

## **BRAHMA E ANTARCTICA CRIAM AMBEV, UNEM-SE À INTERBREW E INTENSIFICAM SUA INTERNACIONALIZAÇÃO**

Guilherme Augusto Almeida<sup>1</sup>  
Armando Dalla Costa<sup>2</sup>

### **Resumo:**

A AmBev conta com cinco operações estratégicas na América Latina, onde emprega cerca de 41 mil funcionários e registrou um lucro de R\$ 7,7 bilhões em 2010. O artigo tem por objetivo traçar sua trajetória, desde o surgimento da Brahma e Antarctica, empresas que estão na origem desta multinacional, até seu desenrolar recente. Após diversas aquisições no mercado externo, o grupo tornou-se a quinta maior cervejaria internacional e, ao associar-se à Interbrew assumiu a posição de maior cervejaria do mundo. A reconstituição da história desta empresa baseou-se em dados secundários da firma, confrontados com a teoria da internacionalização de empresas. A principal conclusão do trabalho é que seu processo de internacionalização priorizou associação e aquisições em diversos países, resultando na implantação de plantas industriais que pudessem atender as demandas locais.

**Palavras chave: Brahma, Antarctica, AmBev, internacionalização.**

### **Abstract:**

The AmBev has five strategies operations in the Latin America, where employs about 41 thousand employees and recorded a profit of R\$ 7,7 billion in 2010. This article aims to trace the trajectory, since the emergence of Brahma and Antarctica, companies that are in the origin of this multinational, until your recent unroll. After several acquisitions in the foreign market, the group became the fifth largest international brewer, and, when joined to Interbrew, assumed the first position in the world. The reconstitution of this brewer's history was based on company's secondary data, confronted with the Theory of internationalization of firms. The work's main conclusion is the AmBev's process of internationalization prioritized association and acquisitions in several countries, resulting on implantation of industrial plants that could supply the local demand.

**Key-words: Brahma, Antarctica, AmBev, internationalization.**

---

<sup>1</sup> Graduando em Ciências Econômicas da Universidade Federal do Paraná. Bolsista de Iniciação Científica do CNPq e membro do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial ([www.empresas.ufpr.br](http://www.empresas.ufpr.br))

<sup>2</sup> Doutor pela Université de Paris III (Sorbonne Nouvelle) e Pós-Doutor pela Université de Picardie Jules Verne, Amiens. Professor no Departamento de Economia e no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Econômico da UFPR. Coordenador do Mestrado Profissional em Desenvolvimento Econômico da UFPR e líder do Núcleo de Pesquisa em Economia Empresarial ([www.empresas.ufpr.br](http://www.empresas.ufpr.br))

## INTRODUÇÃO

Presente em 14 países das Américas, a empresa resultante da fusão de duas grandes cervejarias brasileiras em 1999, a Companhia Antarctica Paulista e a Companhia Cervejaria Brahma, Companhia de Bebidas das Américas (AmBev - American Beverage Company) é dona de uma trajetória que envolve desde aquisição de concorrentes internos e externos até abertura de capital e, mais recentemente, uma operação que a integrou na maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo, através da Anheuser-Bush Inbev (AmBev. Relatório Anual, 2009, p. 6 e 14).

A empresa é a líder do segmento na América Latina e, individualmente, a quinta maior empresa do segmento do mundo. Estruturalmente, na América Latina, são cinco operações estratégicas de diferentes alcances e objetivos que contam com cerca de 41 mil funcionários: a) Cerveja Brasil, a maior delas; b) RefrigeNanc Brasil, com bebidas não-alcoólicas, não-carbonatadas e refrigerantes; c) Quinsa; d) Hila-ex; e) Canadá (AmBev. Relatório Anual, 2009; p. 13-14).

Pode-se afirmar que a AmBev foi uma empresa que já nasceu internacionalizada, por se tratar de uma firma resultante da fusão de empresas que já apresentavam experiências internacionais, seja de fora para dentro, como em 1984 quando a Brahma passou a produzir, comercializar e distribuir a Pepsi Cola no Brasil, seja de dentro para fora como em 1979 quando a Antarctica passou a exportar seus produtos para os Estados Unidos, Europa e Ásia, ou ainda, em um estágio mais avançado, se instalando e produzindo em outro país<sup>3</sup>.

O trabalho não pretende, de forma alguma, realizar exaustiva revisão teórica, mas sim priorizar os aspectos da empresa que podem ter sido determinantes e/ou, ainda, identificar alguns elementos teóricos que ajudem a explicar sua trajetória de internacionalização. Iniciar-se-á com uma suficiente revisão teórica, em seguida será apresentado o histórico das empresas Brahma e Antarctica, já enfatizando elementos de internacionalização, na sequência, será analisada a trajetória da já AmBev até seu desenrolar mais recente, a AB-InBev e, por fim, será discutida a estrutura individual da AmBev, a fim de melhor entender suas estratégias.

### **1 Elementos teóricos: internacionalização de empresas**

Difícilmente os passos rumo à internacionalização de diferentes empresas foram, são ou serão exatamente iguais, mesmo que representem firmas do mesmo segmento de mercado.

---

<sup>3</sup> Histórico. Disponível em <http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/historico>. Acesso em: 20 Jul.2010.

A caminhada rumo ao investimento direto no exterior é, com certeza, muito particular e heterogênea, daí a dificuldade da criação de uma teoria que contemple plenamente todos os aspectos envolvidos no processo, ou, nas palavras de Alem e Cavalcanti (2007, p. 260): “a grande complexidade do processo de internacionalização que envolve empresas e países de estruturas bastante diferenciadas, não permite que haja uma teoria geral sobre o processo”. Ou ainda, de acordo com Vernon (1966, p.198), um dos pioneiros da teorização da inversão internacional e autor da teoria do Ciclo do Produto, “em uma área tão complexa e ‘imperfeita’ como o comércio e investimento internacionais, não se deveria antecipar que qualquer hipótese teria mais que um poder explicativo limitado”<sup>4</sup>.

Contudo, já há arcabouço teórico, proveniente de autores e centros de pesquisa<sup>5</sup>, bastante relevantes na tentativa de explicar este fenômeno, que tem se intensificado nos países desenvolvidos a partir do final do século XIX e, nos emergentes, a partir da segunda metade do século XX. As abordagens teóricas selecionadas são, principalmente, as que têm maior poder explicativo, dada a experiência da companhia em questão, a AmBev.

Segundo Dunning (1988), é condição primordial para a firma que busca a internacionalização possuir algum tipo de vantagem em relação aos seus competidores. Para a realização do investimento direto no exterior de fato, em primeiro lugar, deve haver interesse econômico, porém, só irá realmente chegar a este ponto se souber que essa é a melhor decisão a ser tomada. Essas “vantagens de propriedade” contemplam vantagens relacionadas a ativos tangíveis, mas também a intangíveis, tais como: tecnologia, marcas e patentes. Portanto, é o conjunto de vantagens que a firma tem sobre seus concorrentes é quem permite que ela galgue um espaço no mercado externo, podendo aproveitar vantagens de localização, arranjo institucional, preço/capacitação da mão-de-obra e mercado potencial do país “escolhido”.

---

<sup>4</sup> No original: “In an area as complex and ‘imperfect’ as international trade and investment, however, one ought not anticipate that any hypothesis will have more than a limited explanatory power.” (p.198)

<sup>5</sup> No Brasil existem a Fundação Dom Cabral, centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas, criada em 1976 a partir do Centro de Extensão da PUC-MG. Em 1993, associada a um grupo de empresas, criou o projeto “Internacionalização de Empresas Brasileiras” e, no final de 2003, lançou o programa Global Players, reunindo empresas brasileiras com experiência e perspectivas de atuação em mercados globais. Na sequência, criou o Núcleo de Negócios Internacionais que intensificou os estudos e pesquisas sobre o tema (<http://www.domcabral.org.br>). Outro grupo de excelência em pesquisa e produção na área é o Núcleo de Pesquisa em Internacionalização de Empresas ligado ao COPPEAD, da UFRJ, que iniciou suas atividades em 1977 com o Grupo de Pesquisa em Gerência de Exportação (<http://www.nupin.coppead.ufrj.br>). Merecem destaque ainda o GINEBRA – Gestão Empresarial para Internacionalização das Empresas Brasileiras, ligado à Universidade de São Paulo que, entre 2006 e 2010 publicou 7 livros, orientou 15 dissertações de mestrado e 23 teses de doutorado e a SOBEET – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica, que iniciou suas atividades no Rio de Janeiro, em 1994 e publica mensalmente o Boletim Sobeet. No cenário internacional destacam-se a Academy of International Business e a European International Business Academy.

São quatro os elementos que, de acordo com Dunning (1988), impulsionam as empresas à internacionalização: a) busca de recursos naturais e vantagens comparativas; b) maior facilidade de comercialização; c) acesso a novos mercados (desde que considerados potenciais); d) ganhos de eficiência.

Para Dalla Costa e Pessali (2007, p. 5, citando CARNEIRO et al., 2005), responder as seguintes perguntas garante uma melhor direção em busca do entendimento do processo de internacionalização da AmBev: por que (as firmas decidem ingressar no mercado internacional); o que ou quais? (são os tipos de ativos e/ou atividades transferidos para o mercado internacional); quando? (momento considerado adequado para se internacionalizar); onde? (referente à localização das atividades no exterior) e como? (que modelo utilizar para buscar inserção no mercado internacional).

O modelo tradicional da Escola de Uppsala surgiu na década de 1970, como fruto do interesse dos pesquisadores da universidade sueca pelo processo de internacionalização das firmas suecas. Segundo Hemais e Hilal (2002), o modelo pressupõe que a internacionalização da firma é consequência de seu crescimento, uma vez que se chega a um ponto em que o mercado doméstico está saturado ou simplesmente não oferece mais oportunidades lucrativas.

Quando a intenção é abordar os Investimentos Diretos no Estrangeiro, temos como representantes da escola Johanson & Wiedersheim-Paul (1999), que sugerem que as firmas buscam se internacionalizar de forma gradual e contínua, aumentando cada vez mais seu comprometimento com o mercado externo. Uma sucessão tida não exatamente como padrão (devido a peculiaridade de cada caso), mas como elementar seria: i) não existência da atividade exportadora; ii) a exportação começa a ser feita via representantes comerciais; iii) as vendas ocorrem via subsidiárias da própria firma; iv) inicia-se a produção em plantas instaladas no exterior. Esta interpretação clássica sofre críticas e revisões continuamente, mas, apesar de não contemplar exatamente a dimensão atual (muito mais veloz e muitas vezes sobrepondo etapas), ela serve como referencial analítico para início de discussão. Esta teoria nos serve como ferramenta no caso das firmas individuais que, após fusão, deram origem a AmBev. No caso da Antarctica, ela passou pelos estágios de: não-exportadora, para exportadora e depois estabeleceu parcerias comerciais com a Anheuser-Busch, portanto, nota-se um aumento do comprometimento externo, tal qual comentado anteriormente. Já no caso da Brahma, houve um atropelamento neste encadeamento, uma vez que ela começou sua experiência no mercado exercendo atividade produtiva através de franquias, engarrafando seus produtos fora do país e, em 1993, construiu sua primeira fábrica fora do Brasil, na Argentina.

Por ser fruto de uma fusão, onde ambas as empresas já tinham experiências de internacionalização, pode-se dizer que a AmBev constitui o caso de uma empresa que já nasceu internacionalizada<sup>6</sup>.

## **2 Brahma e Antarctica: aquisições, fusões e consolidação do setor**

### **2.1 Brahma: Início e desenvolvimento do mercado interno e externo**

A empresa foi fundada em 1888 pelo suíço Joseph Villiger sob o nome de Manufactura de Cerveja Brahma Villiger & Cia. no Rio de Janeiro. No ano de 1894, a Brahma se associou à Cervejaria Georg Maschke & Cia, que teve importante papel no aperfeiçoamento do processo de fabricação de cerveja via importação de equipamentos. Durante todo o século XX foi grande representante do mercado brasileiro de bebidas junto com a Antarctica. Teve significativas movimentações com relação a seus concorrentes: como aquisições (ver Tabela 1); associações; adquirindo concessões de empresas estrangeiras (como, por exemplo, junto a Unilever, para a produção do chá *Lipton Ice Tea*, em 1997) e, não menos significativos, acordando licenças de fabricação, distribuição e comercialização de estrangeiras (como o acordo com a PepsiCo International, em 1984). Torna-se importante salientar que serão priorizadas as experiências de internacionalização das firmas-objeto do estudo, não entraremos na questão dos acordos e concessões por serem nitidamente experiências de internacionalização das estrangeiras.

Em 1989, o Grupo Garantia assumiu o controle acionário da Companhia Cervejaria Brahma fato que, reconhecidamente, deu início a uma nova fase da cervejaria. O modelo de administração e gestão priorizava o lucro e o crescimento e, como resultado, em 1997 a empresa lançou ações na Bolsa de Nova York e em 1998, a cerveja Skol alcançou a marca de cerveja mais consumida do país<sup>7</sup>.

---

<sup>6</sup> É importante frisar que inferir que uma empresa “nasceu internacionalizada” não é mesmo que nascer “voltada para fora”, como é o caso da brasileira Vale (DALLA COSTA, 2009) que foi concebida com o objetivo de satisfazer uma verificada demanda do mercado externo.

<sup>7</sup> Dados da matéria: “AmBev - Sede de lucro com ambições continentais”. Disponível em <<http://www.revistainvestmais.com.br/bluechips/746-AmBev.html>> Acesso em: 25 Mar. 2011.

**TABELA 1 - A BRAHMA NO MERCADO INTERNO E EXTERNO**

| ANO  | EMPRESA                                    | PAÍS      | STATUS                   |
|------|--|-----------|--------------------------|
| 1904 | Preiss Häussler & Cia. Cervejaria Teutônia | Brasil    | Fusão                    |
| 1928 | Companhia Guanabara                        | Brasil    | Aquisição                |
| 1942 | Cervejaria Atlântica                       | Brasil    | Aquisição                |
| 1970 | Fratelli Vita Indústria e Comércio S.A.    | Brasil    | Associação               |
| 1978 | Fábrica de Bebidas Gasosas Oriental        | Bolívia   | Franquia                 |
| 1978 | Embotelladora Tunari                       | Bolívia   | Franquia                 |
| 1980 | Cervejarias Reunidas Skol – Caracu S.A.    | Brasil    | Controle acionário       |
| 1993 | Estabelecimento de fábrica no exterior     | Argentina | Investimento no Exterior |
| 1994 | Companhia Cervejera Nacional               | Venezuela | Aquisição                |

Fonte: Histórico - AmBev<sup>8</sup>, 2010.

Nota: Elaboração dos autores a partir dos dados disponíveis.

Tomando por base as supracitadas proposições dos autores Johanson e Wiedersheim-Paul com relação ao encadeamento “natural” rumo ao investimento direto no estrangeiro, no caso da Brahma é possível perceber certo atropelamento quanto à sucessão de níveis de comprometimento com o mercado externo. Deixando de lado o fato do início da inserção no mercado internacional ter sido dado inicialmente via franquias, é fácil notar esta inversão quando se percebe que o investimento direto no exterior – a planta na Argentina – veio antes de uma aquisição no mercado externo. Teoricamente, as decisões de investimento vêm acompanhadas de incertezas, e segundo a descrição do modelo da escola sueca feita por Hemais e Hilal (2002), a compra de uma empresa já estabelecida no mercado exterior traz menos incerteza do que o simples e puro investimento em uma nova planta. Isso se dá por conta da assimetria de informações sobre o arranjo institucional do país “escolhido”, sobre o mercado consumidor e, entre outros, os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro.

## 2.2 Antartica: Início e desenvolvimento do mercado interno e externo

Fundada em 1889, a Companhia Antartica Paulista viria a se tornar sociedade anônima já em 1891 graças aos incentivos da República. Foi, junto com a Brahma, grande representante do mercado de bebidas brasileiro durante o século XX. Assim como a concorrente, sua história é marcada por grande número de operações junto às outras firmas competidoras, vale dizer, inclusive, que o processo da Antartica de aquisição de concorrentes

---

<sup>8</sup> Histórico disponível em <http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/historico>. Acesso em: 20 Jul. 2010.

foi mais intenso que o da Brahma, fato justificado facilmente pela constituição do Grupo Antarctica em 1984 (Tabela 2).

**TABELA 2 - A ANTARCTICA NO MERCADO INTERNO E EXTERNO**

| ANO  | EMPRESA                         | PAÍS   | STATUS                          |
|------|---------------------------------|--------|---------------------------------|
| 1904 | Cervejaria Bavária              | Brasil | Controle acionário              |
| 1941 | Companhia Adriática, do Paraná  | Brasil | Assume controle                 |
| 1961 | Cervejaria Bohemia              | Brasil | Assume controle                 |
| 1972 | Cervejaria Polar                | Brasil | Controle acionário              |
| 1972 | Companhia Baiana de Alimentos   | Brasil | Controle acionário              |
| 1973 | Cervejaria Pérola               | Brasil | Controle acionário              |
| 1973 | Companhia Itacolomy de cervejas | Brasil | Controle acionário              |
| 1978 | Cervejaria Serramalte           | Brasil | Assume controle                 |
| 1984 | Constituído o Grupo Antarctica  | Brasil | Controle em mais de 23 empresas |
| 1997 | Anheuser-Busch                  | EUA    | Parceria                        |

Fonte: Histórico - AmBev<sup>9</sup>, 2010.

Nota: Elaboração dos autores a partir dos dados disponíveis.

À contramão da Brahma, a Antarctica teve uma experiência de internacionalização mais gradual (Tabela 3), porém, com maior alcance de mercado, vide a quantidade de mercados alcançada no final dos anos 1990.

**TABELA 3 ATIVIDADE EXPORTADORA DA ANTARCTICA DESDE SUA FUNDAÇÃO**

| ANO  | PAÍSES/REGIÕES   |
|------|--|
| 1979 | Europa, Estados Unidos e Ásia  |
| 1998 | Alemanha, Bélgica, Bolívia, Canadá, China, Espanha, EUA, França, Guiana Francesa, Holanda, Inglaterra, Itália, Japão, Paraguai, Portugal, Suíça, Uruguai e Venezuela |

Fonte: Histórico – AmBev, 2010.

Nota: Elaboração dos autores a partir dos dados disponíveis.

No caso da Antarctica, é mais complicado inferir qual teoria se adere melhor a ele, uma vez que a empresa não chegou a realizar investimentos diretos no exterior. Porém, um pressuposto da teoria de Uppsala combinado a uma das supracitadas motivações à internacionalização de Dunning (1988) gera um ferramental útil para situar a experiência de

<sup>9</sup> Histórico disponível em <http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/historico>. Acesso em 20 Jul. 2010.

internacionalização da empresa. O pressuposto da escola sueca de que a internacionalização da firma é consequência de seu crescimento é válido se direcionarmos o olhar para a quantidade de concorrentes adquiridos ao longo do tempo, e imaginarmos que a maior concorrente, a Brahma, também fazia movimentos frente à concorrência, logo, o mercado interno poderia já não oferecer mais um "caminho livre" e desimpedido aos produtos (já conhecidos) da empresa.

A motivação proposta por Dunning (1988) que tem maior poder explicativo sobre o caso, é também a mais elementar: o acesso a novos mercados. É visível que a Antarctica, apesar de longo alcance enquanto exportadora, teve um processo de internacionalização lento e "incompleto", uma vez que não chegaram a realizar investimento direto no exterior. Dada a peculiaridade do caso, percebe-se a real dificuldade de ter apenas uma teoria que contemple as múltiplas possibilidades de inserção no mercado internacional.

### **3 De Ambev à AB-InBev**

A criação da AmBev se deu no dia 1º de julho de 1999, quando foi anunciada a fusão da Companhia Antarctica Paulista e da Companhia Cervejaria Brahma. Ela surge como a terceira maior cervejaria do mundo e quinta maior produtora de bebidas no cenário internacional. Porém, só foi em 30 de março de 2000 que o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) aprovou a criação da companhia.

No mercado nacional, a AmBev é, sem dúvida, muito significativa tanto no seu segmento de mercado quanto servindo de modelo de gestão ou referência para outras firmas. Ocupa o primeiro lugar no mercado de cervejas, com uma fatia de mercado de 68,7% e o segundo lugar no mercado de *soft drinks*, com uma parcela de 17,7%<sup>10</sup>. A empresa possui 34 fábricas e 59 centros de distribuição no país e cerca de 41 mil funcionários, 29 mil no Brasil<sup>11</sup>. Em 2010, investimentos de R\$ 2 bilhões foram realizados – compreendendo construção de novas plantas, expansão de linhas de produção e de centros de distribuição – resultando na criação de 1.930 vagas em todo o país ao longo do ano<sup>12</sup>. Para o ano de 2011, espera-se um investimento de até R\$ 2,5 bilhões<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> AmBev in Brazil key facts & figures, disponível em: <http://www.ab-inbev.com/pdf/factsheets/Brazil2010.pdf> Acesso em 27 Abr. 2011.

<sup>11</sup> Disponível em: <http://www.ambev.com.br/pt-br/valores-economicos/valores-diretos/valores-diretos> Acesso em 27 Abr. 2011.

<sup>12</sup> Disponível em: <http://www.ambev.com.br/pt-br/valores-economicos/investimentos-2010/investimentos-2010> Acesso em: 28 Abr. 2011.

<sup>13</sup> Disponível em: [http://www.ambev.com.br/pt-br/imprensa/noticias/2011/03/03/ambev-ira-investir-ate-r\\$-2,5-bilhoes-no-brasil-em-2011](http://www.ambev.com.br/pt-br/imprensa/noticias/2011/03/03/ambev-ira-investir-ate-r$-2,5-bilhoes-no-brasil-em-2011) Acesso em: 28 Abr. 2011.



A AmBev, desde sua criação, apresentou um intenso e marcante ritmo quanto ao aumento de sua internacionalização, lembrando que ela foi fruto da fusão de duas empresas que já apresentavam experiências no mercado externo. A proporção de funcionários no exterior, igual a 35%, só reafirma a posição de firma internacionalizada tomada pela empresa. A firma, individualmente, se dirigiu a um maior comprometimento com a sua internacionalização através de parcerias, aquisições e também com investimento direto no estrangeiro (Tabela 4). Para evitar uma exaustiva e desnecessária discussão acerca de cada uma das operações, priorizar-se-ão as mais importantes.

A primeira operação de expressão foi a parceria com a maior cervejaria da Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai: a Quilmes Industrial S/A (Quinsa). Esta operação, que visava à integração das operações comerciais no Cone Sul, rendeu a Ambev o posto de terceira maior em operação comercial de bebidas do mundo, com 10 bilhões de litros anuais. Inicialmente, a participação da AmBev na Quinsa era de 40,9%. Finalmente, em 2006, como previsto no acordo, a Ambev concluiu a aquisição do controle da empresa, ampliando de 56,72% para 91,18% a participação no capital social na cervejaria.

**TABELA 4 AMBEV E OPERAÇÕES COM ESTRANGEIRAS**

| ANO         | EMPRESA                         | PAÍS   | STATUS  |
|-------------|---------------------------------|--|---|
| 1999        | PepsiCo                         | EUA  | Parceria - internacionalização Guaraná Antarctica |
| 2000        | Salus                           | Uruguai                                      | Aquisição (em parceria com a Danone)              |
| 2000        | Cerveceria y Malteria Paysandú  | Uruguai                                      | Aquisição   |
| 2001        | Cervecería Internacional        | Paraguai                                     | Compra do parque industrial                       |
| 2002        | Quilmes Industrial S/A (Quinsa) | Argentina, Bolívia, Paraguai e Uruguai       | Aliança estratégica                               |
| 2002        | CarbCorp                        | Guatemala                                    | Parceria  |
| 2002        | AmBev                           | Guatemala                                    | Construção Cervejaria                             |
| 2003        | AmBev                           | Peru   | Inicia construção de fábrica                      |
| 2003        | Embotelladora Rivera            | Peru   | Aquisição de ativos e 2 unidades Industriais      |
| 2003        | Cerveceria SurAmericana         | Equador                                      | Aquisição   |
| 2004        | Embotelladora Dominicana CXA    | República Dominicana                         | Associação  |
| <b>2004</b> | Interbrew                       | Bélgica                                      | Acordo de integração                              |
| <b>2004</b> | Labbat                          | Canadá                                       | Fusão (parte do acordo - Interbrew)               |
| 2005        | Marca Brahma                    | Estados Unidos, Reino Unido, Canadá, Rússia, | Exportação  |

|             |                                     |  |                     |
|-------------|-------------------------------------|--|---------------------|
|             |                                     | Ucrânia, França, Espanha, Malta, Chipre, Itália, Espanha, Bélgica, Portugal, Luxemburgo e Holanda. |                     |
| 2005        | InBev                               | Peru   | Inauguração Fábrica |
| 2007        | Goldensand Comércio e Serviços Ltda | Brasil (controladora da Cervejaria Cintra)   | Aquisição de quotas |
| <b>2008</b> | Anheuser-Busch                      | EUA  | Aquisição           |

Fonte: Histórico – AmBev, 2010.

Nota: Elaboração dos autores a partir dos dados disponíveis.

No mesmo ano de 2002, quando foi firmado o acordo com a Quinsa, foi estabelecida uma parceria com a CabCorp, principal engarrafadora da Pepsi da América Central, visando já um apoio, uma vez que encontrava-se em curso a construção de uma cervejaria na Guatemala. Esta última, e as subsequentes aquisições que estabeleceram apoio na América Central, Peru, Equador e República Dominicana foram, nitidamente, visando ganhar mercado na América Latina<sup>14</sup>.

Visivelmente, o processo de internacionalização da AmBev visa a América Latina, tendo em vista as teorias explanadas neste trabalho, parece correto afirmar que Dunning (1988) e suas motivações à internacionalização têm poder explicativo sobre a experiência. Dadas as motivações: a) busca de recursos naturais e vantagens comparativas. Visando estabelecer uma unidade fabril no exterior a AmBev firmou uma parceria de peso, como por exemplo, engarrafadoras já consolidadas, obtendo assim vantagem comparativa<sup>15</sup>; b) maior facilidade de comercialização. Ao adquirir ou associar-se as empresas estrangeiras, diminui-se a incerteza da inserção às cegas em um novo mercado e, além disso, o consumidor tende a ficar menos resistente ao novo produto, uma vez que uma “local” o está oferecendo; c) acesso a novos mercados (desde que considerados potenciais). A AmBev claramente busca a América Latina e a contínua expansão; d) ganhos de eficiência. A questão de distribuição é bastante facilitada por uma planta no exterior e, também, há a questão das parcerias, onde a eficiência consiste no fato do estreitamento do relacionamento entre as parceiras, logo, diminuindo-se as incertezas e aumentando o conhecimento do arranjo institucional do mercado.

<sup>14</sup> Histórico disponível em <http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/historico>. Acesso em: 20 Jul. 2010.

<sup>15</sup> Verificando a TABELA 4 é possível enxergar dois momentos em que a empresa faz o mesmo movimento: parceria/aquisição de empresa engarrafadora já consolidada visando uma unidade fabril posteriormente (Peru e Guatemala, 2002 e 2003, respectivamente).

Em 2004, ocorreu um capítulo fundamental da história da AmBev: a associação com a belga Interbrew. A belga era a quarta maior cervejaria do mundo, e juntando-se a AmBev, criariam a maior do mundo, dominando 14% do mercado mundial. A dinâmica de negociação foi a seguinte: os belgas compraram o controle da Braco, grupo que reunia os controladores da brasileira. Com isso, ela teria 21,8% das ações da brasileira. Quando concluída a operação, o grupo belga reuniu 57% do controle econômico da AmBev e 85% do poder de voto. Em troca, a AmBev assumiu uma dívida de aproximadamente US\$ 1,5 bilhão e passou a controlar duas operações da Interbrew na América do Norte - a subsidiária canadense Labatt, a Labatt USA e 30% da mexicana Femsas Cerveza. Jorge Paulo Lemann, Marcel Telles e Carlos Sicupira, conhecidos pelo bem-sucedido modelo de gestão baseado em meritocracia e visando os lucros e também controladores da empresa brasileira, passaram a integrar o conselho de direção da belga. Importante frisar que não foi uma fusão de fato, simplesmente duas empresas dispostas a agirem juntas para aproveitar oportunidades. Assim nasceu a InBev<sup>16</sup>.

O fato anteriormente discutido não afetou a política de internacionalização da empresa e, em 2005, foi decidido internacionalizar a marca Brahma exportando-a para mais 15 países.

A AB-InBev é resultante da aquisição da Anheuser-Busch pela Inbev. A belgo-brasileira concluiu a operação de US\$ 52 bilhões em novembro de 2008, constituindo assim a maior cervejaria do mundo. A empresa passou a ser líder global no mercado de cervejas “com 26% do mercado global, três das cinco maiores marcas de cerveja, e uma produção anual de 460 milhões de hectolitros, estimativas apontam que a nova cervejaria produzirá 60% a mais do que seu competidor mais próximo”<sup>17</sup>. Em números, a AB-InBev emprega, aproximadamente 114 mil funcionários no mundo todo e é a primeira ou segunda colocada em 19 países no mercado cervejeiro.

Dada a Figura 1 é fácil perceber o significativo alcance desta companhia gerada por gigantes do setor. A estratégia de internacionalização, basicamente, consiste no alcance global (desde que interessante economicamente) da empresa via marcas já consolidadas.

---

<sup>16</sup> As duas empresas continuaram separadas com ações negociadas em bolsa, porém dispostas a aproveitar oportunidades conjuntamente. **Interbrew e AmBev criam a maior cervejaria do mundo**, disponível em [http://www.bbc.co.uk/portuguese/economia/story/2004/03/040303\\_ambevms.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/economia/story/2004/03/040303_ambevms.shtml) Acesso em: 03 Abr. 2011.

<sup>17</sup> InBev compra Anheuser-Busch e se torna maior cervejaria do mundo. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u468991.shtml> Acesso em: 20 Mar. 2011.

**FIGURA 1 OPERAÇÕES AB-INBEV**



Fonte: AB-InBev<sup>18</sup>, 2011.

#### **4 AmBev: operações estratégicas**

Estruturalmente, na América Latina, são cinco operações estratégicas de diferentes alcances e objetivos que contam com cerca de 41 mil funcionários: a) Cerveja Brasil, a maior delas; b) RefrigeNanc Brasil, com bebidas não-alcoólicas, não-carbonatadas e refrigerantes; c) Quinsa; d) Hila-ex; e) Canadá (AmBev. Relatório Anual, 2009; ps. 13-14).

**TABELA 5 AMBEV - EVOLUÇÃO DAS OPERAÇÕES - 2004-2009**

| Participação na Receita Líquida % |                               |                             |                |                    |                     |                     |        |         |                     |                       |
|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------|--------------------|---------------------|---------------------|--------|---------|---------------------|-----------------------|
|                                   | Receita Líquida (R\$ milhões) | Lucro Líquido (R\$ milhões) | Cerveja Brasil | RefrigeNanc Brasil | Malte e subprodutos | <b>Total Brasil</b> | Quinsa | Hila-ex | Canadá <sup>1</sup> | <b>Total Exterior</b> |
| 2004                              | 12.007                        | 1.162                       | 57,5%          | 12,2%              | 1,3% <sup>2</sup>   | <b>71,0%</b>        | 9,6%   | 6,4%    | 13,0%               | <b>29,0%</b>          |
| 2005                              | 15.959                        | 1.546                       | 50,9%          | 10,3%              | 0,8%                | <b>62,0%</b>        | 8,1%   | 4,9%    | 25,0%               | <b>38,0%</b>          |
| 2006                              | 17.614                        | 2.806                       | 51,3%          | 10,3%              | 0,6%                | <b>62,2%</b>        | 11,4%  | 4,3%    | 22,1%               | <b>37,8%</b>          |
| 2007                              | 19.580                        | 5.003                       | 52,0%          | 11,0%              | 1,0%                | <b>64,0%</b>        | 14,0%  | 3,0%    | 19,0%               | <b>36,0%</b>          |
| 2008                              | 20.713                        | 5.119                       | 50,6%          | 11,0%              | 1,0%                | <b>62,6%</b>        | 16,4%  | 3,0%    | 18,0%               | <b>37,4%</b>          |
| 2009                              | 23.194                        | 5.986                       | 53,0%          | 11,0%              | <sup>3</sup>        | <b>64,0%</b>        | 16,0%  | 3,0%    | 17,0%               | <b>36,0%</b>          |

Fonte: Relatórios Anuais 2004-2009 – AmBev, 2010.

Nota: Elaboração dos autores a partir dos dados disponíveis. <sup>1</sup>Até 2007, esta operação era designada como América do Norte; <sup>2</sup>No relatório anual de 2004, é referente a sigla "outros Brasil" (p. 55); <sup>3</sup> Dado não especificado no relatório anual de 2009.

<sup>18</sup> Disponível em [http://www.ab-inbev.com/go/about\\_abinbev/our\\_company/ab\\_inbev\\_company\\_profile.cfm](http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/ab_inbev_company_profile.cfm)  
Acesso em: 20 Mar. 2011.

A Tabela 5 mostra que, a partir de 2005, houve certa constância nos números referentes à composição de receita líquida: as operações no Brasil girando em torno de quase 65% e as operações no estrangeiro representando pouco mais de 35%. É interessante observar que em cinco anos a empresa viu sua receita líquida dobrar, porém, com relação ao seu lucro líquido, os números mais que quintuplicaram. Depreende-se daí, mais do que um aumento do mercado consumidor ou do próprio consumo, uma preocupação de se fazer investimentos tanto internamente quanto no estrangeiro.

A maior operação da AmBev, a Cerveja Brasil, conta com, segundo a ACNielsen, uma participação no mercado de cervejas brasileiro de 68,7%. No que diz respeito a revendas, a empresa conta com mais de 700 franquias, o que a torna a terceira maior franqueadora do país (AmBev. Relatório Anual, 2009; p. 26 e 30).

Os dados da Tabela 5 indicam certa estabilidade e pouca variação, no que diz respeito à participação sobre a receita líquida das operações, no caso da Hila-ex (diminuindo e estabilizando) e no caso da RefrigeNanc (mudando relativamente pouco nos últimos 5 anos). Já no caso das operações Quinsa e Canadá, há uma antítese quanto a esses mesmos dados. Enquanto a Quinsa conta com uma subida vigorosa (exceto pela leve diminuição em 2009, talvez explicada pelo reflexo da verificada instabilidade econômica de 2008), a operação Canadá vem com sua posição caindo vigorosamente desde sua aquisição. Apesar de não ser possível explicar exatamente o porquê deste comportamento da operação Canadá sem um estudo mais profundo das demonstrações e relatórios financeiros da empresa, é possível inferir, dada a sua significativa capacidade instalada de cerveja (Tabela 6), pouco menor que a da Argentina, que ela apenas tenha crescido em um ritmo menor que a Quinsa, diminuindo assim sua participação sobre a receita líquida.

No que se refere a estes 14 países de atuação, percebe-se que criou-se uma malha de instalações produtivas em pontos estratégicos muitas vezes combinadas à aquisições/parcerias de indústrias locais (como no caso do Peru e Guatemala – Tabela 4).

**TABELA 6 - MERCADO E CAPACIDADE INSTALADA NO MERCADO LATINO-AMERICANO**

|                      | Mercado de cerveja (mm HL) | Média de consumo per capita (litros) | Capacidade Instalada de cerveja (mm HL) | Capacidade instalada de Refrigerantes (mm HL) |
|----------------------|----------------------------|--------------------------------------|---|---|
| <b>Brasil</b>        | 112,4                      | 59                                   | 107.521                                 | 49.449  |
| <b>Canadá</b>        | 23                         | 69,6                                 | 14.390                                  | -   |
| <b>Hila –ex</b>      |                            |                                      |   |   |
| Venezuela            | 24,2                       | 86,7                                 | 2.967                                   | -   |
| Equador              | 5,1                        | 36,6                                 | 830                                     | -   |
| El Salvador          | 0,8                        | 11,3                                 | -                                       | -   |
| Guatemala            | 1,4                        | 10,3                                 | 1.231                                   | -   |
| Nicarágua            | 0,9                        | 15,9                                 | -                                       | -   |
| Peru                 | 10,9                       | 37,2                                 | 1.035                                   | 3.961   |
| República Dominicana | 3,7                        | 38,8                                 | 838                                     | 3.974   |
| <b>Quinsa</b>        |                            |                                      |   |   |
| Argentina            | 17,9                       | 44,6                                 | 17.088                                  | 18.870  |
| Uruguai              | 0,9                        | 24,4                                 | 1.246                                   | 804   |
| Bolívia              | 3,6                        | 36,1                                 | 3.996                                   | -   |
| Paraguai             | 2,4                        | 37,0                                 | 3.248                                   | -   |
| Chile                | 6,0                        | 36,0                                 | 1.011                                   | -   |

Fonte: Relatório Anual -2009 – AmBev, 2010

Nota: Elaboração dos autores a partir dos dados disponíveis. HL – hectolitros.

## 5 Conclusão

A AmBev registrou um lucro de R\$ 7,7bilhões em 2010, com uma alta de 33,2% em relação ao ano de 2009<sup>19</sup>, confirmando a tendência já comentada em relação à Tabela 5. A AmBev é dona de uma trajetória bastante peculiar, tal e qual a Vale (DALLA COSTA, 2009), ou seja, essas não se enquadram ao “padrão” das outras multinacionais brasileiras. A primeira por “já nascer internacionalizada”, uma vez que resultante das já com experiências internacionais Brahma e Antarctica, e a segunda “nascer voltada para o mercado externo”, logo que surgiu justamente para satisfazer uma demanda externa insatisfeita (DALLA COSTA, 2009).

<sup>19</sup> Ambev registra lucro de R\$ 7,7 bi em 2010; alta de 33,2% - Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/883696-ambev-registra-lucro-de-r-77-bi-em-2010-alta-de-332.shtml> Acesso em: 04 Mar. 2011.

A trajetória das empresas que resultariam na AmBev é marcada pelo alto número de aquisições de concorrentes e, também, pelo elevado número de parcerias firmadas (Tabelas 1 e 2), processo que, após a fusão não foi abandonado, pelo contrário, continuou (Tabela 4) e contribuiu para o estabelecimento da empresa na América Latina como um todo.

A teoria dos estágios de internacionalização (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1999) não se aplica com suficiente poder explicativo ao caso (com exceção, talvez, da Antarctica): a Brahma apresentou certo atropelo na sucessão “natural” da condição da empresa em relação ao exterior, uma vez que realizou o investimento direto antes mesmo de adquirir uma subsidiária no exterior. A Antarctica por sua vez, tinha uma atividade exportadora bastante significativa, porém, apesar de apresentar contínuo comprometimento com a atividade externa, não chegou a realizar investimentos diretos no exterior. A AmBev já contava com investimentos no exterior e significativa atividade exportadora em sua concepção, portanto, o que ela fez, se resume a continuar com o processo de sucessivo maior comprometimento com o exterior através de investimentos diretos, aquisições, parcerias e exportações (não necessariamente nessa ordem).

Um episódio significativo ocorreu entre o surgimento da AmBev em 1999 e a compra da Anheuser-Busch para virar, então, a maior empresa do mundo do ramo cervejeiro, dona de 26% do mercado, a AB-InBev. Entre aquisições de concorrentes e estabelecimento de parcerias estratégicas, em 2004 ocorreu a primeira grande mudança, quando, junto a belga Interbrew, geram a maior empresa do mundo do ramo cervejeiro, dona de 14% do mercado mundial. Numa operação que terminou por inserir a AmBev no mercado norte-americano (através da Labbat) e deixou os belgas com 57% do controle econômico sobre a brasileira, resultaram em, não necessariamente uma fusão, mas sim uma disposição de agirem juntas se possível diante oportunidade de mercado. A InBev em 2008 comprou a gigante americana Anheuser-Busch por US\$ 52 bilhões alcançando assim a marca de 114 mil funcionários (tratando de todas as empresas e operações) e um alcance mundial verificado na Figura 1.

São quatro os elementos que, de acordo com Dunning (1988), impulsionam as empresas à internacionalização: a) busca de recursos naturais e vantagens comparativas; b) maior facilidade de comercialização; c) acesso a novos mercados (desde que considerados potenciais); d) ganhos de eficiência. Tratando individualmente da AmBev, a busca por recursos naturais não se faz significativa o suficiente para impelir uma operação de internacionalização, já a busca por vantagens comparativas justifica as parcerias com as empresas locais antes do estabelecimento de uma planta industrial, uma vez que a parceria a torna, para o mercado local, uma empresa menos estrangeira, recaindo aqui nas questões de

certeza e incerteza desenvolvidas pela escola de Uppsala, explanadas por Hemais e Hilal (2002). Quanto à segunda motivação, ela representa um fator muito importante para a AmBev, a facilidade de comercialização é diretamente relacionada à questão logística, ou seja, uma vez que ela almejou se inserir no mercado externo (principalmente na América Latina), se tornou muito mais compensatório ter plantas e subsidiárias no exterior do que simplesmente agir como exportador direto. O transporte, em setores como os de bebida, assume uma parte muito significativa dos custos totais do produto. No caso da AmBev, que usa o transporte rodoviário como principal meio logístico, a frota de caminhões é de 3.100 veículos<sup>20</sup>. O acesso aos novos mercados se deu, além de através do próprio objetivo de se projetar na América Latina, com a busca de parceiros, aquisição de concorrentes e investimento externo direto. Os ganhos de eficiência se dão através dos investimentos em novas tecnologias e novos processos de trabalho nos mercados em que atua.

A AmBev não é um caso corriqueiro no que diz respeito ao padrão das outras multinacionais brasileiras, uma vez que faz parte da maior do mundo no setor cervejeiro, a AB-InBev. Porém, ainda há espaço para maior crescimento e internacionalização. Maior crescimento, dada sua não-dominante parte do setor de refrigerantes e, na questão da internacionalização, há sempre espaço para maiores investimentos. É uma questão interessante para estudos posteriores: analisar a estrutura da trajetória de investimentos do ponto de vista estratégico da empresa.

## Referências Bibliográficas

AB-INBEV: AB-InBev: company profile. Disponível em <[http://www.ab-inbev.com/go/about\\_abinbev/our\\_company/ab\\_inbev\\_company\\_profile.cfm](http://www.ab-inbev.com/go/about_abinbev/our_company/ab_inbev_company_profile.cfm)>. Acesso em: 20 Mar. 2011.

AB-INBEV: AmBev in Brazil key facts & figures. Disponível em <<http://www.ab-inbev.com/pdf/factsheets/Brazil2010.pdf>>. Acesso em: 27 Abr. 2011.

ALEM, A. C.; CAVALCANTI, C. E. “O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: algumas reflexões”, in: ALMEIDA, André (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras**. Perspectivas e riscos. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 259-282, 2007.

Ambev registra lucro de R\$ 7,7 bi em 2010; alta de 33,2%. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 03 março 2011. Seção Dinheiro. Disponível em:

---

<sup>20</sup> Disponível em <http://www.ambev.com.br/pt-br/valores-economicos/cadeia-produtiva/logistica-pos-producao>  
Acesso em: 19 Abr. 2011.



<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/883696-ambev-registra-lucro-de-r-77-bi-em-2010-alta-de-332.shtml>>. Acesso em: 4 Mar. 2011.

CARNEIRO, J.M.T.; DIB, L.A.; HEMAIS, C.A. **Five main issues on the internationalization of firms**: a comparative review of the literature. V Workshop em Internacionalização de Empresas. Rio de Janeiro: COPPEAD, 2005.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev). **Relatório anual 2004**. São Paulo, 2005. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360](http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360)>. Acesso em: 10 Abr. 2011.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev). **Relatório anual 2005**. São Paulo, 2006. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360](http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360)>. Acesso em 10 Abr. 2011.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev). **Relatório anual 2006**. São Paulo, 2007. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360](http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360)>. Acesso em: 10 Abr. 2011.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev). **Relatório anual 2007**. São Paulo, 2008. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360](http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360)>. Acesso em: 10 Abr. 2011.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev). **Relatório anual 2008**. São Paulo, 2009. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360](http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360)>. Acesso em: 10 Abr. 2011.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev). **Relatório anual 2009**. São Paulo, 2010. Disponível em: <[http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo\\_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360](http://www.mzweb.com.br/ambev2009/web/conteudo_pt.asp?idioma=0&conta=28&tipo=26360)>. Acesso em: 10 Abr. 2011.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev): AmBev irá investir até R\$2,5 bilhões no Brasil em 2011. Disponível em: <[http://www.ambev.com.br/pt-br/imprensa/noticias/2011/03/03/ambev-ira-investir-ate-r\\$-2,5-bilhoes-no-brasil-em-2011](http://www.ambev.com.br/pt-br/imprensa/noticias/2011/03/03/ambev-ira-investir-ate-r$-2,5-bilhoes-no-brasil-em-2011)>. Acesso em: 28 Abr. 2011.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev): histórico. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/historico>>. Acesso em: 20 Jul. 2010.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev): investimentos 2010. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br/valores-economicos/investimentos-2010/investimentos-2010>>. Acesso em: 28 Abr. 2011.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev): logística pós-produção. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br/valores-economicos/cadeia-produtiva/logistica-pos-producao>>. Acesso em: 19 Abr. 2011.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AmBev): valores econômicos diretos. Disponível em: <<http://www.ambev.com.br/pt-br/valores-economicos/valores-diretos/valores-diretos>>. Acesso em: 27 Abr. 2011.

DALLA COSTA, A. J. **La VALE dans le nouveau contexte d'internationalisation des entreprises brésiliennes**. Entreprises et Histoire. Paris: Editions Eska, n. 54, avril 2009, p. 86-106.

DALLA COSTA, Armando; PESSALI, Huáscar. **A experiência de internacionalização da Petrobras**. VII Congresso Brasileiro de História Econômica e VIII Conferência Internacional de História de Empresas. Aracaju, 5 a 7 de setembro de 2007.

DUNNING, J.H. **Explaining international production**. Londres: Unwin Hyman, 1988.

HEMAIS, C.A.; HILAL, A. O processo de internacionalização da firma segundo a escola nórdica. In: ROCHA, A. da (Org.). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: estudos de gestão internacional**. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

InBev compra Anheuser-Busch e se torna maior cervejaria do mundo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 18 novembro 2008. Seção Dinheiro. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u468991.shtml>>. Acesso em: 20 Mar. 2011.

Interbrew e AmBev criam a maior cervejaria do mundo. **BBC-UK**, 03 março 2004. Seção Languages. Disponível em: <[http://www.bbc.co.uk/portuguese/economia/story/2004/03/040303\\_ambevms.shtml](http://www.bbc.co.uk/portuguese/economia/story/2004/03/040303_ambevms.shtml)>. Acesso em: 3 Abr. 2011.

JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. *The Internationalization of the Firm: Four Swedish Cases*. In: BUCKLEY, P. J.; GHOURI, P.N. **The Internationalization of the Firm**. UK: International Thomson Business Press, 1999.

KOEHLER, A. AmBev: Sede de lucro com ambições continentais. **InvestMais**, São Paulo, 5 janeiro 2011. Seção Blue Chips. Disponível em: <<http://www.revistainvestmais.com.br/bluechips/746-AmBev.html>>. Acesso em: 25 Mar. 2011.

VERNON, R. International investment and international trade in the product cycle. **The Quarterly Journal of Economics**, Oxford, v. 80, n. 2, p. 190-207, May 1966.