**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA NESTLÉ**

Gabriella Locatelli Madeira¹

Maressa Layan Queiroz de Souza¹

Mariana Silva Flora¹

Taylon Róger Souza Santos¹

**Palavras-chave**: Internacionalização. Fusão. Nestlé

# INTRODUÇÃO

Ao analisar os processos de internacionalização das firmas, algumas teorias surgiram ao longo do tempo, essas teorias buscam explicar o trajeto feito por algumas empresas que se estabeleceram além do seu território de origem.

O presente artigo propõe averiguar o processo de internacionalização da empresa suíça Nestlé, criada no ano de 1867 na cidade de Veyve Suíça, por Henri Nestlé ao produzir a Farinha Láctea. Para isso o artigo está dividido em 4 seções, a segunda seção apresenta os modelos de internacionalização, são eles: a Teoria do Poder de Mercado, Paradigma Eclético de Dunning, Teoria do Ciclo de Vida do Produto, o Modelo de Uppsala. Na terceira parte será apresentada a história da firma, e é a análise teórica da internacionalização, qual teoria consegue melhor representar a empresa. E por ultimo, a conclusão.

# MODELOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO

# Segundo Dicken (2010), uma empresa que decide se internacionalizar primeiro busca aumentar seu lucro. A competitividade entre as empresas gera uma grande concorrência, e para ter um domínio maior de mercado ela decide expandir seus investimentos e produção para outros países. Assim, a empresa que se torna transnacional possui grande influência sobre o mercado competitivo e interfere na economia global.

# A decisão para tal iniciativa geralmente parte da empresa individualmente, e para entender melhor sobre o motivo de se internacionalizar será apresentado os modelos de internacionalização. Os processos de internacionalização podem ser divididos em duas áreas, a comportamental, que se destaca a teoria do poder de mercado e paradigma eclético, e a de aprendizagem, que aborda a teoria do ciclo de vida do produto e modelo de uppsala.

* 1. **Teoria do Poder de Mercado**

Stephen Hymer foi o primeiro a estudar o motivo pelo qual a empresa se internacionaliza, sendo sua ideia inicial de estudo as barreiras à entrada. As hipóteses para que uma empresa estrangeira ultrapasse uma empresa nacional, que já conhece o mercado e tem vantagens sobre ela, são: “o porte e economias de escala da empresa, poder de mercado e habilidade de marketing (por exemplo, nomes de marca, forca publicitária), conhecimento tecnológico (produto ou processo, ou ambos), ou acesso a fontes financeiras mais baratas”. (DICKEN, 2010, p.127).

Hymer, citado por Francischini (2009), discorda da teoria de Portfolio de Investimentos, pois para o autor a motivação para investir seria o lucro obtido de suas atividades no exterior e doméstico, e não a taxa de juros. Assim, uma empresa deseja negociar no exterior por querer garantir o controle das operações internacionais e ter o poder de mercado. A empresa também assumiria o risco de investir em outro país porque o governo pode garantir a ela um poder de mercado e aumento em seu grau de monopólio. (BRITO; OLIVA, 2009).

Segundo Francischini (2009), no processo de internacionalização uma empresa deseja obter as mesmas vantagens, que possui em atividades no seu país local, ao investir no mercado internacional. Desse modo, a competição se reduziria pelo fato da firma aumentar sua atuação no mercado, o poder de monopólio aumenta, e novas firmas não conseguem entrar no mercado. Assim, a empresa explora melhor suas vantagens competitivas.

Brito e Oliva (2009) listam as razões que uma empresa teria para realizar investimento direto externo:

1 - Propriedade e existência de vantagens específicas da empresa como patentes, recursos para investimentos, maiores capacidades e qualidades administrativas, tecnológica, financeiras etc. 2 - Manutenção de mercados. 3 - Dificuldades na expansão interna. 4-Comportamento das firmas rivais. 5 - Reorganização das plantas industriais em escala global. 6 - Controle e integração das ações da matriz com as operações internacionais. 7 - Diversificações dos riscos operacionais e 8 – Ganhar o controle de firmas em mais de um país, o que diminuiria a concorrência. (BRITO; OLIVA, 2009, p.16).

Segundo Francischini (2009), ao se internacionalizar a empresa deve considerar o relacionamento entre as empresas, observando a influencia que uma decisão tem sobre a outra. Outro aspecto importante no processo de internacionalização é conhecer as leis e políticas praticadas no país que se deseja realizar o investimento direto.

Desse modo, Dicken (2010) destaca que o estudo pioneiro de Hymer foi fundamental para analise e explicação sobre a empresa e sua produção. Mas, segundo o autor, uma crítica à teoria do Poder de Mercado era por não explicar o processo depois da empresa consolidada como transnacional. Ainda, segundo Borini e outros (2006), o modelo de Hymer possui outras críticas como, explicar pouco as formas de internacionalização; não dar ênfase a aprendizagem organizacional e no processo, e a cooperação empresarial. Por último, os autores também afirmam que a teoria do Poder de Mercado destaca mais as atividades manufatureiras e o lado econômico da empresa, deixando de lado o administrativo.

* 1. **Paradigma Eclético de Dunning**

O conceito de Paradigma Eclético foi apresentando pela primeira vez em 1976 por Jonh Dunning (STAL, 2010). Esse paradigma também é conhecido por OLI (Ownership, Location, Internalization) ou seja, as Vantagens da Propriedade, da Localização e da Internalização (OLIVEIRA, 2012). Amatucci, Avrichir (2008) afirmam que o fator propriedade é analisado por Hymer, a internacionalização por Buckley e a localização é analisada pelos elementos do diamante de Porter. Dessa maneira, o paradigma eclético tem como objetivo a análise desses fatores conjuntamente.

Segundo Stal (2010), Dunning ao perceber que a produtividade das firmas americanas no setor de manufaturado era maior do que a produtividade do mesmo setor das firmas britânicas passou a estudar e analisar essa diferença da produção. Para ele, essa diferença podia ser resultado de fatores endógenos americanos, ou seja, aqueles que não poderiam ser transferidos para outros países, ou resultado de como os gerentes americanos trabalhavam organizando e utilizando os recursos disponíveis, que poderia ser transferido para outros países. Esses efeitos foram denominados por ele de Propriedade (O – Ownership) (STAL, 2010). Segundo Turolla e Concer (2008) as vantagens específicas da empresa são derivadas do efeito de propriedade e/ou nacionalidade, podendo ser elas de caráter estrutural (quando a empresa possui posse ou acesso exclusivo a recursos que possibilitam a criação de ativos) ou transacional (entendida como a capacidade de aproveitar as falhas de mercado e também de criar alianças estratégicas). Stal (2010) ainda afirma que é a “propriedade” que permite um melhor posicionamento da empresa no mercado estrangeiro, tornando-a mais competitiva do que os produtores locais e até mesmo outros produtores estrangeiros.

Stal (2010) afirma que o componente da localização (L - Location) para Dunning é aquele não-transferível (custos de trabalho, de transporte, de energia, intervenção governamental, distância psíquica, entre outros), e ocorria quando as indústrias subsidiárias inglesas apresentavam um desempenho comparável as das concorrentes locais, mas esse resultado ainda era muito abaixo dos apresentados pelas matrizes. Porém, os países em que as empresas subsidiárias seriam instaladas podem contar com fatores que tornam as indústrias subsidiárias mais lucrativas do que a nacional.

O componente da vantagem de internalização (I- internalization) foi apresentado mais tarde, ao perceber que as empresas poderiam fazer escolhas entre “gerar e/ou explorar suas vantagens específicas de propriedade internamente, ou vender essas vantagens ou os seus direitos através do mercado, para outras empresas” (STAL, p. 13). Para Turolla e Concer (2008) essa vantagem se refere aos custos de transação, podendo ser eles cambiais, tratamento jurídico/tributário ou de propriedade intelectual, o que faz com que as empresas possam usufruir dessas vantagens. Dessa maneira, Stal (2010) afirma que “as vantagens de propriedade fornecem a capacidade para internalizar mercados, enquanto as vantagens de internalização têm a ver com a vontade de fazê-lo” (STAL, p. 13).

Segundo Rodrigues (2010) a partir da década de 70 o Paradigma Eclético de Dumming passou a se destacar por ser a teoria mais completa e integradora. Porém, o mesmo afirma que essa teoria pode ser criticada devido ao seu poder limitado ao explicar ou prever casos particulares além de não conseguir explicar o comportamento de empresas multinacionais individuais. Já Turolla e Concer (2008) critica essa teoria por sua falta de criatividade. Ele também afirma que alguns autores criticam essa teoria por a acharem muito generalizada.

* 1. **Teoria do Ciclo de Vida do Produto**

A teoria do ciclo de vida do produto foi elaborada por Raymond Vernon em um ensaio intitulado “International investiment and international trade in the product cycle”, publicado no jornal Quartely Journal of Economics, em 1966. O autor pretendia explicar os investimentos diretos dos Estados Unidos em países estrangeiros, após a segunda guerra mundial, e como o padrão de exportação se modifica durante o ciclo de vida do produto (PESSOA; MARTINS, sem data).

A essência da teoria do ciclo de vida do produto é que os produtos são criados, depois se desenvolvem e por último declinam, com isso, a estratégia de se realizar os investimentos diretos no exterior vão depender desse ciclo. Conforme Vernon, as hipóteses contidas no modelo são as seguintes:

* Este modelo é voltado especificamente para as inovações de produtos industriais que são elaborados para atender as demandas dos países avançados e que sejam poupadores de mão-de-obra (VERNON apud PESSOA; MARTINS, sem data);
* As empresas de países desenvolvidos possuem conhecimento semelhante para criação de novos produtos (VERNON apud PESSOA; MARTINS, sem data);
* Porém, o empreendedor tem papel fundamental na elaboração de um produto, pois é ele quem toma a iniciativa de produzir para atender a demanda domestica. Para que os empreendedores tenham sucesso em atender essa demanda eles precisam possuir conhecimento prévio desse mercado (VERNON apud PESSOA; MARTINS, sem data);
* O empreendedor só irá investir na inovação do produto se houver perspectiva de que ele possa receber no futuro uma renda monopolista, ou seja, que sua renda seja maior que a dos empreendedores que operam no mercado de concorrência perfeita, pois o empreendedor que inova necessita de cobrir os altos custos iniciais de sua inovação (VERNON apud PESSOA; MARTINS, sem data).

De acordo com os autores Pessoa e Martins (sem data), essa teoria afirma que a demanda por inovações aparece primeiro onde as rendas são altas e os gostos dos consumidores são refinados, por isso, os novos produtos devem surgir nos países mais ricos. O ciclo de vida do produto é constituído por três fases: produto novo, produto em maturação e produto padronizado.

Na primeira fase que a introdução de um novo produto, os custos de inovação são muito altos, pois nessa fase o produto é criado e também aperfeiçoado, porque a dinâmica da inovação não é simétrica e o novo produto ainda não está padronizado. Sendo assim, nessa primeira fase os custos de inovação são mais impactantes que os custos de produção, já que a escala de venda nesse primeiro momento é baixa.

Após a introdução vem à maturação do produto, que é a segunda fase do ciclo, nesse momento “o número de produtores aumenta, a oferta cresce e se torna mais diversificada, o que pressupõe esforços crescentes de diferenciação de produtos, enquanto a demanda, que também estará aumentando, se torna mais sensível ao preço” (PESSOA; MARTINS, p.5, sem data). Assim, surge à necessidade da empresa expandir seu mercado por meio das exportações para países ricos e como esses países são semelhantes aos países exportadores, às empresas sediadas nos país importador vão copiar os produtos e a concorrência também irá aumentar dentro desse país.

Para competir com as empresas dos países importadores, a empresa inovadora realizará o investimento direto externo, ou seja, era instalar uma empresa nesse país, com o intuído de igualar seus custos de transportes com os custos da empresa nacional (importadora).

Passada a fase de maturação, vem à fase da padronização, quando as características primordiais do produto já são conhecidas, então, aumenta a necessidade de trabalho voltado para produção e diminui a necessidade de aprimoramento tecnológico.

Logo, a empresa inovadora começa a exportar para países pobres, pois o seu mercado nacional e o mercado dos países ricos estão saturados, e em seguida, as empresas vão realizar investimentos diretos nos países subdesenvolvidos, já que nessa fase os custos dos fatores de produção passaram a ser relevantes, então, os países menos desenvolvidos apresentam vantagens para a empresa e quando os custos de produção nesse país subdesenvolvido aumentar, a empresa irá buscar outro país subdesenvolvido (PESSOA; MARTINS, sem data).

As críticas que são feitas à teoria do ciclo de vida do produto são que atualmente os produtos são globais, ou seja, um produto que é lançado no país desenvolvido rapidamente chega ao país subdesenvolvido, sendo assim, não se segue o passo a passo da teoria do ciclo do produto.

Outra crítica é que com a realização de investimentos diretos externo nos país mais pobres, poderiam incentivar o processo de inovações nesses países. Além disso, essa teoria não se dedicou a importação da customização dos produtos, com isso, não foi observada a importância de uma empresa ser nacional para atender as demandas especificas de cada sociedade.

* 1. **O MODELO DE UPPSALA**

Segundo Hilal e Hemais (2003), a Escola de Uppsala devido à pesquisa realizada por Johanson e Vahlne (1977, 1990), tratava as internacionalizações a serem praticadas de maneira gradual, pois as incertezas e a falta de informações não permitiam que as firmas pulassem etapas. As implantações dessas firmas em outras nações se fazem por uma sequência de modos de operação, começando por um nível baixo de envolvimento e avançando para um nível maior de envolvimento, de acordo com o conhecimento adquirido.

A incerteza quanto aos novos mercados estava vinculada a distância psicológica ou psíquica, essas distâncias são em relação às culturas, as línguas, os fatores de produção, as políticas, entre outros aspectos que são considerados relevantes para a implementação das empresas. Considerando tudo isso, a distância geográfica a princípio tem grande importância, pois a medida que se aumenta essa distância as incertezas podem vir a serem maiores. De acordo com Hilal e Hermais (2003), no desenvolvimento do artigo sobre o processo de internacionalização na ótica da escola nórdica, falam da seguinte forma:

A partir dos pressupostos ora mencionados, os pesquisadores de Uppsala interpretaram os padrões do processo de internacionalização que tinham observado nas firmas suecas. Em primeiro lugar, notaram que as firmas pareciam começar as suas operações no exterior em países relativamente próximos, e que somente de forma gradual iam se expandindo para regiões mais distantes. Em segundo lugar, parecia que as firmas entravam em novos mercados por meio de exportações. Raramente as organizações iniciavam as suas atividades em outros países com as suas próprias unidades de vendas ou por meio de subsidiárias. O investimento em uma subsidiária no exterior somente ocorria depois de vários anos exportando para o mesmo local. (HILAL; HERMAIS, 2003, p.112).

É possível perceber, que muitas das empresas que passaram pelo processo de se internacionalizarem, começaram o fazendo por meio das exportações. Mas, como esses padrões não podem ser aplicados na internacionalização de todas as firmas, surgiram às críticas ao modelo tradicional de Uppsala. As empresas não seguiam os processos de forma sequencial, as etapas eram queimadas, acelerando assim, o procedimento de internacionalização, inclusive nos mercados de maior distância psíquica. Portanto, o modelo não explica a internacionalização de todas as empresas, mas oferece um conteúdo teórico sobre alguns comportamentos empresariais ao se expandirem além dos seus limites territoriais.

1. **HISTÓRIA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA NESTLÉ S.A.**

A empresa Nestlé S.A. possui 150 anos de história, dessa maneira, o seu processo de internacionalização passou por várias fases. Sendo assim, nesse artigo, o período analisado da internacionalização será desde o surgimento da empresa até sua instalação no Brasil.

No ano de 1866, na Suíça, houve a criação da empresa Anglo-Swiss Condensad Milk Company, produtora do leite condensado, e que futuramente viria a fundir com a Nestlé, formando o grupo Nestlé S.A. (NESTLÉ, 2017). No mesmo ano, o farmacêutico alemão Henri Nestlé, que morava na Suíça, pretendia solucionar o problema da desnutrição infantil, por meio de um alimento saboroso e nutritivo. Assim, Henri Nestlé desenvolveu um produto revolucionário para a alimentação infantil, que foi batizado de Farinha Láctea (MUNDO DAS MARCAS, 2006).

A Farinha Láctea rapidamente se popularizou nos arredores de Genebra, e as crianças que tomavam o mingau de farinha percebiam seus benefícios imediatamente. Dessa forma, em 1867, também na Suíça, Henri Nestlé criou a empresa *Societé Farine Lactée Henri Nestlé*, mais conhecida como Nestlé. O novo produto se mostrou bastante eficiente para a nutrição de bebês e crianças, assim com o seu sucesso a Nestlé passou a exportar a Farinha Láctea para outros países da Europa como Alemanha, Reino Unido e França afinal, a empresa dominava o mercado por ser a única produtora desse tipo de alimento. (SILVA; COSTA, 2008).

A boa aceitação da Farinha Láctea no mercado europeu, juntamente como o crescimento do mercado alimentício resultou em uma grande concorrência, pois outras empresas começaram a copiar o produto da Nestlé e também houve redução das barreiras de entrada nos mercados internacionais. Essa expansão do mercado alimentício possibilitou a fundação de um escritório em Londres, em 1868, que era responsável pela exportação do produto para a América e Austrália (NESTLÉ, 2017).

Ao perceber o grande sucesso de sua empresa, Henri Nestlé resolve vender a mesma, pois não se achava capacitado o suficiente para enfrentar os riscos de um grande empreendimento. Sendo assim, em 1874 a empresa foi vendida para Perre-Samuel Roussy, Jules Monnerat e Gustave Marquis, com isso, surgiu a firma Société Anonyme Farine Lactté Henri Nestlé (MUNDO DAS MARCAS, 2017).

Conforme os autores Silva e Costa (2008), a partir da venda da Nestlé, a empresa começou ter uma visão mais empreendedora e passou a diferenciar sua produção, que até o momento era somente de Farinha Láctea, isso acarretou no aumento da concorrência com a empresa Anglo-Swiss, já que ambas passaram a produziam produtos similares. Após a ampliação do seu catálogo de produtos foi necessário aumentar a produção, o que levou a compra de uma empresa norueguesa e a abertura de fabricas na Inglaterra, Alemanha e Espanha.

Em 1882 a empresa Anglo-Swiss abriu uma filial nos Estados Unidos para atender a demanda crescente de seus produtos nesse país. Já produção da Nestlé em solo estadunidense chegou somente no ano de 1900. A morte do fundador da Anglo-Swiss permitiu a fusão das empresas Anglo-Swiss e Nestlé em 1905, o que deu origem a companhia Nestlé and Anglo-Swiss Milk Company.

A fusão dessas empresas foi motivada pela possibilidade de uma maior, e mais rápida expansão da marca, já que tal ação daria a elas um maior controle sobre os preços e mercados. Segundo o site da Nestlé (2017), essa fusão possibilitou que a Nestlé & Anglo-Swiss fosse formada por mais de 20 fabricas, sendo várias delas no exterior para suprir a demanda de países da África, América Latina, Ásia e Austrália.

O site da Nestlé (2017) afirma que durante a Primeira Guerra Mundial a demanda por seus produtos como leite condensado e chocolate aumentou, principalmente pelos contratos estabelecidos da Nestlé com os governos. Porém, por causa da guerra havia problemas de barreira à entrada e também de adquirir matéria prima, para contornar esses problemas, a Nestlé realizou investimento direto em vários países pelo mundo, e ao final da guerra a produção da empresa tinha dobrado.

Entretanto, em países subdesenvolvidos como o Brasil, segundo Silva e Costa (2008), durante o período de guerra a demanda pelos produtos fabricados pela Nestlé & Anglo-Swiss diminuíram muito, voltando a crescer após o termino na mesma. No final desse período, a Europa contava com um mercado abalado, e para a Nestlé só restava expandir-se para novos e promissores países, como o caso dos países da América Latina. Segundo o Mundo das Marcas (2006), no Brasil, os médicos pediatras tiveram grande papel na consolidação da marca no país ao indicarem a farinha láctea para as crianças.

No ano de 1921, a Nestlé estabelece sua primeira fábrica em território brasileiro, adquirindo a empresa paulista Companhia Ararense de Leiteria sediada no município de Araras, São Paulo. O principal produto produzido por essa nova unidade foi o leite condensado Milkmad, que no Brasil passou a ser chamado de Leite de Moça e em pouco tempo levou o Brasil a se tornar o maior mercado desse produto, mantendo essa posição até hoje. No Brasil, a empresa suíça ocupa a posição de maior empresa de alimentos, e o mercado brasileiro é o terceiro maior da Nestlé (MUNDO DAS MARCAS, 2006).

* 1. **ANÁLISE TEÓRICA DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA NESTLÉ S.A**

Analisando o processo de internacionalização da empresa Nestlé nota-se que esse processo tem pontos em comum com diversas teorias de internacionalização, sendo assim, é necessário averiguar em quais partes a internacionalização da empresa se encaixa na Teoria do Ciclo de Vida do Produto, no modelo da Escola de Uppsala, no Paradigma Eclético de Dunning e também na Teoria do Poder de Mercado;

A história da Nestlé se inicia, em 1866, com a criação da Farinha Láctea, que na época era um produto inovador destinado à alimentação e nutrição infantil. Nessa primeira fase de internacionalização da empresa, a Nestlé está de acordo com a teoria do ciclo de vida do produto, que é conhecida como introdução no produto, ou seja, o produto é lançado para atender a demanda de um país desenvolvido, no caso a Suíça, para resolver a situação da sociedade que é a desnutrição infantil. Segundo essa teoria, na fase de introdução os custos de inovação são bastante elevados, o que não é percebido no caso da Farinha Láctea que é produzida com ingredientes básicos como leite, açúcar e farinha de trigo. O que dificulta sua criação é a necessidade de conhecimento da formação nutritiva dos alimentos e como esses ingredientes devem ser combinados (PESSOA; MARTINS, sem data).

A produção em grande escala da Farinha Láctea se inicia em 1867, na Suíça, que é um país de pequeno porte, sendo assim, a empresa vê a necessidade de ampliar o seu mercado consumidor e no mesmo ano começa a exportar esse produto para outros países desenvolvidos da Europa.

Conforme a teoria do ciclo de vida do produto, depois da fase de introdução vem à fase da maturação do produto, quando o produto já se popularizou nacionalmente e as firmas vão começar a copiar o produto inovador, assim, a concorrência interna irá aumentar e o lucro monopolista da empresa inovadora irá diminuir para reverter essa situação a empresa inovadora irá começar a exportar seu produto para outros países avançados. A exportação é realizada para os países avançados, porque são esses países que apresentam uma demanda semelhante à do país inovador, além disso, são esses países que possuem renda o suficiente para adquirirem os produtos recém-lançados no mercado que normalmente apresentam um preço elevado. Mas isso não ocorre no caso da Nestlé, pois o produto inovador é a Farinha Láctea e este produto possui um preço acessível e é destinado a combater a desnutrição infantil que é mais comum na parte mais carente da sociedade (PESSOA; MARTINS, sem data).

O efeito final da fase de maturação do produto é percebido no processo de internacionalização da Nestlé, porém, não é pelo mesmo motivo que se espera na teoria. A Nestlé começa a exportar a Farinha Láctea para outros países avançados da Europa, porque seu mercado interno é muito pequeno e também o criador desse produto, Henri Nestlé, pretendia combater a desnutrição infantil em toda a Europa.

A partir de 1874, a Nestlé começa a realizar investimento direto no exterior, inicialmente a empresa se instala na Noruega, Inglaterra, Alemanha e Espanha. Conforme a teoria do ciclo de vida do produto, a realização de investimento direto externo também ocorre na segunda fase da internacionalização, pois, quando a empresa inovadora exporta seu produto para outros países desenvolvidos, esses países vão começar a imitar esse produto. Segundo a hipótese desse modelo, países ricos são bastante parecidos, ou seja, o conhecimento científico adotado em um país pode ser facilmente adotado em outro país avançado, com isso, o país importador não teria dificuldade de copiar a inovação.

Porém, isso não é verificado no caso da Nestlé, pois a principal causa da empresa realizar o investimento direito foi para atender a crescente demanda de seu produto na Europa e não para competir com as empresas que copiaram seu produto.

Depois da sua fusão com a Anglo-Swiss, em 1905, a Nestlé apresentou um grande número de empresas instauradas em vários países do mundo, conforme a teoria do ciclo de vida do produto depois da fase da maturação vem à fase da padronização, quando o produto já está bem consolidado e o mercado em países avançados já está saturando, então a empresa inovadora realiza exportações para os países subdesenvolvidos e como a necessidade de aprimoramento tecnológico diminui a empresa realiza investimento direto nos países subdesenvolvidos que apresentam menores custos de produção.

No caso da Nestlé quando ela realiza a fusão, imediatamente a empresa passa a ter filiais em países subdesenvolvidos e após o fim da Primeira Guerra Mundial a demanda por seus produtos aumentam nos países subdesenvolvidos. Assim, o processo de internacionalização da Nestlé não segue os padrões da teoria do ciclo de vida do produto na sua terceira fase, pois a Nestlé não condiciona a expansão das suas empresas ao ciclo de desenvolvimento de seu produto, dado que a partir de 1874 a Nestlé diversifica a sua produção, então a sua internacionalização não pode ser explicada somente pela evolução de um produto.

Ao analisar a internacionalização da Nestlé pelo modelo da Escola de Uppsala, é possível ver uma semelhança em alguns processos, já que tal teoria descreve a internacionalização realizada sequencialmente. A firma primeiramente inicia o processo de expansão para além de suas fronteiras, exportando seus produtos. A Nestlé exportou a Farinha Láctea para alguns países da Europa, abriu em 1868 seu escritório em Londres, que era responsável pela exportação do produto para a América e Austrália. No ano de 1874 a Nestlé inicia com os investimentos diretos fora dos territórios suíços. A expansão da Nestlé a princípio foi para os países próximos à Suíça, com características semelhantes, mas com o aumento da concorrência e um mercado que poderia vir a ficar saturado, houve maior necessidade de se buscar novos territórios.

Atravessando o oceano atlântico, a Nestlé abriu em 1900 a fábrica nos Estados Unidos da América. Em 1921, como um mercado europeu afetado pela Primeira Guerra Mundial, e uma nova ascensão da demanda brasileira pelos produtos Nestlé, a empresa encontra uma oportunidade de instalar sua produção no Brasil, em busca também por matéria-prima, como o leite.

Portanto, a distância psíquica foi um obstáculo não cumprido, já que a Nestlé se instalou, por necessidade de manter o crescimento, em países com características muito diferente de sua nacionalidade.

O modelo do Paradigma Eclético de Dunning explica a internacionalização da empresa Nestlé, no que se refere aos efeitos denominados de propriedade, a empresa contava com ativos intangíveis que as empresas concorrentes não possuíam, entre eles pode-se citar o conhecimento e a tecnologia na fabricação dos produtos. A Nestlé também criou alianças estratégicas ao adquirir outras empresas para ganhar mercado, como no caso da Anglo-Swiss, que possibilitou a consolidação da Nestlé no mercado de leite condensado, além de várias outras empresas locais comprada para que o ganho de mercado ocorresse.

O componente localização ao analisar a internacionalização da empresa no Brasil se aplica afinal, Silva e Costa (2008) afirmam que a Europa estava devastada pela guerra quando uma fábrica foi aberta no Brasil, sendo assim, houve uma grande diminuição do mercado consumidor naquele continente devido a barreiras alfandegárias. Além de que a população tinha necessidade de produtos básicos. Desse modo, é possível afirmar que entre outras vantagens o Brasil possuía um grande mercado e o mesmo era dinâmico, além de pouca intervenção governamental, o que não ocorria na Europa na época, além disso, o Brasil contava com um baixo custo de produção.

Ao se instalar no Brasil, o componente de internacionalização da Nestlé se aplica, afinal o mercado não apresentava concorrência, assim como a empresa explorou suas propriedades intelectuais ao invés de vendê-las para outras empresas, um exemplo disso é a adaptação do nome *condensed milk* para o português.

A Teoria do Poder de Mercado é próximo processo de internacionalização a ser analisada da empresa Nestlé. Assim, de acordo com esta teoria a empresa decide se internacionalizar para garantir o seu poder de mercado. E foi isso que ocorreu quando a Nestlé passou a dominar o mercado de produtos alimentícios infantis, exportando a farinha Láctea para outros países, como Alemanha, Reino Unido, e França.

Quando o proprietário da empresa decidiu vendê-la, a Nestlé passou a diferenciar sua produção, aumentando seus produtos para vendas. Assim, com uma maior produção novas empresas foram abertas em outros países, Inglaterra Alemanha e Espanha. Ao diferenciar sua produção, a Teoria do Poder de Mercado explica que a empresa terá a vantagem em conhecimento tecnológico, e também a grande produção da empresa é uma vantagem em porte ou economias de escala.

Outra vantagem que se destaca na empresa é a habilidade de marketing, que pode ser percebida quando ocorreu a fusão da Nestlé com a empresa Anglo-Swiss, uma estratégia para ampliar a divulgação de sua marca e conquistar maior poder de mercado. Essas vantagens que a Nestlé mostrou ter sobre outras empresas fez seu poder de monopólio aumentar, e assim as empresas que competiam com ela foram eliminadas do mercado.

Mesmo durante a Primeira Guerra Mundial a Nestlé assumiu o risco de aumentar seus investimentos diretos e produção. Com isso, suas vendas se expandiram principalmente porque os governos garantiram o poder de mercado da empresa, quando os dois estabeleceram contratos.

Atualmente, o Brasil é o terceiro maior mercado da Nestlé, ocupando essa posição favorável com produtos que se consolidaram devido sua marca e marketing.

1. **CONCLUSÃO**

Este trabalho procurou estudar as teorias de internacionalização, tanto na área comportamental, com a teoria do poder de mercado e paradigma eclético, quanto na área de aprendizagem, abordando a teoria do ciclo de vida do produto e o modelo de uppsala. Essas teorias de internacionalização procuraram responder os motivos que levaram empresas nacionais a se tornarem transnacionais.

Para uma análise mais direta das teorias, buscou-se estudar a história da empresa Nestlé, uma das pioneiras no processo de internacionalização. Primeiramente foi aplicado a análise de internacionalização da Nestlé as teorias de aprendizagem, o ciclo de vida do produto e o modelo de uppsala, para essas duas teorias foi possível averiguar que a internacionalização da Nestlé não se encaixava em alguns de seus aspectos. Quando examinado o processo de internacionalização da Nestlé pelas teorias de caráter comportamental, os conceitos do paradigma eclético não serviram para explicar parte dos motivos pelos quais a empresa buscou ampliação internacional. Mas, a teoria do poder de mercado foi a que mais se aproximou para explicar os motivos que levaram a empresa transnacional Nestlé a procurar novos mercados.

O trabalho foi relevante por demonstrar como ocorre um processo de internacionalização e os diversos motivos que levam uma empresa expandir seus negócios além do território de origem.

**REFÊRENCIAS**

AMATUCCI, Marcos; Avrichir Ilan. TEORIA DE NEGÓCIOS INTERNACIONAIS E A ENTRADA DE MULTINACIONAIS NO BRASIL DE 1850 A 2007. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios RBGN;** São Paulo, v.10, n. 28, p.234-248, jul/set. 2008. Disponível em: <https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/114/393>. Acesso em: 28 out. 2017.

BORINI, Felipe Mendes; RIBEIRO, Fernanda Cecília Ferreira; COELHO, Fernanda Peixoto; PROENÇA, Eduardo Rezende. O PRISMA DA INTERNACIONALIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO. **Revista de Administração FACES**. Jornal, Belo Horizonte, v.5, n.3, p. 42-55, 2006. Disponível em: < http://www.redalyc.org/pdf/1940/194016879004.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2017.

BRITO, Vladimir Furtado; OLIVA, Fabio Lotti. RAZÕES E ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA CONSTRUTORA ODEBRECHT. **Revista de Administração FACES**. Jornal, Belo Horizonte, v. 8, n. 3, p. 13-27, 2009. Disponível em:<http://www.redalyc.org/pdf/1940/194016889002.pdf>. Acesso em: 28 out. 2017.

DICKEN, Peter. **Mudança global:** mapeando as novas fronteiras da economia mundial. 5. Porto Alegre, Bookman, 2010.

FRANCISCHINI, Andresa Silva Neto. **TECNOLOGIA E TRAJETÓRIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO PRECOCE NA INDÚSTRIA BRASILEIRA.** Escola Polietica da Universidade de São Paulo, tese de doutorado, São Paulo, 2009. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-03092009-151452/pt-br.php>. Acesso em: 28 out. 2017.

HILAL, Adriana; HEMAIS, Carlos A. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO NA ÓTICA DA ESCOLA NÓRDICA: evidências empíricas em empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, PR, v. 7, n. 1, p. 109-124, Jan-Mar/ 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\_arttext&pid=S1415-65552003000100006>. Acesso em: 31 out. 2017.

MUNDO DAS MARCAS. **NESTLÉ**. Disponível em:<http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2006/06/nestl-good-food-good-life.html>. Acesso em: 01 nov. 2017.

NESTLÉ. **HISTÓRIA**. Disponível em:<https://corporativo.nestle.com.br/aboutus/history>. Acesso em: 01 nov. 2017.

OLIVEIRA, Roberto. **ABORDAGENS TEÓRICAS DOS PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DO INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO**.

PESSOA, Eneuton; MARTINS, Marcilene. **TEORIA DO CICLO DO PRODUTO: O que está superado e o que permanece vivo?.** Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-98482007000200005>>. Acesso em: 31 out. 2017.

RODRIGUES, Pedro Prates. **O PARADIGMA ECLÉTICO DE DUNNING E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DE SOFTWARE.** Monografia (Conclusão de curso) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto de Economia, 2010. Disponível em: <<http://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/2419/1/PPRodrigues.pdf>>. Acesso em: 31 out. 2017.

SILVA, Gustavo Pereira da; COSTA, Armando Dalla. NESTLÉ AND ANGLO-SWISS CONDENSED MILK CO. (1867-1921): nascimento e expansão de uma grande empresa moderna. **Revista da Sociedade Brasileira de Economia Política**, v. 23, p. 77-105, 2008. Disponível em: <http://www.empresas.ufpr.br/nestle.pdf>. Acesso em: 30 out. 2017.

# STAL, Eva. POLÍTICAS PÚBLICAS E A INOVAÇÃO EM SUBSIDIÁRIAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS: uma Avaliação da Lei de Informática Brasileira. Revista Espacios, [S.I.] v.31, n.1, p.13, 2010. Disponível em: <<http://www.revistaespacios.com/a10v31n01/10310142.html>>. Acesso em 31 out. 2017.

TUROLLA, Frederico; CONCER, Ronald de Oliveira. INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS: os efeitos da taxa de câmbio sobre o investimento direto brasileiro no exterior. **Brazilian Business Review BBR**. Vitória, v.5, n. 1, p.36-50, 2008. Disponível em: < http://www.redalyc.org/pdf/1230/123016826003.pdf>. Acesso em: 31 out. 2017.