operações no mercado externo, se internacionalizando com maior força (Calabria. 2008, p. 54-55).

Entre 2003 e 2005 ocorreu as maiores mudanças entre os exportadores, tendo em vista que, em 2004, o Brasil assumiu a liderança nas exportações em volume, seguido pela Austrália. Entre 1994 e 2005, o Brasil ficou em segundo lugar no ranking de maiores taxas de crescimento anual das exportações de carne bovina com a taxa de 15,49%, ficando atrás apenas da Índia com 17,14% de crescimento anual. Já em termos monetários, entre 1994 e 2005, o Brasil apresentou maior taxa de crescimento com 23,96% (SILVA et al., 2008, p. 31-32).

Dos dados apresentados por Silva et al. (2008), observa-se que o crescimento das exportações brasileiras de carne bovina, em termos de volume, apresentou aumentos exponenciais a cada período de quatro anos analisados. Ainda segundo os autores, a expansão das exportações ocorreu em grande parte por fatos verificados entre 1997 e 2001, como foi o caso da explosão de focos de febre aftosa na Argentina em 2000 e crise da “vaca louca” na União Europeia desde 1996. Além disso, o Brasil, em meio às exigências do mercado internacional de carne bovina, inicia um processo de adaptação e modernização da indústria frigorífica nacional, tanto a partir da área privada quando da pública (Silva et al., 2008, p.36). Observa-se então que o cenário estava favorável para a expansão internacional da JBS inicialmente pelas exportações e a sua grande contribuição para a constante melhora do quadro brasileiro nas exportações de carne bovina entre 1994 e 2005.

A expansão interna através das compras de frigoríficos foi um forte contribuinte para a aceleração das exportações da JBS. Jeremiah O’ Calaghan, diretor de relacionamento com investidores da JBS, comentou, segundo Avila (2010, p. 03):

É importante você ter uma diversificação da área de produção para poder mitigar o risco de ter um problema sanitário pontual. Esse foi o motivo principal porque a JBS saiu de Goiás e se espalhou pelo Brasil. Ao fazer isto, a participação da JBS nas exportações cresceu bastante e se formou um conhecimento do mercado internacional. Houve uma época em que 60%, talvez até 65% da receita da empresa vinham da exportação (AVILA, 2010, p. 03).

2.3 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

Segundo Belisário (2021), o processo de internacionalização é uma decisão estratégica assentada no uso de arcabouços teóricos para avaliar fatores políticos, sociais, comportamentais, culturais e econômicos com o objetivo de encontrar novas oportunidades de negócios, reduzir custos operacionais, favorecer rotas de transportes, incentivar o comércio e o diálogo entre países.

Além disso, como argumenta Alem e Cavalcanti (2007, p. 279), a internacionalização deve ser considerada um instrumento essencial a sobrevivência das firmas no próprio mercado interno, não apenas uma busca de novos mercados no exterior. Nesse sentido, a principal motivação para a internacionalização deve ser o aumento de competitividade, ponto fundamental para que as firmas possam garantir as parcelas no mercado doméstico já conquistadas.

Em linhas gerais, a internacionalização das empresas é importante para assegurar e expandir mercados para seus bens e serviços. O acesso a mercados maiores fortalece a competitividade das empresas multinacionais pelas economias de escala, efeitos de especialização e de aprendizado e pelo fortalecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico (ALEM; CAVALCANTI. 2005, p. 59).

Segundo Siqueira (2016, p. 135), o histórico de internacionalização da JBS indica a estratégia da empresa em diversificar geograficamente sua produção, firmar-se como um líder global na produção de proteína animal e melhor atender seus clientes internacionais.

Após a JBS consolidar-se como uma das líderes no Brasil e aproveitando o momento em que o Real estava mais valorizado comparado ao dólar, e que diversas empresas do setor estavam passando dificuldades financeira em outros países por conta da crise econômica mundial de 2008, os acionistas entenderam que a internacionalização era essencial para que a empresa continuasse crescendo e aumentando sua rentabilidade (SIQUEIRA. 2016, p. 135).

A visão estratégica e o foco na política de expansão, deu início ao processo de internacionalização da empresa a partir de 2005, com a aquisição da Swift Armour, na Argentina (JBS, 2021). Foram adquiridas três plantas da Swift Armour e duas da Companhia Elaboradora de Produtos Alimentícios (CEPA), o que totaliza cinco unidades: Rosário, Venado Tuerto, Pontevedra, São José e Berazategui (POZZOBON. 2008, p. 48). As exportações da JBS e Swift Armour combinadas somariam 900 milhões de dólares e a Swift exportava para 70 países, sendo os EUA seu maior mercado (JULIBONI, 2013).

Como afirma Pozzobon (2008, p. 57), o avanço dos frigoríficos brasileiros nos países vizinhos tinha como objetivo a facilitação do acesso a mercados para onde o Brasil tinha dificuldades para exportar. Além disso, as empresas poderiam utilizar esses países como rota de fuga para dois problemas que poderiam afetá-los em qualquer mercado: a taxa de câmbio e eventuais bloqueios por problemas sanitários, como febre aftosa.

Além disso, Pozzobon (2008, p. 55) argumenta que, tendo em vista o ambiente institucional brasileiro ao longo do tempo, os frigoríficos brasileiros internacionalizaram-se

como resultado de uma dinâmica econômica desfavorável em seu país e expandiram-se visando novos mercados, eficiência, recursos naturais e ativos em mercados adjacentes, desenvolvidos e emergentes.

No ano de 2006, a Friboi adquire, nos Estados Unidos, a distribuidora americana de produtos industrializados de carne bovina SB Holdings. Já no ano seguinte, em 2007, realiza um importante salto ao adquirir a Swift Americana, o que a fez se tornar a maior processadora de carne bovina do mundo, segundo Lethbridge e Juliboni (2009). Um dos principais objetivos da JBS com essa aquisição foi se tornar líder mundial no setor de carnes bovinas e se beneficiar de melhor acesso a mercados ainda não explorados pela empresa, como o Extremo Oriente (O GLOBO, 2007). Além disso, com essa aquisição ela entra para o mercado de carne suína e conquista o posto de terceiro maior produtor e processador de carne suína nos Estados Unidos (POZZOBON. 2008, p. 48).

A virada na Swift alterou a forma com que os americanos enxergavam a JBS. A empresa se tornou a “queridinha dos credores” e empresas em dificuldades financeiras começaram a procurar os Batista para propor uma aquisição. Além disso, a compra da Swift mostrou à JBS que é possível operar com outros produtos além de carne bovina, sua especialidade até então (LETHBRIDGE; JULIBONI, 2009).

Ainda em 2007 iniciou uma parceria ao adquirir 50% da Inalca, objetivando conseguir acesso a grandes multinacionais de fast food, redes varejistas e outros. Entretanto, o acordo não obteve muito sucesso, tendo em vista que a gestão brasileira na Inalca foi dificultada pela sua sócia Cremonini (JULIBONI, 2013).

No ano seguinte, a JBS expande seus negócios no exterior e consolida sua liderança na indústria de carne, adquirindo a Tasman Group na Austrália, a Smithfield Beef, divisão de bovinos da Smithfield Foods nos Estados Unidos, e os confinamentos da Five Rivers, com capacidade para terminar 2 milhões de animais por ano (JBS, 2022). Segundo o presidente da empresa, com essas aquisições a companhia passa a ter uma base sustentável para vendas para todos continentes e encerra um ciclo que se iniciou com a compra da Swift Americana (O GLOBO, 2008). Não obstante, o ingresso da empresa no mercado de carne bovina australiana garantiu acesso a mercados consumidores estratégicos na Ásia e possibilitou à companhia expandir suas exportações para o mercado europeu (SIQUEIRA. 2016, p. 129).

Tendo em vista que o segmento de bovinos norte-americanos estava consolidado e a empresa dificilmente encontraria espaço para continuar crescendo por meio de aquisições no setor, devido às questões de concentração de mercado, a companhia decidiu por diversificar suas atividades nos Estados Unidos (SIQUEIRA. 2016, p. 130).

Em 2009, a empresa adquire mais cinco unidades em território nacional e aumenta sua capacidade de abate em 5150 animais por dia. Além disso, incorpora o frigorífico rival Bertin, segundo maior no Brasil, e adquire o controle acionário da Pilgrim's Pride, iniciando no mercado de aves (JBS, 2022). Essas aquisições transformaram a JBS na maior empresa do setor no mundo, colocando-se a frente da americana Tyson Foods (LETHBRIDGE; JULIBONI, 2009). Com a compra da Pilgrim's, a JBS torna-se uma empresa americana com sede no Brasil, tendo em vista que 70% do faturamento dela passou a originar dos Estados Unidos (EXAME, 2010). Além disso, essa compra continuou a tradição da JBS de comprar empresas em dificuldades, porém com marcas fortes e reestruturá-las. Nesse sentido, com a JBS no controle, a Pilgrim's dobrou o valor das suas ações em menos de um ano (SIQUEIRA, 2016, p. 130).

A expansão internacional continua e, em 2010, o grupo faz a aquisição das companhias australianas Tatiara Meats e da Rockdale Beef (JBS, 2022). Com a compra da primeira, a companhia tornou-se líder no setor de ovinos do país e fortaleceu sua presença nas exportações mundiais de carne de cordeiro. Já a compra da segunda permitiu que a empresa fortalecesse sua presença no mercado de carne bovina australiano (SIQUEIRA, 2016, p. 130). Segundo Wesley Batista, CEO da JBS à época, "A adição da planta da Rockdale representa um passo importante em nossa estratégia de ganhar eficiência e satisfazer os nossos clientes". Ainda segundo o CEO, "Com o confinamento integrado e bons produtores de gado na região, poderemos customizar ainda mais os nossos produtos e atingir os mais altos níveis de qualidade requeridos por muitos dos nossos clientes, particularmente na Ásia" (OLIVON, 2010).

Entre 2011 e 2012, pode-se citar algumas ações da empresa: aumento de capital da companhia em R\$ 3,48 bilhões por meio da emissão privada de ações ordinárias; aumenta sua participação na Pilgrim's Pride, nos Estados Unidos, assumindo 75,3% do capital social da empresa; e aumenta a capacidade anual de processamento de bovinos na ordem de 2 milhões de cabeça (JBS, 2022).

Em 2013, a companhia faz uma nova aquisição, dessa a empresa Zenda, indústria Uruguaia de couro e líder no segmento, fazendo com que a JBS se tornasse a maior processadora de couro do mundo (JBS, 2022). Entretanto, essa aquisição não impactaria no mercado de couros do Brasil, tendo em vista que a Zenda não possuía unidades no Brasil (CANAL RURAL, 2013).

Novamente no mercado australiano de carnes, em 2014 a companhia adquire o Grupo Primo SmallGoods, empresa forte em produtos processados a base de carnes, com marcas expressivas na área de alimentos. Com essa aquisição, a JBS Austrália passa a operar várias unidades produtivas e confinamentos estrategicamente posicionados na costa leste da Austrália

(JBS, 2022). De acordo com Wesley Batista, essa compra demonstra o comprometimento com a Austrália, que é uma importante parte da operação global da empresa (OSELAME, 2015).

No ano de 2015 ocorrem duas importantes aquisições para a companhia. A primeira é a compra da Moy Park, uma empresa especializada no processamento de aves e fabricação de produtos preparados, com unidades produtivas em vários países da Europa. Dessa forma, essa aquisição foi um grande passo dentro da estratégia de fomento das operações da companhia dentro do mercado europeu. A segunda é a aquisição da unidade de suínos da Cargill, nos Estados Unidos, fazendo com que a JBS se tornasse o segundo maior negócio de processamento de suínos nos Estados Unidos (JBS, 2022). Com a compra da Moy Park, Wesley Batista enxergava o potencial em expandir a base de clientes da JBS no mercado europeu, com uma produção integrada, inovação e marcas fortes (ISTO É, 2015). A operação com a Cargill foi de encontro com a estratégia da JBS de crescimento em produtos com maior valor agregado, ampliando a base clientes no mercado interno e exportações (VEJA, 2015).

O ano de 2016 é marcado por mais uma grande aquisição. A Pilgrim's, controlada pela JBS, adquire a GNP, companhia de produtos de alto valor agregado de frango presente em todo o território norte-americano, oferecendo um grande portfólio de produtos naturais com certificação orgânica (JBS, 2022). Bill Lovette, CEO da Pilgrim's, considerou que essa compra é uma clara demonstração do compromisso da empresa com a estratégia de crescimento através de “aquisições disciplinadas que melhorem o portfólio de produtos de valor agregado e a capacidade de fornecimento para clientes-chave” (VALOR ECONÔMICO, 2016).

Ainda nessa linha de expansão de seu portfólio de produtos, em 2017, a JBS dos Estados Unidos adquire a companhia Plumrose, fortalecendo sua distribuição geográfica nos Estados Unidos. Essa empresa opera no segmento de produtos preparados de alto valor agregado, como bacon, presunto, carnes fatiadas e cortes suínos, sendo respeitada dentro do mercado estadunidense pela qualidade de seus produtos (JBS, 2022).

O claro anseio de expansão dentro do mercado europeu seguiu firme quando a Pilgrim's, em 2019, assina a compra da empresa Britânica Tulip, líder na produção de carne suína e alimentos preparados. De acordo com a JBS, a aquisição visa criar uma empresa líder em proteína e preparados dentro da Europa através da expansão do portfólio de alimentos preparados para 21% das vendas globais da Pilgrim's (JBS, 2022). Além disso, a compra ocorreu em um momento de grande demanda de carne suína pela China (FORBES, 2019).

Em 2021, a empresa expande seus negócios com a assinatura de acordo para aquisição de 100% do grupo italiano King's, alavancando-se no setor de charchutaria (EXAME, 2021).

Essa aquisição segue o direcionamento estratégico da JBS de expandir em produtos de alto valor agregado (ISTO É, 2022).

No mesmo ano, em novembro, a empresa anunciou a aquisição da empresa Espanhola BioTech Foods, empresa líder no desenvolvimento de biotecnologia para produção de proteína cultivada, marcando o ingresso da JBS nesse setor (JBS, 2021). Sobre a aquisição da BioTech Foods, disse o CEO Global da JBS:

Esta aquisição reforça nossa estratégia de inovação, desde como desenvolvemos novos produtos até como comercializamos, para atender à crescente demanda global por alimentos. Unindo o conhecimento tecnológico com nossa capacidade de produção, seremos capazes de acelerar o desenvolvimento do mercado de proteína cultivada (JBS, 2021).

Resumidamente, a Tabela 01 apresenta as aquisições por ano realizadas pela JBS:

TABELA 01 – Histórico aquisições da JBS

Ano	Histórico
2005	Adquire 100% do capital social da Swift Armour Argentina
2007	Adquire a norte-americana Swift Company
2008	Adquire a australiana Tasman Group e a Smithfield Beef nos EUA,
2009	Adquire o controle acionário da Pilgrim's Pride e ingressa no setor de aves
2010	Adquire as australianas Tatiara Meats e Rockdale Beef
2012	Aumenta sua participação na Pilgrim's para 75,3% do capital social da empresa
2013	Aquisição da Zenda, empresa líder no segmento de couro com sede no Uruguai
2014	Adquire o Grupo australiano Primo SmallGoods
2015	Aquisição da empresa Moy Park, especializada no processamento de aves
2016	A Pilgrim's adquire a GNP, empresa americana de produtos alto valor agregado de frango
2017	Aquisição da Plumrose, fortalecendo-se no mercado americano
2019	A Pilgrim's adquire a Tulip, líder na produção de carne suína com sede no Reino Unido
2021	Aquisição da Italiana King's e da espanhola BioTech Foods

Fonte: Elaborado pelo próprio autor. JBS, 2022

Segundo Vieira (2019, p. 72), a JBS, mais recentemente, utilizou-se da estratégia de adquirir de importantes marcas reconhecidas pelos consumidores e utilizou de marketing para suas próprias marcas no Brasil e no mundo. Em 2013, por exemplo, a empresa adquiriu a Seara Brasil, expandindo suas operações de frangos e suínos no país (JBS, 2022).

Dessa forma, a estratégia da JBS de adquirir várias outras empresas proporcionou uma territorialização da empresa em diversos países e a consolidação como maior processadora de carnes do mundo. Esse quadro se observou com a ajuda do governo, desde Juscelino Kubitschek em 1950 até os governos Lula no século XXI. Além disso, a empresa exerceu forte influência sobre os mercados por meio do controle de centros de distribuição no Brasil, Estados Unidos e Europa (VIEIRA, 2019, p. 71-72). A revista Exame (2021) apresentou um ranking das melhores e maiores empresas do Brasil no ano de 2021, no qual a JBS ficou em segundo lugar, ficando atrás apenas da Petrobrás.

2.4 A JBS E O BNDES

A maioria dos governos já reconhecem que, dentro de uma economia internacional com uma concorrência acirrada, investimentos diretos no exterior são necessários para aumentar a competitividade e melhorar o desempenho nacional. As políticas públicas de apoio à internacionalização das empresas incluem elementos como: 1) liberalização das restrições aos investimentos diretos no exterior; 2) criação de instrumentos internacionais que facilitem e protejam os investimentos no exterior; 3) informação e assistência técnica; 4) incentivos fiscais; 5) mecanismos de seguros para os investimentos; e 6) financiamentos (ALEM; CAVALCANTI. 2007, p. 273-274).

Segundo Alem & Cavalcanti (2007, p. 276), com relação aos países em desenvolvimento, o apoio à internacionalização das empresas tem como principal objetivo o aumento da competitividade e a expansão do comércio.

O apoio à internacionalização de empresas nacionais deve ainda favorecer uma integração competitiva das companhias brasileiras ao processo de Globalização Produtiva, e pode também representar uma oportunidade para que sejam efetuados investimentos estratégicos em projetos de integração regional (ALEM; CAVALCANTI. 2007, p. 277).

Políticas desenvolvimentistas adotadas no Brasil a partir da metade do século XX foram as responsáveis por intensificar o setor industrial brasileiro e construir o edifício econômico. O esforço contido na criação de uma nação industrializada passava pela existência de instituições para financiamento produtivo em larga escala com prazos de tempo compatíveis com o amadurecimento da atividade (OLIVEIRA; MEDEIROS. 2021, p. 56).

Conforme Oliveira & Medeiros (2021, p. 56), a atuação do Estado no planejamento e direcionamento de investimentos foi crucial para o crescimento e consolidação das grandes economias mundiais, não apenas em períodos de recessão e de reconstrução de guerras, mas também em épocas de oportunidades de crescimento e de estabilidade econômica, ajudando na

distribuição dos capitais em várias áreas produtivas e organizando geograficamente o crescimento dos negócios.

A projeção internacional de grupos empresariais brasileiros tornou-se uma das principais diretrizes que norteiam as estratégias recentes do principal banco de fomento brasileiro, o BNDES, o qual participa ativamente das internacionalizações por meio de financiamentos (OLIVEIRA. 2015, p.78).

O Banco foi fundado em 1952 com o objetivo de ser o órgão formulador e executor da política nacional de desenvolvimento econômico. Iniciou sua história com o nome de Banco Nacional de Desenvolvimento econômico (BNDE), porém, no início dos anos 1980, com a integração das preocupações sociais à política de desenvolvimento, a instituição passa a se chamar BNDES (BNDES, 2022).

De acordo com BNDES (2014), a atuação desse banco no setor de carnes brasileiro esteve em grande parte vinculada à Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP), lançada em 2008 pelo Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio.

Essa política tinha como principal objetivo não apenas a promoção de setores mais intensivos em tecnologia, mas também a consolidação da liderança do Brasil em setores nos quais o país já apresentava vantagens comparativas. Além disso, também se destacou pela introdução de um conjunto de metas agregadas e setoriais para que seu sucesso pudesse ser avaliado (AMEIDA. 2009, p. 47).

Nesse contexto, o setor de carnes foi identificado como estratégico no PDP, tendo por referência a diversidade da estrutura produtiva nacional e a competitividade do país e acabou por ser alvo de uma política específica que visava consolidar e expandir a liderança do Brasil como maior exportador mundial de proteína animal (SIQUEIRA, 2016. p. 98).

Até 2002, O apoio do BNDES à internacionalização das empresas estava restrito aos financiamentos realizados em operações de renda variável, onde o incentivo aos investimentos no exterior ocorria de forma indireta, tendo em vista que o aporte de capital nas empresas não guardava destinação específica, mas envolvia, antes, o estabelecimento de uma estratégia de ação para a companhia. Logo em seguida, o banco aprovou as diretrizes visando o financiamento aos investimentos de empresas brasileiras no exterior, objetivando orientar a criação de uma linha de estímulo a inserção e fortalecimento de empresas no mercado internacional (ALEM; CAVALCANTI. 2007, p. 276).

O banco tornou-se um ator da política externa brasileira, na medida em que é atualmente um dos principais financiadores da integração de infraestrutura sul-americana, conduzidos, em

boa medida, pelos conglomerados de engenharia e construção com sede no Brasil (GARCIA, 2011).

As internacionalizações se encaixam no pilar do incentivo à concorrência externa das empresas brasileiras no sentido em que, inicialmente, elas foram incentivadas para alavancar as exportações brasileiras, porém, logo depois, há uma evolução no conceito e a internacionalização passa a transcender a alavancagem das exportações. Nesse sentido, passa-se a ter a possibilidade de agregar valor aos produtos, conhecer melhor os mercados externos e ter acesso aos mesmos (OLIVEIRA. 2015, p. 79).

A vantagem do BNDES foi e é o fato de ser um banco de desenvolvimento estatal com recursos para investimento de longo prazo por meio de apoio fiscal, fato que se apresenta como um importante instrumento para suprir, a baixo custo, crédito de longo prazo para o setor privado, tendo em vista que os bancos privados no Brasil sempre relutam em fornecer crédito de longo prazo para novos investimentos (ALMEIDA et al, 2013, p.13).

O banco passou a incentivar as empresas do setor frigorífico a tornarem-se gigantes globais dentro de uma política de aquisições também propiciada por condições cambiais favoráveis e empresas com valor de mercado reduzido em outros países. Concede grandes quantidades de crédito, na forma de financiamento direto e na forma de renda variável (OLIVEIRA. 2015, p. 81-82).

As aplicações em renda variável diferenciam-se do financiamento direto por representar uma associação do Banco à empresa, “comprando” em forma de ações, parte dela. Esse é um investimento mais arriscado do que o financiamento, porém apresenta possibilidades de ganhos muito maiores, evidenciando também um jogo financeiro realizado pelo BNDES (OLIVEIRA. 2015, p. 85-86).

Ainda, a atuação do BNDES, por meio da modalidade de participações acionárias, se apresenta como uma grande ajuda na capitalização com recursos próprios nas empresas privadas brasileiras, possibilitando sua alavancagem financeira através da obtenção de empréstimos de longo prazo concedidos pelo próprio Sistema BNDES para investimentos fixos (SILVA; ZORMAN. 2012, p. 04).

O efeito da participação do BNDES no capital de suas investidas, enquanto investidor institucional, contribui para o desenvolvimento das práticas de governança corporativa, diminui custo de capital, aumenta retorno para o acionista, melhora as condições para os minoritários, impactando positivamente o desempenho do fluxo de caixa livre, a estrutura de capital e sua competitividade (SILVA; ZORMAN. 2012, p. 05).

Entre 2003 e 2017, o Grupo J&F¹ recebeu desembolsos do BNDES no valor total de 17,6 bilhões de reais, equivalente a 31,2 bilhões de reais em valores atuais. Desse total, 9,5 bilhões de reais foram em empréstimos e 8,1 bilhões de reais em investimentos em ações da JBS e Bertin, sendo que essa última passou a fazer parte posteriormente do grupo (BNDES, 2022).

Em dezembro de 2021, o BNDES vendeu aproximadamente 70 milhões de ações da JBS, valor equivalente a 12% da fatia do banco na empresa, obtendo valor próximo de 2,6 bilhões de reais com a venda (ESTADÃO, 2021).

Esse movimento de desinvestimento na JBS segue forte e com mais frequência. Mais recentemente, em 16 de fevereiro de 2022, o BNDES vendeu mais de 50 milhões de ações da JBS, operação essa que totalizou cerca de 1,9 bilhão de dólares. Segundo Bruno Laskowsky, diretor de Participações, Mercado de Capitais e Crédito Indireto, “esse é o norteador do nosso movimento de mercado. Queremos maximizar nosso papel de mais do que um banco de desenvolvimento. A gente não gera desenvolvimento com uma carteira tão grande de renda variável” (ISTO É, 2022).

Dentro desse quadro, Oliveira (2015, p. 85) analisa que as agressivas aquisições empreendidas no exterior pela JBS tiveram ao seu lado um câmbio e uma situação internacional favorável, além do apoio do BNDES no desenvolvimento do processo.

O BNDES apoiou a primeira compra internacional engendrada pela Friboi, a aquisição da Swift Argentina, seguida pela compra de mais duas plantas no mesmo país. O banco avaliou favoravelmente os resultados dessa compra, ao destacar a execução de um rápido “turnround” da empresa e a geração de sinergias. No quesito operacional, identificou como fatores decisivos: o controle rigoroso dos custos fixos; mudanças no *mix* de produtos; aumento na utilização da carcaça; venda do produto correto para o cliente correto, com melhor timing; e maior utilização dos subprodutos do processo (BNDES, 2014).

O valor dessa operação foi de 120 milhões de dólares, dos quais 85,3% desse valor foi financiado pelo BNDES. Além disso, para receber o apoio do banco, o projeto teria que ter gerado retorno igual ou superior ao valor financiado, e esses recursos deveriam ter sido remetidos ao Brasil em um prazo definido de acordo com o projeto (ALEM; CAVALCANTI, 2007, p. 279).

Logo após entrar no Novo mercado da Bovespa em 2007, surgiu a oportunidade de comprar a Swift Americana, entretanto envolvia um valor acima de sua capitalização que não

¹ Holding controladora da JBS

previa aquisições nos Estados Unidos. Então, a JBS entrou com um pedido junto à BNDESPar, a qual aprovou a proposta e adquiriu 12,95% do capital da JBS (BNDES, 2014). Essa participação do BNDES na capitalização da empresa viabilizou parte dos recursos necessários para permitir a aquisição da Swift Americana, consolidando a JBS como uma multinacional brasileira do setor de alimentos e a maior empresa de carne bovina e suína dos Estados Unidos e maior empresa de carne bovina na Austrália (BNDES, 2007).

Na avaliação do BNDES, destacou-se a má gestão da Swift Americana e as oportunidades de ocorrer um *turnaround* do negócio da mesma forma que ocorreu com relação a atuação junto à Swift Argentina (BNDES, 2014).

Resumidamente, entre 2007 e 2011, apresenta-se as seguintes aquisições com apoio do BNDES (Tabela 02):

TABELA 02 - Aportes da BNDESPar 2007-2011

Operação	Data	Operação Total	Apoio BNDES	Forma	Participação BPAR no Total da operação	Preço de Subscrição	Part. no Capital de JBS (direto e indireto)
Swift Co. (EUA e Austrália)	Jul/07	R\$ 1,85 bi	R\$ 1,1 bi	Ações	0,61	8,15	0,13
Smithfield Beef e Five Rivers (EUA)	Abr/08	US\$ 1,5 bi	R\$ 335 MM	Ações Fundo Prot	0,13	7,07	0,17
			R\$ 662 MM		0,4496		
Bertin (antes da fusão com JBS)	2008	R\$ 2,5 bi	R\$ 2,5 bi	Ações	Aquisição de 27,5% do capital da Bertin	N/A	-
Pilgrim's + Bertin	Dez/09	PPC: US\$ 2,8 bi Bertin: R\$ 10 bi	R\$ 3,5 bi	Deb. Mand. Conv.	0,9996	N/A	0,226
Capitalização das Debêntures	Jul/11	R\$ 3,4 bilhões	Capitalização	Ações	Capitalização Integral das Debêntures	7,04	0,334
Total Investido			R\$ 8,1 bi				

Fonte: BNDES, 2014.

Com relação a aquisição da Smithfield Beef, o BNDES enfatizou que o objetivo da JBS era continuar crescendo e consolidar sua posição de liderança na indústria global de carnes, fazendo proveito das oportunidades de consolidação do setor no mundo, a abertura e o

crescimento dos mercados internacionais e, ao mesmo tempo, alcançar taxas de retorno atrativas para os acionistas (BNDES, 2014).

O BNDES destaca a participação na aquisição da Pilgrim's em 2009 pela JBS. Em 2017, o então Presidente do Banco, Paulo Rabello de Castro, afirmou que “a compra da Pilgrims, em plena crise mundial, com a colaboração financeira, societária do BNDES, foi absolutamente decisiva. Ali a empresa JBS realmente ganhou a dimensão mundial (ESTADÃO, 2017).

De forma geral, a internacionalização da JBS contou com vários fatores decisivos que juntos formariam a receita de sucesso da empresa.

A sorte (seja no câmbio, no mercado de capitais, no momento econômico), o sentido de oportunidade de tomar grandes decisões, a convergência com estratégias públicas e a disponibilidade da BNDESPar, todos esses fatores contribuíram. Uma análise mais pormenorizada certamente identificaria continuidades – a marca Swift, a presença da JP Morgan – e similaridades – a aquisição de empresas em dificuldades financeiras, mas com capacidade operacional intacta e com uma posição de liderança nas suas áreas de atuação. A habilidade em efetivar o “turnround” dessas empresas e em potencializar sinergias entre as distintas operações completou esse encadeamento virtuoso (BNDES, 2014).

Dessa forma, observa-se a importância do BNDES enquanto financiador e acionista para o processo de internacionalização empreendido pela JBS desde 2005. Um dos fatores mais importante para a internacionalização dos frigoríficos brasileiros foi o apoio do BNDES por meio do mercado de capitais (Valor Econômico, 2011). Em 2017, o então presidente do BNDES, Paulo Rabello de Castro, afirmou que a JBS é “um dos negócios mais bem bolados e bem sucedidos da BNDESPar”. À época, o Banco possuía 21,32% de participação na companhia (ESTADÃO, 2017).

O que se observa é que os investimentos nos processos internacionalização da JBS ocorrem em degraus: apresenta grandes saltos, em seguida se estabiliza e, depois, ocorre grandes saltos novamente. Isso deve-se ao capital necessário para realizar as aquisições, obtido através do BNDES, e tempo de captura de sinergia e adequação (BEZERRA et. al., 2012).

2.5 MOTIVAÇÕES PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização da JBS possibilitou a inserção da empresa em diferentes mercados e, conseqüentemente, a sua readequação estratégica conforme fosse necessária (GÓMEZ, 2007), tendo em vista possíveis restrições tanto de ordem sanitária quanto econômica

Segundo Pozzobon (2008, p. 57), o avanço dos frigoríficos brasileiros em países vizinhos objetiva facilitar o acesso a mercados para onde o Brasil encontrava dificuldades para exportar. Dessa forma, escaparia de dois principais problemas que poderia afeta-los: a taxa de câmbio e possíveis bloqueios por questões sanitárias.

De acordo com Bezerra et al. (2012), “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”.

Enquanto o Brasil não poderia exportar para países como Japão, os Estados Unidos poderiam. Dessa forma, a empresa poderia utilizar a sua subsidiária para adentrar esses mercados inacessíveis ao país de origem (LETHBRIDGE; JULIBONI. 2009), por exemplo. Dessa forma, a escolha dos países trouxera vantagens estratégicas para a JBS, tendo em vista que isso permitiu que ela evitasse barreiras sanitárias (BEZERRA et al., 2012).

A internacionalização também atende duas razões estratégicas: Criar um “hedge” sanitário, pois o Brasil frequentemente apresenta graves problemas sanitários; e apresentar uma alternativa à lenta evolução das negociações multilaterais de Doha e Copenhagen, o que faz com que: europeus, americanos e japoneses permaneçam protendo fortemente seus mercados com barreiras técnicas e tarifárias (MACHADO. 2011, p. 39-40).

Ainda, segundo Siqueira (2016):

Ao mesmo tempo, a diversificação de atividades para diferentes proteínas animais mitiga riscos relacionados a problemas sanitários de determinado tipo de carne e riscos de natureza econômica, em que os consumidores podem migrar para proteínas mais baratas. É importante destacar, também, que a diversificação de atividades pode trazer uma série de economias de escopo, tanto logísticas (como centros de distribuição conjuntos), como de suprimentos (poder de barganha na aquisição de matéria-prima para rações) e de vendas (equipe de venda comum) (SIQUEIRA. 2016, p. 135-136).

Além disso, os frigoríficos brasileiros se internacionalizam como um resultado de uma dinâmica econômica desfavorável dentro do Brasil, fazendo sua expansão objetivando a busca por mercados, eficiência, recursos naturais e ativos em mercados adjacentes, desenvolvidos e emergentes (POZZONBON. 2008, p. 55).

Tendo isso em vista, observa-se que a o movimento de internacionalização da JBS apresenta uma dupla motivação com foco tanto em desenvolver novas vantagens no exterior quanto em explorar vantagens já adquiridas no mercado interno (SPOHR; SILVEIRA. 2011, p. 307).

O principal modo de entrada utilizado pela JBS em seu processo de internacionalização foi a aquisição. A principal razão que fez a empresa escolher por esse modo de entrada é a

necessidade de adquirir recursos e capacidades críticas nos mercados de fora, principalmente aqueles ligados às etapas à jusante em sua cadeia de valor (SPOHR; SILVEIRA. 2011, p. 308).

Com relação aos escritórios de vendas em vários países, tem-se a necessidade da empresa de se estabelecer próximo aos clientes, objetivando entender melhor suas necessidades e adquirir conhecimento do mercado local (SIQUEIRA. 2016, p. 136).

3 - A INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS E A ESCOLA DE UPPSALA

Objetiva-se nesse capítulo analisar em que medida o caminho percorrido pela JBS em seu processo de internacionalização pode ou não ser explicado pelas previsões teóricas da Escola de Uppsala desde sua formulação inicial até seu desenvolvimento atual, com as *networks*. Observa-se que a internacionalização da empresa supracitada se desenvolveu de forma muito rápida, diferentemente do que ocorre na maioria das empresas.

A JBS seguiu a estratégia de expansão gradual e natural em sua trajetória: inicialmente expandiu-se no mercado interno, adquirindo frigoríficos brasileiros, para, então, partir para o mercado internacional e continuar se expandindo. Observa-se que a atuação internacional ocorreu, inicialmente, como uma extensão da atuação nacional.

Diz Joesley Batista, um dos controladores da JBS, sobre o processo de expansão da companhia, segundo Ávila (2010, p. 03):

A questão da internacionalização foi como tudo na JBS. Aconteceu como um caminho natural. Nós nos tornamos líderes em Goiás, aí fomos para o Mato Grosso; nos tornamos líderes no Centro-Oeste, viemos para o Sudeste; nos tornamos líderes no Brasil, fomos para a Argentina; nos tornamos líderes na América do Sul, fomos para a América do Norte (ÁVILA. 2010, p. 03).

Pode-se associar essa maneira de expansão da JBS com as previsões da Escola de Uppsala, tendo em vista que essa postula que, primeiramente, a firma se desenvolve no mercado doméstico e que a sua internacionalização é consequência de decisões incrementais (JOHANSON; VAHLNE. 1977; JOHANSON; WIEDERSHEIM. 1975).

Ao mesmo tempo, a expansão para outras atividades (como suínos, aves e ovinos) está em linha com o modelo de Uppsala, em que o processo de internacionalização se dá de maneira gradual. A JBS começou exportando para os EUA através de suas plantas na Argentina. Em 2007, o grupo ingressou de maneira direta no país através da aquisição da SB Holdings e suas subsidiárias, estas atuantes na distribuição de produtos industrializados de carne bovina [...] A partir de então, com o maior conhecimento da indústria e dos mercados locais, a JBS foi ampliando sua atuação

através da aquisição de outras empresas [...] O entendimento desse setor e do mercado norte-americano levou o grupo a consolidar sua atuação no setor de aves e suínos com a compra de parte da Pilgrim's Pride (SIQUEIRA. 2016, p. 136).

A questão da distância psíquica como influenciadora do processo de internacionalização da empresa gera opiniões contrárias dentro da literatura de negócios internacionais. O cerne da discussão concentra-se na escolha pela JBS de se expandir inicialmente para a Argentina, país do Mercado Comum do Sul (Mercosul) e próximo culturalmente, politicamente e economicamente do Brasil. De acordo com Belisário (2021):

A expansão internacional realizada pela empresa, ocorre de forma gradual, primeiramente visando adentrar em realidades econômicas com maior grau de semelhança com o mercado brasileiro, para tanto a escolha de países pertencentes ao Mercado Comum do Sul (Mercosul) possibilita uma maior facilidade e agilidade neste processo (BELISÁRIO. 2021, p. 523).

Na mesma linha de discussão, Pozzobon (2008) argumenta contrariamente:

É importante ressaltar que, embora a estratégia de internacionalização das empresas tenha começado na Argentina, Uruguai e Chile, estas não ocorreram por estes serem países vizinhos, conforme preconiza a teoria comportamental, mas sim porque as empresas internacionalizaram na busca de explorar soluções internacionais, ou seja, transpor barreiras sanitárias e não-sanitárias (POZZOBON. 2008, p. 57).

Johanson e Vahlne (1977, p. 24) definem a distância psíquica como a soma de fatores que atrapalham o fluxo de informações de um mercado para outro, como, por exemplo, diferenças de linguagem, educação, práticas comerciais, cultura, etc. Entretanto, o que se verificou no comportamento da empresa, por meio de seus executivos, é que a estratégia de iniciar as aquisições pela Argentina não foi por uma questão de afinidade ou semelhança. Jeremiah O' Calaghan, diretor de relacionamento com investidores da JBS à época, vai dizer sobre a internacionalização para a Argentina:

No início da internacionalização para a Argentina havia essa questão da associação da marca. A JBS já era detentora da marca Swift no Brasil. Essa é uma marca que tem grande relevância no mundo. A marca Swift na Argentina era da empresa alvo da tentativa de aquisição (ÁVILA. 2010, p. 08).

A proximidade com a Argentina e a questão do idioma não foram relevantes, mas o que definiu a aquisição foi a sinergia comercial que existia entre os países, tendo em vista que o país vizinho possuía a mesma marca e vendia para os mesmos mercados que o Brasil (ÁVILA. 2010, p. 08).

Bezerra et al. (2012) realizou uma pesquisa onde entrevistou diversas pessoas ligadas a JBS. Segundo um dos entrevistados, a decisão de iniciar pela Argentina e Estados Unidos foi uma questão de oportunidade, com o forte apoio financeiro do BNDES. Segundo o mesmo, o sucesso da empresa está ligado às características agressivas dos sócios a às tomadas de decisão de forma rápida.

A entrada da JBS no mercado internacional vai ao encontro com o proposto por Johanson e Vahlne (2009, p. 1421) de que as empresas passaram a adquirir mais conhecimentos gerais sobre ambientes estrangeiros, o que permitiu que elas adquirissem mais confiança em suas habilidades para lidar com a distância psíquica. Ou seja, a dinâmica da internacionalização da JBS em se tratando do conceito de distância psíquica aproxima-se mais de uma abordagem de networks apresentado pela evolução da Escola de Uppsala.

Em 1997, a JBS começa a exportação de carne bovina, atividade que desempenha por oito anos (POZZOBON. 2008, p. 48). Em seguida, em 2005, parte para aquisições de forma encadeada de empresas em países vizinhos, inicialmente na Argentina.

Observa-se na movimentação da JBS o salto de etapas no processo de internacionalização. Essas etapas apresentam-se na formulação inicial da Escola de Uppsala como quatro passos diferentes dentro do processo de internacionalização da firma (JOHANSON; WIEDERSHEIM. 1975, p. 307). São eles: a) atividades não-regulares de exportação; b) exportação via agentes; c) subsidiárias de vendas; d) produção no país estrangeiro. No caso da JBS, observa-se que ela passou direto da etapa de exportações não regulares para a produção em um país estrangeiro.

Johanson e Wiedersheim (1975), entretanto, consideram que o salto de etapas é possível para empresas que já possuíssem uma experiência previa de outros mercados estrangeiros. Observa-se não ser o caso da JBS, tendo em vista que ela havia acabado de iniciar no processo de internacionalização e sua única experiência internacional havia sido de forma pouco direta com as exportações.

Observa-se ser mais coerente analisar a opção da JBS pelas aquisições por meio da abordagem de networks. Johanson e Vahlne (2009, p. 1422) argumentam que as aquisições são as formas pelas quais uma empresa rica em recursos adquire de forma rápida uma posição relevante em uma network, o que se opõe às formas incrementais de baixo risco.

O que impulsionou esse início diretamente com aquisições foram os auxílios recebidos do BNDES à época, instituição essa que se manteve presente em praticamente todas as aquisições realizadas pela empresa.

As relações estabelecidas entre o BNDES e a empresa, contando com a atuação do governo federal para intermediar os contratos, foram fundamentais para que a JBS pudesse avançar em diversos pontos, com destaque para: a) realizar a sua internacionalização, financiando a compra da Swift na Argentina; b) tornar-se uma empresa de capital aberto com vendas de ações na Bolsa de Valores de São Paulo e de Nova Iorque; c) aumento exponencial da receita líquida da empresa em um período de 20 anos, saltando de 300 milhões de reais em 1996 par 170,3 bilhões de reais em 2016 (VIEIRA. 2019, p. 78).

Segundo Stal, Sereia e Silva (2010, p. 139), o que levou os principais frigoríficos brasileiros a internacionalizarem seus negócios e sua produção foi a decisão do BNDES de financiar as “empresas campeãs nacionais e internacionais” por desempenho nas exportações. Além disso, os incentivos do BNDES foram essenciais para a globalização da JBS, sua diversificação produtiva, com a inserção da empresa em outras áreas além da carne bovina, e, consequentemente, a ajudou a tornar-se empresa líder mundial de carnes (BNDES, 2014).

Nesse sentido, observa-se o papel fundamental da relação entre o Banco e a empresa em seu processo de internacionalização, permitindo que ela avançasse etapas da cadeia de desenvolvimento defendida pela Escola de Uppsala.

A relação do BNDES com a JBS insere-se na dinâmica dos relacionamentos em networks, tendo em vista que os atores dentro de uma rede estão conectados por vários meios: técnicos, social, cognitivo, administrativo, legal, econômico, etc, conforme Johanson e Vahlne, (1990, pag. 18). No caso dessa relação tem-se o benefício mútuo dessa relação para as partes, tendo em vista que o desenvolvimento de ambos se deu em grande parte depois desse relacionamento. Com o apoio do BNDES, em 2005 foi criado uma linha crédito no valor de 80 milhões de dólares para ajudar nas negociações. Enquanto isso, o governo brasileiro à época tinha como objetivo principal a promoção de uma política de promoção da imagem brasileira no exterior (BELISÁRIO. 2021, p. 525).

De acordo com Bjorkaman e Fornsgren (2000, p. 13), conclui-se, da teoria da network, que o grau de internacionalização da firma reflete o grau de internacionalização da network em que os atores estão inseridos. Ou seja, observa-se que o sucesso na internacionalização da JBS deu-se ao excelente relacionamento desenvolvido com o Banco e ao extensivo apoio financeiro gerado pelo mesmo.

Observa-se na atitude da JBS uma capacidade de enxergar e aproveitar oportunidades dentro do mercado, haja vista suas várias aquisições de empresas em dificuldades financeiras. Entre outros componentes, em sua reformulação da teoria tradicional de Uppsala, Johanson e Vahlne (2009, p. 1424), argumentam que as oportunidades são o elemento mais importante dentro do corpo de conhecimento que guiam o processo de internacionalização.

Dentro da reformulação feita por Johanson e Vahlne (2009), tem-se que as oportunidades e a posição na network influenciam as decisões de comprometimento de relacionamento e a criação de aprendizagem e a construção de confiança. Assim, tem-se que o processo de internacionalização da JBS encaixa-se melhor no modelo mais recente de internacionalização de Uppsala, em comparação ao modelo tradicional, tendo em vista sua construção de relacionamento com o BNDES, em um contexto de network e em sua habilidade em enxergar oportunidades. A interação desses elementos influencia suas tomadas de decisões em expandir-se e sua capacidade de criar confiança.

A sua expansão internacional com o início das compras de empresas estrangeiras foi facilitada pela sua prévia aprendizagem do mercado internacional em sua fase de exportações. A empresa, de fato, teve como principal motivação para a expansão a eliminação de riscos sanitários, entretanto para formar essa estratégia de se expandir para fora do Brasil precisou um conhecimento prévio do mercado internacional. Conforme as exportações se expandiam, a empresa percebeu que é do mesmo jeito que se produz carne em qualquer lugar do mundo, pensamento esse que impulsionou o início das aquisições no exterior (ÁVILA. 2010, p. 04).

Da mesma forma ocorreu quando decidiram expandir-se para os EUA. Perceberam que administrar um frigorífico é a mesma coisa em qualquer lugar do mundo, porém com certos detalhes que devem ser levados em consideração (ÁVILA. 2010, p. 10). Formaram esse conhecimento prévio com os anos que passaram na Argentina, antes de se expandirem para os EUA. Portanto, pode-se dizer que a formação de um conhecimento prévio antes de uma tomada de decisão auxiliou a internacionalização da empresa para seus destinos.

Porém, a entrada no mercado norte-americano foi influenciada por fatores externos e de grande importância. Dentro de um contexto de network, sua relação com o BNDES foi um dos principais fatores, como se verifica pela fala de Jeremiah O' Calaghan:

Primeiro, a facilidade de crédito naquele momento e a força da moeda brasileira em facilitar essa internacionalização em escala maior. Em segundo lugar, a crise no mercado americano que, na nossa análise, subvalorizou os *assets* nos Estados Unidos, e em terceiro lugar, novamente a ligação com a marca Swift (ÁVILA. 2010, p. 10).

Mais uma vez, observa-se a pouca influência do construto da distância psíquica na internacionalização da JBS, tendo em vista os fatores que motivaram sua expansão para os EUA, um país com pouca proximidade com o Brasil. Mostra-se que as motivações são muito próximas daquelas que fizeram a empresa ir para a Argentina, onde, nessa ocasião, sua diretoria

negou a relevância da proximidade e a questão do idioma em sua movimentação, visto anteriormente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho permitiu verificar a aplicabilidade da Escola de Uppsala no caso da internacionalização da JBS. Para isso, apresentou-se a teoria proposta pela Escola de Uppsala, desde sua formação inicial, passando pelas críticas sobre a mesma, até sua evolução mais recente. Então, apresentou-se a JBS de forma geral, desde sua criação até seu processo de internacionalização e sua motivação para tal processo.

A Teoria de Uppsala formulava que a firma se internacionalizava de forma gradual, em pequenos passos sequenciais e obedecendo ao construto da distância psíquica. Com o tempo, a teoria passou por críticas que desembocou em reformulações dos seus conceitos iniciais. Com o avanço do mundo globalizado, os novos estudos passaram a considerar outros atores interagindo com as empresas, e essas empresas formando outras conexões com outras empresas ou atores. Assim, surgiu-se o conceito de networks ou relacionamentos em redes.

A empresa inicialmente procurou expandir-se internamente para, então, transpor barreiras e internacionalizar-se. Observou-se em ambos os momentos agressividade em seus negócios, pois a empresa tornou-se um conglomerado com presença em diversos setores do ramo de alimentos. Vale lembrar que, em 2022, a empresa ingressou em um ramo totalmente novo para a empresa, a produção de fertilizantes (JBS, 2022). Segundo Belisário (2021, p. 530), “a trajetória de ascensão internacional da empresa consistiu em uma abordagem expansionista agressiva de incorporações, aquisições e fusões estratégicas”.

Constata-se, assim, que a Teoria de Uppsala explica parcialmente o processo de internacionalização da JBS. Evidenciou-se que a teoria em sua formulação mais recente foi mais explicativa daquele processo, haja vista que a empresa iniciou suas operações internacionais em um momento de forte globalização da informação, com os países e as empresas possuindo cada vez mais conhecimentos sobre seus concorrentes e mercados.

O início de sua expansão pela Argentina não teve ligação com o construto da distância psíquica, tendo em vista as entrevistas realizadas por outros estudos com diretores e pessoas envolvidas diretamente com a empresa. Como se verificou, o negócio no país vizinho esteve mais ligado ao aproveitamento de oportunidade do momento e a convergência de interesses entre as marcas envolvidas.

Dentro do contexto das networks, o relacionamento da empresa com o BNDES foi um dos principais fatores para o sucesso internacional da empresa. Observou-se que, com os aportes financeiros, a empresa conseguiu avançar passos do processo de internacionalização, passando da fase de exportação diretamente para a fase de produção em território estrangeiro.

O trabalho desenvolvido contribuiu para o aprofundamento no estudo de uma teoria da internacionalização da firma de grande relevância para a academia e de uma empresa com dimensão internacional e grande importância para a economia brasileira. Além disso, viabilizou o entendimento da teoria contrastando-a com um caso concreto de internacionalização da firma.

Durante a pesquisa, observou-se a escassa bibliografia brasileira sobre teoria da internacionalização da firma. Faz-se necessário o engajamento nessa área de pesquisa, tendo em vista a importância do tema para uma possível análise e desenvolvimento internacional das empresas brasileiras.

Para futuras pesquisas relacionadas ao tema deste trabalho, sugere-se o estudo da internacionalização da JBS tendo como base, exclusivamente, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, com seus estudos mais atuais e recentes. Assim, pode-se entender o processo de internacionalização em um contexto recente de novos relacionamentos engendrados pela empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, A. **Internacionalização de empresas brasileiras: perspectivas e riscos** (FDC). 1 ed. São Paulo: Cmpus, 2006
- ALEM, Ana Cláudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. **O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões**. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p. 43-76, dez. 2005.
- Almeida, M. **Política industrial e crescimento**. In: Radar: tecnologia, produção e comércio exterior, IPEA, 16, 47-56, 2009
- ALMEIDA, M; LIMA-DE-OLIVEIRA, R; SCHNEIDER, B. **Política Industrial e Empresas Estatais no Brasil: BNDES e Petrobras**. In: GOMIDE, A. & PIRES, R. (org.) Capacidades Estatais e Democracia. Brasília: IPEA, 2014.
- ALVES, M., de Medeiros, M. P. E., Lemes, J., & Borlengui, G. **Estudo de casos: A internacionalização da JBS-Friboi à luz do modelo de Uppsala**. Seminários em Administração, 1, 1-17, 2012.
- ANDERSEN, O. **On the Internationalization of Firms: A Critical Analysis**. Journal of International Business Studies, Hampshire, v. 24, n. 2, p. 209-232, 1993.
- ANDERSON, Valerie; SKINNER, Denise. (1999): **Organizational learning in practice: how do small businesses learn to operate internationally?** Human Resource Development International, 2:3, p. 235-258.
- ÁVILA, Henrique de Azevedo. Caso JBS: **Confiamos em Deus...e o Mercado Confia em Nós!**. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2010.
- BNDES, 2022. Disponível em: <https://aberto.bndes.gov.br/aberto/caso/jbs/>. Acesso em: 22 de fev. de 2022.
- BNDES, 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home>. Acesso em: 20 de jan. de 2022.
- BNDES, 2022. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/nossa-historia>. Acesso em: 20 de jan. de 2022
- BNDESPAR participa com até R\$ 1,463 bilhão do capital da Friboi. BNDES, 28 de jun. de 2007. Disponível em: https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/20070628_not153_07. Acesso em: 25 de fev. de 2022.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BRASIL); CENTRO DE GESTÃO E ESTUDOS ESTRATÉGICOS. **O crescimento de grandes empresas nacionais e a contribuição do BNDES via renda variável: os casos da JBS, TOTVS e Tupy**. [Rio de Janeiro]: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2014. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9634?&locale=es>. Acesso em: 16 de fev. de 2022.

BARAKAT, Livia Lopes et. al. **Trajetórias de Internacionalização das Empresas Brasileiras**. Fundação Dom Cabral. p. 101. 2018.

BARRETTO, A.; ROCHA, A. da. **A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior**. In: ROCHA, A. da. (Org.) *As novas fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

BELISÁRIO, M. Z. **A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA JBS-FRIBOI MEDIANTE A GLOBALIZAÇÃO ECONÔMICA**. Revista Ibero-Americana De Humanidades, Ciências E Educação, 7(5), 518–535, 2021.

BERGMANN, Bruno; MARCON, Rosilene; PARTYKA, Raul Beal. **RELACIONAMENTO COM O GOVERNO E INFORMAÇÃO PRIVILEGIADA: O CASO DA JBS NO MERCADO DE CAPITAIS BRASILEIRO**. RGO - Revista Gestão Organizacional, Chapecó, v. 13, n. 3, p. 204-220, set./dez. 2020.

BJÖRKMAN I.; FORSGREN, M. **Nordic international research: a review of its development**. International Studies of Management and Organization, v. 30, n. 1, p. 6-25, 2000.

CONSULTORIA, Scot. **Aquisição da Zenda pela JBS não deve impactar no mercado de couros do Brasil**. CANAL RURAL, 12 de jun. de 2013. Disponível em: <https://www.canalrural.com.br/noticias/aquisicao-zenda-pela-jbs-nao-deve-impactar-mercado-couros-brasil-29085/>. Acesso em: 25 de jan. de 2022.

CALÁBRIA, A.S.; PEREIRA, L.H. 2008. **Estudo de estratégias mercadológicas internacionais: o caso da cadeia agroexportadora da carne bovina**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, Salvador, 2006. Salvador, ANPAD, CD-ROM.

CHIAVEGATTI, D; TUROLLA, F.A. **Risco no modelo de internacionalização de Uppsala**. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, ano 7, n. 13, 2011.

DA REDAÇÃO. **JBS compra unidade de suínos da Cargill nos EUA**. VEJA, 01 de jul. de 2015. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/jbs-compra-unidade-de-suinos-da-cargill-nos-eua/>. Acesso em 30 de jan. de 2022.

DA REDAÇÃO. **JBS Friboi conclui a compra da americana Pilgrim's Pride**. EXAME, 10 de out. de 2010. Disponível em: <https://exame.com/negocios/jbs-friboi-conclui-compra-americana-pilgrim-s-pride-522800/>. acesso em: 25 de jan. de 2022.

EMBRAPA. Disponível em: <https://www.embrapa.br/qualidade-da-carne/carne-bovina>. Acesso em: 08 de fev. de 2022.

ESTADÃO. **JBS conclui a aquisição da Moy Park**. ISTO É, 28 de set. de 2015. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/jbs-conclui-a-aquisicao-da-moy-park/>. acesso em: 27 de jan. de 2022.

ESTADÃO. **JBS conclui a aquisição do grupo Kings na Itália e nos EUA**. ISTO É, 07 de fev. de 2022. Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/jbs-conclui-a-aquisicao-do-grupo-kings-na-italia-e-nos-eua-2/>. Acesso em: 01 de abril de 2022.

EVANS, J., TREADGOLD, A. and MAVONDO, F. '**Psychic Distance and the Performance of International Retailers**. A Suggested Theoretical Framework', *International Marketing Review*, 17(4/5): 373-391, 2000.

FILHO, Geraldo Galvão de França Filho; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes; SILVA, Jersone Tasso Moreira; NETO, Mário Teixeira Reis. **A INTERNACIONALIZAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS BRASILEIRAS: A INFLUÊNCIA DA DISTÂNCIA PSÍQUICA**. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.5, n.1, p.3-19, 2011.

FORSGREN, M. **The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: A critical view**. *International Business Review*, 11(3): 257–278, 2000.

FREIRE, C. M.; ROCHA, A. **O paradoxo da distância cultural: o Boticário em Portugal**. In A. Rocha (Org.), *As novas fronteiras* (pp. 13-28). Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

GARCIA, A.S., 2011. **BNDES e a expansão internacional de empresas com sede no Brasil**. BNDES, Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.plataformabndes.org.br/site/index.php/biblioteca/category/11-analises-do-desenvolvimento>. Acesso em: 30 de fev. de 2022.

GUIMARÃES, Fernanda. **BNDES começa a vender sua participação na JBS e movimenta R\$ 2,6 bilhões**. *ESTADÃO*. São Paulo, 16 de dez. de 2021. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,bndes-comeca-a-vender-sua-participacao-na-jbs-e-movimenta-r-2-6-bilhoes,70003927986>. acesso em: 06 de fev. de 2022.

GÓMEZ, Natalia. **Área geográfica protege Friboi de restrição da UE**. *ESTADÃO*, 2007. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,area-geografica-protege-friboi-de-restricao-da-ue,96089>. Acesso em: 24 de jan. de 2022.

HEDLUND, Gunnar; KVERNELAND, Adne. **Are strategies for foreign markets changing? The case of Swedish investment in Japan**. *International Studies of Management and Organization*, 15(2): 41-59, 1985.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A. **Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Hymer ao empreendedorismo**. In: *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, p.17-35.

HILAL, A.; HEMAIS, C. A. (1). **O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras**. *Revista De Administração Contemporânea*, 7(1), 109-124.

HILAL, A; HEMAIS, C. A. **Da Escola de Uppsala à Escola Nórdica de Negócios Internacionais: uma revisão analítica**. In: *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 30., 2001, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

HILMERSSON, M. **Establishment of insidership positions in institutionally distant business networks**, *PhD thesis*. Linnaeus University: Linnaeus University Press *International Business Review*, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

ISTO É. **BNDES vende 50 milhões de ações da JBS, em operação de R\$ 1,9 bi.** ISTO É: Dinheiro, Rio de Janeiro, 16 de fev. de 2022. disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/bndes-vende-50-milhoes-de-acoes-da-jbs-em-operacao-de-r-19-bi/>. Acesso em: 07 de fev. de 2022.

JBS entra no mercado de proteína cultivada com aquisição da BioTech Foods e construção de fábrica na Europa. JBS, 2021. Disponível em: <https://mediaroom.jbs.com.br/noticia/jbs-entra-no-mercado-de-proteina-cultivada-com-aquisicao-da-biotech-foods-e-construcao-de-fabrica-na-europa>. Acesso em: 31 de mar de 2022.

JBS ingressa no mercado de fertilizantes e inicia produção em fábrica no interior de São Paulo. JBS, 2022. Disponível em: <https://mediaroom.jbs.com.br/noticia/jbs-ingressa-no-mercado-de-fertilizantes-e-inicia-producao-em-fabrica-no-interior-de-sao-paulo>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

JBS, 2022. Disponível em: <https://ri.jbs.com.br/a-jbs/historico/>. Acesso em: 10 de mar de 2022.

JBS-Friboi compra Swift por US\$ 1,4 bi e chega à liderança do mercado mundial de carnes. O GLOBO, São Paulo, 29 de maio de 2007. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/jbs-friboi-compra-swift-por-us-14-bi-chega-lideranca-do-mercado-mundial-de-carne-4186523>. Acesso em: 16 de Jan. de 2022.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **The internationalization process of the firm** – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32, 1977.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership.** *Journal of International Business Studies*, 40(9): 1411–1431, 2009.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **The mechanism of internationalisation.** *International Marketing Review*, 7 (4): 11–24, 1990.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J.-E. **Business relationship learning and commitment in the internationalization process.** *Journal of International Entrepreneurship*, 1 (1): 83–101, 2003.

JOHANSON, J.; MATTSSON, L. **Internationalization in industrial systems: a network approach.** In: HOOD, H.; VAHLNE, J. (Eds.). *Strategies in foreign competition*. London: Croom Helm, 1988.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. **Management of foreign market entry.** *Scandinavian International Business Review*, v. 1, n. 3, p. 9-27, 1992.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **The internationalization of the firm: four Swedish cases.** *Journal of Management Studies*, v. 12, p. 305-22, 1975.

JULIBONI, Marcio. **As principais aquisições do JBS nos últimos anos.** EXAME, 10 de jun. de 2013. Disponível em: <https://exame.com/negocios/as-principais-aquisicoes-do-jbs-nos-ultimos-anos/>. Acesso em: 10 de fev. de 2022.

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

MACHADO, André Gustavo Dias. **INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS DE PAÍSES EMERGENTES: O CASO BRASILEIRO**. Tese (Mestrado em Administração) - FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS, IBMEC. Rio de Janeiro, p. 108. 2011.

MACHADO, Lenilma Vera Nunes et al. **Análise do desempenho das exportações brasileiras de carne bovina: uma aplicação do método Constant-Market-Share, 1995-2003**. Revista de Economia e Agronegócio, Viçosa, v. 4, n. 2, p. 195-218, abr./jun. 2006.

MENDES L. H., ADACHI V., TORRES F., GÓES F. **A saga da JBS**. Valor Econômico, 2017. Disponível em: < <http://www.valor.com.br/especial/jbs>>. Acesso em 19 de out. 2017.

MENDES, Luiz Henrique. **Pilgrim's, da JBS, adquire americana GNP Company por US\$ 350 milhões**. VALOR ECONÔMICO, São Paulo, 29 de nov. de 2016. Disponível em: <https://valor.globo.com/agronegocios/noticia/2016/11/29/pilgrims-da-jbs-adquire-americana-gnp-company-por-us-350-milhoes.ghtml>. Acesso em: 01 de fev. de 2022.

NORDSTROM, K.A. **The Internationalization Process of the Firm in a New Perspective**, Institute of International Business, Stockholm, forthcoming, 1990.

NORDSTROM, K.A. and VAHLNE, J.-E. **"Impact of Global Competition on the Process of Internationalization"**, paper presented at the Annual Meeting of the Strategic Management Society, Barcelona. Research report, Institute of International Business, 1985.

O'GRADY, Shawna & Henry W Lane. **The psychic distance paradox**. *Journal of International Business Studies*, 27(2): 309–33, 1995.

OLIVEIRA, A. F. T. de, (2015). **A internacionalização das empresas brasileiras: O BNDES e o incentivo aos grupos JBS e Marfrig**. Dissertação de Mestrado, Francisco Beltrão, Universidade Estadual Oeste do Paraná.

OLIVEIRA, A. F. T.; MEDEIROS, M. C. (2021). **O BNDES e o estímulo produtivo ao agronegócio: o papel histórico do fomento para a criação de elos entre a produção agrária e industrial no Brasil**. *Revista Grifos*, 30(54), 53-73.

OLIVON, Beatriz. **JBS conclui aquisição da Rockdale Beef**. EXAME, 10 de out. de 2010. Disponível em: <https://exame.com/negocios/jbs-conclui-aquisicao-rockdale-beef-597739/>. Acesso em: 13 de fev. de 2022.

OSELAME, Renato. **JBS na Austrália conclui aquisição da Primo Smallgoods**. EXAME, São Paulo, 30 de março de 2015. Disponível em: <https://exame.com/negocios/jbs-na-australia-conclui-aquisicao-da-primo-smallgoods/>. Acesso em: 13 de fev. de 2022.

O GLOBO, Agencia. **JBS compra empresa centenária italiana e avança na Europa e nos EUA**. EXAME, 13 de dezembro de 2021. Disponível em: <https://exame.com/negocios/jbs-compra-empresa-centenaria-italiana-e-avanca-na-europa-e-nos-eua/>. Acesso em: 01 de abril de 2022.

PADILLA, Ivan. **Melhores e Maiores 2021**: confira o ranking das maiores empresas do país. EXAME, 20 de out. de 2021. Acesso em: 05 de fev. de 2022.

Pedersen T., (2000), **"The Internationalization Process of Danish Firms - gradual learning or discrete rational choices?"**, *Journal of Transnational Management Development*, Vol. 5, No. 2, pp. 75-89.

Pilgrim's, da JBS, compra britânica Tulip por US\$ 354 mi. FORBES, 28 de ago. de 2019. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2019/08/pilgrims-da-jbs-compra-britanica-tulip-por-us-354-mi/>. Acesso em: 03 de fev. de 2022.

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

REID, S. (1983), "**Firm Internationalization, Transaction Costs and Strategic Choice**", International Marketing Review, Vol. 1 No. 2.

ROCHA, A. (2003). **Por que as empresas brasileiras não se internacionalizam?** In A. Rocha (Org.), As novas fronteiras (pp. 13-28). Rio de Janeiro: Mauad.

SALLOWICZ, Mariana. **Presidente do BNDES afirma que JBS é 'um dos negócios mais bem bolados e bem sucedidos'.** ESTADÃO, São Paulo, 14 de jul. de 2017. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,presidente-do-bndes-afirma-que-jbs-e-um-dos-negocios-mais-bem-bolados-e-bem-sucedidos,70001890941>. Acesso em: 10 de fev. de 2022.

SAMORA, Roberto. **Após aquisições, JBS será líder global em vendas de carne.** O GLOBO, São Paulo, 05 de março de 2008. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/apos-aquisicoes-jbs-sera-lider-global-em-vendas-de-carne-3624572>. Acesso em: 18 de jan. de 2022.

SILVA, André Luiz Carvalhal; ZORMAN, Fernanda Farah de Abreu. **Influência do BNDES na governança das empresas listadas.** In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2002, Rio de Janeiro. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2002, p. 5. Disponível em: www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_FIN1122.pdf. Acesso em 02 de fev. 2022.

SILVA, L. G.; MARION FILHO, P. J.; CAMPOS, I. **A dinâmica das exportações brasileiras de carne bovina (1994-2005).** Revista de Estudos Sociais, Mato Grosso, v. 19, n. 1, p. 23-49, 2008.

SIQUEIRA, M. R. **Os determinantes da internacionalização das empresas brasileiras do setor de carne bovina.** Dissertação (Mestrado) Esalq Piracicaba, 2016. 187 p, 2016.

SPOHR, N.; SILVEIRA, F.F.; **Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS.** Revista de Administração Estratégica (RAE), v. 52, n. 3, p. 300-312, jun. 2012.

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, 2(2), p. 132-161, 2010.

VAHLNE, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. **Economic distance: model and empirical investigation.** In: HÖRNELL, E.; VAHLNE, J. E.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. Export and foreign establishments. Stockholm: Almqvist & Wiksel, 1973.

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

VIEIRA, Daniel Cordeiro. **A TERRITORIALIZAÇÃO DA JBS NO BRASIL E NA ARGENTINA E SEU IMPACTO INTERNACIONAL.** Tese (Mestrado em Geografia) -

Instituto de Políticas Públicas e Relações Internacionais, Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho". São Paulo. p. 118. 2019.

VIANA, Júlio. **Quem é a JBS: saiba quais são as marcas que fazem parte do grupo.** GALILEU, 2017. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2017/05/quem-e-jbs-saiba-quais-sao-marcas-que-fazem-parte-do-grupo.html>. Acesso em: 01 de fev de 2022.