

# UMA ANÁLISE DAS ABORDAGENS ADOTADAS PELA AMBEV NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO

## AN ANALYSIS OF APPROACHES ADOPTED BY AMBEV IN THE INTERNATIONALIZATION PROCESS

Taís Oliveira Pereira,  
Tatiana Monteiro Reis

### RESUMO

Em vista da importância de discutir capacidades fundamentais para a internacionalização de empresas, este artigo identifica e analisa práticas adotadas pela Companhia de Bebidas das Américas (Ambev) no seu processo de internacionalização. Para tanto, em primeiro lugar são expostas as principais teorias acerca da internacionalização de empresas: Modelo de Uppsala; Escola Nórdica de Negócios Internacionais; Teoria do Poder do Mercado; Teoria do Ciclo do Produto e Paradigma Eclético. O intuito é compreender a internacionalização e suas principais características e motivações sob a ótica de diferentes autores. A sequência discorre sobre o conceito de competência organizacional para a internacionalização, e finaliza com o conhecimento de um conjunto de competências centrais que impulsionam a internacionalização: Orientação Internacional; Habilidade de Marketing Internacional; Inovação Internacional; e Orientação para o mercado internacional. Realiza-se, então, uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória e bibliográfica. Diante disso, ocorre que, as motivações apresentadas no referencial teórico, estão parcialmente presentes na trajetória da Ambev. Isto se deu pela natureza complexa do processo, onde a empresa alterna entre os vários tipos de abordagens a fim de obter um melhor aproveitamento de oportunidades de acordo com as circunstâncias. Determina-se também, a constatação de que a Ambev utiliza fortemente o conjunto de competências impulsionadoras da internacionalização abordadas neste trabalho, são elas: Orientação Internacional, Habilidade de Marketing Internacional, Inovação Internacional e Orientação para o mercado internacional. Descobre-se, por fim, que a internacionalização é um processo complexo e particular, que está inteiramente ligado a uma coordenação bem-sucedida de recursos.

**Palavras-chave:** Internacionalização; Competitividade; Competências; Estratégias; Empresas.

### ABSTRACT

*In view of the importance of discussing fundamental capacities for the internationalization of companies, this article identifies and analyzes practices adopted by Companhia de Bebidas das Américas (Ambev) in its internationalization process. To do so, firstly, the main theories about the internationalization of companies are exposed: Uppsala model; Nordic School of International Business; Market Power Theory; Product Cycle Theory and Eclectic Paradigm. The aim is to understand internationalization and its main characteristics and motivations from the perspective of different authors. The sequence discusses the concept of organizational competence for internationalization, and concludes with the knowledge of a set of core competencies that drive internationalization: International Orientation; International Marketing Ability; International Innovation; and Orientation to the international market.*

*A qualitative, exploratory and bibliographic research is then carried out. In view of this, it appears that the motivations presented in the theoretical framework are partially present in Ambev's trajectory. This was due to the complex nature of the process, where the company alternates between the various types of approaches in order to obtain a better use of opportunities according to the circumstances. It is also determined, the finding that Ambev strongly uses the set of competencies that drive internationalization addressed in this work, they are: International Orientation, International Marketing Skill, International Innovation and Orientation to the international market. Finally, it is discovered that internationalization is a complex and particular process, which is entirely linked to a successful coordination of resources.*

**Keywords:** *Internationalization; Competitiveness; Skills; Strategies; Companies.*

## **Introdução**

O processo de internacionalização de empresas é uma atividade crescente que proporciona novos desafios e oportunidades. Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio (MDIC), no período de 1989 a 2002, a performance do comércio internacional foi superior ao do PIB mundial, com a média de crescimento ao ano de 6,1% e 3,1%, respectivamente (GAMA, 2012).

No Brasil, até a década de 1980, a internacionalização era movida principalmente pela necessidade das empresas de aumentar as exportações. A partir dos anos 1990, outros fatores como o processo de integração regional (Mercosul), as oportunidades oriundas da abertura econômica brasileira e a nova dinâmica mundial, abriram espaço para o início de um novo ciclo de internacionalização, que passa a englobar com maior ascendência a internacionalização produtiva, e comercial (SILVA, 2002).

Este trabalho se propõe a avaliar as competências utilizadas pela multinacional Ambev para sua internacionalização, por meio de uma pesquisa qualitativa, de natureza exploratória, do tipo bibliográfica. No decorrer, serão expostas as teorias da internacionalização sob a perspectiva de diferentes autores, as motivações que uma empresa possui para se internacionalizar, e as competências necessárias para tal. O intuito é abordar capacidades tidas como necessárias para exercer atividades no mercado externo, reunindo estrutura organizacional e atuação em *networks*.

## **Conceitos da Internacionalização de empresas**

É importante destacar a multiplicidade de conceitos acerca do tema, e que estes foram categorizados principalmente entre linhas de perspectivas organizacionais e perspectivas econômicas. A perspectiva organizacional detém maior subjetividade, e assume uma ótica comportamental que estuda a internacionalização a partir das atitudes e das percepções dos tomadores de decisões das organizações (KOVACS, MORAES & OLIVEIRA, 2007). No que concerne a abordagem organizacional com foco mais no administrativo das empresas há o Modelo de Uppsala e os trabalhos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais (BRITO & OLIVA, 2009).

A perspectiva de cunho econômico tende a interpretar processos decisórios de internacionalização como racionais e objetivos e que sejam centrados na alocação otimizada de recursos, minimizando custos de transação e visando à vantagem competitiva (KOVACS, MORAES & OLIVEIRA, 2007). Nessa perspectiva se destacam

a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo do Produto e o Paradigma Eclético (BRITO & OLIVA, 2009).

### *Modelo de Uppsala*

De acordo com o estudo realizado por seus principais autores Johanson e Vahlne (1977), o modelo de Uppsala sugere que a internacionalização ocorre por meio de decisões baseadas no conhecimento e comprometimento. Tais componentes afetam a maneira de conduzir o modo de atividade, sendo que o conhecimento se refere as próprias aptidões da empresa e o conhecimento sobre o mercado em que se pretende atuar. E o comprometimento abrangendo o grau de interesse e a quantidade de recursos voltados para o mercado alvo.

A conjectura do modelo coloca a falta de conhecimento como um dificultador do desenvolvimento da internacionalização. O modelo é baseado em observações empíricas de empresas suecas e constatou que a internacionalização ocorre de forma incremental, ou seja, as empresas aumentam o comprometimento no país alvo à medida que acumulam conhecimento sobre ele. O incrementalismo ocorre através de exportações em ritmo crescente, que posteriormente facilitam as empresas o estabelecimento de subsidiárias, e por fim, a produção em si direta no país. A razão deste processo provém da falta de conhecimento experiencial e do dever de diminuir os riscos e incertezas sobre o país em questão.

O Modelo de Uppsala entende que a internacionalização é favorecida quando o país alvo apresenta menor distância psíquica, isto é, poucas diferenças que incluem: distância geográfica, idioma falado, educação, religião, desenvolvimento e economia. O pensamento incremental destaca que à medida que acumulam conhecimento experiencial, as empresas se direcionam a países cada vez mais distantes psiquicamente. Posteriormente, as obras de Nordström & Vahlne, Nordström, (1985, 1991 *apud* Hilal & Hemais, 2003), adicionam que a distância psíquica pode ser superada em casos de empresas e indústrias que atuam em mercados fortemente internacionalizados.

### *A Escola Nórdica de Negócios Internacionais*

Sucessora do Modelo de Uppsala, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais apresenta um novo modo de compreender a internacionalização, com a justificativa de que as teorias anteriores não são satisfatórias para abranger toda a complexidade presente no processo. (BRITO & OLIVA, 2009).

Neste sentido dentro da trajetória da internacionalização passam a ser considerados os aspectos comportamentais e aptidões dos tomadores de decisão, que agem como impulso desse processo, elaborando estratégias e influenciando o desenvolvimento da internacionalização com base nos seus relacionamentos de negócios (CALIXTO, SOUZA, VASCONCELLOS, & GARRIDO, 2011).

A escola passa abordar a perspectiva de redes de negócios (networks) e sua importância no processo de internacionalização. Os relacionamentos se desenvolvem gradualmente, onde os parceiros se comprometem mais fortemente à medida que adquirem mais conhecimentos com essa interação. O processo resulta na aprendizagem de características específicas dos parceiros, como recursos e estratégias, e tais habilidades podem ser transferidas a outros relacionamentos, dessa forma proporcionando a construção de novas redes de relacionamentos estratégicos e superação barreiras de mercados (JOHANSON e VAHLNE, 2003).

### *Teoria do Poder de Mercado*

A Teoria do Poder de Mercado assume que a internacionalização é motivada quando o crescimento no mercado doméstico é limitado, no caso, a empresa busca continuamente obter lucros e poder em mercados potenciais (FERREIRA, NETO, & GOMES, 2014). As características da internacionalização sob o panorama do Poder de Mercado, é a crescente busca em ocupar cada vez mais espaços, estabelecendo assim posições de quase monopólio. As empresas seriam motivadas a se internacionalizar ao perceberem tal oportunidade (CARNEIRO e BID, 2007).

Hymer (1960) retrata que o impulso da internacionalização estaria relacionado ao realizável proveito das imperfeições de mercados, como fatores técnicos de produção, matéria-prima, mão de obra e condições monetárias de mercado. O autor também aborda uma variedade de relações de controle entre empresas estrangeiras, que podem envolver o estabelecimento de fusões, aquisições e extensões.

As principais motivações para que uma empresa estabeleça algum tipo de controle sobre a outra é a possibilidade de obter maiores lucros ao eliminar a concorrência entre elas. Outra razão é a exploração de vantagens específicas que a empresa detém sobre alguma atividade. Por último se tem a possibilidade de diversificação, onde o autor cita que o investimento aplicado em ramos de natureza inversamente relacionados pode estabilizar os lucros, mas que não necessariamente envolve uma relação de controle (HYMER, 1960).

### *Teoria do ciclo do produto*

Proposta por Raymond Vernon em 1966, contemporâneo de Hymer (BRITO & OLIVA, 2009), a teoria do ciclo do produto argumenta que as empresas podem estender o ciclo de vida do produto por meio da variedade de mercados internacionais. O ciclo pode ser dividido em três fases: Introdução, caracterizado pela criação ou desenvolvimento do produto; Crescimento da demanda externa; e Padronização do produto, onde ocorre o declínio, uma vez que os clientes potenciais já foram atingidos. A inserção em mercados variados é iniciada por meio de exportações até a instalação de subsidiárias, e é motivada pela percepção de transportar inovação a países cuja demanda pode ser desenvolvida (KOVACS, MORAES & OLIVEIRA, 2007).

Essa teoria explica o Investimento Externo Direto (IDE) de alguns produtos, principalmente bens de consumo duráveis e eletroeletrônicos, pois muitas empresas produzem e desenvolvem produtos em escala global distribuindo estágios de suas produções em países com características específicas e os IDE são definidos a partir do tipo de vantagem competitiva que cada país pode oferecer (BRITO & OLIVA, 2009).

Um exemplo que demonstra a extensão do ciclo de vida do produto foi um estudo que evidenciou as estratégias adotadas por uma empresa de sandálias que se encontrava na fase de declínio do ciclo do produto. A marca que já realizava exportações para alguns países em desenvolvimento, e para um público de menor poder aquisitivo, mas desta vez se posicionou com uma marca global. A empresa então direcionou o foco a países desenvolvidos e nas classes de maior poder aquisitivo, apostando na customização do produto, oferecendo maior exclusividade e valor agregado (REIS, 2007).

## *Paradigma Eclético*

O Paradigma Eclético de Dunning (2001) parte do pressuposto de que as empresas devem ter alguma vantagem competitiva para se internacionalizar. São elas: (a) as vantagens específicas da organização sobre o mercado estrangeiro, como a capacidade tecnológica, tipo de produto e gestão estratégica; (b) a capacidade de explorar os benefícios da localização no intuito de agregar valor, que envolvem questões de adaptabilidade, transporte, custos de mão de obra e matéria-prima; (c) as vantagens da internalização da produção oferecendo maior proveito financeiro e possibilidade de crescimento.

Segundo Dunning (2001 *apud* SOUZA e FENILI, 2012, p. 106), a produção internacional estaria pontualmente associada a capacidade tecnológica mundial e sua distribuição entre os países, fazendo com que a produção possa ser dividida em países diferentes e, depois, integrada e distribuída. No entanto, se a empresa multinacional identifica altos valores em relação aos custos institucionais no país destino, ela poderá fracionar responsabilidades da produção entre parceiros externos ou até mesmo vender sua vantagem, sendo de natureza tecnológica, patentes, marcas e outros.

## **Competências necessárias para a internacionalização**

### *Competência Organizacional*

É a mobilização e aplicação de recursos, que geram valores e impactam os resultados da organização. Tais recursos podem ser transferidos entre áreas, produtos ou serviços, e também podem ser categorizados em recursos tangíveis, intangíveis e tácitos (FERNANDES, FLEURY E MILLS, 2006).

Uma competência fundamental deve envolver a integração de habilidades e tecnologias, de modo a gerar vantagem competitiva sobre a concorrência, atingir uma variedade de mercados, e que tenha um valor percebido pelo cliente (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

### *Competências que impulsionam a internacionalização*

A seguir serão apresentadas as competências identificadas nos estudos realizado por Knight e Cavusgil (2004) e Knight e Kim (2009), a fim de validar ou não o uso dessas dentro do conjunto de estratégias adotadas pela Ambev.

Knight e Kim (2009) desenvolvem um modelo de recursos intangíveis denominados de Competências em Negócios Internacionais (IBC), que identifica quatro capacidades centrais na internacionalização precoce e bem-sucedida de empresas. Os autores definem que as empresas nascidas globais, possuem um interesse nato pela internacionalização. O conjunto de capacidades são: (a) Orientação internacional; (b) Habilidade de marketing internacional; (c) Inovação internacional; (d) Orientação para o mercado internacional.

Orientação internacional diz respeito às características que impulsionam o a internacionalização através de iniciativas, no sentido de buscar e explorar novos mercados, conceitos e a adoção de uma postura competitiva que facilite a inovação de produtos e serviços. Essa capacidade está ligada ao perfil dos empreendedores e executivos (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004).

Habilidades de marketing internacional são importantes estratégias de marketing que auxiliam na conquista de novos mercados. As estratégias envolvem a segmentação de mercado e adaptação, visando a criação de valor percebido superior as expectativas do público. Os autores destacam que essa competência fornece sustentação para o desenvolvimento de relações com diversos mercados (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004). O mesmo possibilita que a empresa se adapte aos critérios do público alvo, captando características culturais, sociais e políticas, a fim de constatar necessidades e preferências do público (NIETO e LLAMAZARES, 1996).

A Inovação internacional tem foco nas aptidões tecnológicas da empresa que limitam a concorrência. A inovação internacional aborda diferentes frentes, que envolvem a capacidade de criação, desenvolvimento e aperfeiçoamento de produtos e serviços, assim como meios de produção, distribuição e técnicas gerenciais (KNIGHT e CAVUSGIL, 2004). Existe reciprocidade entre inovação e internacionalização, em que a inovação impulsiona a internacionalização ao gerar vantagens competitivas, e a internacionalização em si pode forjar outras oportunidades de inovar (RIBEIRO, 2016).

A Orientação para o mercado internacional diz respeito à inteligência de entender e responder clientes, mercados e concorrência. Deter uma orientação para o mercado internacional é saber administrar importantes vantagens competitivas acerca da compreensão de mercados e concorrência. Trata-se de um conjunto de características interdependentes e complexas, que se fortalecem ao longo do tempo (HUNT e MORGAN, 1995).

## **Evolução histórica da Ambev**

A fundação da Ambev ocorreu em 1999, como resultado da união das duas mais antigas cervejarias do Brasil, Brahma e Antártica. A fusão ocorre com a justificativa de aumentar a competitividade e possibilidade de crescimento no mercado interno e externo (CAMARGOS e BARBOSA, 2005).

Conforme informações recolhidas diretamente do site da Ambev, a Companhia está presente em 18 países. Sua trajetória internacional é marcada por um agressivo processo de fusões, aquisições, e outras formas de negociações estratégicas com empresas. Embora a empresa tenha realizado atividades em mercados externos antes, o ponto de partida das maiores negociações ocorreu com a extensão de seus negócios na América do Sul e Central a partir do ano de 2002. E a partir de 2004 passa a promover a internacionalização para além dessas fronteiras.

O primeiro grande avanço ocorreu em 2002 com a criação de uma *Joint Venture* com a The Central America Bottling Corporation (CabCorp), denominada Ambev CentroAmérica. O tipo de aliança pode ser identificado nos principais conceitos da Escola Nórdica de Negócios Internacionais, que traz a importância de redes de negócios na internacionalização. A parceria viabilizou a fabricação, importação, distribuição, comercialização e venda de produtos da Ambev nos países da América Central e Caribe. Também é possível visualizar o resultado como uma extensão do ciclo de vida do produto, que identifica e aproveita oportunidades de desenvolver demandas em outros mercados.

No ano de 2003, a empresa adquire participação nas cervejarias argentinas Quinsa e Quilmes International, o que resultou na participação indireta em subsidiárias dessas empresas, na Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai, dentre elas, a maior cervejaria argentina. No mesmo ano, a subsidiária Ambev Peru realiza compra de fábricas, ativos de produção e distribuição da Embotelladora Rivera, obtendo franquia

de produtos da Pepsi da cidade de Lima e norte do Peru. Ainda no ano 2003, a empresa adquire participação econômica de 80% na Cerveceria SurAmericana, segunda maior do Equador, criando a Ambev Ecuador.

Em 2004 a Ambev realizou fusão com a belga Interbrew, criando a InBev, maior cervejaria do mundo. Como parte da operação, a Ambev passa a incorporar a Labatt, uma das cervejarias líderes no Canadá, o que deu acesso ao segmento de cervejas importadas do mercado norte americano. A combinação das duas empresas eleva seus potenciais, a Ambev passa a obter os produtos da Interbrew e vice-versa. A sequência geográfica da Ambev para executar o processo de internacionalização está de acordo com o princípio da distância psíquica do Modelo de Uppsala, onde o ponto de partida foram os países mais próximos psicologicamente e à medida que adquiriu conhecimento se direcionou aos mais distintos.

Outra grande negociação ocorreu no ano de 2008, em que realiza a aquisição da concorrente americana Anheuser-Busch, proprietária da Budweiser e 3ª maior do mundo. Como resultado cria a Anheuser-Busch InBev (AB-InBev) com fatia de 25% do mercado mundial. Em 2015 a empresa passa a concentrar metade dos lucros do setor a nível mundial, após compra da britânica SABMiller, 2ª maior cervejaria do mundo.

As operações internacionais são motivadas pela busca de obter vantagens competitivas nos mercados externos, como tecnologia, produto e localização, conforme apresentado no Paradigma Eclético. Entretanto, também há uma diversidade de relações de controle entre as empresas concorrentes, o que levou criação da AB-InBev, com posição de dominância no mercado conforme apresentada na Teoria do Poder do Mercado.

## **Avaliando o uso de competências**

A coleta de dados ocorreu por meio de relatórios anuais entre 2002 e 2015.

### *Orientação internacional*

A Orientação Internacional está nas origens da própria Companhia, no caso, as cervejarias Brahma e Antártica, que já realizavam operações no exterior antes da fusão acontecer. O conhecimento acumulado presente nas origens, resulta na composição de uma administração bem desenvolvida e disciplinada, constituída de uma cultura proativa e meritocrática, que busca constantemente a superação de resultados, e formas ousadas de expansão e crescimento.

Uma forte crença da organização é sobre desenvolver os colaboradores, que por meio de capacidades gerenciais e de execução, oferecem um conjunto de vantagens particulares difíceis de serem copiadas pelos concorrentes.

O processo de expansão internacional é marcado por negociações estratégicas que fortalecem posições em mercados, estabelecendo um forte competidor com uma cobertura mais robusta, que facilita expandir cada vez mais. Na criação da *Joint Venture* com a CabCorp na América Central por exemplo, as empresas realizaram a combinação do *know-how* da Ambev, especificamente nas áreas de produção, marketing e comercialização, com o conhecimento da CabCorp no mercado de bebidas da América Central, e sua eficiência em distribuição.

### *Habilidade de Marketing Internacional*

A Companhia busca criar e implementar estratégias de acordo com as prioridades de cada mercado, as abordagens personalizadas visam identificar os anseios dos consumidores de cada mercado de maneira antecipada. Os investimentos neste seguimento são contínuos, principalmente no que diz respeito ao produto mais apropriado ao perfil do consumidor em questão. A fim de criar valor percebido pelo cliente, a empresa busca atualizar as marcas existentes por meio da renovação de embalagens, assim como a implantação novos produtos.

Além disso, a empresa recorre a patrocínios de eventos esportivos e festivais musicais para fortalecer presença nos mercados, promover suas marcas e aumentar o volume de consumo. As estratégias são elaboradas de modo a assegurar a atenção, e se apresenta de maneira jovial direcionadas a diferentes perfis sociais e etários dos consumidores, de forma a gerar impacto e influência. A ambição por resultados requer da Companhia um entendimento afiado acerca da evolução cultural e mudança de hábitos dos consumidores.

### *Inovação internacional*

A estratégia de inovação da Ambev é bem definida, a empresa direciona recursos anualmente para o desenvolver tecnologias que visam otimizar e obter melhores práticas de venda, logística e produtividade, em paralelo ao comprometimento com o meio ambiente. As escolhas das alianças também têm como base a inovação e fortalecimento das áreas de logística, distribuição, produção e suprimentos. Em relação aos produtos, visa sempre aperfeiçoar as marcas já consagradas nos mercados e induzir o lançamento de novas

A Ambev desenvolveu o Centro de Serviços Compartilhados no Brasil que integra tarefas administrativas das suas subsidiárias. Assim, além de deter maior controle, reduz custos adicionais eliminando a necessidade de manter toda uma estrutura administrativa em cada nova subsidiária. A Companhia também dispõe de profissionais qualificados e investe no desenvolvimento constante destes, além, disso emprega atividades de pesquisa para obter novos entendimentos e, conhecimentos técnicos e científicos.

A inovação internacional ganhou consistência a medida em que ocorre a internacionalização, pois os conhecimentos adquiridos neste processo foram fundamentais para sua evolução contínua e, conseqüentemente, para atingir um padrão acima das expectativas dos consumidores. Este é um fator indispensável na preservação da posição de líder nos mercados, que demanda constantes investimentos na área, para que assim esteja não só à frente da concorrência, mas em posição de consumi-la.

### *Orientação para o mercado internacional*

A Ambev dispõe de uma cultura de avaliar continuamente as oportunidades de expansão que agreguem valor. A seleção de mercados e o modo de entrada é realizado de forma criteriosa. Considera-se o gerenciamento da receita, crescimento do consumo per capita, melhorias da eficiência de custo e distribuição. As parceiras com fornecedores buscam firmar contratos de longo prazo a fim de evitar flutuações no custo de compra de matéria-prima e a na prestação de serviços essenciais as operações.

A maneira que se relaciona com outras empresas resulta na combinação de aptidões, visando sempre maior eficiência, competitividade e vantagens financeiras. No mercado internacional as fusões entre grandes concorrentes tiveram um resultado positivo na consagração de um competidor maior, mais forte e quase implacável diante dos adversários, passando a atingir mercados que não faziam parte.

A empresa utiliza de uma complexidade de habilidades para aumentar sua relevância. As estratégias de fusões e aquisições resultaram não somente impactos positivos nas áreas de produção, distribuição, venda e marketing, mas também fortaleceram redes de relacionamentos que proporcionam a troca de conhecimento, experiência e tecnologia, que por sua vez, geram mais oportunidades.

### **Considerações finais**

Este artigo buscou avaliar a internacionalização da Ambev com base no uso de competências. Foram apresentadas as principais teorias relativas à internacionalização de empresas, e suas motivações. Por fim, identificou competências necessárias para internacionalizar, tendo em conta a estrutura organizacional e redes de relacionamento. Os mecanismos identificados podem contribuir e orientar com o processo de outras empresas, embora sejam apenas alguns dos fatores que compõem o processo.

As teorias da internacionalização e suas motivações fornecem uma visão ampla sobre o tema. Na trajetória da Ambev, foi possível identificar características de todas as teorias citadas, mesmo que em diferentes medidas, o que comprova a complexidade do processo. O entendimento das competências e a relação com o que o foi aplicado pela Ambev, verificou-se que o conjunto de capacidades centrais abordadas neste trabalho, estão substancialmente representadas nesta Companhia, ainda que parte de seus componentes tenham sido adquiridos ou aperfeiçoadas através da experiência internacional em si.

Entende-se então que o conjunto de competências são de grande importância para a internacionalização, mas que empresa estará sujeita a influência de uma diversidade de fatores circunstanciais, como cenários de mercados, situação financeira, tipo de produto, perfil de gestão e porte da organização.

Apesar da amplitude de material sobre o tema, ainda há poucos estudos a respeito de empresas de grande porte, e o acréscimo de pesquisas seriam valiosos na identificação de métodos inovadores que ajudem no crescimento contínuo de empresas bem posicionadas, para evitar a estagnação ou declínio.

### **REFERÊNCIAS**

BRITO, Vladimir Furtado; OLIVA, Fabio Lotti. Razões e estratégias de internacionalização da construtora Odebrecht. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 8, n. 3, p. 13-27, 2009. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/1940/194016889002.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2021.

CALIXTO, Cyntia Vilasboas et al. Uma análise sobre o conceito de aprendizagem na perspectiva de internacionalização. **Internext**, v. 6, n. 1, p. 1-20, 2012. Disponível em: <<http://internext.espm.br/internext/article/download/113/109>>. Acesso em: 04 mai. 2021.

CARNEIRO, Jorge; DIB, Luis Antônio. Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas. **Revista**

**Eletrônica de Negócios Internacionais (Internext)**, v. 2, n. 1, p. 1-25, 2007. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/5575/557557865002.pdf>>. Acesso em: 04 mai. 2021.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS – AMBEV. Sobre. São Paulo; AMBEV. Disponível em: <<https://www.ambev.com.br/sobre>>. Acesso em: 10 out. 2020

DE CAMARGOS, Marcos Antônio; BARBOSA, Francisco Vidal. Da fusão Antártica/Brahma à fusão com a Interbrew: uma análise da trajetória econômico-financeira e estratégica da AmBev. **REGE Revista de Gestão**, v. 12, n. 3, p. 47-63, 2005. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36525>>. Acesso em: 02 mai. 2021.

DE SOUZA, Eda Castro Lucas; FENILI, Renato Ribeiro. Internacionalização de empresas: perspectivas teóricas e agenda de pesquisa. **Revista de Ciências da Administração**, v. 14, n. 33, p. 103-118, 2012. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/2735/273523604009.pdf>>. Acesso em: 10 out. 2020.

DOS REIS, Fernanda Oliveira Alves. **O ciclo de vida do produto e as estratégias de mercado na gestão de marcas–sandálias havaianas–um estudo de caso**. 2007. Tese de Doutorado. UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA. Disponível em: <<https://www.fca.unesp.br/Home/Instituicao/Departamentos/Gestaoetecnologia/tcc-sandalisahavaiana-ciclovida.pdf>>. Acesso em: 02 mai. 2021.

DUNNING, John H. The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future. **International journal of the economics of business**, v. 8, n. 2, p. 173-190, 2001. Disponível em: <[https://www.academia.edu/download/60556719/2001\\_Dunning\\_The\\_Eclectic\\_OLI\\_Paradigm\\_of\\_International\\_Production\\_Past\\_\\_Present\\_and\\_Future20190911-53522-oc1tie.pdf](https://www.academia.edu/download/60556719/2001_Dunning_The_Eclectic_OLI_Paradigm_of_International_Production_Past__Present_and_Future20190911-53522-oc1tie.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2021.

FERREIRA, Degson; NETO, Sebastião Cavalcanti; GOMES, Josir Simeone. Internacionalização de empresas: uma análise bibliométrica da produção científica dos últimos cinco anos. **Revista Magistro**, v. 1, n. 9, 2014. Disponível em: <<http://publicacoes.unigranrio.edu.br/index.php/magistro/article/download/2403/1129>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

GAMA, Cláudio. 90-2000: Década da internacionalização da economia mundial. **Administradores.com**, [S.l.], 02, Janeiro de 2012. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/90-2000-decada-da-internacionalizacao-da-economia-mundial>>. Acesso em: 28 outubro de 2020.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competindo pelo futuro. **Rio de Janeiro: Campus**, v. 301, 1995. Disponível em: <[https://www.academia.edu/download/38179556/A\\_Administracao\\_do\\_Futuro.pdf](https://www.academia.edu/download/38179556/A_Administracao_do_Futuro.pdf)> Acesso em: 18 abr. 2021.

HENRIQUE ROCHA FERNANDES, Bruno; TEREZA LEME FLEURY, Maria; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v46n4/v46n4a06.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O processo de internacionalização na ótica da escola nórdica: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 1, p. 109-124, 2003. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v7n1/v7n1a06.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

HYMER, Stephen H. **The international operations of national firms, a study of direct foreign investment**. 1960. Tese de Doutorado. Massachusetts Institute of

Technology. Disponível em: <<https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/27375>>. Acesso em: 19 abr. 2021.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **Journal of marketing**, v. 59, n. 2, p. 1-15, 1995. Disponível em: <<http://sdh.ba.ttu.edu/r-a%20theory-jm95.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2021.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of international business studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977. Disponível em: <<https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jibs.8490676.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2021.

JOHANSON, Jan; VAHLNE, Jan-Erik. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. **Journal of international entrepreneurship**, v. 1, n. 1, p. 83-101, 2003. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/profile/Jan\\_Johanson/publication/226326347\\_Business\\_Relationship\\_Learning\\_and\\_Commitment\\_in\\_the\\_Internationalization\\_Process/links/56957f5908ae3ad8e33d716c.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jan_Johanson/publication/226326347_Business_Relationship_Learning_and_Commitment_in_the_Internationalization_Process/links/56957f5908ae3ad8e33d716c.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2021.

KNIGHT, Gary A.; CAVUSGIL, S. Tamar. Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. **Journal of international business studies**, v. 35, n. 2, p. 124-141, 2004. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400071>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

KNIGHT, Gary A.; KIM, Daekwan. International business competence and the contemporary firm. **Journal of international business studies**, v. 40, n. 2, p. 255-273, 2009. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400397>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

KOVACS, Erica Piros; DE MORAES, Walter Fernando Araújo; DE OLIVEIRA, Brigitte Renata Bezerra. Redefinindo conceitos: um ensaio teórico sobre os conceitos-chave das teorias de internacionalização. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, p. 17-29, 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36579/39300>>. Acesso em: 28 out. 2020.

NIETO, Ana; LLAMAZARES, Olegario. Marketing internacional. 1996. Disponível em: <[http://fait.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/elUsWDOT8KOg0S6\\_2015-1-30-16-3-12.pdf](http://fait.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/elUsWDOT8KOg0S6_2015-1-30-16-3-12.pdf)>. Acesso em: 12 mai. 2021.

RELAÇÕES COM INVESTIDORES – Relatórios e Publicações. Relatórios Anuais e Sustentabilidade. AMBEV. Disponível em: <<https://ri.ambev.com.br/relatorios-publicacoes/relatorios-anuais-e-sustentabilidade/>>. Acesso em: 17 mai. 2021.

RELAÇÕES COM INVESTIDORES – Visão Geral. Histórico. AMBEV. Disponível em: <<https://ri.ambev.com.br/visao-geral/historico/>>. Acesso em: 17 mai. 2021.

RIBEIRO, Patrícia Dias. **Relação entre internacionalização e inovação nas empresas: um estudo de caso. 2016**. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/10094>>. Acesso em: 05 mai. 2021.

SILVA, Maria Lussieu da et al. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional dos anos 90. 2002**. Disponível em: <[http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/285394/1/Silva\\_MariaLussieuda\\_D.pdf](http://repositorio.unicamp.br/bitstream/REPOSIP/285394/1/Silva_MariaLussieuda_D.pdf)>. Acesso em: 28 out. 2020.