

PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: UMA ANÁLISE SOBRE A ESTRATÉGIA DA JBS

Felipe Gomes Serafim

Felipegomes_serafim@hotmail.com

Prof. Ms Silvio Soares da Rosa Silvio.rosa1@gmail.com

RESUMO: A internacionalização de empresas é um elemento que desperta o empenho de muitos pesquisadores, uma vez que tem sido um meio que muitas empresas nacionais têm recorrido para se destacar na concorrência mundial. Assim, o objetivo deste estudo é identificar suas diferentes formas, que podem ocorrer através de criação de filial no exterior, investimento direto do exterior, franquia, licenciamento e exportação, e, analisar, a estratégia de internacionalização da JBS. A internacionalização pela exportação é a mais simples e mais utilizada, há o domínio sobre suas atividades e produtos comercializados. A JBS seguiu duas estratégias, a de consolidador global e a de integrador vertical. O BNDES é um dos principais sócios do grupo, e foi por meio deste apoio que esta empresa conseguiu conquistar esta internacionalização tão rápida. A metodologia utilizada neste trabalho é a Revisão Bibliográfica.

Palavras-chave: Internacionalização. Investimentos no exterior. Licenciamento. Exportação.

ABSTRACT: Internationalization of enterprises is an element that inspires commitment in many researchers. Internationalization has been a medium that many domestic companies have resorted to stand out among global competition. The objective of this study is to identify the different forms of internationalization which can occur through the creation of subsidiaries abroad, foreign direct investment, franchising, licensing and exportation, as well as analyzing the process of internationalization of JBS. The internationalization through exportation is the simplest and most widely used form, for there is the control of activities and products. JBS, in its process of internationalization, followed two strategies, the global Consolidator and the vertical Integrator. BNDES is one of the main

shareholders of the group, and it was through this support that JBS managed to conquer this internationalization so fast. The methodology used for this paper was bibliographical review.

Keywords: Internationalization. Foreign investment. Licensing. Exportation.

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização eleva as marcas nacionais e institui um enorme diferencial de mercado em um planeta cada vez mais concorrente. A determinação, no entanto, preceitua organização. Os economistas pouco se têm dedicado à competitividade das empresas, isto é, à análise das condições que levam uma empresa a ser bem-sucedida na concorrência com rivais. (MARIOTTO, 1991).

A preocupação do economista é, via de regra, de natureza pública: ele analisa em que condições uma economia como um todo pode atuar melhor ou pior, no sentido de difundir os seus recursos de forma adequada. Por essa razão, sua atenção se volta mais para a análise das estruturas de mercado, ou seja, das formas de concorrência, com o intuito de avaliar seu efeito na eficiência geral da economia como um todo, do que para as condições que a empresa precisa ter para competir. (MARIOTTO, 1991).

A internacionalização tem sido um meio que muitas empresas nacionais têm recorrido para se destacar na concorrência mundial. Assim, este estudo se apoia nas pesquisas de Schneider, (2002), Ramamurti e Singh (2009), Pozzobon (2008), Kahil, (2011), Talen (2012) entre outros. O objetivo é identificar diferentes formas de internacionalização através de criação de filial no exterior, investimento direto do exterior, franquia, licenciamento e exportação. Em conjunto, é realizada uma análise do processo de internacionalização da Empresa JBS, analisando qual é a forma de internacionalização mais utilizada, e definir a opção escolhida pela JBS.

2 METODOLOGIA

A metodologia utilizada é a Revisão Bibliográfica. A Revisão Bibliográfica se desenvolve com base em materiais já organizados, podendo estes serem de diversas fontes como livros técnicos, acadêmicos, publicações científicas em periódicos, anais de congressos, outras publicações em periódicos (jornais e revistas) e, sites diversos. Os livros, segundo Gil, (2007) compõem fontes bibliográficas por excelência, por causa do amplo emprego dessa fonte. Uma das fundamentais vantagens da Revisão Bibliográfica é o fato que o pesquisador tem um leque muito maior e amplo do que aquela que poderia ser feita diretamente para cobertura do fenômeno em questão.

A empresa JBS foi analisada com base nos dados: história, negócios, marcas,

investidores e exportação, disponíveis em seu site oficial, bem como em artigos publicados pela Folha de São Paulo em 2016. Também com a utilização de outros autores que trataram do mesmo assunto, como Alberto Alerigi Junior (2016) entre outros.

3 PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

A internacionalização engrandece as marcas nacionais e institui um grande distintivo de mercado em um mundo cada vez mais globalizado. Só o desígnio de querer ser internacional não basta. Isto, no entanto, demanda organização.

Cintra e Mourão (2005 apud MENDES, 2010), distinguem que a internacionalização é o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferentes daquele no qual está originalmente instalada.

De acordo com Jeannet e Hennessey (2005 apud SCHNEIDER, 2002), quando uma empresa decide se internacionalizar, precisa ser muito além de apenas um exportador para abranger o espaço de marketing do país com quem estará comerciando. Antes de avaliar o mercado exterior, a empresa deve avaliar dentro do mercado doméstico, suas estratégias de vendas, comunicação e distribuição. Um enorme desafio para a internacionalização é o entrosamento dos distintos ambientes com os quais está abordando.

A internacionalização simula um afastamento entre produtor e consumidor em

aspectos geográficos, culturais, princípios legais.

No que se refere à “internacionalização através da importação”, para Talen (2012), o comércio internacional entre os países é importante para as nações, para que as importações e exportações ocorram com sucesso. Com a globalização, a prática de importação se tornou mais viável e atrativa.

Na “exportação direta” segundo Mendes (2010), a empresa exportadora compartilha de todas as etapas que levará seu produto ou serviço ao mercado internacional unido às instituições financeiras e o atendimento pós-venda. Nesta alternativa, a empresa sempre admite totalmente a responsabilidade por suas atividades de exportação. Há maneiras distintas pelas quais a empresa pode executar a exportação. Pode ser por meio de um setor de exportação, de uma filial ou subsidiária de vendas no exterior ou de vendedores “itinerantes” de exportação. A exportação direta é mais empregada pelas organizações cujo comércio no exterior desenvolveu o suficiente para que ela assuma sua própria atividade de exportação. (FLEURY et al. 1981).

Existe a “exportação indireta” que pode ser concretizada por meio de *tradings*, cooperativas ou de agentes exportadores. Esta é a configuração que demanda mínimo envolvimento da empresa, raros investimentos. Porquanto, toda ou quase toda a operação de exportação é realizada pelos intermediários que prontamente têm *know-how* suficiente do assunto. Esta modalidade de indireta tem sido utilizada por empresas

brasileiras que, por falta de experiência no exterior, iniciam suas atividades por meio deste processo de exportações indiretas com planos de se chegar a uma internacionalização independente. (GUEIROS, 2017).

A “internacionalização através de licenciamento”, segundo Souza (2006), trata de um modelo na qual uma empresa licenciadora conferiria a outra empresa o direito de produzir, montar ou empregar de qualquer outra maneira a marca do produto. É contrato firmado entre empresas de países diferentes para produzir o produto em seu próprio país, pagando *royalties*. Não tem domínio da tecnologia, não financia os gastos de abertura no exterior e não assume os riscos.

Há também a “internacionalização através de franquia” (*franchising*). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) define a franquia como sendo uma modalidade de negócio comercial, em grande ampliação no Brasil e no exterior, abrangendo a distribuição de produtos ou serviços, mediante condições constituídas em contrato, entre franqueador e franqueado (SEBRAE, 2012). A Franquia é mais utilizada para serviços. Nela, a empresa compra o direito de empregar a marca de outra pagando um valor inicial e uma porcentagem nas vendas. Não há custo em desenvolvimento, e correspondem às normas estabelecidas pela empresa possuidora da marca.

Sobre o “Investimento Direto em Empresa no Exterior”, o BNDES dispõe que as

operações de Investimento Direto Externo (IDE) têm por objetivo estimular a inserção e o fortalecimento de empresas de capital nacional no mercado internacional, através do apoio a investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, desde que contribuam para o desenvolvimento econômico e social do País (BNDES, 2012). O banco avalia as propostas de IED (Investimentos Externos Diretos) apresentadas pelas empresas, empresta capitais e exige, como contrapartida, exportações em igual valor durante o período de 6 anos (ALEM; CAVALCANTI, 2007). As empresas que fazem uso das linhas de crédito oferecidas à internacionalização devem antecipar uma participação mínima de bens exportados equivalente a 35% do valor do empréstimo (SENNES; MENDES, 2009, p. 168). Esse percentual também se aplica às obras de engenharia e construção em outros países financiadas pelo banco e realizadas por construtoras brasileiras (IGLESIAS, 2008).

Há ainda, a “Internacionalização através de criação de filial no exterior” que, segundo Souza (2006, p. 436), pode se dar através da construção de uma nova unidade no exterior, por meio de expansão ou, ainda pela aquisição de uma unidade local. É importante advertir que essa modalidade de inserção no mercado internacional incide numa grande exposição da empresa aos riscos impostos pelo próprio ambiente político-econômico do país receptor, ou seja, moedas desvalorizadas ou bloqueadas, mercados ruins ou até mesmo a expropriação (SOUZA, 2006).

“Consolidador Global” é a estratégia em que a vantagem competitiva deriva da eficiência do processo de produção de produtos customizados em operações globais. Eles prezam a Engenharia de Processo para garantir qualidade e produtividade e em geral completam lugares deixados por empresas que eram produtoras de definidos insumos e modificaram seus portfólios de artigos. No lance dos parceiros globais, também produzem insumos, mas de forma mais customizada. (RAMAMURTI; SINGH, 2009). As empresas expandem internacionalmente, em geral para seguirem clientes que demandam fornecedor local nas diferentes regiões onde atuam. O foco se dá em mercados globais, fusões e aquisições de competidores menos eficientes.

Analisando-se o processo de internacionalização do JBS, verifica-se que uma das estratégias genéricas de Ramamurti e Singh (2009) adotadas pela companhia é a de “consolidador global”. Empresas que seguem essa estratégia solidificam indústrias globalmente e habitam empreender a seguinte trajetória: estreiam as operações em seu mercado doméstico, adotam as aquisições horizontais em mercados emergentes e, então, adquirem empresas em outros países. A direção adotada pela multinacional em análise teve começo em seu comércio doméstico, e sua primeira aquisição foi consolidada em um país em desenvolvimento, a Argentina, acompanhado de um país desenvolvido, os Estados Unidos. Novos investimentos foram alcançados tanto em países emergentes quanto desenvolvidos,

conforme previram Ramamurti e Singh (2009).

Ramamurti e Singh (2009) garantem que várias empresas vulneráveis, localizadas na Europa e América do Norte, foram compradas pelas multinacionais emergentes mais ativas. De passagem, companhias americanas com problemas, como a Swift, National Beef e Smithfield Beef, foram compradas pela JBS. Respeitável advertir que, ao oposto do que aconselha a estratégia de consolidador global, as aquisições da empresa não constituíram apenas do tipo horizontal na cadeia produtiva - empresas que operam com o mesmo tipo de atividade. Existem também as aquisições verticais - empresas que operam em diferentes atividades dentro do setor produtivo.

A “estratégia de integrador vertical”, para Porter (1996, p. 278) é a combinação de processos de produção, distribuição, vendas e/ou outros processos econômicos tecnologicamente distintos dentro das fronteiras de uma mesma empresa, ou seja, todos os processos estão sob sua responsabilidade e controle, não dependendo de outras empresas para produzir ou comercializar seus produtos.

A “Integração Vertical” pode incidir em dois sentidos: para frente, que é igualmente denominada integração vertical à jusante, sucede em direção a ampliação do controle sobre o seu mercado (clientes), conduzida no sentido da demanda; para trás, admitida como integração vertical à montante, sucede em direção ao aumento do controle sobre os

fornecedores, buscando alcançar benefícios de custo. (WOLFF, 2001).

Slack et al. (1997, p. 185-186) apresentam algumas vantagens e desvantagens decorrentes da integração vertical, segundo os aspectos de qualidade, velocidade de entrega, confiabilidade, flexibilidade e custos. Assim, as alternativas de integração vertical de que a empresa dispõe seriam: preferir por fazer tudo internamente, ou seja, integrar-se verticalmente por meio de desenvolvimento interno ou das atividades e/ou operações, ou por meio de aquisição de seus fornecedores e/ou distribuidores, podendo conseguir máximo controle sobre suas operações, seus fornecedores e seu mercado, mas provavelmente submergindo em flexibilidade.

Em outra possibilidade, a empresa pode escolher por comprar no mercado tudo que precisa para a sua manufatura, com isso pode conseguir grande flexibilidade, desde que os custos de substituição dos fornecedores sejam razoáveis. Outra opção é fazer internamente o que a distingue dos seus fundamentais competidores, e comprar todo o restante que se faça indispensável para o seu processo produtivo no mercado.

Entretanto, como toda estratégia empresarial, ela depende do seu contexto macro e microeconômico, de seu planejamento estratégico e dos riscos potenciais que a empresa esteja disposta a enfrentar. (WOLFF, 2001).

Com apoio nesses subsídios, é aceitável deduzir que uma das estratégias empregadas pela JBS em seu processo de internacionalização é a de integrador vertical,

habitualmente aplicada por multinacionais derivadas de países ricos em recursos naturais ou que possuem um grande mercado doméstico para empreender (RAMAMURTI; SINGH, 2009).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A origem da JBS remonta a 1953, quando seu fundador, José Batista Sobrinho, principiou as operações de um pequeno projeto com capacidade de processamento de cinco cabeças de gado por dia, na cidade de Anápolis, em Goiás, na região Centro-Oeste do Brasil. (JBS, 2017).

Sua primeira conquista ocorreu em 1968, em Planaltina no Distrito Federal, e a segunda, em 1970, em Luziânia em Goiás. (JBS, 2017).

Entre 1993 e 2005, a empresa adquiriu mais 12 firmas de processamento no Brasil, tornando-se um dos mais importantes produtores do país. (POZZOBON, 2008).

Com mais de seis décadas de história, a JBS é uma das chefes globais da indústria de alimentos e conta com mais de 235 mil colaboradores no mundo. A companhia, presente em mais de 20 países, com plataformas de produção ou escritórios comerciais, tem um diferente portfólio de produtos, com dezenas de marcas reconhecidas em todo o mundo. A companhia ainda opera em departamentos pautados em seu core business como couros, biodiesel, colágeno, sabonetes, glicerina e envoltórios para embutidos, bem como há negócios de gestão de resíduos, embalagens metálicas e

transportes, que sustentam a sua operação. (JBS, 2017).

O diversificado portfólio da empresa computa marcas como Seara, Swift, Friboi, Doriana, Moy Park, Pilgrim's, Primo, Gold KistFarms, Pierce e 1855, entre outras. Essa multiplicidade de produtos e a presença em mais de 20 países atendem mais de 300 mil clientes em mais de 150 países. (JBS, 2017).

Após o processo de reestruturação, foi instituído o grupo JBS S.A. (até então era conhecida como "Friboi", que se tornou uma de suas marcas). JBS são as iniciais do fundador da companhia, José Batista Sobrinho. Mais adiante disso, no mesmo ano, teve princípio a internacionalização de suas atividades, através da compra da argentina Swift Armour. Nesse sentido, um dos executivos da empresa afirmou que a JBS escolheu por ter bases em múltiplos países para não prejudicar o fornecimento aos clientes caso houvesse alguma dificuldade com a exportação proveniente do Brasil. (VALOR ECONÔMICO, 2011).

Segundo Pozzobon (2008), o fundamental motivador para a internacionalização da JBS foi o ingresso a mercados nos quais o Brasil tinha problemas para exportar, seja por demandas cambiais ou para atravessar barreiras protecionistas, especialmente sanitárias, estabelecidas por governos locais. Por essa razão, a diversificação geográfica conquistada pela empresa admite maior flexibilidade na gestão das regras comerciais conferidas pelos distintos países em que opera. (AOUN; VERDI, 2010).

O processo de internacionalização, desde que suceda de maneira esquematizada, consciente e com propriedade integral de regras do comércio exterior, pode ser um extraordinário negócio. O conhecimento é o alicerce do processo e a fundamentação das deliberações. A empresa que não apresenta êxito no mercado interno, duramente impetrará o sucesso no negócio externo, por isso o processo de internacionalização não deve ser empregado como um experimento para elevar a empresa em situação de crise.

A internacionalização de exportação é a estratégia mais simples e mais empregada. As despesas com transporte são elevadas, têm impedimentos tarifários estabelecidos pelos países. A organização pode competir com produtos de países produzidos com baixo valor. Há o domínio sobre suas atividades e produtos comercializados.

Segundo Pozzobon (2008), as fundamentais ligações da cadeia dos frigoríficos são confinamento, divisão de alimentos, canais próprios de distribuição, divisão de transportes e indústria de embalagens. A JBS domina todas as ligações dessa cadeia. Além disso, a distribuição própria, viabilizada por suas filiais, apresenta inúmeros benefícios para a empresa, entre elas: (i) ingresso distinto aos mercados locais; (ii) atendimento aos clientes de modo mais customizado; (iii) otimização do mix de produtos, e (iv) ampliação da rentabilidade via diminuição dos custos operacionais. Com as obtenções nos EUA e Itália, a companhia admitiu seu foco na distribuição de alimentos. Com operações competentes no Brasil e

Argentina, a JBS sobreveio a atuar com baixos valores de produção e foi favorecida pelo custo atrativo do gado, escala de produção e eficiência logística. (POZZOBON, 2008).

Com embasamento nesses elementos, é admissível induzir que uma das estratégias empregadas pela JBS em seu processo de internacionalização é a de integrador vertical, habitualmente sobreposta por multinacionais originárias de países ricos em recursos naturais ou que têm um grande mercado doméstico para empreender (RAMAMURTI; SINGH, 2009). No Brasil, o setor frigorífico tem essas duas particularidades. A JBS, além de se favorecer das condições adequadas propiciadas pelos recursos do país, também pôde se favorecer do vasto mercado local, bem como do desenvolvimento proeminente desse mercado nas últimas décadas. Com isso, pode-se dizer que a JBS segue a estratégia de integrador vertical. (POZZOBON, 2008).

Os investimentos internacionais da JBS também propiciaram a diversificação da sua linha de produtos, já que adquiriu subsidiárias que operam em outros segmentos, como os de carne suína, de frango e ovina. (RAMAMURTI; SINGH, 2009)

A JBS abriu seu capital em 2007 e suas ações são negociadas na BM&FBovespa no mais culminante nível de governança corporativa do mercado de capitais do Brasil, o Novo Mercado. Em 2016, a companhia registrou receita líquida de R\$ 170,3 bilhões. (JBS, 2017).

O grupo JBS divulgou, no final de 2016, o lançamento de ações da empresa JBS Foods International nos Estados Unidos. Segundo comunicado publicado pela empresa, o conselho de administração consentiu por unanimidade que fosse feito o protocolo na SEC (Securities and Exchange Commission, órgão que regula o mercado de capitais nos EUA) para a oferta pública inicial de ações na Bolsa de Nova York. A ideia era concluir a oferta ao longo do primeiro semestre de 2017. O anúncio é uma readaptação aos planos de internacionalização da companhia que foram vetados pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), um dos principais sócios do grupo, em outubro. (JBS, 2016)

No planejamento original, a JBS Foods International constituiria uma companhia estrangeira com sede no Reino Unido. Atualmente, a empresa terá seus papéis difundidos em Nova York, permanecerá debaixo da estrutura societária da JBS no Brasil. (JBS, 2016)

O BNDES é um dos principais sócios do grupo, e foi por meio deste apoio que a JBS conseguiu conquistar esta internacionalização tão rápida, atualmente estão envolvidos em grandes corrupções no Brasil, e muitas mudanças ocorrem inesperadamente.

O lançamento de ações da empresa *JBS Foods International* nos Estados Unidos deverá impulsionar a redução de endividamento da sua controladora no Brasil a JBS S/A, o presidente da companhia, Wesley Batista, afirmou que 100% do capital levantado no IPO (Oferta Pública Inicial) será

empregado para diminuir dívidas. Com esse direcionamento da empresa, os papéis da JBS ON fecharam em valorização de 19,07%, um dos destaques da bolsa. (ALERIGI JUNIOR, 2016).

Com isso, as ações se recuperaram com sobra das perdas sofridas após o bloqueio da primeira proposta de reorganização pelo braço de participações do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), em outubro. Entre a negativa do BNDESPar (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social Participações), justificada, entre outros fatores, pelo fato de o banco não gostar da ideia de que a sede do grupo fique na Irlanda, o valor de mercado da JBS tinha caído em R\$ 3,31 bilhões. Porém, em dois dias o valor da empresa avançou R\$ 4,88 bilhões, segundo cálculos da Reuters. (ALERIGI JUNIOR, 2016).

Analistas do *Credit Suisse* consideraram que o IPO (sigla em Inglês para Oferta Pública Inicial) da *JBS Foods International*, sediada na Holanda e que vai reunir todos os negócios internacionais da empresa, a divisão Seara, de alimentos processados, tem potencial para destravar valor para o grupo, sendo um catalisador para as ações. (ALERIGI JUNIOR, 2016). A alavancagem da companhia ficou em 4,32 vezes ao fim de setembro, ante o registrado. Isso demonstra como sua competitividade de internacionalização é elevada. (JBS, 2016).

Quanto às estratégias genéricas postas por Ramamurti e Singh (2009), concluiu-se que a JBS, em seu processo de

internacionalização, seguiu, principalmente, duas delas, a de consolidador global e a de integrador vertical. Os próprios autores distinguem que tais estratégias não são reciprocamente particulares e que é comum uma empresa seguir mais de uma delas respectivamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base neste trabalho é possível considerar que há diferentes formas de internacionalização: através de criação de filial no exterior, investimento direto do exterior, franquia, licenciamento, exportação, consolidador global e a de integrador vertical. A internacionalização de exportação é a mais simples e mais utilizada, há o domínio sobre suas atividades e produtos comercializados. A JBS seguiu duas delas, a de consolidador global e a de integrador vertical. O BNDES é um dos principais sócios do grupo, e foi por meio deste apoio que a JBS conseguiu conquistar esta internacionalização tão rápida. A internacionalização engrandece as marcas nacionais e institui um grande distintivo de mercado em um mundo cada vez mais globalizado.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões. In: ALMEIDA, A. (Org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007, p. 258-282.

ALERIGI JR., A. **JBS espera acelerar redução de endividamento com IPO nos**

EUA, 6 dez. 2016. Disponível em <https://exame.abril.com.br/negocios/jbs-espera-acelerar-reducao-de-endividamento-com-ipo-nos-eua/>. Acesso em: 20.09.2017.

AOUN, S; VERDI, A. R. Inserção do agronegócio brasileiro na globalização: estratégias de expansão do JBS. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL, 48, 2010, Campo Grande. Anais. Campo Grande: SOBER, 2010.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO. **Internacionalização de empresas**. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINEM/internacionalizacao_empresas.html. Acesso em: 11.09. 2017.

FLEURYI, P. F.; MEIRALL, R.A.; SCHMIDT A. M. R. A decisão de exportar e a escolha de mercados de exportação: dos aspectos conceituais às práticas gerenciais nas empresas brasileiras produtoras de manufaturados. **Rev. Adm. Empres**, v. 21, n.3, jul./set. 1981. Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901981000300001. Acesso em: 20 set. 2017

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUEIROS, H. **Exportação indireta**. São Paulo, 2017. Disponível em <http://enciclopediaaduaneira.com.br/exportacao-indireta-do-editor/>. Acesso em 18 set.2017.

IGLESIAS, R. M. Algunos elementos para caracterizar los intereses brasileños en la integración de la infraestructura en América del Sur. **Integración y comercio**, n. 28, p. 161-190, 2008.

JBS. **A JBS**. 2017. Disponível em: <http://www.jbs.com.br/>. Acesso em: 17 set. 2017.

JBS. JBS anuncia abertura de capital da JBS Foods International nos EUA. **O Estado de S. Paulo**, 6 dez. 2016.

MARIOTTO, F. L. O conceito de competitividade da empresa: uma análise crítica. **Rev. Adm. Empres**, v.31, n.2, São Paulo, abr./jun. 1991 Disponível em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_artext&pid=S0034-75901991000200004. Acesso em: 14 set.2017

MENDES, Z. **Internacionalização das Empresas, a Sociedade em Rede e o Papel dos Governos**. 2010.

Disponível em:
http://www.revistaautor.com/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=604:internacionalizacao-das-empresas-a-sociedade-em-rede-e-o-papel-dos-governos&catid=101:internacional&Itemid=49. Acesso em: 11 set. 2017.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

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

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

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

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que é franquia?** Disponível em:
http://www.pa.sebrae.com.br/sessoes/pse/tdn/tdn_fra_oque.asp. Acesso em: 11 set. 2017.

SLACK, N., CHAMBERS, S., HARLAND, C., HARRISON, A., JOHNSTON, R. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SENES, R.; MENDES, R. C. Políticas públicas e as multinacionais brasileiras. In: RAMSEY, J.; ALMEIDA, A. (Org.). **A ascensão das multinacionais brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2009, p. 157-174.

SOUZA, C. L. G. **As relações internacionais do comércio: aspectos atuais do overseas trade**. Belo Horizonte: Líder, 2006.

SPOHRI N.; SILVEIRAIL F. F. Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS. **Rae**, mai/jun.2012 Disponível em: <http://rae.fgv.br/node/46953>. Acesso 18 set. 2017.

TALLEN. **A internacionalização de empresas no processo de importação**. 2012. Disponível em:
<http://www.trabalhosfeitos.com/ensaios/a-Internacionaliza%C3%A7%C3%A3o-Da-Empresa-No-Processo/307563.html>. Acesso em: 11 set. 2017.

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

WOLFF, G. **Integração vertical e terceirização: uma abordagem crítica focada nas questões estratégicas para a competitividade da manufatura**. 2001. 206 p. Dissertação (Mestrado) – Programa de pós-graduação em Engenharia Mecânica, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.