

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

ADILSON MARQUES DOS REIS

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

São Paulo  
2012

ADILSON MARQUES DOS REIS

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia Empresarial.

Orientador: Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto

São Paulo  
2012

REIS, Adilson Marques dos.

A Relação Entre Estratégia E Estrutura No Processo De Internacionalização De Empresas Multinacionais Brasileiras. / Adilson Marques dos Reis. - São Paulo: 2012.

136 f.

Orientador: Fábio Luiz Mariotto

Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Empresas multinacionais - Brasil. 2. Globalização. 3. Estrutura organizacional. I. Mariotto, Fábio Luiz. II. Dissertação (mestrado) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 334.726(81)

ADILSON MARQUES DOS REIS

**A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA E ESTRUTURA NO PROCESSO DE  
INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS MULTINACIONAIS BRASILEIRAS**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, em cumprimento dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Campo de Conhecimento: Estratégia Empresarial.

Data da Aprovação:  
29 / 02 / 2012

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Marcos Amatucci  
ESPM

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho a minha família e em especial a Karla por me apoiar e estar do meu lado sempre.*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais esse dia e por iluminar meu caminho nessa trajetória árdua.

Aos meus entes queridos e familiares pelo apoio e compreensão nos momentos que estive ausente e que foram direcionados ao estudo.

Ao Governo brasileiro por fomentar e consolidar a educação no país através de órgãos como a CAPES e o CNPq. Principalmente por conceder inúmeras bolsas de estudo aos alunos pertencentes aos programas acadêmicos *stricto sensu*.

Aos queridos professores, mestres e doutores por apresentar e instigar a busca pelo conhecimento em um curto período de tempo. Professores seus ensinamentos jamais serão esquecidos.

Aos funcionários e colaboradores da FGV- EAESP, por serem sempre muito solícitos com os alunos desempenhando um excelente trabalho.

Aos colegas e acadêmicos presentes dentro e fora da sala de aula que compartilharam o apoio e a dedicação. Desempenhando o trabalho em equipe e construindo relações de amizade durante o decorrer do curso.

À Sheila pela elaboração da primeira revisão da dissertação dentro do prazo esperado e por ter realizado um excelente trabalho.

Aos professores do IPT – USP, Dr. Ricardo Leonardo Rovai e Dr. Rubens da Costa Santos pelo voto de confiança e recomendação para ingresso no mestrado da FGV- EAESP.

A todos os professores da FGV-EAESP da linha de pesquisa de Estratégia Empresarial e das outras linhas que compõem o mestrado acadêmico.

Aos professores Dr. Sérgio Túlio Prado Júnior e Dr. Rodrigo Bandeira-de-Mello presentes na banca de qualificação, por fornecer contribuições preciosas e direcionar a pesquisa desta dissertação.

Em especial ao meu orientador prof. Dr. Fábio Luiz Mariotto, que me direcionou nos desafios encontrados e me deu todo o apoio necessário para a elaboração deste estudo nesse último ano.

E àqueles que me ajudaram de forma direta ou indireta no decorrer do mestrado acadêmico.

Muito obrigado!

*É fazendo que se aprende a fazer aquilo que  
se deve aprender a fazer.*

Aristóteles - *Ética a Nicômaco*



## RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar as estratégias internacionais adotadas nos processos de internacionalização de empresas multinacionais [EMNs] brasileiras. Além de examinar como as estruturas organizacionais evoluíram na trajetória histórica através da comparação da relação de estratégia e estrutura da empresa analisada com o modelo de evolução das EMNs de Stopford e Wells (1972). Para objeto de análise são consideradas as estratégias de diversificação de produtos e de área geográfica. Com relação às organizações propriamente ditas, são selecionados casos exemplares de empresas multinacionais [EMNs] brasileiras que apresentam alto grau de internacionalização frente ao ramo da economia em que estão inseridas. O resgate teórico traz conceitos oriundos da literatura de Estratégia e Organizações de EMNs. A metodologia é apoiada na elaboração de uma pesquisa qualitativa com a realização de estudos de casos, de modo a apresentar as estratégias e as estruturas presentes no processo de internacionalização de determinadas EMNs brasileiras. O estudo busca aprofundar-se no tema, baseando-se em casos exemplares, com o intuito de elucidar as estratégias e as estruturas organizacionais das EMNs analisadas. Os resultados desse estudo apontam que as estratégias internacionais básicas são resilientes e podem ser características de EMNs de determinados setores. Para atender as necessidades locais ou à padronização global as EMNs sofrem pressões exógenas – como pressões governamentais - às estratégias adotadas pelos gestores que culminam na redução do poder de agência dos mesmos. As estruturas organizacionais que foram baseadas em corporações manufatureiras perdem relevância à medida que são utilizadas para exemplificar EMNs de outros setores que apresentam uma maior complexidade em seus arranjos. E as empresas pertencentes aos setores de prestação de serviços têm uma maior flexibilidade para adoção de estratégias internacionais dando espaço para o uso de outras complementares.

**Palavras-chave:** Estratégia Internacional. Estudos de Casos. Estruturas Organizacionais. Internacionalização. Empresas Multinacionais.

## **ABSTRACT**

The objective of this study is to analyze the international strategies adopted in the internationalization process of Brazilians multinational corporations [MNCs]. In addition to examining how the organizational structures evolved in the historical trajectory comparing the same strategies and structures to the evolution model of MNCs from Stopford and Wells (1972). For the object of analysis are considered the strategies of product diversification and geographic area diversification. Regard to the organizations themselves, are selected exemplary cases of Brazilians multinational corporations [MNCs] with a high degree of internationalization facing the industry in which they operate. The theoretical foundation brings concepts from the literature of Strategy and Organizations MNCs. The methodology is supported in the development of a qualitative research with case studies in order to present the strategies and structures present in the process of internationalization of certain Brazilians MNCs. The study aims to deepen the theme, based on exemplary cases, to elucidate the strategies and organizational structures of MNCs analyzed. The results of this study indicate that the basic international strategies are resilient and can be inherent of MNCs in certain sectors. To meet the local needs or global standardization the MNCs have to face exogenous pressures to the strategies - such as government pressure – that are adopted by managers that culminate in the reduction of agency power. The organizational structures that were based on manufacturing corporations lose their relevance when they are used to exemplify MNCs in other industries that show a higher complexity in your formation. And the companies belonging to sectors of service have a greater flexibility for adoption of international strategies by giving space to the use of complementary strategies.

**Keywords:** International Strategy. Case Studies. Organizational Structures. Internationalization. Multinational Corporation.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo evolucionário das organizações EMNs.....	25
Figura 2 – Modelo da relação de estratégia e estrutura das organizações EMNs ....	27
Figura 3 – Modelo evolucionário das organizações EMNs: A Transnacional .....	28
Figura 4 – Fluxo de investimento direto estrangeiro [IDE].....	35
Figura 5 – Expansão da Embraer à luz do modelo do modelo evolucionário de Stopford e Wells (1972).....	52
Figura 6 – Expansão da JBS à luz do modelo do modelo evolucionário de Stopford e Wells (1972) .....	58
Figura 7 - EMNs brasileiras classificadas por vendas e ativos no exterior .....	70
Figura 8 – Organização de divisões internacionais .....	98
Figura 9 – Organização estruturada por área geográfica .....	99
Figura 10 – Organização de produto global .....	100
Figura 11 – Organização matricial.....	101
Figura 12 - O ambiente das EMNs: Classificação dos negócios .....	102
Figura 13 – Estrutura societária da EMBRAER.....	107
Figura 14 – Estrutura corporativa da EMBRAER .....	108
Figura 15 – Receita por segmento de negócio da EMBRAER .....	109
Figura 16 - Resultado consolidado por segmento da EMBRAER .....	111
Figura 17 – Receita por região da EMBRAER .....	112

Figura 18 – Receitas líquidas consolidadas por região da EMBRAER .....	113
Figura 19 – Sistema de Governança Corporativa da JBS .....	116
Figura 20 – Dados operacionais e comerciais da JBS em 2010 .....	117
Figura 21 – Receitas líquidas da JBS consolidadas por segmentos de negócios ...	118
Figura 22 – Receitas líquidas da JBS consolidadas por divisões.....	119
Figura 23 – Receitas líquidas da JBS consolidadas por região.....	120
Figura 24 – Exportação por região .....	121
Figura 25 – Receitas líquidas da JBS USA / inclui Austrália .....	123
Figura 26 – Resultado do mercado doméstico da JBS Mercosul .....	124
Figura 27 – Resultado do mercado externo e total da JBS Mercosul.....	125
Figura 28 – Estrutura societária da TAM .....	127
Figura 29 - Estrutura organizacional da TAM .....	128
Figura 30 - Receita bruta por serviço prestado da TAM em 2010 .....	132

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Pressões ambientais para integração global e para necessidades locais .....	28
Quadro 2 – Tipologias das EMNs: A Transnacional.....	29
Quadro 3 - Evolução e o Processo de internacionalização da Embraer – De 1970 a 1990. ....	46
Quadro 4 - Evolução e o Processo de internacionalização da Embraer – Década de 2000. ....	48
Quadro 5 - Evolução e o Processo de internacionalização da JBS.....	55
Quadro 6 - Evolução e o Processo de internacionalização da TAM – De 1960 a 1990. ....	61
Quadro 7 - Evolução e o Processo de internacionalização da TAM – Década de 2000. ....	64
Quadro 8 – Estratégia Empresarial da Embraer.....	106
Quadro 9 – Estratégia Empresarial da JBS.....	114
Quadro 10 – Estrutura societária da JBS .....	115
Quadro 11 – Estratégia Empresarial da TAM em 2010 .....	126
Quadro 12 – Tipologias de EMNs .....	134
Quadro 13 - Ranking 2010 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas ..	136

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>BM&amp;F –</b>	Bolsa de Mercadorias e Futuros.
<b>BNDES –</b>	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.
<b>BOVESPA –</b>	Bolsa de Valores de São Paulo.
<b>CTA –</b>	Centro Técnico Aeroespacial.
<b>CADE –</b>	Conselho Administrativo de Defesa Econômica.
<b>EMBRAER –</b>	Empresa Brasileira de Aeronáutica.
<b>EMBRAPA –</b>	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.
<b>EBITDA –</b>	Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização – tradução literal do inglês <i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, And Amortization</i>
<b>EMN –</b>	Empresa Multinacional.
<b>IDE –</b>	Investimento Direto Estrangeiro.
<b>ITA –</b>	Instituto Tecnológico de Aeronáutica.
<b>JBS –</b>	José Batista Sobrinho – nome dado a EMN JBS S.A. em homenagem ao seu fundador.
<b>MERCOSUL –</b>	Mercado Comum do Sul.
<b>NYSE –</b>	Bolsa de Valores de Nova York – do inglês <i>New York Stock Exchange</i> .

- PREVI –** Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil.
- RPK –** Soma dos quilômetros percorridos por cada passageiro pagante - do inglês *Revenue Passenger Kilometers*.
- SECEX –** Secretaria de Comércio Exterior.
- SISTEL –** Fundo de pensão de trabalhadores em empresas de telecomunicações.
- TAM –** Táxi Aéreo Marília – nome dado a TAM S.A. por atuar com táxi aéreo no início de suas atividades.
- TNC –** Empresas Transnacionais – do inglês *transnational corporations*.
- TNI –** Índice de transnacionalidade – do inglês *transnationality index*.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
<b>2</b>	<b>RESGATE TEÓRICO .....</b>	<b>22</b>
<b>2.1</b>	<b>Estratégia Empresarial .....</b>	<b>22</b>
<b>2.2</b>	<b>Empresa Multinacional como uma Organização.....</b>	<b>23</b>
<b>2.3</b>	<b>Estruturas Organizacionais das EMNs .....</b>	<b>31</b>
<b>2.4</b>	<b>Síntese dos modelos teóricos da relação de Estratégia e Estrutura ...</b>	<b>31</b>
<b>2.5</b>	<b>Síntese das Estratégias Internacionais no Processo de Internacionalização das EMNs .....</b>	<b>33</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICATIVA DE PESQUISA.....</b>	<b>35</b>
<b>4</b>	<b>PROBLEMA DE PESQUISA .....</b>	<b>37</b>
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA.....</b>	<b>38</b>
<b>5.1</b>	<b>Do critério de escolha das EMNs.....</b>	<b>39</b>
<b>5.2</b>	<b>Das análises dos estudos de casos .....</b>	<b>40</b>
<b>5.3</b>	<b>Do roteiro de análise dos estudos de casos .....</b>	<b>41</b>
<b>5.4</b>	<b>Dos objetivos de pesquisa.....</b>	<b>42</b>
<b>6</b>	<b>ESTUDOS DE CASOS .....</b>	<b>43</b>
<b>6.1</b>	<b>O caso Embraer.....</b>	<b>44</b>
<b>6.1.1</b>	<b>Do Processo de Internacionalização.....</b>	<b>45</b>
<b>6.1.2</b>	<b>Da Relação de Estratégia Internacional e Estrutura Organizacional.....</b>	<b>49</b>
<b>6.1.3</b>	<b>Cotejo com o modelo de Stopford e Wells .....</b>	<b>51</b>
<b>6.1.4</b>	<b>Conclusões do Estudo de Caso .....</b>	<b>52</b>
<b>6.2</b>	<b>O caso JBS .....</b>	<b>53</b>
<b>6.2.1</b>	<b>Do Processo de Internacionalização.....</b>	<b>54</b>



6.2.2	Da Relação de Estratégia Internacional e Estrutura Organizacional.....	56
6.2.3	Cotejo com o modelo de Stopford e Wells .....	57
6.2.4	Conclusões do Estudo de Caso .....	59
<b>6.3</b>	<b>O caso TAM .....</b>	<b>60</b>
6.3.1	Do Processo de Internacionalização .....	61
6.3.2	Da Relação de Estratégia Internacional e Estrutura Organizacional.....	64
6.3.3	Cotejo com o modelo de Stopford e Wells .....	65
6.3.4	Conclusões do Estudo de Caso .....	66
<b>7</b>	<b>ANÁLISES ACERCA DOS DADOS .....</b>	<b>68</b>
<b>7.1</b>	<b>Dos setores das EMNs analisadas .....</b>	<b>68</b>
<b>7.2</b>	<b>Das EMNs brasileiras analisadas .....</b>	<b>70</b>
<b>7.3</b>	<b>Da análise da relação de estratégia e estrutura organizacional .....</b>	<b>71</b>
7.3.1	O caso Embraer .....	72
7.3.2	O caso JBS .....	72
7.3.3	O caso TAM .....	74
<b>7.4</b>	<b>Dos resultados dos estudos de casos .....</b>	<b>75</b>
7.4.1	O caso Embraer .....	75
7.4.2	O caso JBS .....	77
7.4.3	O caso TAM .....	78
<b>8</b>	<b>DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>81</b>
<b>8.1</b>	<b>Conclusão.....</b>	<b>83</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>87</b>
	<b>GLOSSÁRIO .....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICE A - Estruturas Organizacionais das EMNs.....</b>	<b>98</b>
	<b>APÊNDICE B - Ambiente das EMNs e a Classificação por Negócio .....</b>	<b>102</b>

<b>APÊNDICE C - Diferenças Estruturais nas EMNs .....</b>	<b>104</b>
<b>APÊNDICE D – CENÁRIO ATUAL DO CASO EMBRAER .....</b>	<b>106</b>
<b>APÊNDICE E – CENÁRIO ATUAL DO CASO JBS .....</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE F – CENÁRIO ATUAL DO CASO TAM.....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO A – Tipologias de EMNs .....</b>	<b>134</b>
<b>ANEXO B – Principais EMNs brasileiras Internacionalizadas .....</b>	<b>135</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre estratégia e organizações são cruciais na contribuição e identificação de novos elementos, bem como padrões no processo de internacionalização de Empresas Multinacionais [EMNs]. Pesquisas qualitativas são utilizadas na elaboração destes estudos assim como no aprofundamento de temas relevantes entre as diferentes áreas de conhecimento. Ghemawat (2002), em uma revisão da literatura, aponta que o escopo da estratégia - como uma maneira para se controlar as forças do mercado e modelar o ambiente competitivo - começou a ficar mais claro a partir da segunda metade do século dezenove. As citações para forças de mercado - mãos invisíveis – são *a priori* de Adam Smith (1776/1776), que posteriormente evoluíram para o gerenciamento profissional – mãos visíveis - de Alfred D. Chandler (1962).

Chandler (1962) contribuiu com um dos mais importantes trabalhos da relação de estratégia e estrutura do século passado, pois analisou tal ligação por meio da integração vertical e por corporações *multidivisionais*. Existem também outros importantes estudos que foram realizados com o intuito de demonstrar as mesmas relações de estrutura organizacional e estratégia, como por exemplo, o estudo realizado por Fouraker e Stopford (1968), o de Perlmutter (1969) e o de Stopford e Wells (1972). Existem, ainda, outras pesquisas como de Johanson e Vahlne (1977) que considera diferentes variáveis para apresentar o processo de internacionalização das firmas. Neste caso específico, foi elaborado o chamado modelo de desenvolvimento de conhecimento e aumento de compromisso com o mercado estrangeiro - mais conhecido como modelo de Uppsala. Também há inúmeras pesquisas com outras abordagens, como a de Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978) que focam no relacionamento de processos de estrutura e estratégia.

Até meados da década de 1980 tais relações eram bem incipientes já que não havia um consenso sobre determinados conceitos, principalmente na área de estratégia. Modelos teóricos como os de Andrews (1971) e de Michael Porter (1980) - modelo das cinco forças - clarificaram estes fundamentos no campo de estratégia. Igualmente havia certa crítica para utilização de estudos anteriores da relação de

estratégia e estrutura, pois segundo Miller (1986) muitos dos estudos que relacionavam as estruturas organizacionais e estratégia, eram muito simplificados por focar, principalmente, na diversificação e regionalização.

O modelo de Stopford e Wells (1972) é considerado como um dos precursores com relação à descrição do processo de evolução das EMNs. Como mencionado por Egelhoff (1988) em sua revisão da literatura, os autores Galbraith e Nathanson (1978) já creditavam a Stopford e Wells a extensão do modelo da relação de estratégia e estrutura de Chandler (1962) e Scott (1971), e sua contribuição é indiscutível, apesar de ser criticado por simplificar muito a relação de estratégia e estrutura.

Este modelo foi fundamental para o surgimento de novos estudos da literatura de estratégia e organizações das EMNs que são considerados até os dias atuais, como por exemplo, os artigos de Doz (1980), Porter (1986), Hedlund (1986), Prahalad e Doz (1987), Bartlett (1986), Bartlett e Ghoshal (1986, 1987a, 1987b, 1989), Nohria e Ghoshal (1993,1997), entre outros. Entre eles está o estudo de Bartlett e Ghoshal (1989) que também fazia parte do projeto da escola de Harvard, porém trazendo uma nova abordagem. As similaridades dos modelos podem ser evidenciadas através das comparações das estratégias e das estruturas realizadas por Pla-Barber (2002) e por revisões da literatura como a de Harzing (2000) que apresenta as distintas tipologias de EMNs (Quadro 1), utilizando as mesmas – ou similares - bases teóricas e variáveis, apesar das distintas nomenclaturas atribuídas às tipologias.

O objetivo principal deste estudo é analisar as estratégias adotadas nos processos de internacionalização de EMNs brasileiras e examinar como as estruturas organizacionais evoluíram na trajetória histórica das empresas, isto é, através da realização da comparação das estratégias e estruturas dos casos apresentados com o modelo de evolução das organizações de Stopford e Wells (1972). Para fundamentação teórica são apresentados conceitos da literatura de estratégia internacional que são relevantes até os dias de hoje. As abordagens teóricas trazem a relação entre estratégia e estrutura como parte inerente do processo de internacionalização das organizações EMNs

Para metodologia são realizadas pesquisas qualitativas utilizando estudos de casos exemplares de EMNs brasileiras com o intuito de analisar a relação de

estratégia e estrutura das empresas delineadas no processo de internacionalização. Os arranjos estruturais das EMNs são considerados, neste estudo, por fazerem parte das organizações e por estarem relacionados às estratégias internacionais básicas.

São avaliadas as duas estratégias de diferenciação - (variedade) de produtos e de área geográfica -, bem como outras estratégias que são utilizadas para mitigar os problemas inerentes de conflitos entre o aumento da adaptabilidade local e padronização global. Esta pesquisa é construída essencialmente a partir do seguinte questionamento: – Qual é a relação entre estratégia de internacionalização e estrutura organizacional observada na expansão internacional de empresas brasileiras?

Com relação às contribuições almejadas, considera-se a apresentação da análise de como as EMNs brasileiras utilizam suas estratégias nos processos de internacionalização até as mesmas chegarem ao amadurecimento, favorecendo a economia, e alcançando uma boa representatividade no cenário global. Esta análise contribuirá com a literatura da relação de estratégia e estrutura, já que há certa incipiência de estudos que analisam casos de empresas multinacionais brasileiras, isto é, muitos dos estudos analisam apenas EMNs norte-americanas e/ou europeias. Igualmente, considera-se como contribuição a releitura das estratégias internacionais básicas de diversificação em um novo contexto.

Quanto aos resultados desta dissertação, exhibe-se que as estratégias internacionais básicas são resilientes e podem ser características de EMNs de determinados setores. As EMNs sofrem pressões exógenas no momento que buscam atender às necessidades locais e/ou a padronização global, como pressões governamentais às estratégias adotadas pelos gestores que também sofrem com a redução do poder de agência. As estruturas organizacionais, como aquelas apresentadas no modelo de Stopford e Wells (1972) que foram baseadas em corporações manufatureiras perdem relevância à medida que utilizadas para exemplificar EMNs de outros setores. Por fim, as empresas pertencentes aos setores de prestação de serviços têm uma maior flexibilidade para adoção de estratégias internacionais dando espaço ao uso de outras estratégias complementares.

## **2 RESGATE TEÓRICO**

São mencionados no decorrer deste trabalho alguns fundamentos teóricos que são apresentados ao leitor nessa seção para facilitar o alinhamento das informações. A seguir são expostos alguns conceitos e definições essenciais relacionadas à estratégia, estrutura organizacional e o processo de internacionalização. Quanto à relação entre estratégia e estrutura, apresenta-se o modelo evolucionário das organizações EMNs de Stopford e Wells (1972) e suas vertentes. Também são apresentadas novas abordagens e modelos de evolução de EMNs, como o de Bartlett e Ghoshal (1989). Desta maneira, segue a apresentação do resgate teórico.

### **2.1 Estratégia Empresarial**

Neste tópico são apresentadas algumas definições essenciais de estratégia, consideradas como base na elaboração deste estudo. Como elucidado por Besanko (2006), a estratégia pode ter diversas definições por renomados autores. Para os clássicos e que seguem linhas racionais tem-se, como por exemplo, Alfred Chandler (1962) que define estratégia como sendo a determinação de metas e dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação dos recursos necessários para realizar tais metas.

Kenneth Andrews (1971) define estratégia como o padrão de objetivos, propósitos ou metas e as principais políticas e planos para alcançá-las, formuladas de forma a definir em que negócio a empresa atua ou deveria atuar e o tipo de empresa que ela deveria ser. Hiroyuki Itami (1987) define estratégia como sendo aquilo que determina o contexto referencial para as atividades de negócios de uma empresa e provê as diretrizes para coordenar estas atividades, de forma que a empresa possa lidar com o ambiente mutante e exercer influência sobre ele. Para o autor, a estratégia articula o ambiente preferido da empresa e o tipo de organização que ela está lutando para ser.

Segundo Whittington (1993), também existem definições que seguem uma perspectiva processual ou evolucionária – por meio de processos emergentes –

contrapondo-se às linhas clássicas - racionais e sistêmicas - de estratégia. Desta maneira, a mesma pode ser definida como o que é feito para alcançar determinados objetivos. Para cada abordagem utilizada existem distintas epistemologias (ERIKSSON; KOVALAINEN, 2008) e diferentes bases filosóficas (BURREL; MORGAN, 1979). As linhas de pensamentos filosóficos são utilizadas para melhor compreender as classificações realizadas quanto às principais perspectivas (WHITTINGTON, 1993), discursos (ROLEAU; SÉGUIN, 1995) e escolas (MINTZBERG; LAMPEL; AHLSTRAND, 1998) que até então foram identificadas em estratégia. Os autores seguem estas abordagens a partir de suas bases epistemológicas e filosóficas que inevitavelmente são refletidas em suas conclusões e resultados, sempre em prol da construção do conhecimento.

A estratégia - corporativa – tem uma definição diferente da estratégia internacional. Segundo Mariotto (2007) existem três diferenças essenciais da estratégia internacional para a corporativa, que não são importantes no mercado doméstico: a imprevisibilidade das condições políticas, as diferenças culturais entre países e a complexidade de atuar com estratégias globais. O autor também cita que se uma empresa chega a fazer um primeiro investimento direto em instalações produtivas no exterior, se tornará uma empresa multinacional. Este processo pode evoluir até o estabelecimento de subsidiárias em vários países (MARIOTTO, 2007).

## **2.2 Empresa Multinacional como uma Organização**

Temas envolvendo Estratégia, Organizações e EMNs são recorrentes e ganham relevância na academia à medida que as firmas crescem, buscando o posicionamento internacional, e precisam lidar com novos problemas e desafios que até então não existiam localmente, como por exemplo, determinar quais produtos devem ser comercializados no exterior atendendo às necessidades locais. Tais estudos também são relevantes para a implantação de estratégias, já que existe certa preocupação de gerentes por adoção de estratégias eficazes na escolha da comercialização de produtos e determinação de novas formas de estruturar suas organizações de modo a contribuir para a gestão internacional.

Desde o clássico estudo de Alfred Chandler (1962), que aborda a relação de estratégia com estrutura da organização, há inúmeras pesquisas na academia que

surgiram seguindo estes questionamentos. O autor apresentou a forma *multi-divisional* da firma intitulada de “M-form” que pode estar associada a distintas estratégias de diversificação de produtos. Os campos de pesquisas que envolvem Estratégia e Organizações posteriormente tornaram-se uma grande influência para o campo de Estratégia Internacional.

Nos últimos 50 anos de estudos de Estratégia e Organizações das EMNs destacam-se duas vertentes teóricas que não necessariamente são excludentes, porém apresentam distintas abordagens. A primeira abordagem teórica da relação de estratégia e estrutura, apresentada na literatura de negócios internacionais, pode ser considerada como sendo o fruto dos estudos do próprio Alfred Chandler (1962) e foi iniciada na mesma década. A segunda abordagem é a da literatura da escola do processo, iniciada em meados da década de 1980, trazendo novos conceitos, modelos e tipologias.

Na mesma década de 1960 foi elaborado o ensaio teórico por Perlmutter (1969) considerado como um dos estudos precursores sobre o processo de internacionalização das EMNs dentro de distintas tipologias. Este autor apresenta as organizações de diversas maneiras quanto às suas orientações internacionais, isto é, expõe as classificações das EMNs de acordo com o processo de evolução das mesmas. Contudo, o caminho percorrido pelas empresas multinacionais no processo de internacionalização ainda não estava delineado. E neste estudo conceitual há um esforço para classificar as organizações de forma distinta, porém sem apresentar suas estruturas.

No mesmo período ainda não existiam modelos ou tipologias que demonstrassem, com maior clareza, quais estratégias eram utilizadas em cada estágio de estruturação organizacional, bem como ocorria o processo de evolução e estruturação das EMNs. O modelo de estrutura e estratégia à luz dos ensinamentos de Chandler (1962), que pode ser considerado como base para muitos dos estudos que temos até os dias atuais, foi elaborado posteriormente por Stopford e Wells (1972). Este modelo teórico era descritivo e foi construído a partir de estudos de casos e *surveys* das maiores EMNs de manufatura da época e as classificou em distintos estágios de evolução.

Stopford e Wells (1972) demonstraram que para as duas estratégias essenciais de diversificação de produtos e de localidade, as EMNs evoluíam



percorrendo pelo menos dois caminhos distintos de reestruturação até chegarem a um estágio mais maduro, chamado de grade ou matriz. Segundo estes autores, a EMN evolui por meio de estratégias de diversificação - de produto e área geográfica - e conduz a novas formas de estruturas organizacionais. Como mencionado por Westney e Zaheer (2001), os modelos das EMNs recebem um caráter evolucionário a partir da suposição básica que as atividades e as características organizacionais mudam de forma previsível com a internacionalização.

Para Mariotto (2007) o modelo da expansão internacional das EMNs - de Stopford e Wells (1972) -, mostra que essas empresas adotavam certas estruturas típicas em diferentes estágios de sua expansão e diversificação. O modelo caracteriza esta expansão em estágios por intermédio de duas variáveis: diversidade (variedade) de produtos vendidos no exterior, e importância das vendas externas no faturamento - medida pelo percentual das vendas totais representado pelas vendas externas - conforme apresentado na Figura 1.

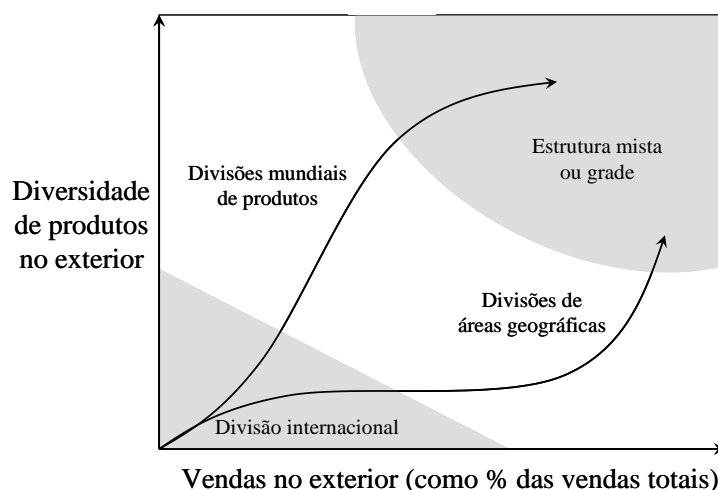


Figura 1 – Modelo evolucionário das organizações EMNs

Fonte: Mariotto (2007), adaptado de Stopford e Wells (1972).

O modelo evolucionário das organizações EMNs apresentado - na Figura 1 - foi adaptado por Mariotto (2007) e também por outros autores, como Nohria & Ghoshal (1993) e Hill (2005). A adaptação do modelo conceitual de Stopford e Wells (1972) apenas adiciona as estruturas organizacionais ao modelo original para facilitar a compreensão da relação das estratégias internacionais básicas com os arranjos organizacionais típicos presentes no caminho evolucionário das EMNs.

Deste modo, não foi necessário apresentar o modelo original de Stopford e Wells (1972), já que a adaptação não altera a essência teórica e facilita a visualização das estruturas organizacionais típicas no caminho evolucionário.

Há também outra vertente conceitual da evolução das EMNs apresentada no final da década de 1970 pelos autores Johanson e Vahlne (1977) da escola nórdica. Segundo Westney e Zaheer (2001), o foco dessa nova abordagem passa a ser nas atividades, modos de operações, e localizações. E o que move as firmas pelos estágios é a melhoria de suas capacidades – *capabilities* -, pelo desenvolvimento de habilidades gerenciais, conhecimento, rotinas organizacionais e processos que possibilitam a firma a se diversificar geograficamente. Os mesmos elaboraram o modelo de desenvolvimento de conhecimento e aumento de compromisso com o mercado estrangeiro que ficou conhecido como modelo de Uppsala.

Neste período da década de 1970 ainda restava delinear com maior clareza como as organizações se estruturavam, quais eram suas orientações internacionais, os diferentes modos de gestão, as suas classificações, como seria o caminho percorrido no processo de internacionalização, etc. Muitos dos estudos que abordavam tais questões foram apresentados na década seguinte, 1980, principalmente pela autointitulada “escola do processo” em “um novo paradigma da empresa multinacional” como mencionado por Mariotto (2007).

A análise deixa paulatinamente de ser realizada por mecanismos de seleção interna e passa a ser feita por mecanismos de seleção externa. Como mencionado por Westney e Zaheer (2001) a pressão por seleção interna surge à medida que há aumento de escala, aumento da complexidade e diversidade interna, bem como intensificação de requisitos de coordenação que acompanham a expansão. E segundo estes autores as pressões de seleção externa são aquelas enraizadas no ambiente.

Na escola de processo há a substituição de conceitos e dos modelos de evolução das EMNs baseados nas estruturas organizacionais por uma nova abordagem com base em processos gerenciais a partir da análise de mecanismos de seleção externa. No entanto, ainda nesta mesma década há estudos analisados pelos mecanismos de seleção interna e que seguem a abordagem da relação de estratégia e estrutura com base no modelo de Stopford e Wells (1972), como a pesquisa de Daniels, Pitts e Tretter (1984) – Figura 2 –, que apresenta um novo

modelo da relação de estratégia e estrutura, e de Egelhoff (1982, 1988), que aprimora os estudos anteriores da mesma literatura.



Figura 2 – Modelo da relação de estratégia e estrutura das organizações EMNs  
Fonte: Traduzido de Daniels, Pitts e Tretter (1984).

Com relação aos estudos desse período da escola do processo, destacam-se Doz (1980) Hedlund (1986), Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987b, 1989), Prahalad e Doz (1987), pois focavam grandes EMNs em ambientes cada vez mais complexos. O modelo mais importante deste período é o das Transnacionais que foi inicialmente esboçado por Bartlett (1986) – Figura 3 - a partir das dimensões de “força por integração global” e “forças para diferenciação nacional”. O modelo das Transnacionais foi inicialmente apresentado em um capítulo do livro “Competition in global industries” de Porter (1986) e posteriormente aprimorado nos artigos “Managing Across Borders: New Organizational Responses” e “Managing Across Borders: New Strategic Requirements” de Bartlett e Ghoshal (1987a e 1987b).

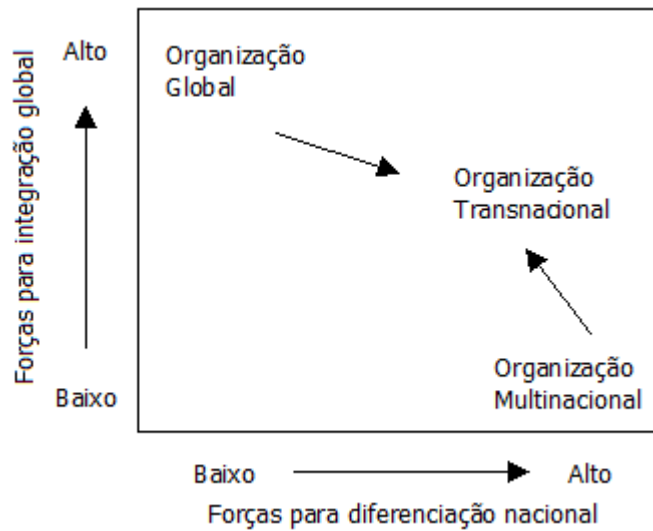


Figura 3 – Modelo evolucionário das organizações EMNs: A Transnacional

Fonte: Traduzido de Bartlett (1986).

Outros estudos da escola de processo também foram realizados na mesma década, como o de Prahalad e Doz (1987) que apresenta o arcabouço teórico de “integração-responsividade” – *integration-responsiveness* - [I-R] com as dimensões “Pressões para integração global” e “Pressões para responsividade local” – Quadro 1. Westney e Zaheer (2001) ressaltam que os modelos evolucionários e não lineares desse período eram similares na estrutura, embora não no conteúdo, com relação à convergência do modelo de Stopford e Wells (1972).

Pressões para integração global		Pressões por responsabilidades locais
Para coordenação estratégica	Para integração operacional	
Importância de consumidores multinacionais	Economias de escala	Diferenças para necessidades/gostos dos consumidores.
Importância de competidores multinacionais	Pressões por redução de custo	Necessidade de substitutos
Intensidade de investimento	Necessidades / Gostos homogêneos	Estruturas de mercado/distribuição
	Intensidade tecnológica	Demandas de governos locais.

Quadro 1 – Pressões ambientais para integração global e para necessidades locais

Fonte: Traduzido de Westney e Zaheer (2001), adaptado de Prahalad e Doz (1987).

Na década de 1980, aos poucos, os novos modelos apresentados das EMNs deixam de lado o cunho evolucionário e passam para determinadas classificações e

tipologias. Estas mudanças ocorrem até o final dessa mesma década e podem ser evidenciadas pelo livro “Managing Across Borders: The Transnational” de Bartlett e Ghoshal (1989). O mesmo é considerado como um dos estudos mais importantes dessa nova abordagem, já que os autores rejeitam a estrutura matricial – ou grade – de Stopford e Wells (1972) nas novas tipificações das EMNs, e apresentam a “Transnacional” como uma EMN ideal.

Para Bartlett e Ghoshal (1989) a sobreposição de funções e os conflitos na gestão inviabilizavam os arranjos estruturais das organizações. Propuseram, então, uma nova forma de descrever a EMN que lidava da melhor maneira com os conflitos gerados pelas estratégias internacionais básicas de padronização global e adaptabilidade local. A nova abordagem da EMN denominada Transnacional – Quadro 2 – mostra que as mesmas atuam como redes integradas, favorecendo o fluxo de informações e interdependência interna de suas subsidiárias para as suas capacidades – *capabilities* – e papel.

<b>Análise</b>	<b>Tipologia</b>	<b>Descrição</b>
Estratégia	Multinacional	Baseada na necessidade local.
	Internacional	Baseada na liderança no país sede.
	Global	Baseada nas economias de escala.
	Transnacional	Baseada no balanceamento de adaptabilidade, escala e aprendizado.
Estrutura	Multinacional	Portfólio de companhias independentes nacionalmente contendo cadeias de valor inteiras.
	Internacional	Companhias nacionais com a maior parte da cadeia de valor.
	Global	Cadeia de valor completa somente no país sede;
	Transnacional	Subsidiárias interdependentes e diferentes quanto suas capacidades - <i>capabilities</i> - e papel.
Controle	Multinacional	Por meio de rede pessoal ou gerentes expatriados.
	Internacional	Controle central das tecnologias e sistemas de gerenciamento.
	Global	Subsidiárias dependentes da sede.
	Transnacional	Controle por resultado em um complexo fluxo de pessoas, produtos e inovação.
Conhecimento	Multinacional	Fica retido na subsidiária.
	Internacional	"Flui do centro" - sai da sede.
	Global	Padrão de inovação das sedes para mercados globais.
	Transnacional	Inovação distribuída.

Quadro 2 – Tipologias das EMNs: A Transnacional

Fonte: Adaptado e traduzido de Bartlett e Ghoshal (1989).

A estratégia da EMN Transnacional de Bartlett e Ghoshal (1989) é apoiada no balanceamento de adaptabilidade, escala e aprendizado. Os controles são baseados nos resultados e no complexo fluxo de pessoas, produtos e inovação, e o conhecimento é disseminado por inovações distribuídas. A subsidiária passa a ter um importante papel para a EMN como um todo, já que a mesma ganha, posteriormente, o reconhecimento de extensão estratégica da sede. Na década de 1990 muitos estudos empíricos realizados demonstraram os modelos apresentados da década anterior.

Na revisão da literatura de Harzing (2000) tal fato torna-se claro à medida que são apresentados, nesta mesma década, poucos estudos conceituais e inúmeros estudos empíricos com base nas mesmas variáveis que foram utilizadas na década de 1980. Para autora, o estudo de Bartlett e Ghoshal (1989) contempla todas essas variáveis: Ambiente/Indústria; Estratégia de nível corporativo; Estruturas organizacionais de nível corporativo; Estratégia/Papel da subsidiária; Estrutura da subsidiária; Mecanismos de controle; Práticas de Recursos Humanos.

Para Westney e Zaheer (2001) as abordagens evolucionárias das organizações EMNs ainda continuam em evidência na década de 1990, porém muda consideravelmente devido ao domínio dos modelos da década anterior que colocam a Transnacional como um ponto final na evolução da EMN, e ainda porque o foco principal da análise desses estudos estava nas grandes EMNs já estabelecidas, ao invés daquelas que ainda estavam em processo de internacionalização. Na década de 2000 continuam a surgir inúmeros estudos empíricos e revisões da literatura que utilizam e destacam os modelos de Bartlett e Ghoshal (1989) e Stopford e Wells (1972).

Para as revisões, tem-se como exemplo as que foram utilizadas neste estudo: Harzing (2000), Westney e Zaheer (2001) e Mariotto (2007). Para os estudos empíricos, há muitos testes para demonstração dos modelos e também comparações conceituais entre as distintas abordagens, como o estudo realizado por Pla-Barber (2002) que compara os modelos Bartlett e Ghoshal (2009) e Stopford e Wells (1972) para suas estruturas e estratégias. Entre os resultados do estudo de Pla-Barber (2002) todas as hipóteses utilizadas para comparar as estruturas organizacionais foram plenamente suportadas e apenas uma das hipóteses que comparava as estratégias utilizadas foi parcialmente suportada. Tal resultado aponta

a similaridade entre os modelos que podem ser considerados como referências na literatura de Estratégia e Organizações das EMNs.

### **2.3 Estruturas Organizacionais das EMNs**

Para delinear os constructos de estruturas organizacionais são utilizados alguns conceitos oriundos da literatura de estratégia internacional que traz a relação de estratégia e estrutura. As empresas multinacionais [EMNs] que utilizam as distintas estratégias no processo de internacionalização podem direcionar suas estruturas organizacionais a outros arranjos. Foram identificados certos arranjos característicos de EMNs alcançados no processo de evolução das mesmas. Essas EMNs fazem parte inerente de um modelo evolucionário que envolve mudanças organizacionais e estruturais. As estruturas organizacionais são formações que vão além de meros organogramas, pois as mesmas não estão apenas relacionadas com as funções dos colaboradores, mas com a maneira pela qual os produtos – e/ou serviços - são organizados dentre suas divisões nas distintas localidades.

As diferentes estruturas organizacionais das EMNs foram analisadas por Westney e Zaheer (2001) e os autores apresentaram um estudo contendo a evolução ocorrida nas empresas dentre as décadas de 1960 e 1990. As estruturas organizacionais possuem quatro parâmetros básicos em sua formação que são organizadas e classificadas por suas divisões, funções, produtos e áreas geográficas. E os cinco tipos de arranjos estruturais das EMNs que foram apresentados por Westney e Zaheer (2001) são: Organização de divisões internacionais, Organização estruturada por área geográfica, Organização de produto global, Organização de função global e Organização matricial. A descrição de cada estrutura organizacional é apresentada final da dissertação - Apêndice D.

### **2.4 Síntese dos modelos teóricos da relação de Estratégia e Estrutura**

A literatura de Estratégia Internacional nos traz, *a priori*, dois modelos teóricos essenciais da relação de estratégia e estrutura que serviram como base para a criação desta área de conhecimento. O primeiro deles, proposto por Stopford e Wells (1972) foca as estratégias adotadas pelas EMNs na busca pela expansão,

culminando no processo de internacionalização. A relação é apresentada para determinados estágios do processo evolutivo com certas estruturas organizacionais típicas. Todavia, este modelo, ao longo dos anos, foi criticado por tentar simplificar o processo evolutivo por meio de suas variáveis e também por apresentar as EMNs organizadas por suas estruturas.

O segundo modelo teórico surgiu após duas décadas e foi elaborado inicialmente por Bartlett (1986), e posteriormente por Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987b). Classifica as organizações em determinados ambientes e foca a discussão apenas no último estágio ou etapa do processo de internacionalização das EMNs, e ficou mais conhecido por apresentar o conceito de “Transnacional”. As variáveis utilizadas são mais elaboradas e estão mais próximas de serem qualitativas em contraste ao modelo anterior. Surge a discussão da EMN transnacional como uma solução idealizada a ser perseguida pelos gestores. Isto pode ser considerado como causa de novas críticas aos modelos por serem normativos e/ou gerenciais.

Na pesquisa realizada por Pla-Barber (2002), ambos os modelos – de Stopford e Wells (1972) e de Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987b) – foram considerados como altamente relacionados tanto para suas estratégias quanto para suas estruturas. Esta consideração faz sentido à medida que as variáveis utilizadas nas construções das duas abordagens teóricas são comparadas. As forças da integração global – de Bartlett (1986) - podem ser regidas pela capacidade da EMN em disponibilizar os seus produtos no mercado global de forma padronizada, ou seja, usufruindo da alta diversidade de produtos – de Stopford e Wells (1972) - no mercado externo. No entanto, sua conceituação é diferente já que os produtos não são considerados apenas como agentes da integração global.

As forças da diferenciação nacional – de Bartlett (1986) – também podem ser consideradas como uma característica da criação de novas soluções ao mercado aonde as EMNs estão inseridas. Por conseguinte, podem atuar para o aumento da receita oriunda da comercialização de produtos de acordo com as especificidades de cada região em que a organização está inserida. Em outras palavras, o percentual das vendas no exterior - de Stopford e Wells (1972) - pode aumentar à medida que há certa pressão regional onde as EMNs foram internacionalizadas para a criação de soluções personalizadas.



A abordagem teórica de Stopford e Wells (1972) foi baseada em EMNs manufatureiras do final da década de 1960, trazendo a relação notória de estratégia e estrutura, porém deixando de considerar organizações de outros setores e indústrias na criação do constructo de estrutura organizacional, como por exemplo, as que são baseadas na prestação de serviços, no agronegócio, em bens de consumo, etc. Apesar das duas estratégias internacionais básicas serem *a priori* as mesmas, os arranjos organizacionais das EMNs para determinadas indústrias podem ser distintos daqueles do setor manufatureiro.

## **2.5 Síntese das Estratégias Internacionais no Processo de Internacionalização das EMNs**

Na busca por novos mercados para expansão, as EMNs podem adotar duas estratégias internacionais básicas no processo de internacionalização. A primeira delas diz respeito a diversidade de produtos no exterior e que também é relativa a padronização global da produção com ganhos de economia de volume – por exemplo de escala. O controle, neste caso, pode ser centralizado na sede com subsidiárias apenas desempenhando um papel na organização para apoiar as atividades operacionais, comerciais e de distribuição. Neste tipo de organização a maior parte da receita advém da comercialização de produtos que possuem forte apelo global.

A outra estratégia internacional básica é a da diversidade por área geográfica - característica das EMNs que atendem às necessidades locais de novos mercados no exterior. Nesta estratégia, os produtos são direcionados e elaborados para cada localidade onde encontram-se as subsidiárias. Existe certa preocupação na criação e produção de produtos personalizados. Estes passam a ser distintos para cada região e não há como existir alto ganho de escala. A maior parte da receita vem da comercialização de produtos que são exclusivos das diversas regiões.

Seguindo a segunda estratégia internacional básica, as subsidiárias podem ser mais independentes, descentralizadas, bem como lograr um alto grau de importância na organização além do mero papel, já que as mesmas são diferentes internamente ( vide Apêndice C ). As duas estratégias internacionais são divergentes e conflitantes, pois à medida que uma delas busca a padronização dos produtos a

outra recorre ao oposto, ou seja, a personalização dos mesmos produtos e adequações às necessidades das regiões. São estratégias distintas e que trazem impacto nas estruturas organizacionais das EMNs ( vide Apêndice A ), ficando evidentes no momento em que as organizações buscam a expansão e precisam lidar com as novas escolhas que até então não eram necessárias no mercado doméstico.

### 3 JUSTIFICATIVA DE PESQUISA

Desde o ano de 2003, o Brasil, representado por suas EMNs, vem ganhando grande importância no cenário global quanto ao fluxo de investimento direto estrangeiro [IDE]. Este índice, que em 2006 alcançou aproximadamente 30 bilhões de dólares, coloca as EMNs brasileiras em um patamar representativo na América Latina e na economia mundial. Segundo o relatório da UNCTAD (2010) o crescimento das empresas transnacionais [TNCs] latino-americanas impulsionou o aumento do fluxo de investimento direto estrangeiro [IDE] nos anos recentes, conforme apresentado a seguir.

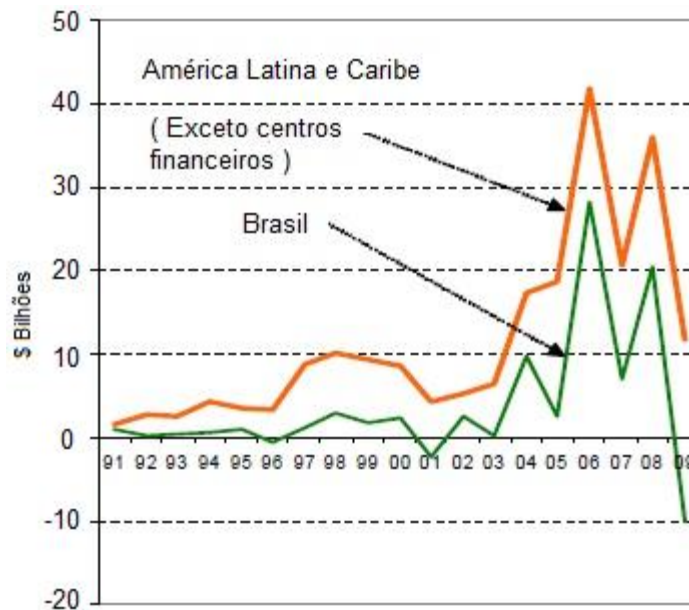


Figura 4 – Fluxo de investimento direto estrangeiro [IDE]

Fonte: Traduzido de UNCTAD (2010).

Nota: Fluxo de investimento direto estrangeiro [IDE] da América latina, Caribe e Brasil, 1991-2009 (exceto de centros financeiros)

Justifica-se a realização dessa pesquisa para analisar as EMNs brasileiras que impulsionaram a economia regional e se posicionaram como grandes *players* no cenário internacional. Entender quais são as estratégias utilizadas por essas EMNs até o momento em que as mesmas tornaram-se maduras passa a ser de extrema relevância, já que as mesmas impulsionam o fluxo de investimento direto estrangeiro

[IDE]. Outra justificativa para escolha das EMNs como objeto de estudo é o seu forte papel na sociedade, uma vez que podemos considerá-las como corporações de grande porte com enorme importância para questões econômicas, políticas e culturais nos países em que as mesmas estão inseridas.

Considera-se também a escolha das EMNs brasileiras como objeto de análise por sua grande importância histórica no país, ou seja, desde a década de 1950 tais organizações crescem junto com o Brasil e apresentam um forte papel na economia nacional. Para a literatura da relação de estratégia e estrutura, verifica-se grande incipiência de estudos de EMNs brasileiras no contexto de suas estratégias adotadas no processo de internacionalização, apesar de existir estudos recentes na literatura nacional envolvendo o tema de Estratégia Internacional, como por exemplo, aqueles realizados pelos seguintes autores: Mariotto (2007), Oliveira Jr. (2010), Fleury e Fleury (2011), etc. Contudo, considera-se o modelo de Stopford e Wells (1972), pois é o mais apropriado para a análise do caminho evolucionário das EMNs manufatureiras.

#### 4 PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo busca analisar a relação de estratégia internacional com a estrutura organizacional presente no processo de internacionalização de empresas multinacionais brasileiras. A abordagem temática é recorrente na literatura de estratégia internacional e já foi amplamente estudada por importantes autores. A principal contribuição dessa dissertação é a utilização de empresas brasileiras para comparação da relação de estratégia e estrutura no processo de internacionalização.

O foco do exame é apoiado na abordagem teórica clássica de Stopford e Wells (1972) por trazer a relação de estratégia e estrutura de modo sintético e ser referenciada até os dias de hoje nos estudos de internacionalização. Ademais, o modelo conceitual traz comportamentos empresariais que podem ser associados às duas estratégias internacionais básicas, isto é, a de padronização global e adaptabilidade local. A seguir exibe-se a questão básica e sua indagação derivada para nortear essa pesquisa:

– Qual é a relação entre estratégia de internacionalização e estrutura organizacional observada na expansão internacional de empresas brasileiras?

A questão básica é também apoiada em outra que pode ser considerada como derivada da primeira:

– Quais são as semelhanças e diferenças entre a evolução das estratégias e estruturas observadas em empresas brasileiras e o modelo de Stopford e Wells (1972)?

Após apresentados os estudos de casos será possível responder ambas as questões e identificar as diferenças encontradas com relação ao modelo clássico de Stopford e Wells (1972), assim como características já apresentadas pelo modelo.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a metodologia considera-se a realização de uma pesquisa qualitativa com estudos de casos de EMNs brasileiras que se destacam nos setores manufatureiros, prestação de serviços e agronegócio, e as organizações como estudos de casos exemplares quanto ao uso de suas estratégias internacionais de diversificação, uma vez que a relação das estratégias com as estruturas são consideradas como principal objeto de análise nesse estudo. O processo de escolha de EMNs como estudos de casos aprofundados é significativo, pois busca selecionar e analisar o caso que pode ser considerado como exemplar.

As análises das EMNs são realizadas por meio de estudos de casos aprofundados com base nas estratégias das organizações como exemplares. Na visão de Flyvbjerg (2001), o papel dos exemplares – em inglês *exemplars* -, na ciência, serve como casos paradigmáticos e podem ser considerados como aqueles casos que melhor enfatizam as características gerais de sociedades em questão. Assim sendo, uma atividade científica é reconhecida ou rejeitada como ciência boa na medida em que está próxima dos exemplares por serem protótipos práticos de um bom trabalho científico.

Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e dentro de um contexto de vida real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. O autor cita que não é possível realizar generalizações com estudos de casos. Como definido por vários pesquisadores (GOMM; HAMMERLEY e FOSTER, 2004; STAKE, 1995) o estudo de caso tem distintos significados para os autores em diferentes disciplinas.

Para Stake (1995), é o estudo de particularidades e da complexidade de um determinado caso com o objetivo de entender uma atividade dentro de importantes circunstâncias. O autor identifica três tipos de casos: intrínseco, instrumental e coletivo. Simons (2009) acrescenta que o estudo de caso explora muitas variáveis de interesse, apoia-se em múltiplas fontes de evidência para um entendimento aprofundado de uma situação complexa e única. Segundo George e Bennett (2005),

os estudos de casos apresentam três implicações nos métodos de pesquisa qualitativa nas ciências sociais.

A primeira diz respeito à natureza reflexiva que envolve as disciplinas sociais, tornando a teoria da ciência social provisória e com limites temporais se comparada com as ciências físicas, o que não a impede de criar teorias que sejam acumulativas e progressivas ao longo de um período de tempo. Para a segunda implicação, tem-se o uso de mecanismos causais que exige consistência e um grande nível de detalhes observáveis como fonte poderosa de inferências causais. O detalhamento de fatos observáveis é fundamental, mas é necessário evitar as suposições - como se - para aumentar o nível de confiança do caso estudado.

Para última implicação, tem-se a teorização tipológica - *typological theorizing* - que é uma forma poderosa de criar teorias de médio alcance para os fenômenos complexos identificando similaridades e diferenças entre casos, facilitando comparações, incorporando efeitos interativos e chamando a atenção para as células vazias ou os tipos de casos que ainda não ocorreram ou que talvez não ocorram. Este estudo foi realizado sem a preocupação com a representatividade estatística dos resultados, já que o propósito do estudo foi o de pesquisar com profundidade – alinhado com Simons (2009) - uma grande quantidade de informações.

## **5.1 Do critério de escolha das EMNs**

Para o critério de escolha das EMNs brasileiras considera-se a seleção de três empresas que se destacam quanto ao grau de internacionalização nos setores manufatureiros, prestação de serviços e agronegócio. O motivo principal é trazer para discussão os casos de empresas dos ramos que foram desconsiderados no constructo de estrutura organizacional do estudo realizado por Stopford e Wells (1972), já que o mesmo é amplamente referenciado como um modelo clássico das EMNs pertencentes aos diversos setores da economia.

A escolha é realizada para uma EMN de cada setor previamente selecionado com o intuito de examinar as suas estratégias e estruturas. São analisadas três EMNs que podem apresentar estratégias internacionais distintas e exemplares. As empresas selecionadas também apresentam maturidade no processo de

internacionalização, pois as mesmas possuem um alto grau de internacionalização frente às outras organizações inseridas no mesmo setor analisado.

O alto grau de internacionalização pode ser verificado pelo posicionamento das EMNs em índices relevantes, como a classificação realizada pela FDC (2011) e UNCTAD (2009), ambas elencadas pelo Índice de transnacionalidade - *transnationality index* [TNI]. Os índices são calculados a partir da média das três variáveis: (I) Ativos estrangeiros frente ao total de ativos; (II) Vendas externas frente ao total de vendas; (III) Quantidade de empregados no exterior frente a quantidade total de empregados. Ressalta-se que os dois índices de “transnacionalidade” [TNI] da UNCTAD (2009) e da FDC (2011) são apenas indicadores do grau de internacionalização de determinada EMN e não pode ser igualado ao conceito elaborado pelo modelo teórico de Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987b).

## **5.2 Das análises dos estudos de casos**

Para análise dos estudos de casos, são examinadas as estratégias internacionais e estruturas organizacionais através de comparações com o modelo teórico evolucionário das organizações EMNs de Stopford e Wells (1972) quanto a diversificação de produto e de área geográfica. A abordagem teórica leva em consideração a variável de diversidade (variedade) de produtos vendidos no exterior e a variável de vendas no exterior, relativa a importância das vendas externas no faturamento, medida pelo percentual das vendas totais representadas realizadas no exterior.

Os exames realizados são distintos daqueles do estudo de Stopford e Wells (1972) quanto ao levantamento de dados, já que os autores realizaram entrevistas empíricas. Neste estudo, os dados são coletados dos relatórios e demonstrações que foram disponibilizadas aos investidores das organizações analisadas. O método de análise é distinto da pesquisa de Stopford e Wells (1972), já que o modelo conceitual foi elaborado com base na situação atual das EMNs daquele período e posteriormente foi utilizado para demonstrar o caminho evolucionário das organizações EMNs.

Os estudos de casos são elaborados de modo similar àqueles que foram realizados em estudos relevantes da literatura de estratégia internacional, como por



exemplo, a metodologia empregada por Bartlett e Ghoshal (1989) ou Bartlett (2006), porém, há o foco no processo de internacionalização, sem se ater necessariamente a análises longitudinais, bem como a determinadas classificações ou etapas no processo de internacionalização.

A pesquisa busca analisar importantes EMNs brasileiras com vasta representatividade no país e reconhecimento como organização global, porém selecionadas de acordo com o critério de seleção do tópico anterior. Após definidas as três EMNs, cabe realizar o levantamento das informações das mesmas a partir de dados secundários de relatórios e demonstrativos disponibilizados para os investidores destas, bem como artigos científicos, jornais, revistas especializadas e sites das próprias EMNs. Não há uma restrição para o período de análise, já que as EMNs são estudadas desde o primeiro até o último estágio no processo de internacionalização.

### **5.3 Do roteiro de análise dos estudos de casos**

Os estudos de casos são analisados a partir do seguinte roteiro: (i) O caso; (ii) Do Processo de Internacionalização; (iii) Da Relação de Estratégia Internacional e Estrutura Organizacional; (iv) Cotejo com o modelo de Stopford e Wells; (v) Conclusões do Estudo de Caso. A primeira parte do caso apresenta a EMN por meio de um sumário executivo que traz as informações macro da empresa, porém relevantes sobre o negócio. A segunda parte aborda o processo de internacionalização e a evolução histórica da Companhia.

A terceira parte traz a relação de estratégia internacional e estrutura organizacional presente no processo de internacionalização. A quarta parte apresenta o cotejo do caso com o modelo de Stopford e Wells (1972). A comparação é feita a partir das variáveis de diversidade e das estruturas típicas, além de examinar as semelhanças e diferenças do estudo de caso frente ao modelo conceitual clássico. A quinta parte exhibe conclusões pertinentes ao estudo de caso realizado. Depois são expostas as informações e dados levantados, são realizadas as últimas análises, apresentados os resultados, as discussões finais, bem como as conclusões pertinentes a pesquisa.

#### **5.4 Dos objetivos de pesquisa**

O objetivo principal deste estudo é examinar as estratégias e as estruturas das EMNs brasileiras nos processos de internacionalização à luz do modelo de evolução das organizações de Stopford e Wells (1972). Além de trazer a relação de estratégia e estrutura com base em estudos de casos de EMNs brasileiras. A comparação com o modelo clássico se torna importante à medida que podem surgir inadequações e/ou questões que não são explicadas pelo arcabouço teórico anterior para o caso Brasil. Desde modo, cabe apresentar a seguir o objetivo principal deste estudo e os seus objetivos secundários:

Objetivo principal:

- Examinar as estratégias adotadas das EMNs brasileiras nos processos de internacionalização à luz do modelo de evolução das organizações de Stopford e Wells (1972).

Objetivos secundários - com relação aos estudos de casos escolhidos:

- Escolher três EMNs brasileiras com base nos critérios previamente estabelecidos.
- Trazer o processo de internacionalização de empresas brasileiras.
- Apresentar a relação entre estratégia e estrutura organizacional observada na expansão internacional das empresas brasileiras.
- Apresentar o cotejo com o modelo de Stopford e Wells.
- Concluir os apontamentos dos estudos de casos.
- Apresentar os resultados das análises das semelhanças e diferenças entre a evolução das estratégias e estruturas observadas em empresas brasileiras em face ao modelo de Stopford e Wells (1972).

## 6 ESTUDOS DE CASOS

Com base nas premissas definidas na metodologia, foram escolhidas as seguintes empresas para a realização dos estudos de casos: Embraer, JBS e TAM, por atenderem aos critérios previamente definidos e apresentados. A Embraer S. A. foi escolhida principalmente por ser uma das principais organizações manufatureiras no setor aeronáutico no mundo e por ser precursora desta indústria no país. Além disso, é uma das EMNs brasileiras mais internacionalizadas, já que a mesma obteve a vigésima primeira posição no índice de “transnacionalidade” das EMNs brasileiras em pesquisa realizada pela Fundação Dom Cabral em 2011 - FDC (2011).

A JBS S.A. foi selecionada por pertencer ao setor de agronegócio como a maior processadora de proteína animal do mundo, além de participar do grupo seletivo das principais organizações mundiais nos setores de alimentos, couro, biodiesel, entre outros. A organização também aparece em uma posição de destaque em índices de internacionalização de EMNs brasileiras, como na classificação da FDC (2011) onde ocupou a primeira posição. Outro ponto considerado para tal escolha foi sua presença em todos os continentes, contando com a produção, distribuição, exportação e comercialização de seus produtos.

A TAM S.A. foi selecionada por se destacar no setor de serviços e ser a maior Companhia brasileira de transporte aéreo. Outro fator determinante para esta escolha foi o seu alto grau de internacionalização frente às outras organizações do país para o setor de prestação de serviços. Na classificação da FDC (2011) a TAM ocupou a vigésima posição, sendo uma das corporações mais internacionalizadas do país, mesmo sem serem consideradas as vendas de sua subsidiária presente no Paraguai. Também cabe observar que mesmo assim a EMN está bem posicionada frente às outras organizações dos mais distintos setores da economia.

Com relação à estrutura organizacional, considera-se que as mesmas EMNs já tenham alcançado o nível de maturidade por inúmeros motivos: principalmente por serem grandes corporações com sociedades anônimas, e por possuírem capital aberto, com ações disponíveis para comercialização no mercado brasileiro e norte-americano. Além disso, as empresas selecionadas gozam de uma longa trajetória histórica, posição de destaque frente à concorrência, vasta experiência nos mercados de atuação, e forte presença internacional. Uma vez selecionadas, cabe a

realização dos estudos de casos para analisar o processo de internacionalização buscando o entendimento aprofundado das informações que são apresentadas aos seus investidores.

## 6.1 O caso Embraer

A Embraer S.A. – Empresa Brasileira de Aeronáutica – foi criada em 1969 pelo Governo Federal, sendo precursora no setor manufatureiro aeroespacial no Brasil. Nascida na cidade de São José dos Campos, Estado de São Paulo, no berço militar do Centro Técnico Aeroespacial [CTA] e acadêmico do Instituto Tecnológico de Aeronáutica [ITA]. Com o apoio do Governo Federal, a organização transformou o seu conhecimento tecnológico e científico no que posteriormente se tornaria uma nova indústria brasileira.

Segundo Embraer (2012a) a empresa foi fundada como uma Companhia de capital misto controlada pela União para fabricação do avião Bandeirante. O seu portfólio de produtos na década de 1970 ainda era muito incipiente e os aviões foram fabricados e *a priori* direcionados ao próprio Governo Federal. Os primeiros aviões foram entregues na mesma década, como o avião agrícola EMB 200 Ipanema, o avião militar EMB 326GB Xavante, os aviões EMB 110 Bandeirante que foram destinados a Força Aérea Brasileira e o planador Urupema. Os aviões atendiam a atividades rurais, traslados domésticos e fins militares. Entre as aeronaves que marcaram época estão: Bandeirantes, EMB 326 Xavante, EMB 400 e aquelas pertencentes ao programa AMX.

Após passar por um período de recessão, a Embraer chegou a um ponto de inflexão culminando no processo de privatização, em 1994. Esta transformação organizacional contribuiu para posterior expansão e consolidação da empresa em determinados segmentos de negócios, como o da aviação comercial, aviação executiva e defesa, e segurança. Com mais de 40 anos de história, a Embraer alcançou a excelência no desenvolvimento, na produção e na realização de serviços relacionados à indústria aeronáutica.

Segundo a Embraer (2011), a empresa é atualmente a maior fabricante no mundo de jatos comerciais de até 120 lugares, atende clientes em 95 países, e já fabricou e entregou mais de cinco mil unidades. De acordo com o mesmo

informativo, a organização possui ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo [BM&FBovespa] e é listada há dez anos na Bolsa de Valores de Nova York [NYSE]. Presente em diversos países, a Embraer encerrou o ano de 2010 com mais de 17 mil empregados – 16.133 somente no Brasil, e 1.016 no exterior.

### **6.1.1 Do Processo de Internacionalização**

A história da Embraer está intimamente ligada ao seu processo de internacionalização que ocorreu desde a fundação da Companhia. A orientação internacional já pode ser evidenciada no início da década de 1970, a partir do momento da constituição da parceria com a empresa norte-americana Piper para fabricação de aviões leves e da realização das primeiras entregas das aeronaves no exterior, uma vez que em 1975 a Companhia realizou a exportação do avião EMB 110 Bandeirante para a Força Aérea Uruguaia.

A comercialização com o mercado internacional ocorre logo após a realização das primeiras entregas no mercado doméstico, conforme Embraer (2012a) os aviões Bandeirantes foram entregues em fevereiro de 1973 ao Governo Federal e em abril de 1973 à Transbrasil para aviação comercial. De acordo com o mesmo informativo, as primeiras homologações internacionais dos aviões da Embraer no exterior foram concedidas em 1978 tanto na Europa quanto nos Estados Unidos.

No ano seguinte, a empresa ingressou no mercado internacional com o estabelecimento de uma nova subsidiária nos Estados Unidos e para Embraer (2012b) a unidade foi constituída com objetivo de concentrar atividades de vendas na América do Norte e prover adequado apoio técnico aos novos clientes da Companhia daquela região. A expansão internacional da empresa para França ocorreu no ano de 1983, com a criação da “Embraer Aviation International” (EAI), sediada em Paris.

Para Embraer (2012b) o objetivo da empresa era de concentrar atividades de vendas no território europeu, e prover adequado apoio técnico aos novos clientes da Embraer na Europa, Oriente Médio e África. A década de 1980 é marcada pela produção e comercialização de aviões dedicados não somente ao mercado doméstico, mas também ao mercado estrangeiro. O quadro a seguir apresenta os

fatos históricos ocorridos no processo de internacionalização da Embraer nas décadas de 1970 a 1990:

<b>Ano</b>	<b>Evolução e o Processo de internacionalização da Embraer (De 1970 a 1990).</b>
1974	Parceria com empresa norte-americana Piper.
1975	Exportação de aviões Bandeirante ao Uruguai.
1975	Exportação de aviões Ipanema ao Uruguai.
1977	Bandeirante homologado na Europa (França).
1977	Exportação de aviões Bandeirante à França.
1978	Bandeirante homologado pelo CAA no Reino Unido.
1978	Bandeirante homologado pelo FAA nos Estados Unidos.
1979	Estabelecida a subsidiária Embraer Aircraft Company (EAC) nos Estados Unidos.
1983	Estabelecida a subsidiária Embraer Aviation International (EAI) na França.
1983	Primeiro avião Tucano produzido no exterior - no Egito - sob licença da empresa.
1985	356 unidades do avião Brasília vendidos em mais de 14 países.
1986	Avião EMB 312 Tucano fabricado na Irlanda do Norte pela empresa Short Brothers.
1988	Parceria com organização argentina, Fábrica Militar de Aviones (FMA), no projeto CBA 123 Vector.
1993	Realização de parcerias internacionais para o programa EMB 145, com Gamesa (Espanha), C&D (EUA), ENAER (Chile) e Sonaca (Bélgica) e fornecedores.
1994	A Embraer é privatizada.
1996	Primeira entrega do EMB 145 à empresa norte-americana Continental Express.
1996	Grupo Bozano e a Previ assumem o controle da empresa.
1998	O Governo da Grécia encomenda quatro EMB-145 AEW&C.
1999	Lançamento da Família EMBRAER 170/190 dentro de padrões internacionais.
1999	Realização de uma aliança estratégica com um grupo europeu de empresas aeroespaciais.
1999	Criação da ELEB – Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A., através de uma “ <i>joint venture</i> ” com o grupo Liebherr Aerospace, com sede na Suíça.

Quadro 3 - Evolução e o Processo de internacionalização da Embraer – De 1970 a 1990.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Fatos históricos levantados com base nos dados divulgados por Embraer (2012a).

No início da década de 1990 a Companhia passou por dificuldades para comercialização dos aviões do programa CBA 123 e também entrou em uma forte recessão financeira que de acordo com Embraer (2012a) culminou na redução de 13.900 para 9.900 funcionários. O ponto de inflexão ocorre em 1994 quando a Embraer é privatizada e de acordo com Folha (2009) a participação majoritária da empresa foi destinada às instituições financeiras Bozano Simonsen, Wasserstein e Perella através dos fundos de pensão PREVI e SISTEL.

Após período de recessão a empresa começou a colher os frutos das parcerias estratégicas internacionais e com o apoio do Governo Federal e do presidente Fernando Henrique Cardoso apresentou o EMB 145 – posteriormente chamado de ERJ 135 - à imprensa do Brasil e do exterior. O jato pressurizado para transporte regional foi homologado nos dois anos seguintes no mercado nacional e internacional e em 1996 foi realizada a primeira entrega para empresa norte-americana Continental Express.

A década de 1990 também pode ser lembrada pelo programa ALX, versão militar do Super Tucano, e pelos aviões contratados pela Força Aérea Brasileira [FAB] para o programa do Governo Brasileiro de Vigilância da Amazônia (SIVAM). As parcerias internacionais continuaram no ano de 1999, tanto para elaboração dos aviões da Família EMBRAER 170/190 quanto para a nova composição societária, isto é, após a formação de alianças estratégicas com o grupo de empresas composto pela EADS, Dassault, Thales e Snecma. Também no fim desta mesma década a Embraer criou uma *joint venture* com o grupo suíço Liebherr Aerospace.

No início da década de 2000 a empresa se expandiu no exterior com o estabelecimento de escritórios comerciais na China e em Cingapura e lançou ações na Bolsa de Valores de São Paulo [BM&FBovespa] e de Nova York [NYSE]. Além disso, em 2001 a Companhia abriu uma nova unidade operacional em São José dos Campos – Eugênio de Melo –, construiu uma pista de ensaios de voo e depois inaugurou o complexo industrial em Gavião Peixoto. No ano seguinte, em 2002, a Companhia estabeleceu outra unidade de manutenção nos Estados Unidos, em Nashville, denominada “Embraer Aircraft Maintenance Services” [EAMS]. A evolução histórica da Companhia e o seu processo de internacionalização nos anos 2000 são apresentados no Quadro a seguir:

Ano	Evolução e o Processo de internacionalização da Embraer (Década de 2000).
2000	Lançamento de ações na bolsa de valores de São Paulo e Nova York.
2000	Inauguração de seu escritório comercial em Cingapura e em Beijing, na China.
2001	Estabelecimento da unidade industrial em São José dos Campos –Eugênio de Melo-, São Paulo, Brasil.
2002	Inauguração da unidade de manutenção em Nashville, Tennessee, nos Estados Unidos, Embraer Aircraft Maintenance Services – EAMS.
2002	Inauguração do complexo industrial de Gavião Peixoto, com o foco em produtos de Defesa.
2002	Realização da <i>joint-venture</i> HEAI com a empresa AVIC II na China para produção de aeronaves ERJ 145 em Harbin.
2003	US Airways encomenda o EMBRAER 170, lançando aeronave nos Estados Unidos.
2003	A JetBlue Airways, empresa dos Estados Unidos, encomenda 100 aviões EMBRAER 190.
2004	EMBRAER 170 é homologado e entra em serviço na Europa e Estados Unidos.
2004	Aquisição da OGMA – Indústria de Aeronáutica de Portugal S.A.
2005	Inauguração do Centro de Serviços em Gavião Peixoto.
2006	Adesão ao Novo Mercado da Bovespa.
2006	Embraer e CAE estabelecem uma <i>joint venture</i> dedicada ao treinamento de pilotos e equipes de solo.
2006	Implantação de quatro centros de serviços nos Estados Unidos e um na França.
2007	Expansão de sua rede de centros de serviços para jatos executivos, incluindo a ABS Jets, na República Tcheca, e a Hawker Pacific, em Cingapura.
2008	Nova unidade industrial estabelecida em Taubaté, São Paulo, Brasil.
2008	Aquisição e controle da ELEB - Embraer Liebherr Equipamentos do Brasil S.A. pertencentes a Liebherr Aerospace S.A.S.
2008	Realização de parceria com a EgyptAir Maintenance & Engineering firmando um acordo para capacitação da empresa egípcia para reparo de peças.
2008	Anúncio do projeto de implantação de duas novas unidades industriais – uma dedicada à fabricação de estruturas metálicas usinadas e outra à fabricação de conjuntos em materiais compósitos, ambas localizadas na cidade de Évora, em Portugal.
2008	Inauguração do Centro de Serviços em Mesa, Arizona, Estados Unidos.
2008	Inauguração do Centro de Serviços de Bradley, em Windsor Locks, Estado de Connecticut, Estados Unidos.
2008	Anúncio da construção da primeira fábrica nos Estados Unidos para realização de montagem final, no Aeroporto Internacional de Melbourne, no Estado da Flórida.

Quadro 4 - Evolução e o Processo de internacionalização da Embraer – Década de 2000.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Fatos históricos levantados com base nos dados divulgados por Embraer (2012).



Nos anos 2000 a empresa aumentou sua presença na China, através da realização da *joint venture* – Harbin Embraer Aircraft Industry [HEAI] – com a empresa AVIC II pertencente ao governo Chinês, para a produção de aeronaves ERJ 135 em Harbin. Internacionalizou-se para Portugal com a compra da OGMA – Indústria de Aeronáutica de Portugal S.A. – que segundo Folha (2004) seria uma forma de entrar na União Europeia, apesar da empresa portuguesa já atuar com a inspeção da frota de Embraer ERJ-145 usada pelas forças aéreas grega e belga, além da manutenção dos Embraer ERJ-145 da Portugalia Airlines. E também na mesma década a Companhia continuou com o processo de internacionalização, como a sua expansão nos Estados Unidos e no Brasil, com a criação de novas unidades industriais, centros de distribuição e de serviços.

### **6.1.2 Da Relação de Estratégia Internacional e Estrutura Organizacional**

A Embraer desde o seu surgimento trazia como parte inerente de seus negócios a orientação e a estratégia internacional. Isso fica evidente já no início da década de 1970 à medida que há o apoio de colaboradores estrangeiros para construção de protótipos, assim como o estabelecimento de parcerias com empresas internacionais, além das primeiras exportações. Desde a fundação da Companhia fica claro o direcionamento para adoção da estratégia internacional de padronização global, uma vez que os seus produtos fabricados são homogêneos e não necessitam de adaptações substanciais para os gostos e/ou necessidades locais.

A estrutura organizacional nos primeiros anos se assemelha a divisão internacional, já que a empresa buscava a continuidade da liderança no mercado doméstico e comercializava os seus aviões tanto no Brasil quanto no exterior através de exportações. No final da década de 1970 e início dos anos 1980 surgem as primeiras subsidiárias nos Estados Unidos e na França que foram destinadas para realização de vendas às novas regiões, bem como prover o apoio técnico necessário dos produtos comercializados.

Naquele período da década de 1980 as duas subsidiárias atuavam apenas como braços estratégicos e possuíam um papel na corporação, já que a fabricação, o desenvolvimento e a engenharia eram somente realizados no país de origem. A presença internacional ainda era incipiente, porém as exportações e as comercializações realizadas junto ao mercado exterior estavam em ascensão, como por exemplo, só em 1985 a Companhia vendeu 356 unidades do avião Brasília que foram entregues em mais de 14 países.

Nesta mesma década de 1980 a Embraer atuou com parcerias internacionais para produção de aviões no exterior, como nos casos ocorridos no Egito e na Irlanda do Norte, bem como na Argentina no programa CBA 123 Vector com a organização Fábrica Militar de Aviones (FMA). No início da década de 1990 a Companhia também realizou parcerias internacionais com organizações de diversos países, como aquelas ocorridas através do programa EMB 145 com as empresas Gamesa (Espanha), C&D (EUA), ENAER (Chile) e Sonaca (Bélgica) e com uma série de fornecedores.

O aumento das exportações e da produção no exterior foi abalado no início da mesma década de 1990, pois a Companhia passou por um período de recessão, culminando em reestruturações e a posterior privatização. A crise financeira da Embraer impactou na sua estrutura organizacional, porém não alterou o rumo da estratégia internacional adotada, já que os produtos comercializados continuavam sendo padronizados e direcionados tanto ao mercado doméstico quanto ao internacional.

Na década de 2000 a busca pela expansão internacional através da realização de aquisições e de *joint ventures* afetou a sua estrutura organizacional, já que a Embraer passou a integrar novos mercados internacionais, tanto para a comercialização de seus produtos quanto para a manutenção e suporte pós-venda, como por exemplo, com o estabelecimento de novas subsidiárias nos Estados Unidos, na Suíça, em Portugal e na China. Também foi apoiada pela criação de novos escritórios comerciais, na China e em Cingapura, bem como os centros de serviços estabelecidos nos Estados Unidos.

No Brasil a Companhia também abriu novas subsidiárias dedicadas a operação, criação, desenvolvimento, engenharia e produção de aeronaves, como as unidades industriais inauguradas em São José dos Campos – Eugênio de Melo -,

Gavião Peixoto e em Taubaté. A operação ficou centralizada no país de origem e as subsidiárias se tornaram centros de apoio destinados às atividades secundárias, uma vez que os aviões são fabricados no Brasil e comercializados no exterior. Com exceção apenas fábricas inauguradas em 2008 no exterior, isto é, nos Estados Unidos e em Portugal.

### **6.1.3 Cotejo com o modelo de Stopford e Wells**

Para comparar a expansão apresentada pela empresa Embraer com o modelo evolucionário de Stopford e Wells (1972) são relacionadas - de modo macro - a sua trajetória histórica com o grau de adoção das estratégias internacionais de diversidade. A Embraer desde a sua fundação já era orientada pela busca da alta diversidade de produtos direcionados ao exterior, pois seus aviões sempre foram criados com o foco no mercado internacional. A homogeneidade de seus produtos alinhada às exportações faz com que a Companhia siga a estratégia de padronização global.

A alta diversidade de produtos no exterior ocorre no momento em que a Companhia disponibiliza uma série de aviões padronizados e direcionados a diferentes mercados, isto é, os produtos não são criados para determinados mercados, como o próprio mercado doméstico e/ou determinada região internacional, como por exemplo, os aviões que foram disponibilizados para o mercado francês também poderiam ser utilizados e/ou comercializados com o mercado norte-americano sem a necessidade de vastas mudanças ou adaptações dos produtos de acordo com as exigências da nova localidade.

Outra variável que também direcionou a empresa em sua evolução histórica foi a da importância das vendas no exterior. A Embraer desde o seu surgimento realiza exportações e comercializa os seus produtos no mercado internacional. Tal prática coloca como parte importante de seu faturamento o comércio com outras regiões geográficas, isto é, atualmente a maioria das compras da Companhia é feita por organizações estrangeiras. Suas exportações posicionam as subsidiárias internacionais da empresa como braços estratégicos que apoiam o comércio no exterior. A Embraer acaba por ter pouca participação de cada subsidiária

internacional na composição da receita que caracteriza o baixo grau de vendas no exterior do modelo de Stopford e Wells (1972).

A semelhança na estrutura organizacional ocorre no momento em que a empresa evolui da divisão internacional para divisão por produtos mundiais. Porém, há diferenças importantes do estudo de caso da Embraer frente ao modelo conceitual de Stopford e Wells (1972), ou seja, à medida que surgem especificidades que direcionam tanto a estratégia quanto a estrutura organizacional e que não foram contempladas no modelo anterior, como por exemplo, a existência de pressões exógenas à estratégia internacional adotada - como as pressões governamentais que direcionam a Companhia no processo de internacionalização – e a mudança na estrutura organizacional, pois a mesma passa a ser cada vez mais complexa, uma vez que ocorre a privatização, são realizadas *joint ventures*, parcerias e são criadas subsidiárias internacionais para apoio operacional.



Figura 5 – Expansão da Embraer à luz do modelo evolucionário de Stopford e Wells (1972)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 6.1.4 Conclusões do Estudo de Caso

A Embraer segue a adoção da estratégia internacional de padronização global, pois direciona seus produtos e serviços ao mercado global sem a

necessidade de grandes ajustes e/ou adaptações locais. Desde o seu surgimento teve como um dos principais clientes o próprio Governo Federal do Brasil, ou seja, tanto antes quanto depois de sua privatização pela contínua contratação e envolvimento da empresa na produção de aviões direcionados aos programas da União.

A Companhia sofre pressões governamentais no Brasil e no exterior, como por exemplo, o caso do próprio estabelecimento da *joint venture* HEAI que foi constituída sob a exigência da participação do Governo chinês. Além da dependência de homologações para comercialização de seus aviões no mercado doméstico e externo. Há também inúmeras influências exógenas e/ou outros problemas que a Companhia pode passar no exterior, como a falta de demanda ocorrida pelo jato ERJ-145 da Embraer que ameaçou o fechamento da sua unidade produtiva na China em 2010. De acordo Folha (2010), os jatos da Embraer ERJ-145 vinham nos últimos anos perdendo mercado por conta do aumento do preço dos combustíveis, que levou as empresas aéreas a optar por aviões maiores.

## **6.2 O caso JBS**

A JBS foi fundada em 1953, por José Batista Sobrinho, no interior do estado de Goiás como uma abatedora de gado de pequeno porte. Com uma trajetória de sucesso, a organização transformou-se ao longo de cinco décadas na maior produtora de proteína no mundo. Segundo a JBS (2011), com o faturamento líquido de R\$ 55 bilhões em 2010, a corporação posiciona-se no mercado global como a maior produtora e exportadora de carne bovina e ovina, líder na produção de couros processados, a segunda maior produtora de carne e de frango, e a terceira maior produtora de carne suína e produtos lácteos no mundo.

De acordo com o mesmo relatório a organização, atua na comercialização de produtos *in natura*, processados e industrializados de carne em mais de 100 países distribuídos em todos continentes. Para o mesmo informativo, na unidade de negócios de couro ocorre o processamento de todas as fases do produto, e para os produtos lácteos também atua na produção e comercialização. Além disso, a organização realiza a distribuição e exportação de seus produtos pelos países no mundo.

Seu crescimento inicial foi marcado por uma série de aquisições que consolidou na criação da corporação JBS S.A.. A organização começou a internacionalizar-se apenas em 2005, por meio de sua presença nos países do Mercosul, apesar de já atuar com exportação desde 1997. Em 2007, a empresa realizou um IPO na Bolsa de Valores de São Paulo [BM&FBovespa] e ingressou no mercado norte-americano. Nos anos seguintes, a empresa consolidou-se nos segmentos de negócios por meio da busca pela expansão e realização de aquisições de grandes empresas. Atualmente a JBS possui 140 unidades de produção e conta com mais com mais de 120 mil empregados presentes em diversos países no mundo.

### **6.2.1 Do Processo de Internacionalização**

A JBS nasceu a partir de uma pequena empresa destinada ao abate de gado que foi estabelecida em 1953 no interior do Estado de Goiás. Os primeiros 50 anos da Companhia foram marcados por uma série de aquisições de plantas de abate e unidades produtoras que aumentaram sua capacidade produtiva e proporcionaram a expansão da Companhia no mercado nacional. Na década de 2000 a empresa alcançou um crescimento vertiginoso, se internacionalizou e atingiu a liderança no mercado nacional e global para determinados segmentos de negócios.

Essa fase de forte expansão nacional e internacional da empresa começou em 2005, após a criação da JBS S.A. e a aquisição da empresa Swift Armour S.A. na Argentina, que pode ser considerado como um marco inicial no processo de internacionalização da Companhia. Em 2007 a JBS lançou suas ações na Bolsa de Valores de São Paulo [BM&FBovespa] e continuou com o seu processo de expansão através de aquisições de empresas tanto no território nacional quanto no internacional.

Neste mesmo ano de 2007, a JBS se internacionalizou para três novos continentes através de aquisições e colocou a empresa em novo patamar na indústria nacional e internacional, como foram os casos ocorridos das compras realizadas de uma nova unidade produtiva localizada em Maringá, Paraná, e de duas unidades na Argentina, além da distribuidora de alimentos norte-americana SB Holdings e da Swift Foods Company nos Estados Unidos, bem como a compra de

50% da Inalca na Itália. A evolução histórica da Companhia e o seu processo de internacionalização são apresentados no Quadro a seguir:

<b>Ano</b>	<b>Evolução e o Processo de internacionalização da JBS</b>
1953	Início das operações da empresa como uma pequena planta de abate na Cidade de Anápolis, Goiás, Brasil.
1968	Aquisição da primeira planta de abate em Planaltina, Distrito Federal, Brasil.
1970	Aquisição de uma planta de abate em Luziânia, Goiás Brasil. A capacidade produtiva aumentou para 500 cabeças de gado por dia.
1981 à 2002	Aquisições de plantas de abate e unidades produtoras de carne <i>in natura</i> e industrializada, bem como realização de investimentos no aumento da capacidade produtiva. Capacidade de abate alcançou a marca de 5,8 mil cabeças/dia.
2004	Aquisição de 50% da BF Alimentos.
2005	Criação da JBS. S.A. - mudança da razão social de Friboi para JBS.
2005	Aquisição da Swift Armour S.A., maior produtora e exportadora de carne bovina na Argentina.
2007	Lançamento de ações na bolsa de valores de São Paulo.
2007	Aquisição de duas unidades na Argentina (Berazategui e Colonia Caroya).
2007	Aquisição da distribuidora de alimentos SB Holdings dos Estados Unidos.
2007	Aquisição de mais uma unidade no Brasil, em Maringá, Paraná.
2007	Aquisição da Swift Foods Company, que passou a ser chamada JBS USA.
2007	Aquisição de 50% da Inalca em dezembro, uma das maiores produtoras de carne bovina da Europa.
2008	Aquisição da empresa norte-americana Smithfield Beef e da australiana Tasman Group.
2008	Liderança mundial no setor de carnes.
2009	Associação com a Bertin S.A., segunda maior Companhia de carne bovina do Brasil.
2009	Incorporação de cinco unidades de abate.
2009	Constituição da JBS Couros, que representa a entrada da Companhia no ramo de industrialização, comercialização, importação e exportação de couros.
2009	Aquisição de 64% do capital social da Pilgrim's Pride Corporation com sede em Pittsburgh, Texas, Estados Unidos, com atuação na criação, abate, processamento e comercialização de carne de frango.
2009	Aquisição da Tatiara Meat Company (TMC), através de sua subsidiária integral, Swift Austrália.

Quadro 5 - Evolução e o Processo de internacionalização da JBS.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Fatos históricos levantados com base nos dados divulgados por JBS (2012).

Em 2008 foram realizadas novas aquisições, como a do grupo australiano Tasman e da empresa norte-americana Smithfield Beef, e em 2009 foram adquiridos 64% do capital social da corporação norte-americana Pilgrim's Pride, bem como a compra da empresa australiana Tatiara Meat, além da associação realizada com a Companhia brasileira Bertin S.A. Recentemente, a Companhia ingressou em novos segmentos de negócios, como a comercialização de frangos, de produtos lácteos e de couros através da criação da JBS Couros com o foco no ramo de industrialização, comercialização, importação e exportação.

O processo de expansão da Companhia no Brasil e no mundo proporcionou à JBS a liderança no mercado mundial no setor de carnes e uma posição de destaque em outros setores da economia. Segundo Economist (2009) as diversas de compras internacionais trouxeram à empresa grandes operações na Argentina, Itália, México, Estados Unidos e Austrália. E de acordo com a mesma notícia nada se compara em tamanho a compra da Swift em 2007, que até então era considerada a terceira maior processadora de carne bovina e suína nos Estados Unidos e a maior processadora de carne bovina na Austrália.

### **6.2.2 Da Relação de Estratégia Internacional e Estrutura Organizacional**

A JBS começou sua operação como uma pequena empresa que buscava a liderança no mercado doméstico através do aumento de sua produção e se valendo de aquisições de empresas concorrentes. A orientação internacional da Companhia só ganha evidência em 2005 a partir do momento que a empresa se expande e ingressa no exterior. Nesse período, a sua estratégia internacional ainda não era concisa e sua estrutura organizacional era apoiada em apenas uma nova subsidiária no exterior, caracterizando a formação de uma divisão internacional.

Nos anos seguintes a Companhia adota a estratégia de adaptabilidade local, uma vez que a organização se expande no exterior e busca de forma descentralizada novos mercados através da compra de empresas presentes em diversos países. Sua estrutura organizacional muda da divisão internacional para a divisão por área geográfica à medida que são adquiridas novas unidades produtivas nas diversas regiões que atendem às necessidades dos mercados locais.



A JBS atua com o baixo grau de diversidade de produtos e tem como principal segmento de negócio a produção de carne bovina. Além disso, seus negócios são apoiados na comercialização de *commodities* e/ou de produtos de baixo valor agregado que também sofrem com restrições e/ou exigências sanitárias das diversas localidades. O tipo de negócio da JBS restringe de certa maneira que a empresa atue com um comportamento centralizador, já que a Companhia se internacionalizou a inúmeros mercados de forma descentralizada dificultando a sua gestão. Além disso, no agronegócio as Companhias podem lidar com problemas de ganhos nas economias de volume, por lidar, como por exemplo, com restrições de recursos naturais para determinadas regiões como fonte de matéria prima e com possíveis impedimentos legais para comercialização dentre às regiões em que a mesma opera.

### **6.2.3 Cotejo com o modelo de Stopford e Wells**

A comparação entre o modelo evolucionário de Stopford e Wells (1972) com a trajetória histórica da JBS que culminou na sua expansão e no processo de internacionalização pode ser analisada a partir das variáveis de diversidade e por suas mudanças nas estruturas organizacionais. A primeira delas seria a existência da divisão internacional uma vez que a empresa focava na liderança nacional até o ano de 2005, já que no mesmo ano a Companhia ingressou no mercado internacional através da aquisição de uma empresa no exterior que serviria como base para o processo de internacionalização.

A presença da Companhia em outros países é apoiada em recentes aquisições de empresas concorrentes e no estabelecimento de novas instalações físicas internacionais que trouxeram ao longo dos últimos anos o aumento da importância das vendas realizadas no exterior. A partir do momento que há o aumento das vendas de suas subsidiárias internacionais a JBS começa a direcionar sua estrutura organizacional para novas regiões e passa a se organizar em divisões por áreas geográficas.

A diversidade de produtos no exterior da Companhia é baixa, já que a empresa foca na produção de carne bovina. Os seus segmentos de negócios são atrelados às suas divisões internacionais que *a priori* atuam de maneira

independente. A estratégia internacional adotada passa ser ao longo dos anos àquela de adaptação por área geográfica, uma vez que a JBS busca o ingresso em novos mercados através de aquisições que conseqüentemente se transformam nas suas subsidiárias internacionais.

As semelhanças com o modelo clássico de Stopford e Wells (1972) acabam no momento surgem novos direcionadores no processo de internacionalização, como por exemplo, há grande importância destinada às exportações nas subsidiárias, uma vez que existem limitações de recursos naturais nas regiões internacionais que os mesmos são exportados. Além disso, a escassez de produtos naturais também pode restringir a Companhia na busca por novas regiões a serem internacionalizadas. Outra diferença não considerada no modelo clássico seria a própria gestão da Companhia que apresenta características de uma empresa familiar apoiada em uma forte cultura organizacional. A JBS sempre foi comandada pela família Batista e segue uma gestão peculiar que também pode estar associada à busca pela expansão através de aquisições.



Figura 6 – Expansão da JBS à luz do modelo do modelo evolucionário de Stopford e Wells (1972)

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### **6.2.4 Conclusões do Estudo de Caso**

A JBS segue a estratégia internacional de adaptabilidade local e busca a diversidade por área geográfica. A adoção dessa estratégia é relativamente recente uma vez que a Companhia tem 59 anos de existência e só foi internacionalizada em 2005. A empresa vem apresentando um crescimento desenfreado desde o seu ingresso no exterior que foi marcado por aquisições tanto no mercado nacional quanto no internacional.

Sua expansão internacional a colocou em uma posição favorável frente aos seus concorrentes, o que não necessariamente contribuiu para o aumento dos lucros auferidos. Trouxe a liderança no mercado global para produção de proteína animal, porém a Companhia vem apresentando resultados negativos nos últimos anos. Segundo Folha (2012a) a JBS cresceu com o apoio do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e ainda não apresentou lucro. De acordo com a mesma reportagem o presidente da Companhia, Wesley Batista, atribuiu o prejuízo de R\$ 183 milhões em 2011 a um fator pontual.

A empresa vem tomando uma série de medidas para mitigar os problemas do cenário atual desfavorável e reduzir a sua dívida e prejuízo operacional, como por exemplo, anunciou a emissão de US\$ 400 mi em títulos de suas empresas com vencimento em 2020, a busca pelo novo foco na comercialização de itens processados, além de demonstrar interesse na separação da empresa Vigor do grupo para listagem na Bolsa de Valores (Folha, 2012b, 2012c, 2011). Suas ações vêm trazendo resultados, pois de acordo com Valor (2012) a JBS recentemente levantou US\$ 200 milhões em emissão de ações da Pilgrim's Pride.

Outra informação relevante quanto ao processo de internacionalização da JBS seria acerca das pressões exógenas que a Companhia recebeu em sua trajetória histórica. De acordo com Economist (2009) a JBS sofreu pressões da organização "Ranchers-Cattlemen Action Legal Fund" perante a comissão antitruste do Senado dos Estados Unidos nas negociações de compra da Swift em 2007 e posteriormente da Pilgrim's Pride. Segundo a mesma notícia parte da resistência a JBS nos Estados Unidos veio devido ao fato do "modo brasileiro" de financiamento obtido pela empresa, isto é, já que o financiamento saiu principalmente do Governo brasileiro fomentado pelo BNDES.

### **6.3 O caso TAM**

A TAM foi fundada, em 1961, com o nome de Táxi Aéreo Marília e surgiu a partir de um grupo de pilotos de monomotores em Marília, interior do Estado de São Paulo. A empresa inicialmente atuava com o transporte de cargas e passageiros nos estados de São Paulo, Paraná e Mato Grosso. Segundo a TAM (2011), a organização criou a marca TAM - Transportes Aéreos Regionais em 1976, dando origem à atual empresa TAM Linhas Aéreas.

Com o passar dos anos, a empresa foi crescendo organicamente e por meio da adoção de estratégias de aquisições, como da companhia aérea Votec, em 1986, e da Lapsa, em 1996, do governo paraguaio - criando posteriormente a TAM Mercosur. A atual TAM S.A. foi constituída em 1997 para atuar como controladora do grupo. Segundo a TAM (2011b), é composta pela TAM Linhas Aéreas S.A. (“TLA”); Transportes Aéreos del Mercosur S.A. (“Mercosur”); TP Participações Ltda.; Multiplus S.A. (“Multilpus”) e Pantanal Linhas Aéreas S.A. (“Pantanal”).

Outras empresas também foram adquiridas após a criação da TAM S.A., como a Itapemirim Transportes Aéreos Regionais - alterada para Interexpress Transportes Aéreos Regionais – em 1998, e a Helisul Linhas Aéreas S.A. que foi adquirida no mesmo ano e posteriormente denominada como TAM Express S.A.. De acordo com TAM (2011c), em 2005 a organização concluiu sua oferta pública de ações na Bolsa de Valores de São Paulo [BM&FBovespa], e no ano seguinte a ingressou no mercado norte-americano por intermédio da Bolsa de Nova York – NYSE.

Tornou-se a maior empresa de transporte aéreo do país - de acordo com ANAC (2011) - para o número de passageiros transportados em 2010. A Companhia atua com a prestação de serviços, realizando o transporte de cargas, bem como voos domésticos e internacionais. Segundo a TAM (2011b), a Companhia fechou o ano de 2010 com o faturamento de R\$ 11,79 bilhões, 28.193 funcionários, voou mais de 303 mil etapas entre 19 destinos internacionais diretos e 89 destinos nacionais, transportando 34,5 milhões de passageiros.

### 6.3.1 Do Processo de Internacionalização

A TAM inicia sua história como uma empresa pequena dedicada a realização de voos regionais e que competia com grandes corporações no setor da aviação brasileira. Segundo TAM (2011a) a empresa nas décadas de 1960 e 1970 atuava com o transporte aéreo regional de cargas e de passageiros entre os Estados do Paraná, de São Paulo e do Mato Grosso. O processo de internacionalização da Companhia pode ser considerado como tardio, sendo que nos primeiros trinta anos a empresa buscava *a priori* a liderança no mercado nacional. A evolução histórica da Companhia e o seu processo de internacionalização dentre as décadas de 1960 e 1990 são apresentados no Quadro a seguir:

Ano	Evolução e o Processo de internacionalização da TAM (De 1960 a 1990).
1961	Fundação da Companhia Táxi Aéreo Marília.
1976	Surgimento da TAM - Transportes Aéreos Regionais.
1980	Substituição dos aviões bimotores por Fokker-27.
1986	Aquisição da Companhia aérea Votec.
1989	Aquisição de aviões Fokker-100.
1992	Obtenção de permissão para operar entre as regiões delimitadas pelo Governo Federal. Início da transição do posicionamento da empresa, ou seja, de regional para nacional.
1993	Lançamento do Programa Fidelidade.
1995	Início de acordos com Companhias do exterior, American Airlines e a Airfrance, para operação de voos internacionais.
1996	Acidente aéreo com o Fokker-100, com 99 vítimas.
1996	Início das operações em todo o território nacional.
1996	Aquisição da Companhia Lapsa do governo paraguaio e criação da TAM Mercosur.
1996	Formação de parceria com Lan Chile e Taca, para compra de 150 aeronaves da Airbus.
1998	Compra dos primeiros aviões Airbus A330.
1998	Primeiro voo internacional na rota São Paulo-Miami
1999	Realização da parceria com a Air France para primeiro destino para a Europa (Paris).

Quadro 6 - Evolução e o Processo de internacionalização da TAM – De 1960 a 1990.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Fatos históricos levantados com base nos dados divulgados por TAM (2011a) e TAM (2012b).

Na década de 1970 a Companhia passou a atuar com o nome de “Transportes Aéreos Regionais” e de acordo com TAM (2011a) a década seguinte foi marcada com um período de crescimento. A sua expansão na década de 1980 ainda era voltada para o mercado nacional e a sua cobertura regional foi estendida em 1986 para as regiões do Centro-Oeste e do Norte do país, isto é, após aquisição da empresa Votec. Sua frota também foi renovada no mesmo período, com as aquisições dos aviões Fokker-27 e dos aviões Fokker-100, que foram importados da Holanda.

Na década de 1990 a Companhia buscou atender a todo o mercado nacional a partir do momento que conseguiu a autorização do Governo Federal para operar em novas regiões no país. Em 1993 lançou o Programa de Fidelidade que posteriormente viria a se tornar um dos principais segmentos de negócios da empresa. Além disso, começou a negociação em 1995 com Companhias aéreas do exterior para operação de voos internacionais, como aquelas realizadas com as empresas American Airlines e Airfrance.

Em 1996 a TAM passou por um momento de crise com o acidente aéreo envolvendo o Fokker-100 que levou a ocorrência de 99 vítimas. No mesmo ano a empresa começou a operar em todo o território nacional e iniciou o seu processo de internacionalização. A Companhia ingressou no mercado internacional no momento em que adquiriu a empresa Lapsa do governo paraguaio, criou a TAM Mercosur e começou a operar em voos internacionais. Além de disso, no mesmo ano fechou parcerias com as empresas estrangeiras Lan Chile e Taca, para compra de 150 aeronaves da Airbus.

No fim da década de 1990 a Companhia passou a atender ao mercado norte-americano e realizou o primeiro voo da rota São Paulo-Miami em 1998. No ano seguinte a cobertura se estendeu para região europeia, após a realização da parceria com a Companhia aérea Air France, tendo Paris como sendo o primeiro destino na Europa. Nesse período a TAM também disponibilizou um novo sistema de bilhetes eletrônicos, intitulado de “e-ticket”.

Nos anos 2000 a empresa continuou com crescimento e aumentou a sua cobertura tanto no mercado doméstico quanto no internacional. Segundo TAM (2011a) a empresa cresceu 31% em 2001 e elevou seu faturamento para cerca R\$ 3 bilhões, ou seja, a empresa se expandiu no mesmo ano da crise da indústria de

aviação internacional. Em 2003 a TAM expandiu sua frota de aviões, continuou realizando investimentos tecnológicos e parcerias estratégicas para aumento da cobertura nacional e da oferta de serviços, como o contrato de compartilhamento realizado com a Companhia Varig. A evolução histórica da Companhia e o seu processo de internacionalização na década de 2000 são apresentados no Quadro a seguir:

Ano	Evolução e o Processo de internacionalização da TAM (Década de 2000).
2001	A aviação internacional entra em retração em decorrência dos atentados de 11 de setembro
2001	Cresce 31% nesse período e eleva o faturamento para cerca R\$ 3 bilhões no ano.
2001	Aquisição de 15 aeronaves Airbus A 320 e dois Airbus A 330.
2003	Remaneja sua malha aérea, reestrutura-se e dá início ao compartilhamento de voos com a Varig.
2003	Lançamento do e-TAM Auto-Atendimento, um equipamento que permite aos passageiros fazer o seu <i>check in</i> em 10 segundos.
2003	Fecha o ano com o lucro de R\$ 174 milhões, o maior de sua história da Companhia.
2003	Torna-se a líder no mercado doméstico.
2004	Criação voos noturnos, com tarifas reduzidas, conhecidos como "corujões".
2004	Aumenta a frequência de voos para os Estados Unidos, França e Chile.
2004	Novos acordos realizados com Companhias nacionais para aumentar a sua cobertura no território nacional:
2005	Aumento dos destinos, rotas e frequências de voos internacionais e nacionais.
2005	Reforça sua integração com a malha da subsidiária TAM Mercosur, sediada em Assunção, no Paraguai.
2006	Novos destinos, rotas e frequências de voos internacionais e nacionais.
2006	Começa a atender Zurique e Genebra, na Suíça, por meio de voos em <i>code share</i> com a Air France.
2007	Estabelece parcerias estratégicas com a TAP, a LAN, a United Airlines e Lufthansa.
2007	Recebe autorização da ANAC para iniciar operação regular para Frankfurt (Alemanha) e Madrid (Espanha).
2007	Aumento da frota para atender novos destinos internacionais.
2007	Liderança dentre as Companhias brasileiras no mercado doméstico e internacional.
2008	Realização da aliança estratégica com a empresa Star Alliance.
2009	Início do programa Multiplus Fidelidade.
2009	Aquisição da Companhia Pantanal Linhas Aéreas.
2010	Anúncio da intenção de fusão com LAN para formação da LATAM.

#### Quadro 7 - Evolução e o Processo de internacionalização da TAM – Década de 2000.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Fatos históricos levantados com base nos dados divulgados por TAM (2011a).

O resultado viria no mesmo ano de 2003, pois a TAM alcançou a liderança no mercado doméstico e fechou o ano com um lucro de R\$ 174 milhões, o maior de sua história. Em 2004 a Companhia continuou com a liderança de mercado e com a realização de novos contratos de compartilhamento, como aqueles realizados com as empresas Passaredo, Ocean Air, Total, Trip e Pantanal. Em 2005 a empresa demonstrou ascensão com o aumento da quantidade de destinos, rotas e frequências de voos nacionais e internacionais. De acordo com Segundo TAM (2011a) a empresa chegou neste ano a 46 destinos e atingiu o marco de 73 localidades no país.

Em 2007, A TAM também atingiu a liderança com relação às Companhias brasileiras no mercado internacional, já que alcançou a participação de mercado de 64,3%. A entrada rede Star Alliance ocorreu no ano seguinte e de acordo com TAM (2011a) a aliança ofereceu o acesso a 1.077 aeroportos, localizados em 175 países ao redor do mundo. O mesmo ano também foi marcado pela formação de novos contratos de compartilhamentos – *code share* – com as Companhias TAP, a Lufthansa e a Air Canada. Nos anos seguintes a Companhia apresentou o programa Multiplus Fidelidade, adquiriu a empresa Pantanal Linhas Aéreas e anunciou intenção de fusão com a LAN.

### **6.3.2 Da Relação de Estratégia Internacional e Estrutura Organizacional**

A TAM começou as suas operações como uma pequena empresa de táxi aéreo regional e nos seus primeiros trinta anos de existência buscou a liderança nacional no setor de transporte aéreo de passageiros e de cargas. Sua orientação internacional só começou a ficar evidente na década de 1990, após a concessão dada pelo Governo Federal à Companhia para o aumento de suas rotas no país, o que deu início a uma fase de transição do transporte aéreo nacional para o



internacional. Neste período a estratégia internacional ainda não era clara e toda sua estrutura organizacional continuava sendo centralizada no país de origem.

Ainda na década de 1990 a TAM iniciou as suas primeiras parcerias com empresas do exterior para operação de voos internacionais, se internacionalizou para o Paraguai através da aquisição da empresa Lapsa – do governo paraguaio – e aumentou a sua frota de aviões para atender a nova demanda. A empresa expandiu sua estrutura organizacional e também buscou atender a novos clientes de outras regiões através da realização de parcerias internacionais.

No final da década de 1990 as novas parcerias e/ou contratos de compartilhamento que foram realizados com as empresas do exterior aumentaram a cobertura de voos internacionais da empresa, já que a TAM não só atuava no Paraguai - e/ou de regiões da América Latina - como também começou a atuar nos Estados Unidos e Europa. Sua estratégia internacional voltada à expansão internacional começou a se apoiar nesta década às parcerias com empresas do exterior, pois há o aumento da cobertura internacional sem a necessidade da empresa buscar novos países para se internacionalizar.

A sua estrutura organizacional apenas se adequou ao novo cenário, visto que foram criadas novas rotas, frequências de voos e adquiridos novos aviões para compor a frota da empresa. Na década de 2000 a empresa continuou com o processo de expansão, mesmo com a crise da indústria da aviação iniciada em 2001. Tornou-se líder nacional em 2003 e também líder no mercado internacional dentre as empresas nacionais. A formação de parcerias e a efetivação de contratos de compartilhamento continuaram sendo realizados e desta maneira favorecendo o aumento da cobertura - nacional e internacional - e também da sua frota de aviões para atender aos novos destinos.

### **6.3.3 Cotejo com o modelo de Stopford e Wells**

No momento em que comparamos a expansão da TAM com o modelo evolucionário de Stopford e Wells (1972) apresentam-se inúmeras diferenças e poucas semelhanças. As variáveis de diversidade não podem ser consideradas como direcionadoras da evolução da empresa, assim como as estruturas organizacionais típicas não são aplicáveis ao caso. A diferença crucial seria quanto

ao foco da Companhia na prestação de serviços, ao invés da comercialização de produtos, já que a empresa não precisa se internacionalizar para realizar suas transações no exterior.

A TAM possui apenas uma subsidiária internacional que foi adquirida no Paraguai e por este motivo poderia ser indevidamente considerada como uma organização de divisão internacional. Porém, o arranjo da Companhia não se adéqua a quaisquer estruturas típicas do modelo de Stopford e Wells (1972), uma vez que a Companhia atende ao mercado global possuindo apenas uma instalação no exterior.

A mudança no arranjo organizacional pode ser considerada como pouco influente no processo de internacionalização da Companhia, porque não há uma aparente relação do aumento da importância das vendas no exterior com o estabelecimento de novas instalações físicas internacionais. A sua expansão internacional foi principalmente necessária para o estabelecimento de bases operacionais enxutas que buscam apoiar as suas operações no exterior, como aquelas instaladas em aeroportos.

O mercado internacional também é atendido através das alianças internacionais estratégicas que compartilham serviços e garantem o aumento da cobertura no exterior. O principal segmento de negócio da TAM é o de transporte aéreo de passageiros que presta serviços de forma padronizada, porém permitindo uma maior facilidade na adaptação às exigências e/ou necessidades das diversas localidades atendidas pela Companhia. A estratégia internacional básica adotada não fica evidente, pois a TAM pode direcionar seus esforços tanto àquela voltada a padronização global quanto a de adaptabilidade local.

#### **6.3.4 Conclusões do Estudo de Caso**

O negócio da TAM por ser baseado na prestação de serviços favorece a expansão da Companhia no mercado internacional sem o estabelecimento de uma nova estrutura no país destino. Mesmo com o aumento da importância das vendas no exterior a empresa segue com a formação de novas alianças estratégicas internacionais que possibilitam o atendimento de novos mercados através de um controle centralizado no país de origem e na subsidiária do Paraguai.

O aumento das vendas da Companhia no exterior também reflete a busca pela adequação de sua frota de aviões sem a necessidade de alterar a sua estrutura organizacional e/ou requerer o ingresso para novas regiões no exterior. Do mesmo modo que o aumento da produtividade pode ser atendido sem grandes mudanças nos arranjos organizacionais e na sua estrutura física, uma vez que as principais alterações são relacionadas às suas rotas, frequências e coberturas de voos nacionais e internacionais.

A TAM também sofre pressões governamentais nacionais e internacionais, vez que necessita das autorizações de órgãos governamentais para sua operação, como por exemplo, a empresa precisou de uma concessão que foi deliberada pela ANAC para aumento da frequência de voos e também sofreu restrições impostas pelo CADE com relação à efetivação de uma nova aliança estratégica na negociação da fusão da TAM com a LAN. A Companhia atualmente pode ser considerada como uma empresa global, por atender a todos os continentes através de suas alianças estratégicas, como a da Star Alliance.

Em sua trajetória evolutiva não houve grande impacto na estrutura organizacional, já que foram mantidas as subsidiárias localizadas no Brasil e no Paraguai. Por fim, a empresa consegue mitigar o conflito das duas estratégias internacionais básicas à medida que atende as novas regiões do exterior sem se preocupar com mudanças em sua estrutura organizacional. Além disso, usufrui de serviços padronizados, sem grandes adequações às necessidades regionais e consegue realizar parceiras e/ou alianças estratégicas com empresas pertencentes aos países destinos para o aumento de sua cobertura.

## **7 ANÁLISES ACERCA DOS DADOS**

A relação de estratégia e estrutura é notória, porém ainda há espaço para uma série contribuições a serem apresentadas na literatura de Estratégia Internacional. A seguir, são apresentadas as análises com bases nos dados levantados, primeiramente na seleção da EMN por setor e grau de internacionalização, depois são ilustradas as análises das empresas selecionadas como estudos de casos, além da relação de estratégia e estrutura para cada caso e por fim são exibidos os resultados sumarizados.

### **7.1 Dos setores das EMNs analisadas**

Para examinar as EMNs dentre os diversos setores da economia se faz necessária uma análise mais aprofundada, como até que ponto o impacto da estratégia internacional na estrutura organizacional das EMNs varia de setor para setor ( vide Apêndice B ). Setores que usufruem de recursos naturais como principal fonte de matéria-prima podem apresentar maior dependência de instalações no exterior. O oposto pode ocorrer com EMNs do setor de serviços que não necessariamente possuem essa mesma dependência, vez que muitas de suas atividades podem ser realizadas em um determinado país enquanto os serviços são fornecidos em outro.

De acordo com a pesquisa realizada pela FDC (2011), das maiores “transnacionais” brasileiras pode-se verificar que as Companhias pertencentes ao setor de serviços, como CI&T, Stefanini IT Solutions, TAM, América Latina Logística, etc., não apresentam alto grau de ativos localizados no exterior. Em contrapartida, as EMNs como a JBS, Gerdau, Vale, e Metalfrío, que possuem alto grau de ativos no exterior dependem de certa forma de recursos naturais e de matéria-prima que encontram-se nas regiões estrangeiras aonde as mesmas atuam.

A classificação realizada pela FDC (2011) não considera a maturidade da EMN e sua etapa no processo de internacionalização. O estudo apenas classifica as Companhias por um índice de internacionalização que apenas considera três métricas: vendas, ativos e números de colaboradores no exterior. Isto não é suficiente para compreender o grau de maturidade da EMN, quais são suas

estratégias, como estão estruturadas e como ocorreu o processo de internacionalização. Contudo, com estas três variáveis já é possível comparar os ativos no exterior com o grau de dependência das regiões nos distintos setores.

Um caso que poderia ser considerado como o oposto dos citados anteriormente para EMNs do setor de serviços, seria o caso do IBOPE. A Companhia foi elencada como a terceira empresa mais internacionalizada do país e atua com prestação de serviços, entretanto possui um alto grau de ativos no exterior. O mesmo caso poderia ser considerado como isolado – ou *outlier* –, pois a organização realiza pesquisas de mercado de modo personalizado, de acordo com as solicitações das regiões e necessita estar presente em cada uma delas. Nesta análise, este caso pode ser considerado como único, já que o IBOPE é altamente internacionalizado, pertencente ao setor de serviços, e apresenta dependência das instalações no exterior.

Por outro lado, há o caso da Companhia Suzano Papel e Celulose, que foi elencada como a décima empresa brasileira mais internacionalizada do país. Segundo a mesma pesquisa da FDC (2011), esta EMN possui baixo índice de ativos no exterior e apresenta alto índice de vendas no mercado estrangeiro. Tal fato pode parecer incoerente, pois mesmo sendo do setor de Papel e Celulose, não apresenta indícios de forte dependência da região geográfica para produção no exterior. A Companhia Suzano Papel e Celulose depende de recursos naturais para sua produção e simultaneamente realiza a venda e/ou comercialização de seus produtos no exterior sem possuir instalações produtivas ou fábricas no mercado estrangeiro.

Casos similares a estes dois precisam ser avaliados, já que as empresas, se consideradas como sendo maduras ou pertencentes a um estágio avançado no processo de internacionalização, apresentam uma relação distinta de dependência da região com relação às outras pertencentes ao mesmo setor. No entanto, é necessária a distinção do estágio ou maturidade da organização no processo de internacionalização nesta avaliação de dependência da região com o setor. Por exemplo, uma organização pode ser classificada como pertencente à etapa inicial do processo de internacionalização se comprovado que apenas comercializa seus produtos no mercado estrangeiro por meio de exportações, e por este motivo possui poucas unidades no exterior que apenas são direcionadas para atividades de suporte.

Cabe a ressalva de que as EMNs desta dissertação foram escolhidas com base nos critérios previamente citados e se apresentaram como sendo maduras e pertencentes ao último estágio no processo de internacionalização. Além disso, o critério de escolha com base no alto grau de internacionalização impediria que casos de organizações nas etapas iniciais do processo de expansão no exterior fossem avaliados. A figura a seguir apresenta as 22 empresas brasileiras mais internacionalizadas, classificadas por suas vendas e ativos no exterior.

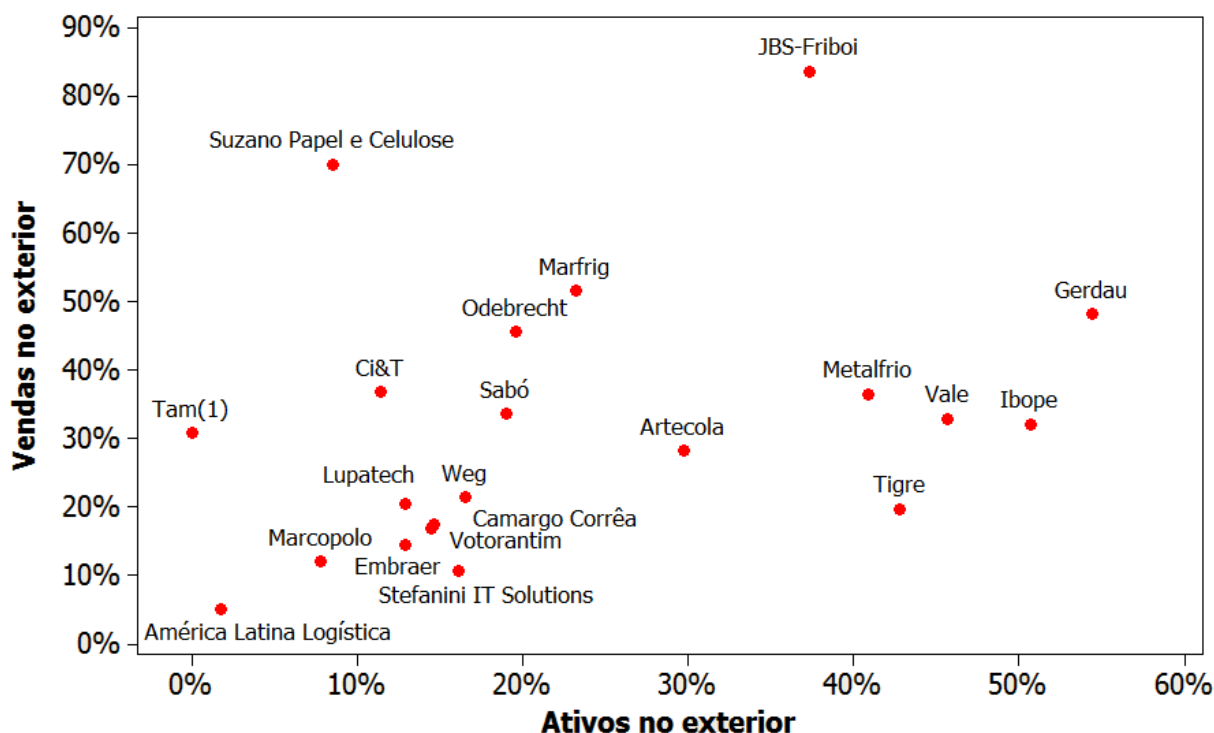


Figura 7 - EMNs brasileiras classificadas por vendas e ativos no exterior

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota: Classificação realizada por meio de dados divulgados por pesquisa da FDC (2011) sobre as transnacionais brasileiras. (1) As vendas da subsidiária da TAM no Paraguai não foram consideradas.

## 7.2 Das EMNs brasileiras analisadas

O Brasil passa a ser relevante na literatura de Estratégia Internacional na medida em que há casos de EMNs brasileiras que não se adequam às teorias da relação de estratégia e estrutura, além de possuir organizações com forte presença no mercado global dos mais distintos setores. Dos casos analisados, com exceção

da TAM, as outras duas organizações são líderes mundiais em determinados segmentos de negócios. A Embraer é líder mundial na produção de jatos comerciais – até 120 lugares - e a JBS é líder mundial na produção de proteína de carne. A TAM, não menos relevante, é líder nacional de transporte aéreo e uma das principais Companhias do país no setor de serviços.

Conforme mencionado anteriormente, a JBS S.A. possui um alto grau de internacionalização e foi considerada como a EMN mais “transnacionalizada”, no estudo realizado da Fundação Dom Cabral, FDC (2011) - Quadro 13. A pesquisa considera para a composição de seu índice de internacionalização: as vendas, os ativos e o número de empregados presentes no exterior. O estudo elencou a TAM e a Embraer como pertencentes à vigésima e à vigésima primeira posição respectivamente. No entanto, ressalva-se que a pesquisa não considerou as vendas da subsidiária da TAM no Paraguai. Outro ponto substancial é que o estudo considera as vendas realizadas no exterior, e deste modo o caso da Embraer apresenta um índice baixo, mesmo tendo como principais clientes as organizações pertencentes ao mercado estrangeiro.

As três EMNs estudadas são brasileiras, possuem significativo papel na economia do nosso país, além de manter o destaque e a relevância no mercado global como grandes *players* em seus setores de atuação. São corporações de capital aberto, com ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo [BM&FBovespa] e de Nova Iorque [NYSE]. Com transparência na gestão, adotam práticas de governança corporativa, possuem conselhos administrativos, conselhos fiscais, comitês executivos, auditoria e a parte executiva atuando na gestão das Companhias.

### **7.3 Da análise da relação de estratégia e estrutura organizacional**

Para dissertar acerca da relação de estratégia e estrutura organizacional foram utilizados os casos estudados das EMNs brasileiras a fim de analisar como as mesmas adotaram estratégias de expansão no processo de internacionalização. As EMNs escolhidas foram examinadas com base na questão básica e na pergunta derivada – que foram descritas previamente junto ao problema de pesquisa – com o intuito de analisar as EMNs frente às suas distintas estratégias internacionais

utilizadas no processo de internacionalização. Neste tópico são apresentadas as análises das relações de estratégias e estruturas dos estudos de casos das empresas Embraer, JBS e TAM.

### **7.3.1 O caso Embraer**

A Embraer, em comparação com os outros estudos de casos, pode ser considerada como a EMN que mais se aproximou da adoção da estratégia de diversificação de produtos - vendidos no exterior - no processo de internacionalização. A Companhia busca essa estratégia internacional, uma vez que produz aeronaves padronizadas e que necessitam de apenas pequenas adaptações para atender as demandas do mercado global. O portfólio de produtos é reduzido e os mesmos são, principalmente, comercializados ou exportados para o mercado externo.

A liderança no mercado global na produção de jatos comerciais – de até 120 lugares - e a existência de clientes em todos os continentes demonstram a maturidade da Companhia. A organização possui subsidiárias em localizações estratégicas no exterior que *a priori* são destinadas ao suporte operacional e comercial. Além de apresentar uma gestão corporativa com indícios de comportamento centralizador. Com uma estrutura organizacional enxuta, atende ao mercado global sem possuir instalações operacionais em todos os continentes. No entanto, grande parte da receita bruta deriva de vendas realizadas para clientes do exterior.

### **7.3.2 O caso JBS**

O estudo de caso da JBS pode ser considerado como o mais apropriado para exemplificar a estratégia de diversificação de área geográfica - aumento da importância das vendas externas no faturamento - no processo de internacionalização. A empresa está presente em diversos países do mundo por meio de suas instalações e comercialização de produtos que atendem às necessidades locais. Contudo, os mesmos produtos não são necessariamente altamente personalizados ou somente direcionados a gostos específicos das regiões.



A Companhia comercializa principalmente *commodities* e produtos de baixo valor agregado, tanto no mercado doméstico quanto no mercado externo por meio de exportações. Diferentemente de uma organização manufatureira, que pode aumentar a produção em seu próprio país usufruindo de instalações locais disponíveis, as Companhias do setor de agronegócio tendem a se internacionalizar ou adquirir certos produtos do exterior se a oferta for baixa para os recursos naturais ou matérias-primas disponíveis em seu próprio país. A JBS acaba por acatar certas restrições que são características e inerentes ao próprio setor de agronegócio.

Se comparada às organizações pertencentes a outros setores, existem certas desvantagens já que ela depende de determinadas regiões para produzir seus produtos devido a escassez de recursos naturais. Ocorre também certa dependência de matéria-prima para sua produção, que somente estão disponíveis em específicas regiões, além da cadeia produtiva que não pode ser separada em determinadas etapas já que há certos ciclos de produção, como sazonalidades para abate das cabeças de gado, restrições quanto ao tempo do processamento das carnes, etc.

O segmento de negócio mais importante da Companhia quanto ao faturamento é o da carne bovina do tipo *in natura*. Conforme informado anteriormente pela JBS (2008), a maior parte do volume de carne vendido ao mercado doméstico e para exportação é do tipo *in natura*, com 90,7% e 93,8% respectivamente. Tal fato indica a forte dependência no faturamento da comercialização de *commodities* e/ou produtos de baixo valor agregado. A importância das vendas externas no faturamento aumenta à medida que outros mercados passam a ser grandes compradores dos produtos produzidos pela organização.

Para aumentar a produção e comercialização dos produtos de seu portfólio, a Companhia depende de sua inserção no mercado internacional, já que não há matéria-prima disponível em abundância em todas as regiões onde está presente, como a existência de restrições para quantidades de gado que podem ser criados por período, bem como as limitações dessas mesmas cabeças de gado que podem ser extraídas, além da disponibilidade de campos para criação, necessidade de clima favorável, etc. Tais pontos direcionam a busca pela presença e expansão para determinadas regiões que possuam condições favoráveis para a produção de carne, como os Estados Unidos, a Austrália e a Argentina.

Por outro lado, tais forças ou pressões inerentes ao próprio negócio, se bem administradas, podem transformar-se em vantagens competitivas à medida que ocorre a exportação de seus produtos para novos mercados que os necessitam. A Companhia passa a exportar para todos os continentes e atende a necessidade de fornecimento de proteína animal para o mercado global, o que indica que a organização também poderia adotar a outra estratégia internacional de padronização global de produtos de maneira conflitante. Contudo, isto pode não ser confirmado já que a diversidade de produtos no exterior é baixa, apesar das exportações realizadas para inúmeros países.

Outra estratégia também adotada pela empresa no processo de internacionalização é a realização de fusões e aquisições de outras empresas no mercado doméstico e no exterior. As estratégias da Companhia são complementares já que não interferem na estratégia internacional básica. As fusões e aquisições permitiram a JBS expandir-se a partir de sua inserção em mercados externos, sem a criação de novas instalações, facilitando o entendimento das políticas, leis e exigências no país onde a organização se internacionalizou.

### **7.3.3 O caso TAM**

A TAM segue outras estratégias internacionais – além das duas básicas - adotadas pelas EMNs no processo de internacionalização, e em sua trajetória histórica alcançou a representatividade global sem grandes mudanças em suas estruturas organizacionais. A Companhia atua no setor de transporte aéreo, principalmente com a prestação de serviços, e não somente realiza a comercialização de produtos. Possibilitando, deste modo, que a organização desempenhe suas atividades sem possuir instalações físicas em cada região que atua para prestação de serviços, como ocorrem com empresas de outros setores que utilizam as instalações no exterior – e/ou subsidiárias - como bases produtivas.

A TAM possui suas operações centralizadas no Brasil e apenas uma subsidiária no Paraguai – a TAM Airlines. Esta estrutura possibilita o controle de suas atividades operacionais de forma centralizada em apenas duas regiões. As outras instalações, ao redor do mundo, são direcionadas principalmente para o apoio operacional e suporte comercial, demonstrando que a Companhia não

necessita de instalações operacionais presentes em outros países para atender a necessidade local de cada região de atuação.

A Companhia também adota outras estratégias complementares no processo de internacionalização por meio de contratos de compartilhamento - *codeshare* - com empresas no mercado externo. Isto possibilita a prestação de serviços no exterior sem a criação de divisões internacionais, posse de novas instalações e aumento da presença de colaboradores, bem como da frota exclusiva de aviões. As estratégias relacionadas às fusões e aquisições foram adotadas tanto no mercado doméstico como no externo. No exterior a principal aquisição ocorreu no Paraguai, culminando com a criação da atual TAM Airlines - antiga TAM Mercosur – que tornou-se uma subsidiária atendendo a destinos diretos na América Latina.

#### **7.4 Dos resultados dos estudos de casos**

Após analisados os dados fica evidente que há a necessidade de apresentar os resultados com base nos estudos de casos. O exame do tópico anterior foi realizado se valendo da relação de estratégia e estrutura organizacional de acordo com o modelo de Stopford e Wells (1972). Como mencionado anteriormente, este arcabouço teórico apoiou-se em EMNs do passado e pode não ser o mais adequado para o exame do processo de internacionalização das Companhias da atualidade. A seguir são apresentados os resultados, contendo sumarizações e achados que foram identificados para cada estudo de caso.

##### **7.4.1 O caso Embraer**

Com base na análise anterior sintetiza-se que a relação de estratégia e estrutura no processo de internacionalização da Embraer pode ser considerada como compatível com a do modelo de Stopford e Wells (1972) se analisada apenas por suas variáveis pertencentes às estratégias internacionais básicas. No entanto, foram verificadas forças exógenas à estratégia da empresa. A Embraer segue a adoção da estratégia internacional de padronização global que pode ser evidenciada por sua alta diversificação de produtos no exterior. Esta seria a parte endógena de

sua estratégia internacional, pois considera que a decisão pela diversificação é definida por seus gestores.

Existem forças exógenas à estratégia da EMN que direcionaram sua expansão no processo de internacionalização, como pressões ou influências externas que guiaram a Companhia na busca por novos mercados para produção e/ou comercialização de seus produtos. É evidente que há barreiras de entrada nos países onde as organizações estão inseridas, porém cabe ressaltar que essas forças externas impactaram na estratégia internacional da empresa. Por exemplo, a Embraer recentemente vem sofrendo pressões externas devido à comercialização de jatos com o governo norte-americano.

Segundo o Valor (2012), a Força Aérea dos Estados Unidos comunicou a suspensão temporária da encomenda de 20 aviões Super Tucano que foram fabricados pela Embraer até que a justiça daquele país julgue uma ação movida pela empresa norte-americana Hawker Beechcraft que questiona o processo de licitação. A ação de suspensão do órgão do governo dos Estados Unidos pode ser um indicador expressivo para direcionar ou não a produção e comercialização de novas unidades no exterior.

Há outros exemplos de pressões governamentais sofridas pela Embraer no exterior que podem impactar na estratégia da Companhia, como por exemplo, as que ocorreram na China. De acordo com a FlightGlobal (2010), decisões tomadas pelo Governo Chinês poderiam inviabilizar a produção de determinadas aeronaves na região, assim como o próprio estabelecimento da unidade produtiva na China que já teria gerado conflitos para a empresa. Neste caso, o Governo Chinês requereu que a instalação de uma nova subsidiária no país seria por meio da criação de uma parceria - *joint venture* - com direito a 49% participação societária.

A empresa adaptou-se às exigências locais para a instalação de uma nova subsidiária que possui em sua composição societária o próprio governo Chinês como alguns dos controladores da nova Companhia – chamada Harbin Embraer Aircraft Industry Co. Ltd. (HEAI). Estas pressões governamentais chinesas podem ser consideradas significativas para influenciar a estratégia internacional da Companhia no processo de internacionalização e na busca pela expansão. Ambas as empresas se beneficiam com a aliança estratégica realizada. Por exemplo, a Embraer atinge um novo mercado aumentando suas vendas e a

produção de novas aeronaves no mercado externo. Por outro lado, a empresa chinesa controlada pelo governo pode usufruir de novos aprendizados ou da tecnologia que até então não possuía.

A Embraer como uma EMN manufatureira do setor aeronáutico poderia ter adotado a estratégia internacional básica de adaptação local, já que existem outras organizações que seguem distintas estratégias dentro da mesma indústria, por exemplo, o estudo de caso da Philips versus Matsushita de Bartlett (2006) apresenta ambas as organizações manufatureiras pertencentes ao mesmo setor, porém seguindo distintas estratégias internacionais. Logo, a estratégia de padronização global não poderia ser considerada como inerente e característica de determinadas Companhias manufatureiras do setor aeronáutico.

#### **7.4.2 O caso JBS**

Para sumarização do estudo de caso da JBS considera-se que a comparação da relação de estratégia e estrutura na trajetória histórica da empresa pode ser compatível com aquela apresentada no modelo de Stopford e Wells (1972), isto é, principalmente pela adoção da estratégia internacional básica condizente com a do modelo clássico. Porém, o estudo apresentou diferenças importantes frente às forças exógenas à estratégia da Companhia, como a existência de pressões governamentais no processo de internacionalização.

A JBS adota a estratégia de diversificação de área geográfica - aumento da importância das vendas externas no faturamento - no processo de internacionalização. Assim como o estudo de caso da Embraer, a mesma possui essa parte que seria endógena a sua estratégia internacional, pois considera que a decisão pela diversificação por área geográfica é definida por seus gestores. As forças exógenas identificadas na estratégia da JBS direcionaram a sua expansão no processo de internacionalização. Como pressões ou influências externas que guiaram a organização na busca por novos mercados para produção e/ou comercialização de seus produtos, a Companhia sofre com as barreiras de entradas nos países onde está inserida e pressões externas que impactam na estratégia internacional. Sofreu, por exemplo, pressões externas no ano passado em sua subsidiária localizada no Paraguai.

O caso ocorrido com a subsidiária da JBS no final do ano passado pode ser utilizado para exemplificar essas forças externas na estratégia internacional. Segundo o Terra (2011), a Companhia deixou de realizar exportações por incidências de febre aftosa em sua produção. A queda na exportação da subsidiária daquele país pode ser considerada como um direcionador no processo de internacionalização aos outros países que são importadores e que restringiram seus produtos. A força exógena, neste caso, advém dos governos de países que não consideram a produção da subsidiária como sendo apropriada para o consumo, e isso pode pressionar a EMN a instalar-se no país que restringe a sua importação, já que não há interesse da Companhia em perder esta participação de mercado.

A Companhia, diferentemente do caso anterior da Embraer - que é pertencente à indústria manufatureira - apresenta certa dependência geográfica para a produção de seus produtos. Em outras palavras, sua estratégia internacional pode estar intimamente ligada a sua atuação no negócio de alimentos e produtos ( vide Apêndice B ), pois uma empresa que atende ao mercado global do setor de alimentos possui, por exemplo, restrições de recursos naturais que podem reduzir a sua capacidade produtiva para atender de forma centralizada o mercado global.

#### **7.4.3 O caso TAM**

Os resultados consolidados do estudo de caso da TAM apontam que a EMN desconsidera a busca pelo último estágio estrutural ou arranjo chamado de grade e/ou mista, pois a empresa, sendo uma empresa prestadora de serviços, pode adotar estratégias de expansão sem alcançar uma estrutura organizacional que se assemelhe as apresentadas e pertencentes ao último estágio no processo de internacionalização do modelo de Stopford e Wells (1972), já que a empresa realiza suas operações com apenas uma subsidiária no exterior e consegue manter a atuação no mercado global.

Outro ponto a ser observado é que os principais segmentos de negócios da Companhia não estão relacionados com a produção e/ou comercialização de produtos. A variável de diversidade de produto pertencente ao mesmo modelo neste sentido seria desconsiderada. Com relação a variável da estratégia internacional de diversidade de área geográfica, que é apoiada no aumento da importância das

vendas externas no faturamento, considera-se que a TAM, por possuir grande parte de sua receita - cerca de 70% da receita bruta (Figura 30) -, oriunda do mercado doméstico, pode não ter adotado a mesma estratégia de modo exclusivo.

Estes fatos também indicam que a empresa não possui alta dependência de instalações no exterior para o aumento de sua receita. As estratégias internacionais básicas da Companhia tornam-se nebulosas para os modelos mais antigos da relação de estratégia e estrutura na medida em que as variáveis não podem ser utilizadas e as proposições baseadas na teoria passam a ser refutadas. A TAM presta serviços de transporte aéreo de forma padronizada, ao invés de usufruir de sua capacidade de personalização para a realização de suas atividades.

Possui instalações físicas no exterior que podem ser consideradas enxutas quanto as suas demandas operacionais que atendem a 19 destinos diretos sem a necessidade do estabelecimento de fábricas ou unidades produtivas instaladas para a realização de seu negócio. Presta serviços às distintas localidades com voos diretos e usufruindo de parcerias estratégicas com Companhias que atuam em coopetição para atender as demandas do mercado global, por meio de contratos firmados de compartilhamento – *code share*, por exemplo.

A empresa acaba atuando com estratégias internacionais desde o início do processo de internacionalização que mitigam o conflito entre padronização global e adaptabilidade local. As pressões exógenas às estratégias internacionais da EMN podem ser contrabalanceadas – mas não evitadas - por outras complementares. Por exemplo, a realização de alianças estratégicas, como o contrato firmado com a Star Alliance que permite que a mesma atue em diversos países do mundo sem possuir instalações operacionais e/ou físicas, além da adoção de outras estratégias que são apoiadas em parcerias, fusões e aquisições.

A TAM, assim como as outras EMNs apresentadas neste estudo, também sofre pressões e/ou forças exógenas à estratégia internacional que podem influenciar no processo de internacionalização. Recentemente a organização iniciou um processo de fusão com empresa chilena LAN, criando a Companhia Aérea LATAM. Segundo o Correio (2012), a fusão só foi possível após autorização do Conselho Administrativo de Defesa Econômica [CADE] com a condição de redução dos voos entre São Paulo e Santiago para permitir a concorrência, e que a nova Companhia atuasse apenas com uma aliança internacional, pois a TAM já integra a

Star Alliance e a LAN à Oneworld. Segundo a mesma reportagem, a nova corporação possui o valor estimado de 14,5 bilhões de dólares e 6% do transporte aéreo mundial. Por fim, na expansão a empresa busca o aumento de sua produtividade e sofre pressões exógenas que podem guiá-la às distintas regiões no exterior sem a necessidade do estabelecimento de novas instalações. Além disso, a TAM não apresenta a adoção de uma estratégia internacional básica como sendo característica no seu processo de internacionalização.



## 8 DISCUSSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mais de 50 anos se passaram após a criação dos primeiros estudos e teorias da relação de estratégia e estrutura. Na literatura de Estratégia Internacional as duas estratégias básicas - padronização global e adaptabilidade local - são relacionadas às mudanças da estrutura ao longo do processo de expansão das organizações no exterior. Com relação às duas estratégias básicas considera-se que na primeira a organização busca a padronização global de produtos para ganhos *a priori* com economias de volume, e a segunda está relacionada à busca pela adaptabilidade local de produtos para atender a necessidade dos novos mercados.

As teorias da relação de estratégia e estrutura trazem as trajetórias das distintas estratégias em face dos arranjos organizacionais típicos. Estas estruturas organizacionais podem ser analisadas por diversas óticas, como por exemplo, para cada tipo de arranjo, e são classificadas por autores como Westney e Zahreer (2001) por suas divisões, funções, produtos e áreas geográficas. Na literatura de Estratégia Internacional, os autores utilizam as EMNs como objeto de análise para as organizações. As mesmas são estudadas quanto às suas estratégias, etapas ou classificações no processo de internacionalização e seus arranjos organizacionais típicos.

As EMNs são amplamente estudadas devido à sua presença internacional e importância nas economias das nações. A discussão teórica, ao longo dos anos, passou da análise evolutiva e das etapas do processo de internacionalização para o último estágio estrutural da organização. O interesse no último estágio, bem como na forma matricial, ou matriz, é evidente a partir das pesquisas realizadas com EMNs que destacavam-se por possuir forte presença no mercado global, alta lucratividade e/ou por apresentar alto grau de internacionalização.

O ponto de inflexão ocorre no momento em que surgem novas organizações que se tornam líderes globais e realizam seus negócios por meio de novas práticas. As EMNs de determinadas indústrias deixam de destoar frente às outras, passando a dar espaço a companhias de distintos setores e até mesmo de países fora do eixo Estados Unidos / Europa. Passam a oferecer serviços ao invés de somente produtos, e organizam-se de forma idiossincrática a tal ponto que seus arranjos não se ajustam aos arcabouços teóricos existentes.

Atualmente listas como a “The World’s Biggest Public Companies” da Forbes (2011a), que trazem as maiores empresas de capital aberto do mundo, destacam as EMNs oriundas de diversos países e setores. Casos como os da Petrobrás e da PetroChina que, segundo a listagem da Forbes, estão entre as 10 corporações mais ricas do mundo. A Petrobrás é uma organização brasileira do setor de energia que está na oitava posição, e a PetroChina, empresa Chinesa pertencente ao setor de óleo e gás, na sexta posição.

Na metodologia utilizada pela Forbes (2011b) foram consideradas quatro métricas básicas: vendas, lucros, ativos e valor de mercado. A listagem demonstra que as principais empresas realizam inúmeras transações, são lucrativas, além de possuírem diversos ativos no exterior e forte presença no mercado global. Outro ponto que pode ser observado em listas como essas é que grandes corporações manufatureiras perdem espaço para as EMNs de setores do agronegócio, energia, bens de consumo, transporte aéreo, finanças, telefonia, de software, etc.

No decorrer dos anos, as maiores empresas modificaram-se, e os modelos teóricos da relação de estratégia e estrutura que foram baseados nas EMNs do passado continuaram resilientes. Em sua essência, as abordagens das estratégias internacionais básicas continuam as mesmas, porém os arranjos estruturais típicos podem não ser os mais adequados para os diferentes setores. Os modelos conceituais estruturais não se adequaram aos novos tipos de organizações pertencentes a ramos não incluídos no setor de manufatura.

É o caso das EMNs pertencentes ao setor de serviços que se internacionalizaram sem ao menos possuir uma filial no exterior. A instalação presente no mercado estrangeiro deixa de ter um papel essencial para algumas das mesmas corporações pertencentes a este setor. Setores que foram desconsiderados no passado, na elaboração de teorias, presentemente passam a ser relevantes, já que possuem grandes corporações, por exemplo, os mesmos casos citados anteriormente da Petrobrás e PetroChina, que além de serem corporações pertencentes a países fora do eixo Estados Unidos / Europa são de setores fora da manufatura.

A discussão toma um novo rumo à medida que as mesmas teorias da relação de estratégia e estrutura não podem ser aplicadas a determinadas indústrias. Surgem, então, novas questões no momento em que estas novas organizações

começam a ser analisadas, por exemplo: Como seria possível afirmar que as empresas que atendem o mercado global, e que não possuem instalações no exterior, não podem ser consideradas como maduras ou não estão no último estágio de internacionalização? Por que desconsiderar a maturidade de empresas que atendem o mercado global e que dependem de determinadas instalações para a realização de certas práticas operacionais, já que não há como desmembrar a sua cadeia produtiva? Como excluir das pesquisas países que estão fora do eixo Estados Unidos / Europa, se as EMNs de outros países começam a ganhar uma posição de destaque no mercado global?

## **8.1 Conclusão**

Conclui-se que a relação de estratégia e estrutura com base no modelo conceitual de Stopford e Wells (1972) não é adequada para exemplificar todas as EMNs dos diversos setores e ramos da economia. Principalmente por desconsiderar forças exógenas à estratégia internacional e por não contemplar estruturas organizacionais complexas, como aquelas apresentadas nos estudos de casos desta dissertação. A teoria da relação de estratégia e estrutura apresentada pelos autores foi baseada em EMNs do passado e notoriamente utilizada para demonstrar o caminho evolucionário de empresas da indústria manufatureira. Porém, a mesma relação direta da estratégia com estrutura não fica evidente quando utilizada em outros setores importantes da economia.

Empresas pertencentes aos setores de agronegócio e de serviços foram desconsideradas pelos próprios autores no constructo de estrutura organizacional para elaboração do arcabouço teórico de expansão das EMNs, o que torna o modelo conceitual pouco robusto na medida em que existem Companhias com forte apelo global que pertencem a estes setores que não foram considerados. Temos para o caso Brasil a JBS como a EMN mais internacionalizada do país, pertencente ao setor de agronegócio, assim como inúmeros casos de organizações que atuam em outros setores, como a TAM, pertencente ao setor de serviços e que foi utilizada como estudo de caso nesta pesquisa.

Por um lado, o modelo conceitual de Stopford e Wells (1972) pode ser utilizado para exemplificar o processo de expansão de determinadas EMNs para

análises endógenas, como as primeiras análises baseadas nos estudos de casos da Embraer e da JBS. No entanto, por outro lado, o mesmo não seria apropriado para exemplificar o processo de internacionalização de todas as EMNs por desconsiderar forças exógenas às estratégias e a – falta de – dependência geográfica. Além disso, há certa divergência das estruturas organizacionais típicas das Companhias dos distintos setores, como por exemplo, para os casos da JBS e da TAM, em que ambas alcançaram a maturidade no negócio, com forte presença global e alto grau de internacionalização sem se estruturarem organizacionalmente na forma matricial, mista ou em grade.

No Brasil há inúmeras outras EMNs do setor manufatureiro que estão em estágios avançados no processo de internacionalização. Para estas EMNs - como Weg, Marcopolo, Gerdau – o modelo clássico de Stopford e Wells (1972), até certo ponto, ainda pode ser utilizado para análises endógenas, porém com cautela, já que à medida que a empresa começa a atuar com outras atividades - como a criação de novas soluções e/ou serviços - o mesmo modelo clássico deixar de ser o mais apropriado. Por exemplo, uma empresa manufatureira que é apoiada na comercialização de produtos e depende de unidades instaladas no exterior para produção passa a direcionar suas atividades para a prestação de serviços centralizando todas as atividades em um só país, e deste modo deixa de adotar claramente uma estratégia internacional básica, além de não estruturar-se como anteriormente.

O caminho evolucionário é outro ponto de discussão que permeia a relação de estratégia e estrutura. O processo de internacionalização em si deixa de ter grande relevância, pois os caminhos percorridos pelas EMNs são idiossincráticos, e deste modo o processo evolucionário perde força como teoria já que não pode ser generalizado. Por exemplo, as decisões estratégicas tomadas pelas Companhias são distintas e mesmo as EMNs pertencentes de determinado setor, como o caso da Philips versus Matsushita de Bartlet (2006), podem tomar rumos opostos quanto a adoção de suas estratégias internacionais, culminando em diferentes arranjos estruturais e geográficos.

Outro ponto de discussão refere-se a quanto as EMNs seguem as etapas típicas no processo de internacionalização, pois há organizações que podem iniciar seu processo de internacionalização a partir de determinados estágios. Considerar

uma sequência lógica nas etapas de expansão pode não ser o mais apropriado para todos os tipos existentes de EMNs da atualidade. O modelo de Stopford e Wells (1972) não serviria para demonstrar o caminho evolucionário e as relações da estratégia com a estrutura de organizações que “nascem globais”- do inglês *born globals*. As organizações *born globals* já iniciam suas atividades com presença no exterior, saltando desta maneira certas etapas previamente inferidas como premissas ou estágios iniciais cruciais para o processo de internacionalização.

Quanto as variáveis do modelo de Stopford e Wells (1972) da relação de estratégia e estrutura, verifica-se que só o fato de desconsiderar as influências exógenas às estratégias internacionais das EMNs o enfraquece como teoria. O modelo teórico não considera a existência de forças e/ou pressões políticas, econômicas, governamentais, institucionais e culturais que podem ter forte impacto nas estratégias internacionais adotadas pelas Companhias. O alto poder de agência, considerado como sendo inerente a seus gestores, não é evidente para determinados casos. Influências ou pressões externas podem guiar à novas estratégias internacionais das EMNs, como aquelas apresentadas nos resultados dos estudos de casos da Embraer e da JBS. Embora haja modelos teóricos que surgiram a partir da década de 1980, e que consideram tais forças externas, é possível afirmar que ainda não está claro o impacto que as mesmas sofrem sobre as estratégias internacionais das EMNs.

O modelo teórico de Stopford e Wells (1972) também não considera claramente as retrações e/ou os momentos em que as empresas não estão em fase de expansão e até que ponto tal fato pode influenciar na estratégia adotada, conforme os exemplos citados anteriormente de suspensão na produção ocorrida pela Embraer e restrição de importação de produtos da subsidiária da JBS do Paraguai. Nestes casos previamente analisados, além da existência de forças externas pressionando as EMNs em distintos sentidos, houve de fato a queda e suspensão da comercialização de produtos, afetando e influenciando negativamente a estratégia internacional adotada e a própria expansão da empresa.

Por fim, as estratégias internacionais básicas são resilientes e podem ser características de EMNs de determinados setores. Para atender às necessidades locais ou para atuarem com a busca da padronização global, as Companhias sofrem pressões exógenas às estratégias adotadas pelos gestores que culminam na

redução do poder de agência dos mesmos. As estruturas organizacionais que foram baseadas em corporações manufatureiras perdem relevância quando são utilizadas para exemplificar Companhias de outros setores. Ademais, as empresas pertencentes aos setores de prestação de serviços têm uma maior flexibilidade na adoção de estratégias internacionais, dando espaço para o direcionamento de outras estratégias complementares, como a prática de fusões, aquisições e alianças estratégicas.

## REFERÊNCIAS

ANDREWS, K. **The concept of corporate strategy**. Homewood, IL: Richard D Irwin, 1971.

BRASIL. **Lei nº 8.955**, de 15 de dezembro de 1994. 2012. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L8955.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm)>. Acesso em: 20 jan. 2012.

BARTLETT, C. A. Building and managing the transnational: the new organizational challenge. In: PORTER (ed.). **Competition in Global Industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986. p. 367-404.

BARTLETT, C. A. Philips Versus Matsushita: A New Century, A New Round. **Harvard Business**, School Case, 2006.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. (1987a). Managing Across Borders: New Organizational Responses. **MIT Sloan Management Review**, 29(1), p. 43-54.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. (1987b). Managing Across Borders: New Strategic Requirements. **MIT Sloan Management Review**, 28(4), p. 7-17.

BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Managing Across Borders: The Transnational Solution. **Harvard Business School Press**, Boston, 1989.

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 25.

CORREIO. **Após fusão, LAN e TAM terão ganhos de ao menos US\$ 600 milhões**. Disponível em: <[http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2012/01/13/internas\\_economia,286187/apos-fusao-lan-e-tam-terao-ganhos-de-ao-menos-us-600-milhoes.shtml](http://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2012/01/13/internas_economia,286187/apos-fusao-lan-e-tam-terao-ganhos-de-ao-menos-us-600-milhoes.shtml)>. Acesso em: 12 fev. 2012.

CETESB. **Graxaria**. 2008. Disponível em: <[http://www.cetesb.sp.gov.br/tecnologia/producao\\_limpa/documentos/graxaria.pdf](http://www.cetesb.sp.gov.br/tecnologia/producao_limpa/documentos/graxaria.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

CHANDLER, A. D. **Strategy and structure** - Chapters in the History of the Industrial Enterprise. United States: MIT Press, 1962.

DANIELS, J. D.; PITTS, R. A.; TRETTER, M. J. Strategy and Structure of U.S. Multinationals: An Exploratory Study. **The Academy of Management Journal**, 27(2), p. 292-307, 1984.

DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. Alternative forms of fit in contingency theory. **Administrative Science Quarterly**, 30(4), p. 514-539, 1985.

ECONOMIST. **JBS spreads its wings**. 2009. Disponível em:  
<<http://www.economist.com/node/14770167/>>. Acesso em: mar. 2012.

EMBRAPA (2012). **Confinamento de bovinos**. Disponível em:  
<<http://www.cnpqc.embrapa.br/publicacoes/naoseriadas/cursosuplementacao/confinamento/>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

EMBRAPA (2012b). **Taxa de desfrute e taxa de abate são a mesma coisa? Como são determinadas?** Disponível em:  
<<http://www.cnpqc.embrapa.br/tecnologias/quersabermais/500p/P113.html>>. Acesso em: 10 jan. 2012.

EGELHOFF, W. G. Strategy and Structure in Multinational Corporations: An Information - Processing Approach. **Administrative Science Quarterly**, 27(3), 435-458, 1982.

EGELHOFF, W. G. Strategy And Structure In Multinational Corporations: A Revision Of The Stopford And Wells Model. **Strategic Management Journal**, 9, p. 1-14, 1988.

EMBRAER (2011a). **Relatório Anual 2010**. Disponível em:  
<<http://ri.embraer.com.br/>>. Acesso em: nov. 2011 / dez. 2011/ jan. 2012.

EMBRAER (2011b). **Demonstrações Financeiras 2010**. Disponível em:  
<<http://ri.embraer.com.br/>>. Acesso em: nov. 2011 / dez. 2011/ jan. 2012.

EMBRAER (2012a). **Linha do Tempo**. Disponível em:  
<<http://www1.embraer.com.br/timeline/portugues/>>. Acesso em: mar. 2012.



EMBRAER (2012b). **Centro histórico**. Disponível em:  
<<http://centrohistorico.embraer.com.br/>>. Acesso em: mar. 2012.

FDC (2011). **Ranking das Transnacionais Brasileiras 2010**. Disponível em:  
<[http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking\\_transnacionais\\_2010.pdf](http://www.fdc.org.br/pt/Documents/ranking_transnacionais_2010.pdf)>. Acesso em: ago. 2011 / set. 2011 / out. 2011 / nov. 2011.

FOLHA. **Embraer pretende participar de privatização de empresa portuguesa**. 2004. Disponível em:  
<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u87497.shtml/>>. Acesso em: mar. 2012.

FOLHA. **Saiba mais sobre a fabricante de aviões Embraer**. 2009. Disponível em:  
<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u507269.shtml/>>. Acesso em: mar. 2012.

FOLHA. **Falta de demanda por jato da Embraer ameaça fechar fábrica na China**. 2010. Disponível em: <<http://www.folha.com.br/me842481/>>. Acesso em: mar. 2012.

FOLHA. **Para reverter prejuízo, JBS quer vender mais item processado**. 2011. Disponível em: <<http://folha.com/no1023658/>>. Acesso em: mar. 2012.

FOLHA. **Levamos oportunidade excelente ao BNDES, diz presidente do JBS**. 2012a. Disponível em: <<http://folha.com/no1033731/>>. Acesso em: mar. 2012.

FOLHA. **JBS emitirá US\$ 400 mi em títulos com vencimento em 2020**. 2012b. Disponível em: <<http://folha.com/no1036113/>>. Acesso em: mar. 2012.

FOLHA. **JBS vai separar Vigor e pretende listá-la na Bolsa**. 2012c. Disponível em: <<http://folha.com/no1046545/>>. Acesso em: mar. 2012.

FORBES (2011a). **The Global 2000 Methodology**. Disponível em:  
<<http://www.forbes.com/global2000/list/>>. Acesso em: 23 jan. 2012.

FORBES (2011b). **The World's Biggest Public Companies**. Disponível em:  
<<http://www.forbes.com/2011/04/20/global-2000-11-methodology.html>>. Acesso em: 8 fev. 2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Brazilian Multinationals**: Competences for Internationalization. London: Cambridge University Press, 2011.

FLYVBJERG, B. **Making social science matter**: Why social inquiry fails and how it can succeed again. Cambridge: Cambridge University Press, 2011.

FLIGHTGLOBAL. **Chinese govt to decide on future for Harbin Embraer**: Curado. 2010. Disponível em: <<http://www.flightglobal.com/news/articles/chinese-govt-to-decide-on-future-for-harbin-embraer-curado-342407/>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

FOURAKER, L. E.; STOPFORD, J. M. Organizational Structure and the Multinational Strategy. **Administrative Science Quarterly**, 13(1), p. 47-64, 1968.

GALBRAITH, J. R.; NATHANSON, D. A. **Strategy Implementation**: The Role of Structure and Process. West Publishing, St Paul. MN, 1978.

GEORGE, A. L.; BENNET, A. **Case studies and theory development in the social sciences**. Cambridge, MA: MIT Press, 2005

GHEMAWAT, P. Competition and business strategy in historical perspective. **Business History Review**, 76(1), p. 37-74, 2002.

GOMM, R.; HAMMERSLEY, M; FOSTER, P. **Case Study Method**: Key Issues, Key Texts. London: Sage, 2004.

HARZING, A. An Empirical Analysis and Extension of the Bartlett and Ghoshal Typology of Multinational Companies. **Journal of International Business Studies**, 31(1), p. 101-120, 2000.

HEDLUND, G. The hypermodern MNC - A heterarchy? **Human Resource Management**, 25: p. 9–35, 1986.

HILL, C. W. L. **International Business**: Competing in the Global Marketplace. New York: Mcgraw-Hill College, 2005.

ITAMI, H.; ROEHL, T. **Mobilizing Invisible Assets**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1987.

JBS. **Relatório Anual 2008**. 2008. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/ri/>>. Acesso em: dez. 2011 / jan. 2012.

JBS. **Relatório Anual 2009**. 2009. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/ri/>>. Acesso em: dez. 2011 / jan. 2012.

JBS. **Relatório Anual 2010**. 2011. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/ri/>>. Acesso em: dez. 2011 / jan. 2012.

JBS. **A JBS**. 2012. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/>>. Acesso em: 11 jan. 2012.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment. **Journal of International Business Studies**, n. 8, p. 23-32, 1977.

MARIOTTO, F. L. **Estratégia internacional da empresa**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MILES, R.; SNOW, C.; MEYER, A.; COLEMAN Jr., H. Organizational strategy structure and process. **Academy of Management**, 3(3), p. 546-562, 1978.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; AHLSTRAND, B. **Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.

MULTIPLUS. **Conheça a Multiplus**. 2012. Disponível em: <<http://www.multiplusfidelidade.com.br/>>. Acesso em: 20 jan. 2012.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. Internal Differentiation within Multinational Corporations. **Strategic Management Journal**, 10(4), p. 323-337, 1989.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. Horses for courses: Organizational forms for multinational corporations. **Sloan Management Review**, 34(2), p. 23-35, 1993.

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The Differentiated Network**. Jossey-Bass: San Francisco, CA., 1997.

OLIVEIRA Jr., M. M. **Multinacionais Brasileiras**: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PERLMUTTER, H. The tortuous evolution of the multinational enterprise. **Columbia Journal of World Business Studies**, 4(1), p. 9-18, 1969.

PLA-BARBER, J. From Stopford and Wells's Model to Bartlett and Ghoshal's Typology: New Empirical Evidence. **Management International Review**, 42 (2), p. 141-156, 2002.

PORTER, M. **Competition in global industries**. Harvard Press: Boston, 1986.

PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y. L. **The multinational mission**: balancing local demands and global vision. Free Press: Nova York, 1987.

ROLEAU, L.; SEGUIN, F. Strategy and organization theories. **Journal of Management Studies**, 32(1), p. 101-117, 1995.

SCOTT B. R. Stages of corporate development. Intercollegiate Case Clearinghouse. **Harvard Business School**, Boston, MA, 9-371-294. BP. 988, 1971.

SIMONS, H. **Case study research in practice**. London: Sage, 2009.

SMITH, A. **An Inquiry into the Nature and Causes of Wealth Of Nations**. Indianapolis: Liberty Fund, 1976. (Obra original publicada em 1776).

STAKE, R. E. **The Art of Case Study Research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STOPFORD, J.; WELLS, L. **Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries**. London: Longman Group, 1972.

TAM (2011a). **Perfil - Histórico**. Disponível em: <<http://tam.riweb.com.br/>>. Acesso em: dez. 2011 / jan. 2012.

TAM (2011b). **Relatório de Sustentabilidade 2010**. Disponível em: <<http://tam.riweb.com.br/>>. Acesso em: dez. 2011 / jan. 2012.

TAM (2011c). **Formulário 20-F 2010**. Disponível em: <<http://tam.riweb.com.br/>>. Acesso em: dez. 2011 / jan. 2012.

TAM (2011d) . **Press release 2011** - TAM amplia suas operações na China  
Disponível em: <[http://tam.riweb.com.br/Tam/Show.aspx?id\\_materia=34503](http://tam.riweb.com.br/Tam/Show.aspx?id_materia=34503)>. Acesso em: 21 jan. 2012.

TAM (2012a). **TAM Viagens - FAQ**. Disponível em: <<http://www.franquiastamviagens.com.br/>>. Acesso em: jan. 2012.

TAM (2012b). **Museu TAM – História da Aviação – Comandante Rolim**. Disponível em: <<http://www.museutam.com.br/>>. Acesso em: mar. 2012.

TERRA. **Febre aftosa faz JBS deixar de exportar produção paraguaia**. 2011. Disponível em: <<http://economia.terra.com.br/noticias/>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

THOMPSON, J. D. **Organizations in Action**. New York: McGraw- Hill, 1967.

UNCTAD. **The Top 100 Non-Financial TNCs from Developing Countries, ranked by foreign assets, 2007**. 2009. Disponível em: <[http://www.unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/wir2009top100\\_dev\\_en.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir2009top100_dev_en.pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2011.

UNCTAD. **World Investment Report: Latin America and the Caribbean, Regional Trends**. 2010. Disponível em: <[http://www.unctad.org/sections/dite\\_dir/docs/wir2010\\_regionalslides\\_lac%20\\_en.pdf](http://www.unctad.org/sections/dite_dir/docs/wir2010_regionalslides_lac%20_en.pdf)>. Acesso em: 01 ago. 2011.

VALOR. **Embraer enfrenta nacionalismo americano**. 2012a. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/1171296/embraer-enfrenta-nacionalismo-americano>>. Acesso em: 10 fev. 2012.

VALOR. **JBS levanta US\$ 200 milhões em emissão de ações da Pilgrim's Pride**. 2012b. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2551272/jbs-levanta-us-200-milhoes-em-emissao-de-aco-es-da-pilgrims-pride>>. Acesso em: mar. 2012.

WESTNEY, D. E.; ZAHEER, S. The multinational enterprise as an organization. In: RUGMAN, A. M.; BREWER, T. L. **The Oxford handbook of international business**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

WHITTINGTON, R. **What Is Strategy and Does It Matter?** London: Routledge, 1993.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## GLOSSÁRIO

**Abatedouros (ou Matadouros):** De acordo com a CETESB (2008), os abatedouros realizam o abate dos animais, produzindo carcaças (carne com ossos) e vísceras comestíveis. Algumas unidades também fazem a desossa das carcaças e produzem os chamados “cortes de açougue”, porém não industrializam a carne.

**Carne bovina *in natura*:** Segundo a JBS (2008), são cortes resfriados e congelados, incluindo picanha, costela, filé mignon, cortes dianteiros e miúdos de boi, entre outros.

**Carne bovina industrializada:** Segundo a JBS (2008), são produtos derivados de carne, como carne cozida e congelada, em conserva, extratos de carne, carne industrializada (hambúrguer, quibe, salsichas e mortadela) e pratos prontos.

**Confinamento:** Confinamento é o sistema de criação de bovinos em que lotes de animais são encerrados em piquetes ou currais com área restrita, e onde os alimentos e água necessários são fornecidos em cochos (EMBRAPA, 2012).

**Curtume:** Local onde se processa o couro.

**Franquia:** De acordo com o Art. 2º da Lei nº 8.955/1994, franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício (BRASIL, 2012)

**Frigoríficos:** Para a CETESB (2008), os frigoríficos podem ser divididos em dois tipos: os que abatem os animais, separam sua carne, suas vísceras e as industrializam, gerando seus derivados e subprodutos, ou seja, fazem todo o processo dos abatedouros/matadouros e também industrializam a carne; e aqueles

que não abatem os animais - compram a carne em carcaças ou cortes, bem como vísceras, dos matadouros ou de outros frigoríficos para seu processamento e geração de seus derivados e subprodutos – ou seja, somente industrializam a carne.

**Graxarias:** Segundo a CETESB (2008), as graxarias processam subprodutos e/ou resíduos dos abatedouros ou frigoríficos e de casas de comercialização de carnes (açougues), como sangue, ossos, cascos, chifres, gorduras, aparas de carne, animais ou suas partes condenadas pela inspeção sanitária e vísceras não comestíveis. De acordo com o mesmo informativo, seus produtos principais são o sebo ou gordura animal (para a indústria de sabões/sabonetes, de rações animais e para a indústria química) e farinhas de carne e ossos (para rações animais).

**Latoaria:** Fábrica de latas.

**RPK:** Sigla de *Revenue Passenger Kilometer*, que corresponde ao produto da multiplicação da quantidade de passageiros transportados pagantes pela quantidade de quilômetros voados por tais passageiros (TAM, 2011c).

**Taxa de desfrute:** Segundo a EMBRAPA (2012b), a taxa de desfrute, ou de extração, mede a capacidade do rebanho de produzir animais excedentes para venda, sem comprometer seu efetivo básico. O excedente é constituído de novilhos em idade de abate, de touros e vacas descartados do rebanho e das novilhas não reservadas para reprodução. A taxa de desfrute é determinada pela relação apresentada a seguir, excluindo-se do total do rebanho os bezerros em fase de aleitamento:

$$\text{Taxa de desfrute (\%)} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de animais excedentes}}{\text{total do rebanho}} \times 100$$



**Taxa de abate:** Conforme a EMBRAPA (2012b), a taxa de abate é a relação entre o número de cabeças abatidas e o número total de animais existentes, excluindo-se os bezerros em aleitamento:

$$\text{Taxa de abate (\%)} = \frac{\text{n}^\circ \text{ de animais abatidos}}{\text{total do rebanho}} \times 100$$

## APÊNDICE A - Estruturas Organizacionais das EMNs

### Organização de divisões internacionais

A organização de divisões internacionais separa as atividades internacionais do restante da organização, através da criação de uma divisão de exportação, geralmente organizada por país ou região. Este modelo apresenta como vantagem o compromisso com a expansão internacional e acúmulo de conhecimentos sobre cada país onde estão as unidades de negócios. E uma desvantagem identificada neste modelo é a possível falta de coordenação estratégica e operacional que pode surgir entre as unidades internacionais e o país de origem, principalmente no desenvolvimento de produtos, além de conflitos entre os gestores nacionais e internacionais (WESTNEY; ZAHEER, 2001).

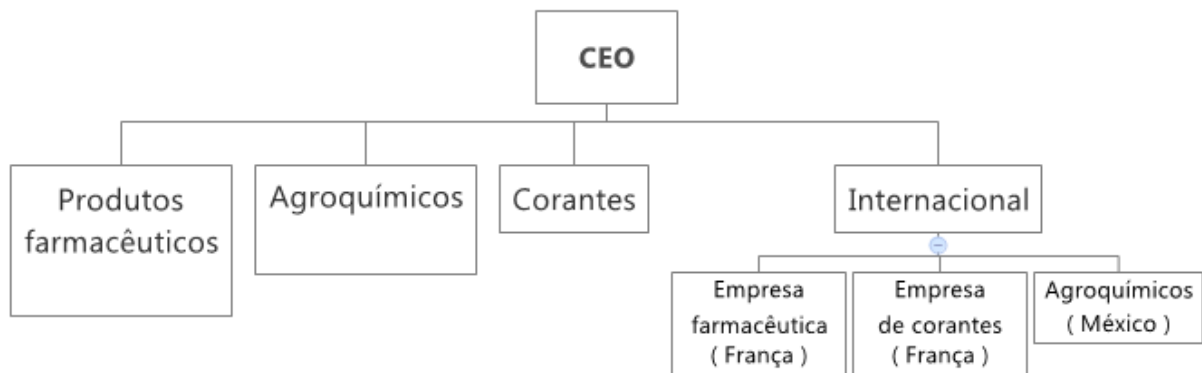


Figura 8 – Organização de divisões internacionais

Fonte: Traduzido de Westney e Zaheer (2001)

### Organização estruturada por área geográfica

Segundo Westney e Zaheer (2001) a organização estruturada por área geográfica utiliza a geografia como principal vetor para a organização como um todo, normalmente através de unidades regionais supervisionando a próxima camada organizacional, no qual é normalmente a subsidiária do país. E os mesmos autores citam como vantagem identificada desta estrutura a prioridade dada às necessidades dos mercados locais e as estratégias de responsabilidade local, que possibilita uma boa adaptação para expansão em atividades internacionais. Com relação às desvantagens identificadas estão o excesso de diferenciação, a

duplicação de atividades e a ausência de aprendizagem dentre distintas regiões e países.

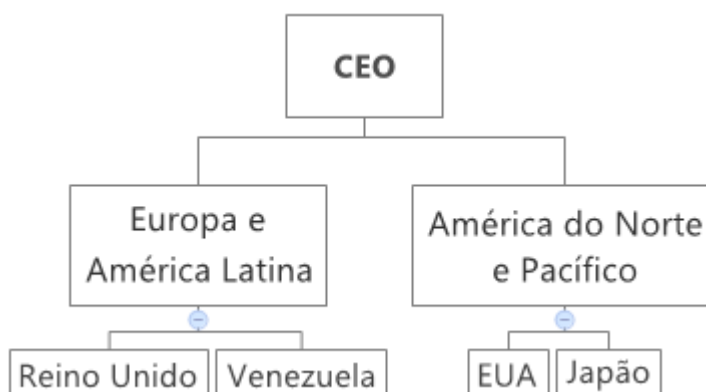


Figura 9 – Organização estruturada por área geográfica

Fonte: Westney e Zaheer (2001).

### **Organização de produto global**

Para Westney e Zaheer (2001) a organização de produto global separa cada unidade de negócio como responsável por suas dimensões internacionais de negócio. A vantagem dessa estrutura é evidente quando são coordenadas as estratégias de negócio de modo global. Segundo os mesmos autores essas estratégias podem ser valiosas em negócios onde firmas encontram com os mesmos competidores nos mesmos mercados. Porém, essa estrutura apresenta como desvantagem a falta de respostas às necessidades locais de seus clientes, quando o perfil não é o mesmo esperado pela unidade de negócio, bem como a dificuldade em manter uma boa relação entre as linhas de produtos dentro dos países ou regiões.

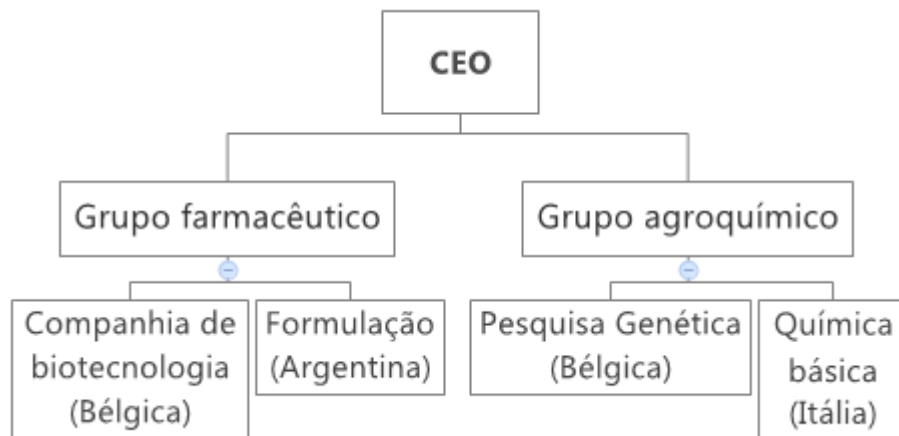


Figura 10 – Organização de produto global

Fonte: Westney e Zaheer (2001).

### **Organização de função global**

A organização de função global é uma estrutura adequada para indústrias com produtos que possuem um ciclo de vida muito longo e sistemas de produção concentrados em dado local. A principal vantagem está na influência funcional que exerce em todo o mundo. E a desvantagem é reconhecida quando a organização se estende ao longo de sua fronteira, tornando mais lenta a coordenação entre as células (WESTNEY; ZAHEER, 2001).

### **Organização matricial**

A estrutura de organização matricial vem sendo utilizada desde a década de 1970 até o início da década de 1980, para lidar com tensões entre geografia e produto. A vantagem identificada desta estrutura se refere ao equilíbrio existente entre duas importantes estratégias, porém muitas das organizações encontram dificuldades em manter suas vantagens aliada às influências políticas. E as desvantagens podem ser identificadas frente ao excesso de conflitos na tomada de decisão (WESTNEY; ZAHEER, 2001).

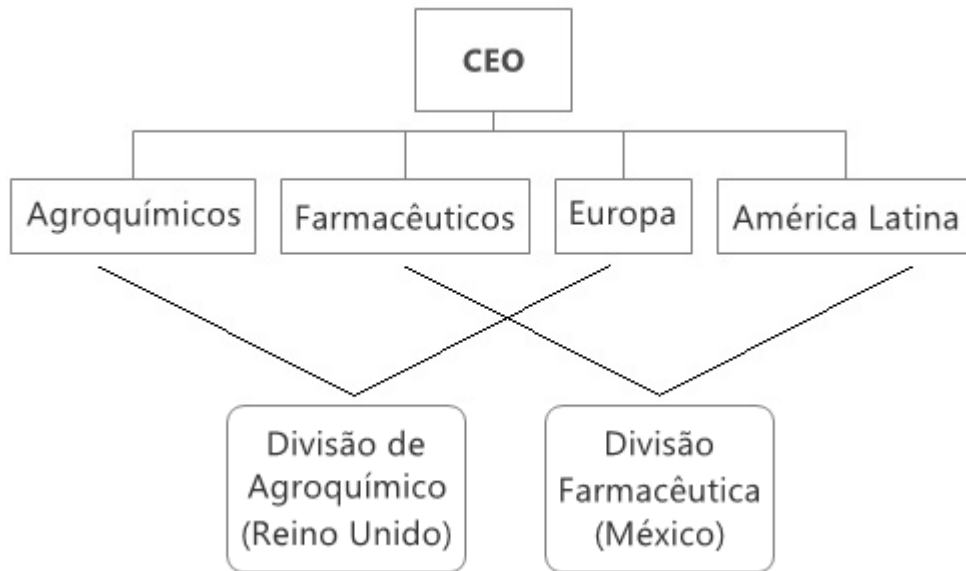


Figura 11 – Organização matricial

Fonte: Westney e Zaheer (2001).

## APÊNDICE B - Ambiente das EMNs e a Classificação por Negócio

As classificações das EMNs apresentadas por Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987b) no modelo das transnacionais podem ser mais esclarecedoras se as mesmas organizações forem analisadas por determinados tipos de negócios. Ghoshal e Nohria (1993) a partir do modelo das transnacionais de Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987b) contextualizam as EMNs para distintos ambientes que foram associados a determinados tipos de negócios. Nesta classificação os autores colocam que dependendo do tipo de negócio realizado há um distinto nível das forças para integração global e responsividade local. Conforme apresentado na figura abaixo:

Forças para integração global	Forte	<b>Ambiente Global</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Construção e maquinário de mineração</li><li>* Metais não ferrosos</li><li>* Indústria química</li><li>* instrumentos de medição científica</li><li>* Motores</li></ul>	<b>Ambiente Transnacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Medicamentos e produtos farmacêuticos</li><li>* Equipamento fotográfico</li><li>* Computadores</li><li>* Automóveis</li></ul>
	Fraca	<b>Ambiente Internacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Metais (além de não ferrosos)</li><li>* Maquinários</li><li>* Papel</li><li>* Têxteis</li><li>* Impressão e publicação</li></ul>	<b>Ambiente Multinacional</b> <ul style="list-style-type: none"><li>* Bebidas</li><li>* Alimentos</li><li>* Borracha</li><li>* Eletrodomésticos</li><li>* Tabaco</li></ul>
		Fraca	Forte
		Forças para responsividade local	

Figura 12 - O ambiente das EMNs: Classificação dos negócios  
Fonte: Ghoshal e Nohria (1993).

Seguindo os pressupostos do modelo Ghoshal e Nohria (1993) as EMNs de determinados setores são pertencentes a ambientes característicos, chamados de Ambiente Internacional, Ambiente Global, Ambiente Multinacional e Ambiente Transnacional. A classificação por negócio que foi elaborada com base no modelo

das transnacionais de Bartlett e Ghoshal (1987a, 1987b) pode estar em concordância com os estudos de casos apresentados nesta dissertação.

A JBS atua no setor de produtos alimentícios pode ser considerada como pertencente ao Ambiente Multinacional. A corporação segue a estratégia internacional de diversidade geográfica e sofre pressões das regiões em que a mesma atua e não há evidências de integração global da Companhia. O grande volume de exportações de seus produtos que atendem aos pedidos de todos continentes são realizados pelas subsidiárias de forma isolada. Suas divisões são descentralizadas, associadas a determinadas regiões e a Companhia não atua de forma integrada.

A Embraer atua na indústria aeronáutica pode ser considerada como pertencente ao Ambiente Global, já que é líder mundial na produção de jatos comerciais de até 120 lugares. A organização segue a estratégia internacional de padronização de produtos e sofre pressões para integração global. A Companhia centraliza a produção de suas aeronaves em determinadas regiões e concentra grande parte de suas atividades no país sede. A maior parte de sua receita vem da exportação a outras regiões. Os produtos comercializados seguem padrões internacionais e dependem de poucos ajustes para atender as necessidades específicas das distintas regiões solicitantes.

A TAM atua no setor de transporte aéreo e atualmente pode ser considerada como pertencente ao Ambiente Global e/ou próxima do Ambiente Transnacional. A organização não segue claramente uma estratégia internacional específica já que a mesma realiza a prestação de serviços atendendo ao mercado global podendo realizar com certa facilidade as adaptações às necessidades locais. A Companhia centraliza suas operações no país sede e possui apenas uma subsidiária no exterior. Porém, atende a 19 destinos diretos em outros países e possui contratos de compartilhamento com outras Companhias que estendem sua capacidade de atendimento a todos os continentes do mundo. A maior parte de sua receita vem do transporte doméstico de passageiros e não há necessidade de grandes ajustes para atender as necessidades específicas das distintas regiões em que a mesma está inserida.

## APÊNDICE C - Diferenças Estruturais nas EMNs

Para relacionar estratégia a estrutura organizacional também se faz necessário apresentar conceitos oriundos da linha de estudos em organizações. Neste contexto, resgata-se inicialmente a proposta de Thompson (1967) que postou as estruturas organizacionais de maneira homogênea independentemente do seu ambiente externo. Segundo o mesmo autor sob as normas de racionalidade, as organizações em face a ambientes de tarefas heterogêneas buscam identificar segmentos homogêneos e estabelecer unidades estruturais para lidar com cada uma delas (Thompson, 1967).

Ghoshal e Nohria (1989) apresentaram um estudo na área de estratégia envolvendo empresas multinacionais [EMNs] que foram demonstrados contra factuais refutando a proposta anterior de Thompson quanto a homogeneidade das estruturas organizacionais. Os mesmos autores publicaram o artigo sobre as diferenças internas nas EMNs que falsearam a proposição anterior. Além de sugerir um novo arcabouço teórico contingencial com ajustes – *fit* de (Drazin & Van de Ven, 1985) - entre as condições contextuais específicas que caracterizam a subsidiária e a estrutura da relação dentre as subsidiárias-sedes.

Neste mesmo estudo as EMNs foram apresentadas em quatro classificações genéricas: Hierarquia, Federativa, Clãs e Integrativa. As classificações foram criadas a partir da relação de dependência - dependência mútua entre partes refere-se à interdependência e pode ser considerada como oposto de independência - da sede com a subsidiária frente a complexidade do ambiente e dos recursos locais disponíveis. Ghoshal e Nohria (1989) definem a complexidade de ambiente como a competição local e dinamismo tecnológico.

Os mesmos autores consideram que os recursos locais são recursos físicos – de tecnologia e capital – e capacidades gerenciais. Cada uma das classificações organizacionais possui os mesmos elementos estruturais, porém apresentados em uma combinação diferente. O ajuste da estrutura organizacional - Hierarquia, Federativa, Clãs e Integrativa - é caracterizado pela combinação dos seguintes elementos estruturais: Centralização de autoridade (C): Falta de autonomia da subsidiária na tomada de decisão; Formalização de regras e sistemas (F): Uso sistemático de regras e procedimentos na tomada de decisão; Socialização ou



Integração normativa dos membros (S): Consenso e valores compartilhados como uma base para tomada de decisão.

## APÊNDICE D – CENÁRIO ATUAL DO CASO EMBRAER

### Estratégia Empresarial

As estratégias corporativas são bases fundamentais para as estratégias internacionais no processo de internacionalização das EMNs e podem direcionar a organização à novos mercados externos para a comercialização de produtos presentes no portfólio. Para o relatório da Embraer (2011), nas ações estratégicas de 2010 a organização busca a construção de um futuro longo, com crescimento e geração de valor aos acionistas. Segundo o mesmo relatório, a empresa deve seguir as ações estratégicas para atingir seus objetivos.

<b>Ações estratégicas da Embraer</b>
Avaliar novos desenvolvimentos e investir no futuro da aviação comercial.
Dar continuidade aos investimentos e desenvolvimento na aviação executiva.
Incrementar a operação da nova unidade empresarial, a Embraer Defesa e Segurança, que concentrará não apenas produção e suporte de aeronaves e sistemas militares (patrulha e vigilância), mas outros tipos de projetos de segurança, militar e civil.
Expandir novos negócios a partir de estudos e análises de viabilidade de investimento.
Continuar a implantação do Programa de Excelência Empresarial Embraer (P3E) com o crescente aumento de recursos e processos gerando redução de despesas operacionais.
Investir em tecnologia e inovação.
Incentivar ainda mais às melhores práticas ambientais e de saúde e segurança ocupacional, governança corporativa e relacionamento com a comunidade e empregados.

Quadro 8 – Estratégia Empresarial da Embraer

Fonte: Embraer (2011).

### Estrutura Societária e Governança Corporativa

A Embraer S.A. é uma organização de capital pulverizado por inúmeros acionistas de diversos países do mundo. Sua estrutura societária conta com acionistas presentes até mesmo em países além daqueles que a mesma já possui algum tipo

de operação, como por exemplo, Espanha, Austrália, Suíça, etc. A Companhia também considera como parte essencial da estratégia internacional a sua estrutura societária. Isto ocorre na medida em que a corporação considera que sua estrutura societária serve como base para atender as necessidades das regiões em que a mesma atua e comercializa os seus produtos.

Para suportar as suas atividades operacionais, a Embraer conta com uma estrutura societária que tem como objetivo atender às exigências e particularidades de cada País onde atua, além de melhorar e organizar a gestão das empresas do grupo prevendo a integração de todas as operações e a satisfação dos clientes (EMBRAER, 2011a).

A estrutura societária é apresentada na figura a seguir.



Figura 13 – Estrutura societária da EMBRAER

Fonte: Embraer (2011a).

Com relação a sua governança corporativa, a organização conta com o conselho administrativo de 13 membros efetivos e suplentes eleitos pelos mesmos acionistas. Segundo a Embraer (2011b), a missão de seu conselho administrativo, entre outras, é estabelecer diretrizes, metas, o orçamento anual e programas de investimentos estabelecidos pelo plano de ação elaborado pela diretoria; acompanhar o desempenho da Embraer nos mercados em que opera e convocar auditores independentes, e emitir ações e bônus.

De acordo com este mesmo relatório, o conselho administrativo da Embraer também pode eleger e destituir os membros da diretoria, além de fiscalizar a sua gestão. A diretoria, por sua vez, é responsável por administrar a empresa de acordo com o seu Estatuto Social, e segue o planejamento estratégico com base no desempenho econômico-financeiro, operacional e socioambiental. Além da direção executiva, a empresa possui a gestão financeira e de RI, de operações – incluindo presidentes internacionais das subsidiárias -, de negócios e produtos e serviços, entre outras, conforme apresentado na figura seguinte.

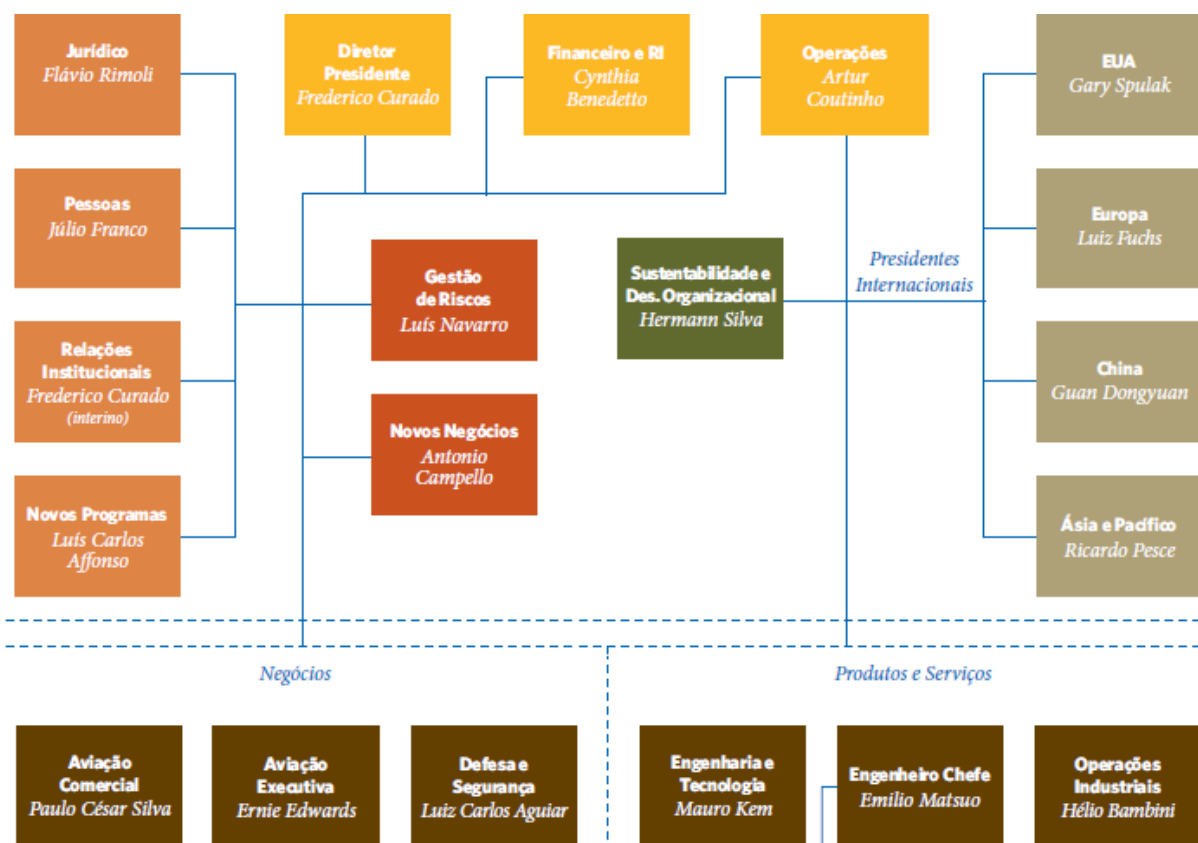


Figura 14 – Estrutura corporativa da EMBRAER

Fonte: Embraer (2011b).

## Segmentos de Negócios

Atualmente a Embraer atua nos segmentos de negócios de aviação comercial, aviação executiva, defesa e segurança, e serviços aeronáuticos. De acordo com a Embraer (2010a), a Companhia, em 2010 entregou um total de 101 aeronaves para a aviação comercial, 19 jatos grandes e 126 jatos leves para a aviação executiva, e 2 jatos civis para o segmento de negócio de defesa e segurança. Segundo o mesmo relatório, a aviação comercial é o segmento de negócio que mais gera receita para a Companhia. O resultado consolidado dos últimos anos da receita, por segmento de negócio, é demonstrado a seguir.

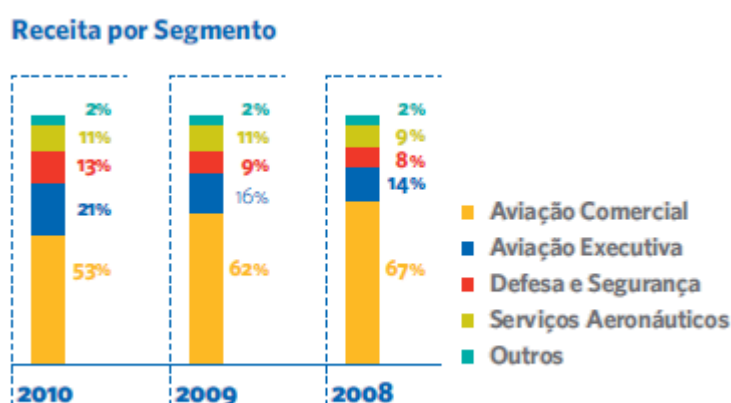


Figura 15 – Receita por segmento de negócio da EMBRAER  
Fonte: Embraer (2011).

### Aviação Comercial

Segundo a Embraer (2011b), a aviação comercial para a empresa contempla atividades no desenvolvimento, produção e venda de jatos comerciais, e serviços de suporte com foco na aviação regional. Conforme o mesmo relatório os principais produtos comercializados neste segmento de negócio são: (i) Família ERJ 145 composta pelos jatos ERJ 135, ERJ 140 e ERJ 145, contendo 37, 44 e 50 assentos respectivamente. (ii) Família EMBRAER 170/190 composta pelas aeronaves EMBRAER 170, EMBRAER 175, EMBRAER 190, EMBRAER 195, com 70, 76, 100 e 108 assentos respectivamente.

## **Defesa e Segurança**

De acordo com a Embraer (2011b), neste segmento de negócio a empresa atua principalmente com atividades de pesquisa e desenvolvimento, produção, modificação e suporte de aeronaves de defesa e segurança. Seu cliente mais importante de Defesa e Segurança é o próprio Governo Federal, representado pelo Comando da Aeronáutica do Ministério da Defesa do Brasil. Os principais produtos comercializados neste segmento de negócio são: Super Tucano; AMX, Programa F-5BR; Família ISR (*Intelligence, Surveillance and Reconnaissance*); KC-390 e 190PR.

## **Aviação Executiva**

Para a Embraer (2011b), na aviação executiva são atribuídas atividades de desenvolvimento, produção e venda de jatos executivos, bem como a prestação de serviços de suporte. Os principais produtos que se enquadram nesta classificação são: Legacy 600 – pertencente a categoria *Super Mid Size* e utiliza a mesma plataforma do ERJ 135; Legacy 500 e 450 - jatos executivos de categoria *Mid Size* e *Midlight*; Phenom – de categorias *Entry Level* e *Light Jet*; e o Lineage – jatos executivos *ultra-large* e baseados na plataforma do avião comercial EMBRAER 190.

## **Serviços Aeronáuticos e Outros**

Para a Embraer (2011b), os serviços aeronáuticos realizados pela Companhia são aqueles relativos à pós-venda de seus clientes – manutenção e treinamento -, a comercialização de peças de reposição de suas aeronaves, e a manutenção das aeronaves e componentes fabricados pela empresa. A organização classifica como “Outros” as atividades de arrendamento operacional de aeronaves, fornecimento de partes estruturais e sistemas hidráulicos, e a produção de aviões agrícolas pulverizadores.

	AVIAÇÃO COMERCIAL	DEFESA E SEGURANÇA	AVIAÇÃO EXECUTIVA	SERVIÇOS AERONÁUTICOS	OUTROS	NÃO SEGMENTADO	TOTAL
<i>Receita líquida</i>	5.058.760	1.177.765	1.983.378	991.156	169.566	-	9.380.625
<i>Custo dos produtos e serviços vendidos</i>	(4.248.526)	(848.543)	(1.677.400)	(705.234)	(102.959)	-	(7.582.662)
<b><i>Lucro bruto</i></b>	<b>810.234</b>	<b>329.222</b>	<b>305.978</b>	<b>285.922</b>	<b>66.607</b>	-	<b>1.797.963</b>
<i>Margem bruta</i>	16,0%	28,0%	15,4%	28,8%	39,3%	-	19,2%
<i>Despesas operacionais</i>	(390.275)	(169.283)	(208.330)	(258.611)	(85.944)	-	(1.112.443)
<b><i>Lucro operacional</i></b>	<b>419.959</b>	<b>159.939</b>	<b>97.648</b>	<b>27.311</b>	<b>(19.337)</b>	-	<b>685.520</b>
<i>Despesas (receitas) financeiras</i>	-	-	-	-	-	30.885	30.885
<i>Variações monetárias e cambiais, líquidas</i>	-	-	-	-	-	(1.350)	(1.350)
<b><i>Lucro antes do imposto de renda</i></b>							<b>715.055</b>
<i>Imposto de renda e contribuição social</i>	-	-	-	-	-	(14.877)	(14.877)
<b><i>Lucro líquido do exercício</i></b>							<b>600.178</b>

Figura 16 - Resultado consolidado por segmento da EMBRAER

Fonte: Embraer (2011b).

Nota: Resultado consolidado por segmento acumulado em 31 de dezembro de 2010.

## Segmentos Geográficos

Nos dias de hoje, a Embraer é considerada uma das maiores fabricantes de aeronaves no mundo, contando com parcerias e presença física em diversos pontos estratégicos. A sede da empresa está localizada no Brasil, na cidade de São José dos Campos, e de acordo com a Embraer (2011), as áreas de engenharia, desenvolvimento e fabricação também estão localizadas no Brasil em cinco unidades industriais distintas, nas cidades de São José dos Campos, Botucatu e Gavião Peixoto. Há também dois centros logísticos presentes nas cidades de Taubaté e Campinas. Todas as cidades citadas são pertencentes ao Estado de São Paulo.

No exterior, a empresa atua tanto na prestação de serviços como na venda de produtos, além de possuir centros de distribuição, fábricas e parcerias em distintos países no mundo. A prestação de serviços e vendas de peças de reposição localiza-se principalmente nos Estados Unidos – Fort Lauderdale (Flórida), Mesa (Arizona), Nashville (Tennessee) e Windsor Locks (Connecticut) –, na França – em Villepinte –, na China e em Cingapura, além de contar com a rede autorizada global. No caso específico da China, além da presença de centros de distribuição de peças de reposição há uma *joint venture* com a empresa estatal chinesa AVIC, possuindo 51 % da empresa HEAI – Harbin Embraer Aircraft Industry.

Como informado pela Embraer (2011), em Portugal a mesma organização possui uma *joint venture* com a EADS, com uma participação majoritária de 65% de uma empresa de manutenção e produção aeronáutica chamada OGMA – Indústria Aeronáutica de Portugal S.A., e existe um projeto em curso de implantação de duas unidades industriais na cidade de Évora para a fabricação de estruturas metálicas usinadas e conjuntos em materiais compostos. Também há uma fábrica recém-inaugurada nos Estados Unidos dedicada à montagem de jatos Phenom e ao apoio dos negócios de aviação executiva. Por fim, a Embraer também possui escritórios no Brasil, Estados Unidos, França, China e Cingapura.

Com relação à composição da receita, a Embraer possui atualmente uma maior contribuição e participação de países do exterior. De acordo com a Embraer (2011a), as regiões que mais contribuíram nos últimos anos são aquelas pertencentes aos continentes europeu e asiático. Somente em 2010 as duas regiões representaram 55% de toda a receita da Companhia. A região da América do Norte vem, ao longo dos anos, deixando de ter a maior participação e dando espaço para outros países, principalmente da América Latina, conforme representado na figura a seguir.

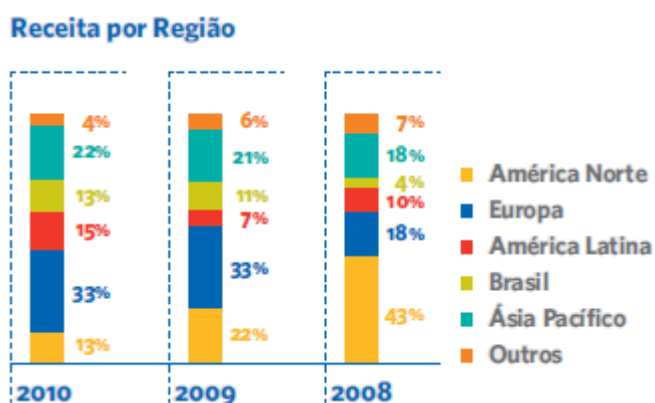


Figura 17 – Receita por região da EMBRAER  
 Fonte: Embraer (2011b).

O Brasil, por sua vez, vem aumentando nos últimos anos a sua contribuição na receita quando analisada por região, como evidenciado pela figura anterior desde o ano de 2008. Segundo a Embraer (2011b), em 2010 a sua participação foi de 13% da receita, representando mais de R\$ 1.91 bilhões gerados nas comercializações realizadas apenas no país - Quadro 5. Todavia, a maior parcela da receita ainda



advém do mercado externo. O resultado consolidado da receita por região de 2010 é apresentado na figura que segue.

	AVIAÇÃO COMERCIAL	DEFESA E SEGURANÇA	AVIAÇÃO EXECUTIVA	SERVIÇOS AERONÁUTICOS	OUTROS	TOTAL
<i>América do Norte</i>	267.655	17.653	470.199	440.734	64.153	1.260.394
<i>Europa</i>	2.296.155	2.744	383.874	385.241	4.382	3.072.396
<i>Ásia/Pacífico</i>	1.284.042	213.075	487.657	64.025	16.775	2.065.574
<i>América Latina, exceto Brasil</i>	715.303	495.662	212.001	10.946	9.814	1.443.726
<i>Brasil</i>	337.520	386.498	353.047	45.633	68.327	1.191.025
<i>Outros</i>	158.085	62.133	76.600	44.577	6.115	347.510
<b>Total</b>	<b>5.058.760</b>	<b>1.177.765</b>	<b>1.983.378</b>	<b>991.156</b>	<b>169.566</b>	<b>9.380.625</b>

Figura 18 – Receitas líquidas consolidadas por região da EMBRAER

Fonte: Embraer (2011b).

Nota: Receitas líquidas consolidadas por região acumuladas em 31 de dezembro de 2010.

## APÊNDICE E – CENÁRIO ATUAL DO CASO JBS

### Estratégia Empresarial

Segundo o relatório da JBS (2008), a organização considera que entre suas estratégias e vantagens competitivas, seu principal objetivo é o de manter a Companhia como líder global no setor de carne bovina, aumentar a sua rentabilidade e solidez financeira, bem como perenidade de seus negócios. O mesmo relatório apresenta alguns princípios como base de suas estratégias, descritos no quadro que segue.

<b>Princípios das estratégias da JBS</b>
A busca de oportunidades de investimentos e aquisições.
A sólida estrutura financeira.
Experiente e eficiente equipe de administração.
Busca contínua de redução de custos.
Aumento de produtividade e expansão da sua participação em produtos mais rentáveis e de maior valor agregado, que maximizam a rentabilidade da Companhia.
Busca por melhores margens.
Diversificação das suas plataformas de produção.

Quadro 9 – Estratégia Empresarial da JBS

Fonte: JBS (2008).

### Estrutura Societária e Governança Corporativa

A JBS S.A. possui ações negociadas no Novo Mercado da BM&FBovespa e segundo a própria JBS (2011), a sua estrutura societária é composta por ações

pertencentes à FB Participações S.A., Ações em tesouraria, Ações em circulação – *free float* -, Ações do BNDES Participações S.A. – BNDESPAR, e Minoritários, conforme apresentado na Figura 11.

<b>Acionistas</b>	<b>Nº de Ações</b>	<b>Percentual (%)</b>
Acionista Controlador (FB Participações SA e outros)	1.399.867.013	45,73%
Ações em tesouraria	91.497.500	2,99%
Ações em circulação		
- BNDES Participações S.A. - BNDESPAR	931.069.588	
- Minoritários	639.010.090	
Total das ações em circulação	1.570.079.678	51,29%
<b>TOTAL</b>	<b>3.061.444.191</b>	<b>100,00%</b>

Quadro 10 – Estrutura societária da JBS

Fonte: Adaptado de JBS (2012).

De acordo com a JBS (2008), a organização possui um conselho administrativo responsável por determinar políticas, diretrizes de negócio e supervisionar a diretoria em suas atividades. Segundo a JBS (2011), o conselho administrativo é composto por 11 membros efetivos com mandato de dois anos. Atualmente está sob o comando do presidente Joesley Mendonça Batista e vice-presidente Wesley Mendonça Batista que também atua como diretor-presidente - CEO, ambos são parentes, mantendo desta maneira a empresa com uma característica familiar.

A corporação conta com comitês de apoio ao conselho de administração, como o Comitê de Estratégia Empresarial, Comitê de Auditoria, Comitê Financeiro, Comitê de Gestão de Pessoas, e Comitê de Sustentabilidade. Há, ainda, o conselho fiscal que é composto por 5 membros efetivos e 5 suplentes, com o propósito de fiscalizar a administração da empresa. Também conta com a diretoria formada de 2 a 7 membros, ou seja, com pelo menos um diretor-presidente e um diretor de relação com os seus investidores. Segundo a JBS (2008), seus diretores executivos são seus representantes legais e responsáveis pela organização interna, processo

deliberativo, operações diárias e implementação de políticas e diretrizes gerais estabelecidas periodicamente pelo Conselho de Administração.

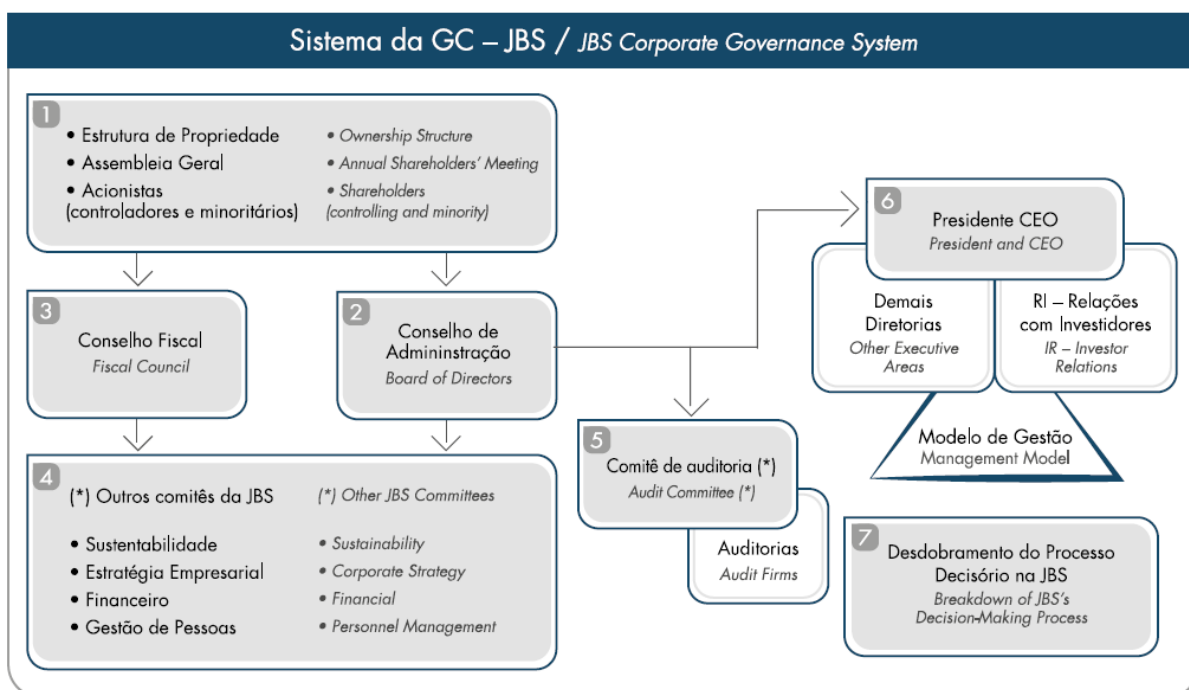


Figura 19 – Sistema de Governança Corporativa da JBS

Fonte: JBS (2011).

## Segmentos de Negócios

A JBS atua principalmente em três segmentos de negócios: o da carne bovina, suína e frango, por intermédio de quatro divisões ou unidades presentes em diversos países. Segundo a JBS (2008), a organização dedica-se a produção de carne bovina *in natura* e resfriada, carne bovina industrializada, carne suína *in natura* e resfriada, além de subprodutos bovinos e suínos. A EMN atua no setor de produtos alimentícios que conta com influências de recursos naturais, como mudanças climáticas, tamanho do rebanho e do pasto, além de outras, como políticas e econômicas. O mesmo setor de atuação segue basicamente a lei da oferta e procura para determinação e variação de preço de seus produtos, já que os mesmos possuem baixo valor agregado.

Inserida em mercados altamente competitivos, a JBS demonstrou números expressivos em 2010 para seus dados operacionais e comerciais, tanto para o mercado doméstico - nos países em que a EMN está instalada – quanto para o mercado externo – países em que a mesma exporta seus produtos. De acordo com o relatório da JBS (2008) a maior parte do volume de carne vendido ao mercado doméstico, em 2008, foi *in natura* - 90.7% - frente a apenas 2.4% de produtos industrializados, e 6.9% para outros tipos de produtos. O mesmo foco no volume de vendas ocorreu com relação à exportação, pois 93.8% dos produtos vendidos ao mercado externo no mesmo ano eram *in natura*, frente a apenas 6.2 % de produtos industrializados, o que representa o volume de vendas total de 1,3 milhões de toneladas no mercado doméstico e 419 mil toneladas para o mercado externo, conforme apresentado na figura a seguir.

Dados operacionais e comerciais / <i>Operating and sales figures</i>	2009	2010	Var. / %Chg.
<b>Cabeças abatidas (1.000) Slaughtered head ('000)</b>			
Bovinos <i>Cattle</i>	12.624,6	15.112,6	19,7%
Suínos <i>Hogs</i>	12.468,6	12.841,8	3,0%
Animais de pequeno porte* <i>Small animals*</i>	1.922,1	2.531,1	31,7%
<b>Volume vendido (1.000 t)* Sales volume ('000 t)*</b>			
Mercado Doméstico <i>Domestic market</i>	5.509,7	6.696,6	21,5%
Carne <i>in natura</i> <i>Fresh meat</i>	4.963,6	5.635,8	13,5%
Carne industrializada <i>Processed meat</i>	127,8	158,2	23,8%
Outros <i>Other</i>	418,3	902,6	115,8%
Mercado Externo <i>Export market</i>	1.728,1	2.030,9	17,5%
Carne <i>in natura</i> <i>Fresh meat</i>	1.637,2	1.798,3	9,8%
Carne industrializada <i>Processed meat</i>	88,1	103,5	17,6%
Outros <i>Other</i>	2,9	129,0	4348,9%
Total <i>Total</i>	7.237,8	8.727,5	20,6%

Figura 20 – Dados operacionais e comerciais da JBS em 2010

Fonte: JBS (2011).

Nota: Exclui frango.

Como maior produtora de proteína animal, a JBS tem seu foco principalmente na comercialização de produtos provenientes da carne bovina. Segundo o próprio relatório anual da empresa - JBS (2011) -, a organização possui como maior parte de sua receita líquida o resultado da comercialização de produtos advindos da carne bovina. O mesmo relatório aponta que 64% da sua receita é oriunda da

comercialização neste segmento, frente a 22% de carne de frango e apenas 5 % de outros produtos, conforme exposto na figura seguinte.

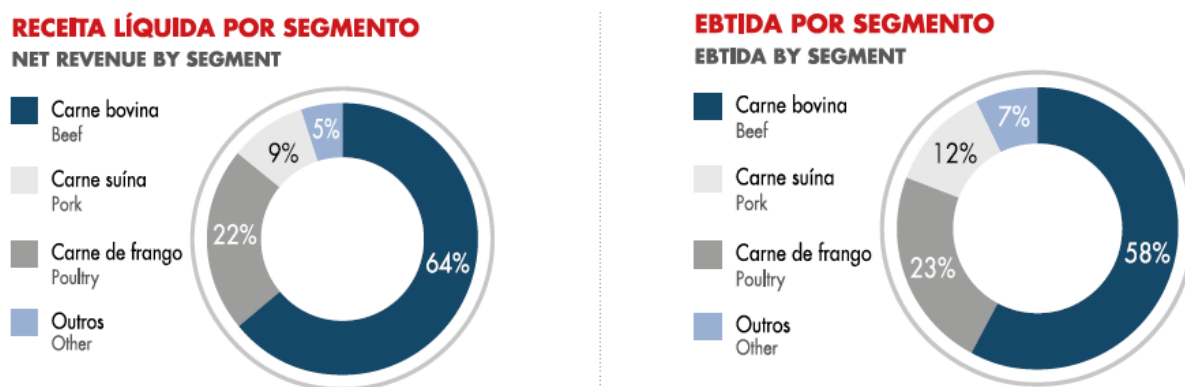


Figura 21 – Receitas líquidas da JBS consolidadas por segmentos de negócios  
Fonte: JBS (2011).

Nota: Receitas líquidas e EBITDA consolidados por segmentos de negócios

## Divisões da JBS

Segundo o relatório anual da JBS (2011), atualmente a organização possui quatro divisões ou unidades de negócios. São elas: JBS USA Carne Bovina, JBS USA Carne Suína, JBS USA Carne de Frango, e a JBS Mercosul. A divisão JBS USA Carne Bovina é considerada a principal da Companhia se analisada apenas por sua receita, pois em 2010 apresentou o resultado de mais de \$ 13.1 bilhões, que é praticamente o mesmo da divisão JBS Mercosul no mesmo ano - \$ 13.3 bilhões.

Receita e EBITDA por unidade / Revenue and EBITDA per unit		2009	2010	Var. / %Chg.
<b>Receita líquida Net revenue</b>				
JBS USA Carne Bovina <i>JBS USA Beef</i>	US\$	11.232,3	13.103,5	16,7%
JBS USA Carne Suína <i>JBS USA Pork</i>	US\$	2.245,0	2.956,7	31,7%
JBS USA Carne de Frango <i>JBS USA Chicken</i>	US\$	6.813,8	6.881,7	1,0%
JBS Mercosul <i>JBS Mercosul</i>	R\$	5.934,8	13.333,6	124,7%
<b>EBITDA</b>				
JBS USA Carne Bovina <i>JBS USA Beef</i>	US\$	398,7	663,7	66,5%
JBS USA Carne Suína <i>JBS USA Pork</i>	US\$	76,1	276,8	263,8%
JBS USA Carne de Frango <i>JBS USA Chicken</i>	US\$	495,4	481,9	-2,7%
JBS Mercosul <i>JBS Mercosul</i>	R\$	304,4	1.289,6	323,7%
<b>Margem EBITDA EBITDA margin</b>				
JBS USA Carne Bovina <i>JBS USA Beef</i>		3,5%	5,1%	+1,5 pp
JBS USA Carne Suína <i>JBS USA Pork</i>		3,4%	9,4%	+6,0 pp
JBS USA Carne de Frango <i>JBS USA Chicken</i>		7,3%	7,0%	-0,3 pp
JBS Mercosul <i>JBS Mercosul</i>		5,0%	9,7%	+4,7 pp

Figura 22 – Receitas líquidas da JBS consolidadas por divisões

Fonte: JBS (2011).

Nota: Receitas líquidas e EBITDA consolidados por divisões. Valores monetários em milhões.

## Segmentos Geográficos

A JBS, líder mundial na produção e exportação de carne bovina e na vanguarda de outros segmentos, possui inúmeras unidades de produção espalhadas pelo mundo e distribuição globalizada. Em 2008, a organização já operava com unidades nos quatro maiores produtores de carne bovina no mundo: Brasil, Argentina, Austrália e Argentina. Atualmente a operação de carne bovina também é realizada no Paraguai e Uruguai, e também estão presentes em outras regiões para a atuação em distintos segmentos de negócios.

De acordo com a JBS (2008), sua plataforma de produção e distribuição já era composta por: abatedouro, abatedouro e indústria, centros de distribuição, indústria de vegetais em conserva, indústria de carne enlatada, indústria de *beef jerky (beef snack's)*, indústria de carne suína, indústria de carne ovina, processamento de carne bovina e suína, curtume, sede administrativa, confinamento, indústria de embalagens, pátio de containers e, por fim, escritórios comerciais localizados em pontos estratégicos.

Segundo a JBS (2011), a organização possui, principalmente, operações nos Estados Unidos, México e Porto Rico para a produção de frango; produção e exportação de carne suína e ovina nos Estados Unidos e Austrália; produção de couros processados no Brasil, Estados Unidos, Austrália, Argentina, Uruguai, Paraguai e China. Também ocorre nos Estados Unidos a produção de carne suína. No Brasil também há a produção de produtos lácteos e a presença da sede administrativa, localizada na cidade de São Paulo.

A organização, até 2011, também possuía a INALCA JBS Itália com unidades de produção na Polônia e na Rússia - Moscou – por meio da *joint venture* com o grupo Cremonini. Segundo o mesmo relatório, em 4 de março de 2011 a corporação finalizou o contrato com o grupo Cremonini. Neste mesmo ano, a JBS assumiu o controle de outra empresa italiana – Rigamonti - que produz cerca de 7 mil toneladas de carne processada por ano, e detém 40% de participação do mercado no país.

Atualmente, os Estados Unidos e a Austrália são as principais regiões da Companhia se analisadas apenas como geradoras de receita líquida para a organização. O resultado consolidado por região considera tanto a comercialização no mercado doméstico quanto a exportação de produtos para o mercado externo. Segundo a JBS (2011), em 2010 esta região – Estados Unidos e Austrália - possibilitou 73% da receita líquida da organização, seguida pela região da América do Sul, apresentando 24%, e apenas 3% provenientes de outras localidades, conforme ilustrado a seguir.

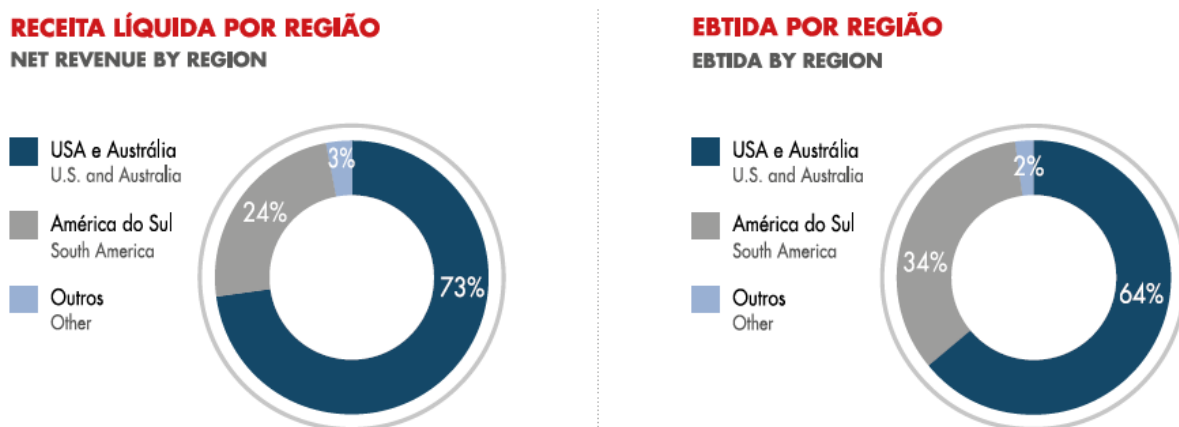


Figura 23 – Receitas líquidas da JBS consolidadas por região

Fonte: JBS (2011).

Nota: Receitas líquidas e EBITDA consolidados por região.



Conforme mencionado anteriormente, a JBS exporta para todos os continentes do mundo. O resultado consolidado das exportações em 2010 foi mais de \$ 8.5 bilhões para as regiões localizadas em diversas partes do mundo. Segundo a JBS (2011), para os principais mercados externos ou regiões exportadoras tem-se a África e o Oriente Médio, com 17.8 % das exportações, seguido pelo México, com 13.7 %, e por outros países para o restante das exportações.

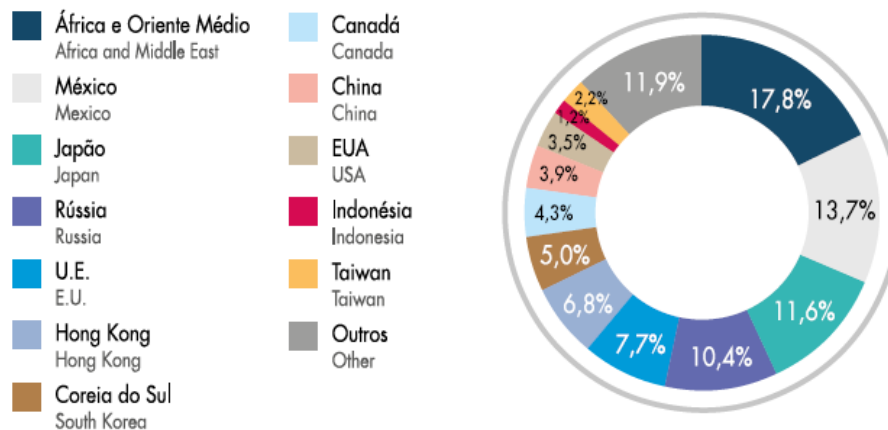


Figura 24 – Exportação por região

Fonte: JBS (2011).

## JBS USA

A JBS USA conta com uma plataforma de produção para o abate bovino, suíno e ovino, e também usufrui de Graxarias e Confinamentos. Para a JBS (2008), nesta região há operações em 18 unidades de produção, com capacidade total de abate de mais de 28 mil cabeças bovinas, mais de 47 mil de suínos e 4 mil de ovinos por dia. Contém quatro plantas para produção de carne (corte de carnes embalados e personalizados, abate de ovinos e em conserva *beef jerky*), um curtume, duas Graxarias e onze Confinamentos, que, segundo o mesmo relatório, apresenta a capacidade de engorda de 820 mil cabeças de gado.

A JBS adquiriu empresas reconhecidas no mercado norte-americano - possuidoras de marcas de renome - como a SWIFT, e recentemente a Pilgrim's Pride, segundo a JBS (2011), que contribuem para o seu reconhecimento como provedora de carne bovina e suína por mais de 150 anos. Para a JBS (2008), além

da plataforma de produção, a JBS USA conta com mais de 24 mil funcionários, mais de 3.9 mil clientes nos Estados Unidos, e cerca de 500 clientes no mercado externo atendendo a 37 países, como México, Canadá, Taiwan, Coreia do Sul e Hong Kong.

A mesma região também considera a Austrália como parte integrante de sua composição. Segundo a JBS (2008), a JBS Austrália é a maior processadora e exportadora de carne da região - com mais de 6.9 mil funcionários, 10 plantas que possuem capacidade total de abate de mais de 8.5 mil cabeças de gado e 16.5 mil de ovinos e suínos por dia. Sua plataforma de produção ainda possui mais 5 confinamentos localizados nas cidades australianas de Queensland e New South Wales. De acordo com o mesmo relatório, 185 clientes são atendidos no mercado interno e 400 clientes no mercado externo, e os mesmos estão localizados entre 35 países, como Coreia do Sul, China, Japão, Taiwan e Indonésia.

A JBS USA é considerada como sendo a principal região da Organização, se analisada por suas receitas líquidas geradas. Conforme a JBS (2011), em 2010 a maior parte da receita líquida desta região originou-se da comercialização de carne bovina no mercado doméstico - mais de \$ 9.7 bilhões -, e para o mercado externo a receita líquida foi de mais de \$ 3.2 bilhões. A comercialização de carne suína também apresentou números relevantes para a receita líquida, com mais de \$ 2.5 bilhões para o mercado doméstico e \$ 388 milhões em exportações para o mercado externo, conforme apresentado na figura a seguir.

Carne bovina (inclui Austrália) / Beef (includes Australia)	2009	2010	Var. / %Chg.
<b>Mercado doméstico Domestic market</b>			
Receita líquida (US\$ milhões) Net revenue (US\$ million)	8.556,1	9.780,0	14,3%
Volume (1.000 t) Volume ('000 t)	3.075,9	3.304,5	7,4%
Preços médios (US\$/kg) Average prices (US\$/kg)	2,78	2,96	6,4%
<b>Exportação Exports</b>			
Receita líquida (US\$ milhões) Net revenue (US\$ million)	2.746,6	3.323,5	21,0%
Volume (1.000 t) Volume ('000 t)	1.143,7	1.116,6	-2,4%
Preços médios (US\$/kg) Average prices (US\$/kg)	2,40	2,98	23,9%
Carne suína / Pork	2009	2010	Var. / %Chg.
<b>Mercado doméstico Domestic market</b>			
Receita líquida (US\$ milhões) Net revenue (US\$ million)	1.922,6	2.567,7	33,6%
Volume (1.000 t) Volume ('000 t)	1.169,9	1.285,1	9,8%
Preços médios (US\$/kg) Average prices (US\$/kg)	1,64	2,00	21,6%
<b>Exportação Exports</b>			
Receita líquida (US\$ milhões) Net revenue (US\$ million)	322,4	388,9	20,6%
Volume (1.000 t) Volume ('000 t)	169,3	214,6	26,8%
Preços médios (US\$/kg) Average prices (US\$/kg)	1,90	1,81	-4,8%

Figura 25 – Receitas líquidas da JBS USA / inclui Austrália

Fonte: JBS (2011).

Nota: Valores monetários em milhões.

## JBS Mercosul

A JBS Mercosul conta com operações realizadas no Brasil, Paraguai, Uruguai e Argentina, e escritórios comerciais localizados no Brasil e no Chile. No Brasil, a empresa também conta com inúmeras plantas, centros de distribuição e uma sede administrativa. Para a JBS (2012), sua plataforma de produção atual no Mercosul possui duas unidades industriais no Paraguai e uma no Uruguai. Na Argentina há seis unidades de abate e duas Latarias, e no Brasil há operações em setenta e uma unidades de produção.

A plataforma de produção brasileira é a maior da Companhia se comparada com todas as outras da divisão JBS Mercosul. Está distribuída em trinta e cinco unidades de abate bovino, uma unidade de carne em conserva, uma unidade de vegetais, duas unidades de confinamento, sete unidades industriais de lácteos, vinte e três unidades industriais de couro, uma unidade fabril de colágeno, uma unidade de biodiesel e dezesseis centros de distribuição localizados no país.

Para a composição da receita líquida consideram-se fundamentais as comercializações de carne *in natura*, carne industrializada, couro e produtos lácteos. Conforme a JBS (2011), em 2010 a receita líquida obteve um aumento expressivo no mercado doméstico e externo, devido a incorporação da Bertin e recuperação da economia brasileira. Além disso, a maior parte da receita líquida no mercado doméstico desta região ocorreu pela comercialização de carne bovina *in natura* - mais de \$ 5.9 bilhões -, e para o mercado externo a receita líquida foi de mais de \$ 3.3 bilhões, conforme apresentado nas figuras 19 e 20 que seguem.

Mercado Doméstico / Domestic market	2009	2010	Var. / %Chg.
<b>Receita líquida (R\$ milhões) Net revenue (R\$ million)</b>			
Carne <i>in natura</i> Fresh meat	2.845,4	5.923,3	108,2%
Carne industrializada Processed meat	327,9	503,2	53,4%
Outros Other	358,9	1.677,3	367,3%
Total Total	3.532,2	8.103,8	129,4%
<b>Volume (1.000 t) Sales volume ('000 t)</b>			
Carne <i>in natura</i> Fresh meat	581,2	1.011,1	74,0%
Carne industrializada Processed meat	127,8	158,2	23,8%
Outros Other	418,3	902,6	115,8%
Total Total	1.127,2	2.071,9	83,8%
<b>Preço médio (R\$/kg) Average price (R\$/kg)</b>			
Carne <i>in natura</i> Fresh meat	4,90	5,86	19,7%
Carne industrializada Processed meat	2,57	3,18	23,9%
Outros Other	0,86	1,86	116,6%

Figura 26 – Resultado do mercado doméstico da JBS Mercosul

Fonte: JBS (2011).

Em 2008, a empresa já possuía a capacidade total de abate de mais de 18.9 mil cabeças bovinas por dia em suas unidades produção, segundo a JBS (2008). E de acordo com o mesmo relatório, em 2007 a empresa já era a maior exportadora de carne bovina do país, com a receita de US\$ 1,1 bilhão, segundo a SECEX (Secretaria de Comércio Exterior). A comercialização de carne industrializada também apresentou números relevantes que contribuíram para a receita líquida em 2010. Para a JBS (2011), o resultado operacional foi maior do que \$ 500 milhões para o mercado doméstico, e \$ 813 milhões em exportações para o mercado externo, conforme exposto na figura seguinte.

Exportação / Exports	2009	2010	Var. / %Chg.
<b>Receita líquida (R\$ milhões) Net revenue (R\$ million)</b>			
Carne in natura <i>Fresh meat</i>	1.820,1	3.354,5	84,3%
Carne industrializada <i>Processed meat</i>	576,5	813,4	41,1%
Outros <i>Other</i>	15,4	1.061,9	6778,4%
Total <i>Total</i>	2.412,1	5.229,8	116,8%
<b>Volume (1.000 t) Sales volume ('000 t)</b>			
Carne in natura <i>Fresh meat</i>	298,6	460,7	54,3%
Carne industrializada <i>Processed meat</i>	88,1	103,5	17,6%
Outros <i>Other</i>	2,9	129,0	4348,9%
Total <i>Total</i>	389,6	693,3	77,9%
<b>Preço médio (R\$/kg) Average price (R\$/kg)</b>			
Carne in natura <i>Fresh meat</i>	6,09	7,28	19,5%
Carne industrializada <i>Processed meat</i>	6,55	7,86	20,0%
Outros <i>Other</i>	5,32	8,23	54,6%
<b>Total / Total</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>Var. / %Chg.</b>
Receita líquida (R\$ milhões) <i>Net revenue (R\$ million)</i>	5.944,26	13.333,57	124,3%
Volume (1.000 t) <i>Sales volume ('000t)</i>	1.516,9	2.765,2	82,3%
Preço médio (R\$/kg) <i>Average price (R\$/kg)</i>	3,92	4,82	23,0%

Figura 27 – Resultado do mercado externo e total da JBS Mercosul

Fonte: JBS (2011).

## APÊNDICE F – CENÁRIO ATUAL DO CASO TAM

### Estratégia Empresarial

Segundo a TAM (2011c), a organização tem como prioridade estratégica manter-se nos mercados doméstico e internacional de passageiros, obtendo alta rentabilidade em ambos os mercados. De acordo com o mesmo relatório, busca esta meta por meio da oferta de serviços abrangentes com relação valor-preço superior, da continuidade da redução de despesas, e por intermédio do melhor aproveitamento do capital empregado. Para atingir tais objetivos estratégicos a empresa considerou a realização das seguintes ações:

<b>Estratégias da TAM</b>
Dar continuidade ao atendimento de alta qualidade.
Aumentar a receita e a rentabilidade, servindo um maior número de passageiros a preços competitivos. Por meio da: <ul style="list-style-type: none"><li>• Expansão no mercado executivo;</li><li>• Crescimento de atividades no segmento de viagens de turismo e lazer;</li><li>• Expansão seletiva no mercado internacional;</li><li>• Expansão do segmento de cargas.</li></ul>
Reduzir as despesas operacionais, otimizando a utilização de própria frota e próprios processos.
Aumento da produtividade por meio de redesenho de processos operacionais e utilização de tecnologia.

Quadro 11 – Estratégia Empresarial da TAM em 2010

Fonte: Adaptado da TAM (2011a).

### Estrutura Societária e Governança Corporativa

A estrutura societária da TAM S.A. é composta por mais de 156 milhões de ações, divididas entre mais de 55 milhões de ações ordinárias e 100 milhões de ações preferenciais. Segundo a TAM (2011), os acionistas controladores detêm 46,62% do

capital social, e o restante das ações são de ações em circulação - *free float*. A estrutura acionária da Companhia pode ser verificada pelo organograma apresentado na Figura 21.

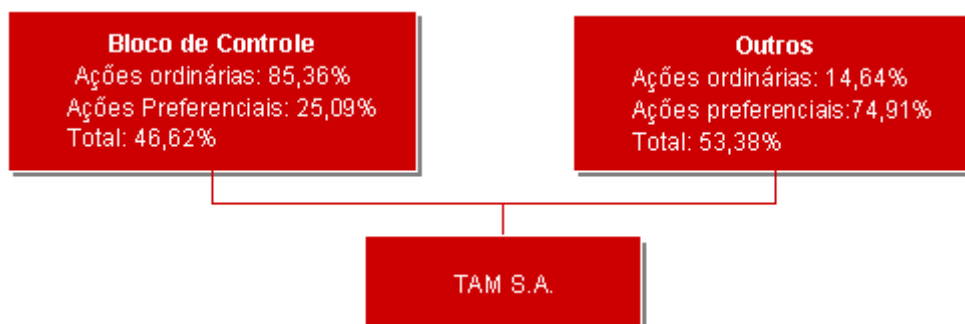


Figura 28 – Estrutura societária da TAM

Fonte: TAM (2011).

Como mencionado anteriormente, a TAM S.A. é constituída pelas seguintes empresas: TAM Linhas Aéreas S.A. [TLA], que atua com transporte aéreo de passageiros e cargas no país e no exterior; TAM Airlines – antiga Transportes Aéreos del Mercosur S.A., que opera voos regulares no Brasil, Argentina, Chile, Uruguai, Bolívia e Paraguai; TP Franchising Ltda., empresa que atua no setor de franquias; Multiplus S.A., que atua com programas de fidelização de clientes da Companhia; e a Pantanal Linhas Aéreas S.A, empresa adquirida em 2009, direcionada ao transporte aéreo doméstico.

A TAM S.A. possui outras empresas que, assim como a TP Franchising Ltda, possuem fins especiais, como a TAM Capital Inc., TAM Capital Inc.2, TAM Capital Inc.3, TAM Financial Services 1 Limited e a TAM Financial Services 2 Limited. Segundo a TAM (2011c), suas atividades são relacionadas a aquisição e financiamento de aeronaves, e a captação de recursos. A TLA também controla a TAM Milor, que administra as marcas da empresa, e a TAM Viagens, que atua como uma agência de viagens e turismo. Na Figura 22 é possível verificar o organograma das empresas pertencentes à Companhia.

Para a governança corporativa, a organização conta com o conselho administrativo que, segundo a TAM (2011c), é formado por 8 membros, além da

diretoria que possui de 4 a 8 membros. De acordo com o mesmo relatório, o conselho de administração da Companhia reúne-se mensalmente, ou quando necessário, para fornecer as diretrizes estratégicas gerais à administração. O conselho administrativo também é responsável pelo estabelecimento de políticas comerciais gerais, pela eleição e supervisão da diretoria.

Segundo a TAM (2011c), sua diretoria é responsável pela administração diária e representação da Companhia. Os diretores exercem suas responsabilidades individuais, prescritas pelo Estatuto Social da organização e pelo Conselho de Administração. Para a sua gestão, a TAM também conta o Conselho Fiscal e demais Comitês, como Nomeação/Governança Corporativa que rege as principais atividades da administração e a composição do conselho, o Comitê de Recursos Humanos, o Comitê de Gestão de Riscos, o Comitê de Remuneração e o Comitê de Auditoria.

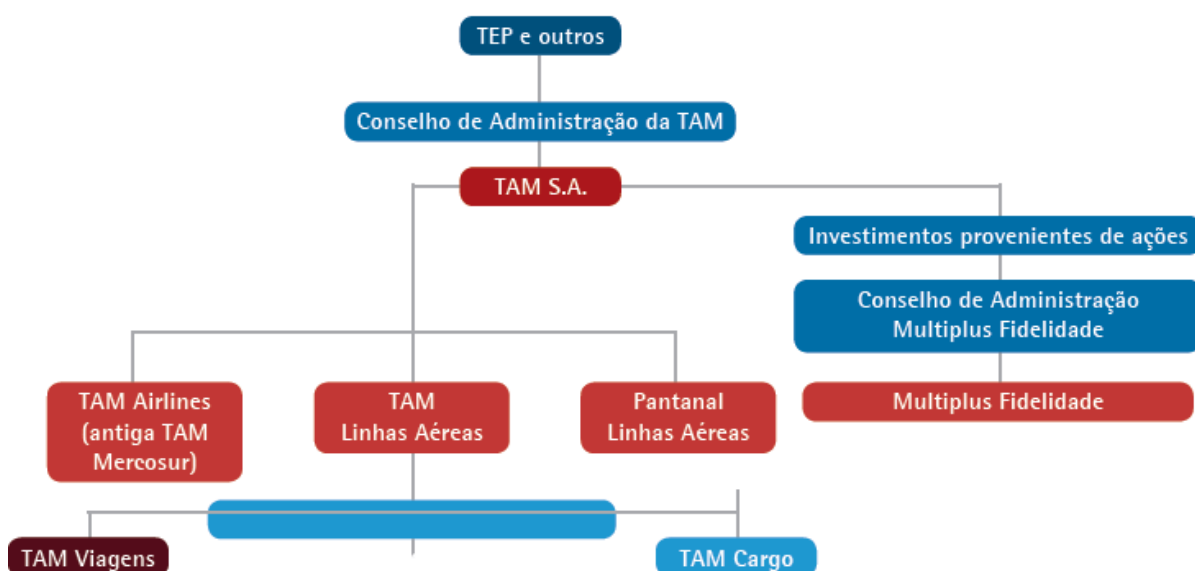


Figura 29 - Estrutura organizacional da TAM

Fonte: TAM (2011b).

### Segmentos de Negócios

Segundo a TAM (2011c), a Companhia por intermédio de suas subsidiárias operacionais - TAM Linhas aéreas, Tam Airlines – antiga TAM Mercosur – e Pantanal Linhas Aéreas S.A. - presta serviços de transporte aéreo regular no Brasil e



no exterior. De acordo com o mesmo relatório, é líder no mercado doméstico de aviação, com uma participação de 43,3% em 2010 - medição realizada em RPKs pela ANAC. Com cobertura nacional, atendendo ao maior número de destinos no país, a TAM opera com o transporte de passageiros e cargas, usufruindo de parcerias nacionais e internacionais para atuar com maior cobertura de destinos.

Com relação aos produtos e serviços, segundo a TAM (2011c), atua principalmente com o transporte regular de passageiros, além do desenvolvimento de turismo nacional e internacional e o transporte de cargas. De acordo com a TAM (2011b), a corporação distribui suas atividades dentro das seguintes unidades de negócios: Pantanal Linhas Aéreas, Multiplus Fidelidade, TAM Viagens, TAM Cargo, TAM Airlines, MRO - (Maintenance, Repair and Overhaul).

A unidade de negócio da Pantanal Linhas Aéreas é baseada na empresa que recentemente teve a sua aquisição aprovada pela ANAC e foi transformada em subsidiária. A Multiplus Fidelidade atua com a administração dos programas de fidelidade dos clientes, e atualmente é uma empresa independente com capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo [BM&FBovespa]. A TAM Viagens é uma empresa operadora de turismo que adotou a estratégia de expansão por meio do sistema de franquias.

A TAM Cargo é uma empresa transportadora de cargas que atua no mercado nacional e internacional. A TAM Airlines – antiga TAM Mercosur – é considerada como uma subsidiária da TAM S.A., e possui sua sede no Paraguai. Segundo a TAM (2011c), a empresa realiza o transporte aéreo doméstico nos países da América Latina e detém 63 % da participação do mercado – *market share* – em seu país sede. A TAM S.A. também conta com a MRO - Maintenance, Repair and Overhaul -, unidade responsável por manutenções de aeronaves da TAM e de empresas parceiras.

### **Transporte de Aéreo de Passageiros**

Conforme a TAM (2011c), para o mercado doméstico regular a empresa opera uma média de 735 voos diários em 49 aeroportos nacionais. Segundo o mesmo

informativo, existem outras parcerias com empresas regionais, como a TRIP e NHT, que possibilita a empresa atuar em uma série de outros aeroportos nacionais. Em 2010, o transporte aéreo no mercado doméstico representou a principal fonte de receita bruta para a Companhia - este serviço trouxe a arrecadação de cerca de 50% do que foi gerado por toda a empresa.

Para o transporte aéreo regular no mercado internacional, a TAM operou uma média de 97 voos internacionais por dia, para 19 destinos diretos no exterior. Segundo a TAM (2011c), há também os acordos de compartilhamento – *code-share* – com o Grupo LAN, Pluna, United Airlines, Air Canada, TAP, Lufthansa, Air China, Swiss International, Continental, All Nippon, US Airways e British Midland Airways Limited [BMI], permitindo, dessa forma, que a empresa obtenha uma presença global para a realização de conexões e outros serviços realizados pelas empresas parceiras.

Segundo o mesmo relatório, a Companhia também possui uma parceria com a Star Alliance que permite a seus clientes acumular e resgatar pontos por meio do Programa Fidelidade. Como resultado, o transporte aéreo internacional representou 27,8% das receitas brutas da Companhia em 2010. Além disso, a participação do mercado em voos internacionais no ano de 2010 foi de 87,7% com relação as empresas concorrentes brasileiras.

### **Transporte de Aéreo de Cargas**

Outra atividade desempenhada pela TAM é a realização do transporte de aéreo de cargas nos mercados domésticos e internacionais. Para a TAM (2011c), esta atividade administrada pela unidade de negócio da TAM Cargo representou 9,4 % da receita bruta em 2010. Segundo o mesmo relatório, a TAM não possui aeronaves dedicadas exclusivamente para a realização destas atividades. No entanto, a organização utiliza e vende o espaço ocioso, que fica disponível nos porões dos aviões, que são direcionados ao próprio transporte aéreo de passageiros.

Segundo a TAM (2011c), no mercado doméstico, a organização busca aprimorar continuamente suas estruturas operacionais de terminal de carga, produtos e processos, para resultar no recebimento mais rápido de pacotes e em uma melhor gestão de marca. Para a TAM (2011c), no segmento de carga

internacional, a Companhia possui inúmeras parcerias com outras empresas no exterior, celebrando os chamados SPAs (*Special Prorate Agreements*). De acordo com o mesmo relatório, o intuito de tais alianças é possibilitar o atendimento dos embarques em âmbito global, aumentar o volume de remessas transportadas, e o reconhecimento da marca TAM Cargo.

### **Operadora de Viagens e Turismo**

A TAM também possui uma unidade de negócio dedicada à prestação de serviços como operadora de viagens e turismo. Segundo a TAM (2011c), a TAM Viagens oferece pacotes completos, inclusive bilhetes aéreos, transporte terrestre, hotéis, *tours* e diversos serviços de turismo. De acordo com o mesmo informativo, a operadora de turismo é uma das maiores do Brasil, possui 77 lojas próprias, atuando com mais de 5.000 agências em todo o país, e oferecendo produtos a mais de 750 destinos turísticos.

Com a estratégia de expansão, a TAM ingressou em 2010 no sistema de franquias das lojas TAM Viagens e criou a subsidiária TP Franchising. Segundo a TAM (2012a), a franqueadora conta com as áreas de expansão, implantação e gestão de rede - suporte de campo, treinamento e monitoramento de desempenho de Marketing. E, segundo o mesmo informativo, a TAM Viagens já possui mais de 50 cidades mapeadas e busca novos franqueados por meio de um processo rigoroso de seleção para disponibilização e criação de novas unidades franqueadas.

### **Programa de Fidelidade**

Segundo a TAM (2011c), o programa de fidelidade conta com mais de 8 milhões de associados, representando um elemento-chave para a estratégia de Marketing da Companhia. Atualmente, o mesmo é considerado como uma unidade de negócio independente e administrado pela empresa Multiplus Fidelidade. Segundo a Multiplus (2012), a Multiplus Fidelidade é uma rede de empresas e programas de fidelização, na qual é possível acumular e trocar pontos por produtos ou serviços de diferentes empresas - de bilhetes aéreos às compras do dia a dia.

A Multiplus Fidelidade também atua em parceria com a TAM Viagens para fornecer pontos das vendas de pacotes. De acordo com a TAM (2011c), além da parceria com o Programa de Fidelidade TAM em 2010, o Multiplus possuía 151 estabelecimentos parceiros, dos quais 14 eram parceiros de coalizão, e o restante eram sócios de acúmulo. Para o mesmo relatório, ambos os programas de fidelidade específicos - da TAM e da Multiplus - totalizaram R\$ 827 milhões de receita bruta no mesmo ano.

	Exercício Encerrado em 31 de dezembro de		
	2010	2009	2008
	(R\$ milhões)		
<b>Por tipo de serviço prestados:</b>			
<b>Nacional</b>			
Passageiros	5.871	5.469	6.163
Carga	511	447	459
	6.382	5.916	6.622
<b>Internacional</b>			
Passageiros	3.284	2.684	2.823
Carga	602	489	550
	3.886	3.173	3.372
<b>Outros</b>			
Programa de Fidelidade (TAM) (1)	382	539	441
Programa de Fidelidade (Multiplus) (1)	445	-	-
Agências de viagem e turismo	62	60	64
Outros (inclui bilhetes expirados)	643	452	421
	1.531	1.050	926
<b>Total Bruto</b>	<b>11.799</b>	<b>10.139</b>	<b>10.920</b>
Impostos de venda e outras deduções	(420)	(374)	(407)
Receita	11.379	9.765	10.513

Figura 30 - Receita bruta por serviço prestado da TAM em 2010

Fonte: TAM (2011c).

## Segmentos Geográficos

A TAM S.A. possui instalações operacionais no Brasil e no exterior, com parcerias para atender o mercado global na prestação de serviços como transportadora aérea de passageiros e carga, operadora de viagens e turismo, suporte técnico e comercial, bem como outros serviços relacionados. No Brasil, a Companhia conta com instalações operacionais da TAM Linhas Aéreas, da Pantanal Linhas Aéreas, da TAM Viagens, da Multiplus, do Museu da TAM, etc. A sede administrativa da empresa está localizada no aeroporto de Congonhas, na cidade de São Paulo, São Paulo.

No exterior, a mesma possui a subsidiária TAM Airlines – antiga TAM Mercosur - em Assunção, no Paraguai. Há também três escritórios - *back office* – presentes em Madri, na Espanha, em Miami, nos Estados Unidos, e em Hong Kong, na China - este último inaugurado no início de 2011. Segundo a TAM (2011d), o novo escritório de Hong Kong presta suporte técnico e comercial para toda a rede de agentes de viagens e representações da Companhia no continente. E, de acordo com o mesmo informativo, a TAM possui representações comerciais em 45 mercados aonde não opera voos próprios – conhecidos como *offline* -, sendo 12 deles na Ásia.

A presença internacional da TAM é apoiada por inúmeras alianças estratégicas, com empresas espalhadas pelo mundo, para atender ao mercado global. Tais parcerias são evidenciadas por contratos de compartilhamento - *codeshare* – com determinadas empresas de aviação ou pela presença da organização na rede Star Alliance. Segundo a TAM (2011b), a Companhia firmou parceria com a Star Alliance, rede que reúne 27 das maiores companhias aéreas do mundo e que operam mais de 21 mil voos diários.

De acordo com a TAM (2011b), recentemente a organização também firmou novos acordos de *codeshare* com outras empresas como parte do processo de expansão internacional. Os mesmos foram realizados com a Continental Airlines, ANA e US Airways, além de ampliadas as parcerias já existentes com a Lufthansa e a Swiss Airways. No mercado doméstico a TAM expandiu seus acordos de *codeshare* com a regional TRIP (janeiro de 2010), passando a oferecer três novos destinos nacionais aos seus clientes.

## ANEXO A – Tipologias de EMNs

<b>Autores</b>	<b>Método de pesquisa</b>	<b>Amostra</b>	<b>Variáveis</b>
Perlmutter (1969)	Conceitual	---	3, 6, 7
Stopford & Wells (1972)	Entrevistas empíricas	187 EMNs norte-americanas (Projeto de MNEs de Harvard)	2 (% Foreign sales, Product diversity), 3
Doz (1980)	Estudo empírico	Cerca de 12 EMNs norte-americanas e europeias	2 (economic and political imperative)
Porter (1986)	Conceitual	---	1,2 (coordination and configuration)
Bartlett (1986)	Conceitual/Empírico	Não identificada	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Prahalad & Doz (1987)	Entrevistas empíricas	Mais de 20 EMNs norte-americanas, europeias e japonesas.	2, 3
Bartlett & Ghoshal (1989)	Estudos de casos empíricos	3 EMNs europeias 3 EMNs japonesas 3 EMNs norte-americanas	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Meffert (1989)	Conceitual	---	2, 3, 4, 6
Gerpott (1990)	Conceitual	---	2, 6, 7
White & Poynter (1990)	Estudos de casos empíricos	2 EMNs norte-americanas e 1 EMN japonesa	2, 3
Adler & Ghadar (1990)	Conceitual	---	2, 3, 7
Roth & Morrison (1990)	Questionários empíricos	147 unidades de negócio em indústrias globais	1,4
Roth, Schweiger & Morrison (1991)	Questionários empíricos	82 unidades de negócio em indústrias globais	4, 5, 6
Sundaram & Black (1992)	Conceitual	---	2,3
Leong & Tan (1993)	Questionários empíricos	131 executivos de EMNs pelo mundo	2, 3
Ghoshal & Nohria (1993)	Questionários empíricos	41 subsidiárias de 20 EMNs norte-americanas, 2 canadenses e 19 europeias (dentre 7 países)	1, 6
Macharzina (1993)	Questionários empíricos	69 EMNs alemãs	2, 5, 6
Welge (1996)	Conceitual	---	2
Wolf (1996)	Questionários empíricos	39 subsidiárias de EMNs norte-americanas, alemãs e de outros países europeus	2, 6, 7

Quadro 12 – Tipologias de EMNs

Fonte: Adaptado e traduzido de Harzing (2000).

Nota: 1. Ambiente / Indústria; 2. Estratégia de nível corporativo; 3. Estruturas organizacionais de nível corporativo; 4. Estratégia / Papel da subsidiária; 5. Estrutura da subsidiária; 6. Mecanismos de controle; 7. Práticas de recursos humanos.

## ANEXO B – Principais EMNs brasileiras Internacionalizadas

Posição	Empresa	Setor Princial	Índice (3)	Vendas	Ativos	Empregados
1	JBS-Friboi	Produtos Alimentícios	0,616	0.836	0.373	0.640
2	Gerdau	Siderurgia e Metalurgia	0,495	0.482	0.544	0.46
3	Ibope	Pesquisa de Mercado	0,456	0.321	0.507	0.541
4	Metalfrio	Maquinas e Materiais Elétricos	0,437	0.365	0.409	0.538
5	Odebrecht	Obras de Infra- estrutura	0,379	0.456	0.196	0.486
6	Marfrig	Produtos Alimentícios	0,366	0.515	0.232	0.351
7	Vale	Extração de Minerais Metálicos	0,342	0.329	0.457	0.24
8	Sabó	Autopeças	0,288	0.336	0.19	0.338
9	Tigre	Material de Construção	0,286	0.197	0.428	0.234
10	Suzano Papel e Celulose	Celulose e Papel	0,276	0.7	0.085	0.042
11	Arteca	Produtos Químicos	0,264	0.282	0.297	0.212
12	Lupatech	Maquinas e Materiais Elétricos	0,196	0.205	0.129	0.254
13	Camargo Corrêa	Obras de Infra- estrutura	0,177	0.175	0.146	0.211
14	Ci&T	Software Tecnologia da Informação	0,166	0.368	0.114	0.017
15	Marcopolo	Veículos Automotores e Carrocerias	0,164	0.12	0.078	0.293
16	Weg	Máquinas e Materiais Elétricos	0,162	0.214	0.165	0.107
17	Stefanini IT Solutions	Tecnologia da Informação	0,145	0.106	0.161	0.169
18	Votorantim	Produtos de Minerais Não-Metálicos	0,139	0.168	0.145	0.104
19	América Latina Logística	Transporte Terrestre	0,127	0.05	0.018	0.314
20	Tam(1)	Transporte aéreo	0,126	0.308	0	0.068
21	Embraer	Equipamentos de Transporte	0,109	0.145	0.129	0.053

Continuação do Quadro.						
22	Natura	Cosméticos e Higiene Pessoal	0,105	0.065	0.02	0.23
23	Petrobras	Extração de Petróleo e Gás Natural	0,105	0.107	0.103	0.104
24	Bematech	Maquinas e Materiais Elétricos	0,055	0.12	0	0.045
25	Alusa	Energia Elétrica	0,054	0.055	0.036	0.071
26	Spoletto(2)	Produtos Alimentícios	0,053	0.012	0	0.146
27	Andrade Gutierrez	Obras de Infra-estrutura	0,051	0.121	0.033	0
28	Itaúsa	Informação e Comunicação	0,039	0.009	0.057	0.051
29	Totvs	Tecnologia da Informação	0,036	0.021	0.021	0.065
30	DHB	Maquinas e Materiais Elétricos	0,035	0.081	0.022	0.002
31	Escolas Fisk(2)	Ensino de Idiomas	0,029	0	0	0.088
32	Ultrapar	Distribuição de Combustíveis	0,029	0.007	0.038	0.042
33	Politec	Tecnologia da Informação	0,024	0.031	0.024	0.017
34	Localiza(2)	Locação de Meios de Transporte	0,020	0.011	0.004	0.045
35	Randon	Reboque e Carrocerias	0,015	0.009	0.004	0.03
36	Cia	Providência Produtos Higiênicos e Descatáveis	0,012	0	0.034	0.003
37	Brasil Foods	Produtos Alimentícios	0,008	0.012	0.003	0.01
38	Marisol	Produtos Têxteis	0,007	0.006	0.013	0
39	Cemig	Energia Elétrica	0,001	0	0.003	0.001
40	Eletrobrás	Energia Elétrica	0,000	0	0	0

Quadro 13 - Ranking 2010 das Empresas Brasileiras mais Transnacionalizadas

Fonte: Pesquisa FDC (2011) sobre as transnacionais brasileiras.

Nota: (1) Valores de vendas da TAM correspondem a vendas de passagens internacionais. O valor do ativo da subsidiária no Paraguai não pode ser divulgado. (2) Franquias. (3) Índice corresponde ao índice de "transnacionalidade" das EMNs.