

INTERNACIONALIZAÇÃO NO SETOR DE CARNES: ANÁLISE DE FRIGORÍFICOS BRASILEIROS

Victor Martins de Oliveira Costa (IC) / Profª Drª Andresa Silva Neto Francischini (Orientador)

Apoio: PIBIC Mackenzie

RESUMO

O processo de internacionalização, principal forma de expansão empresarial, foi iniciado na década de 90 decorrente da abertura econômica de muitos países. Esse processo permitiu um avanço em know how empresarial e descoberta de novas técnicas de produção, além de exploração de mercados externos distintos através dos diversos métodos de internacionalização. Nesse contexto, este estudo busca analisar os processos de internacionalização das empresas JBS, BR Foods e Marfrig, relacionando-os com teorias e objetivos definidos para a pesquisa. O objetivo geral do estudo é a avaliação das trajetórias de internacionalização das empresas selecionadas, considerando etapas e decisões tomadas.

Palavras-chave: Setor de Carnes, Empresas Brasileiras; Internacionalização.

ABSTRACT

The internationalization process, the main form of business expansion, began in the 1990s due to the economic opening of many countries. This process allowed a breakthrough in corporate know-how and discovery of new production techniques, as well as exploration of distinct foreign markets through various internationalization methods. Therefore, this study analyzes the internationalization processes of the companies JBS, BR Foods and Marfrig, relating them with theories and objectives defined for the research. The objective of the study is to evaluate the internationalization trajectories of the selected companies, considering steps and decisions taken.

Keywords: Meat Industry. Brazilian Companies. Internationalization.

1. INTRODUÇÃO

O objetivo deste projeto de pesquisa é analisar a trajetória de internacionalização das empresas brasileiras dedicadas ao setor de carnes, com enfoque em frigoríficos. O estudo envolve a análise das motivações, desafios e benefícios que envolvem o processo de internacionalização das principais empresas do setor, bem como a avaliação das estratégias de entrada em mercados internacionais e relações com as teorias que tratam essa temática.

Com a rápida expansão do mercado chinês, o Brasil foi beneficiado devido à grande demanda desse país por commodities. Esse fator fez com que empresas que já estavam consolidadas no mercado nacional decidissem expandir seus negócios em direção ao exterior, principalmente em direção à potência asiática. Além disso, a valorização do câmbio facilitou a aquisição de empresas externas, aumentando o IDE (Investimento Direto Externo) brasileiro no exterior (FORNARI, 2010).

A justificativa para a análise do processo de internacionalização de frigoríficos brasileiros deve-se ao fato do Brasil possuir sua maior empresa multinacional nesse setor, o grupo JBS. Há ainda empresas brasileiras que apresentam um crescente exponencial de internacionalização de atividades e de conquista de mercados internacionais, com grande relevância para a economia nacional. Atualmente o Brasil apresenta dados que revelam sua importância no cenário de frigoríficos, ocupando as primeiras posições entre os maiores produtores e exportadores (ABIEC, 2017). Essa classificação foi atingida graças a processos de expansão de mercado das principais empresas, que serão analisados durante o projeto.

Dessa forma, o estudo está dividido em seis seções. Além da introdução, na segunda seção são apresentadas informações setoriais bem como as principais teorias de internacionalização. Na terceira seção, são apresentados os aspectos metodológicos, o que envolve a pergunta de pesquisa e os objetivos gerais e específicos. Na quarta seção, são feitas discussões e análises dos resultados das pesquisas em meios secundários, relacionando-os com as teorias abordadas na segunda seção. A quinta seção relata as considerações finais, revisando os objetivos específicos e suas conexões com os resultados das pesquisas. Finalmente, a seção 6 apresenta as referências que basearam as análises desenvolvidas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Setor Frigorífico Brasileiro.

Uma das commodities brasileiras que se destaca no cenário mundial é a carne, que nos últimos anos apresentou um crescimento considerável em relação aos outros produtos, tendo o grupo JBS como a maior multinacional brasileira em atuação no mercado externo. Internacionalmente, o Brasil lidera o comércio de carne bovina e frango, ficando em quarto na exportação de suínos, tendo um aumento significativo nas exportações dos três produtos (ABIEC, 2017).

Nesse mesmo setor, o Brasil apresenta uma concorrência direta com Índia, União Europeia e Estados Unidos. Entretanto, diferentemente do Brasil, União Europeia e Estados Unidos apresentaram uma queda nas exportações de frango e carne suína em relação a anos anteriores. Nesse contexto, é importante destacar que as empresas brasileiras conquistaram mercados anteriormente dominados por esses países (DEPEC, 2017).

Com a entrada do Brasil e a formalização de altos investimentos brasileiros nesse mercado, Índia e Estados Unidos passaram a ocupar posições secundárias. Apesar do destaque na exportação de carne bovina e frango, na exportação de suínos o Brasil ocupa a quarta colocação, mesmo apresentando o crescimento expressivo nos últimos anos, ainda continua atrás de potências como Estados Unidos, Canadá e União Europeia (DEPEC, 2017).

O alto desempenho da cadeia produtiva brasileira da carne bovina movimentou cerca de R\$ 167.5 bilhões e gerou aproximadamente 7 milhões de empregos em 2016, mostrando que as atividades exercidas se opõem completamente da situação em que o país se encontra com taxas elevadas de desemprego (Sociedade Nacional da Agricultura, 2016).

O grande responsável pela manutenção da alta movimentação de capital e gerador de empregos é o mercado externo, devido à alta demanda encontrada principalmente em países como Hong Kong (23,9%), China (15,1%), e União Europeia (6,5%). Certos países passaram a implantar maiores restrições aos produtos brasileiros a partir da divulgação da Operação Carne Fraca, realizada pela polícia federal, na qual foi investigado a procedência da carne utilizada por certos frigoríficos brasileiros. Dessa forma, países da União Europeia, Chile e Coreia do Sul afirmaram que passariam a restringir a entrada de produtos das

empresas investigadas, implantando assim uma forma de protecionismo para valorização da produção nacional. (VEJA, 2017)

Dentre as regiões nacionais importantes na criação de animais propícios para o consumo como gado, aves e suínos é evidente que a região Centro-Oeste, tendo a cultura rural como sua maior característica, representa a maioria dos estados brasileiros nessa atividade, entre os vinte municípios com os maiores efetivos de gado, treze estavam no Centro-Oeste; cinco, no Norte; e dois, no Sul do país. Entretanto, a cidade de São Félix do Xingu, no Pará, foi a cidade que apresentou o maior rebanho bovinos no Brasil, com exatamente 2.222.949 cabeças de gado, seguida por Corumbá, no Mato Grosso do Sul, com 1.775.101. (G1, 2016)

No ramo de ave e suinocultura, a região Sul atua mais intensamente, possuindo um domínio nacional das exportações desses dois produtos. Juntos, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul correspondem a 80% das exportações realizadas pelo país (DEPEC, 2017).

Em âmbito internacional, o Brasil aparece em quarto lugar na produção de suínos com 3,3% da produção mundial, tendo China (48,7%), União Europeia (21,3%) e Estados Unidos (10,4%) ocupando as primeiras colocações (DEPEC, 2017). Principal destino das exportações de carne suína brasileira, com 33% de participação, a Rússia importou 245,1 mil toneladas em 2016, 1% a mais que em 2015. Hong Kong foi destino de 164,2 mil toneladas, tendo um aumento representativo de 33% em relação ao ano anterior. Já para China foram 87,8 mil toneladas, chegando a 12,1% do produto nacional. (Globo Rural, 2017)

O Brasil é o segundo maior produtor de galináceos do mundo, e os Estados Unidos são os maiores exportadores de frango. Assim como os suínos, a avicultura está mais concentrada na Região Sul, mais especificamente no estado de Santa Catarina, que corresponde à 23,4% do abate nacional (DEPEC, 2017).

2.2. Internacionalização e Formas de Entrada em Mercados Internacionais.

Welch e Luostarinen (1988) conceituam internacionalização como um conjunto de decisões a respeito das possíveis formas de entrada em mercados internacionais. Entre as categorias de entrada, destacam-se as exportações, o estabelecimento de canais de exportação, a abertura de unidades de produção em outro país entre outras formas de aumentar a participação em mercados internacionais.

Para Cavusgil et al (2010) a empresa deve avaliar diferentes fatores para a escolha das estratégias de entrada no mercado internacional, tais como o grau de controle e risco que estão dispostas a tolerar, definição do nível de domínio sobre seus ativos estratégicos como recursos organizacionais e financeiros relacionados a mão de obra, capital e tecnologia. Outro elemento importante é a disponibilidade de parceiros no mercado internacional, a companhia precisa avaliar a capacidade desses parceiros e definir a porcentagem das atividades que serão direcionadas para estas empresas, baseando-se no valor e nível de proteção da atividade.

O processo de internacionalização de empresas através da formalização de investimentos diretos pode ser analisada em três fases distintas. A primeira fase, verificada entre os anos de 1960 e 1982, fez com que o Brasil passasse a fazer parte de um remoto processo de internacionalização na qual a participação do país estava muito concentrada em determinados segmentos como petróleo, construção civil e serviços financeiros (COUTINHO, et al. 2008).

A segunda fase ocorreu entre os anos de 1982 e 2002. Nesse período, o país enfrentava sérias dificuldades econômicas ligadas à inflação desenfreada, instabilidade da moeda e desvalorização cambial. A instabilidade vivida pelo país durante essa época refletiu nas políticas empresariais fracassadas devido ao momento econômico. Entretanto, a perda de espaço no mercado externo fez com que as empresas nacionais passassem por reestruturações e adoções de técnicas empresariais modernas e competitivas (COUTINHO, et al. 2008).

A terceira fase teve início em 2003 e, ao contrário do cenário apresentado na fase anterior, o país intensificou a sua participação no comércio exterior através dos altos investimentos na exportação de commodities. Esse processo ocorreu devido às novas oportunidades de ampliação de negócios através da internacionalização (COUTINHO, et al. 2008).

De maneira geral, as formas de entrada em mercados internacionais partem de objetivos e metas que guiarão os investimentos no exterior de uma empresa até a mesma gerar recursos para autossuficiência. Para Paulo (2015), existem duas formas de entrada em mercados internacionais. A primeira, conhecida como Exportação Direta, caracteriza-se por ser realizada pela mesma empresa responsável pela manufatura do produto que será enviado ao destino final. A mesma pode optar pela utilização de um agente comercial, pois sua utilização não interferirá no seu processo, já que a empresa produtora possui conhecimento e

conduz todo o processo de exportação.

Essa modalidade exige um grau de competência em comércio exterior, logo, torna-se mais lucrativa à empresa, pois não necessita contratar um intermediário para realizar as operações no exterior. Entretanto, a empresa exportadora corre mais riscos de não obter sucesso na operação. Seu processo de internacionalização pode ocorrer através de filiais, escritórios próprios ou subsidiárias no exterior (TANURE e DUARTE, 2006).

Já a Exportação Indireta caracteriza-se pela utilização de um intermediário no processo de exportação, ou seja, uma Trading Company, que é definida como uma empresa comercial exportadora ou agente de exportação. No processo, o remetente vende seu produto ao destinatário, que por sua vez, através de seu conhecimento do mercado externo, utiliza sua competência para vender o produto. (PAULO, 2015)

A utilização dessa modalidade gera benefícios ao remetente como baixo risco e baixo comprometimento, todavia, haverá um lucro menor do que se fosse realizado por exportação direta por necessitar de um intermediário (TANURE e DUARTE, 2006).

A partir da década de 90, as multinacionais começaram a avançar sobre novos mercados que ainda estavam em desenvolvimento. Com a intenção de desenvolver uma região através dos avanços tecnológicos e dos fluxos comerciais, o IDE (Investimento Direto Externo) foi o recurso utilizado pelas grandes empresas que buscavam expansão global, sendo considerado uma das melhores formas de investimento se utilizado de forma correta e não apenas especulativa (DIAS, 2014).

Para Amal e Seabra (2007), o IDE pode ser definido como a movimentação financeira em direção ao exterior com intenção de realizar um investimento tanto por parte de pessoas físicas quanto jurídicas. Dentre alguns modos de IDE, os que mais se destacam são a Aquisição, Investimento Greenfield e Joint Venture.

O primeiro modo é caracterizado pela introdução da empresa ao mercado através da aquisição de outra empresa, geralmente concorrente, que estava instalada anteriormente. Esse tipo de IDE se difere pela facilidade de adaptação ao local investido, pois a companhia adquirida possuía conhecimento mercadológico necessário para facilitar sua introdução, sendo a característica

mais relevante desse modo de investimento. O método de Aquisição é muito utilizado por grandes empresas que possuem investimentos em vários setores, além de possuírem experiência no exterior, procuram facilidade na fase de adaptação através desses quesitos (CASTRO, 2010).

Já o Investimento Greenfield busca o processo de investimento direto através da criação de uma subsidiária no exterior por meios que convém ao investidor. Segundo Castro (2010), os principais motivos que levam a empresa a investir no modelo Greenfield é a estruturação da nova empresa contendo uma cultura organizacional similar à da investidora. Dessa forma, a empresa sede passa a ter maior controle sobre a subsidiária como melhor definir. Por esse motivo, o autor considera que esse modelo de investimento se difere pelo fato da empresa investidora dificilmente encontrar surpresas desagradáveis durante a gestão.

Por fim, a Joint Venture caracteriza-se por ser uma subsidiária com propriedade e controle compartilhados por duas ou mais empresas que buscam o mesmo objetivo por tempo determinado e da mesma forma compartilharão os retornos do investimento. Além disso, nessa forma de investimento, pelo menos uma das empresas necessita estar presente no país investido. Dentre as vantagens desse modo de investimento estão os baixos custos, competitividade, maior controle das operações e compartilhamento de risco e capital (TANURE e DUARTE, 2006).

2.3 Teorias de Internacionalização

2.3.1 Teoria do Poder de Mercado

A Teoria do Poder de Mercado foi desenvolvida por Stephen Hymer em 1960 com o objetivo geral de analisar o processo de internacionalização de empresas de grande porte, com posições já consolidadas em mercados domésticos e em situações de “quase monopólio” (HEMAIS, 2004).

O desenvolvimento de atividades de produção no exterior é um caminho para explorar imperfeições de mercado, através de vantagens específicas já conquistadas pela empresa, como vantagens de custo. Para formalização de investimentos em produção, as empresas buscam países que apresentam taxas consideráveis de retorno e potencial de crescimento no mercado. Geralmente, as empresas buscam países em que já tinham uma presença consolidada via exportação (TANURE e DUARTE, 2006).

Uma das premissas que Hymer (1960) reforça em seu trabalho é de que a

empresa para iniciar seu processo de internacionalização necessita primeiramente consolidar-se no mercado interno, por meio de vantagens monopolistas. Dessa forma, com a impossibilidade de expansão no mercado doméstico, a empresa necessita conquistar novos mercados no exterior.

Com o esgotamento do mercado interno, o processo de internacionalização de uma empresa ocorre mediante à produção no exterior, através principalmente através da aquisição de outras empresas que já estavam estabelecidas. Com isso, ocorre a neutralização da concorrência, que para o autor é visto como uma das razões para realização do processo de internacionalização (BEMVINDO, 2014).

Além da neutralização de concorrentes, Hymer (1960) considera que o desenvolvimento de habilidades tanto nas atividades de produção como administrativas em seu mercado doméstico, podem ser aplicadas no processo de internacionalização como um diferencial para obtenção de vantagens sobre os concorrentes. Um exemplo seria a criação de um novo produto com uma produção mais eficiente, que poderia ser aplicado na exploração de novos mercados (BEMVINDO, 2014).

2.3.2 Modelo de Uppsala

A teoria desenvolvida por Johanson e Vahlne (1990) conhecida como “Modelo de Uppsala” é considerada por muitos autores como a mais completa teoria sobre internacionalização de empresas. Essa teoria analisa o processo de internacionalização em etapas, que tem início em atividades de exportação e que pode evoluir até o estabelecimento de unidades de produção no exterior (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990).

Segundo os autores, empresas originadas em países com menor mercado consumidor interno tendem a realizar seu processo de internacionalização prematuramente, em relação as companhias que pertencem à países ou regiões com um grande mercado consumidor interno, que possuem a tendência a estabilização em território nacional e somente após algum tempo irão iniciar seu processo de internacionalização (KALTENECKER, 2014).

O Modelo de Uppsala explica as características do processo de internacionalização da empresa fundamentando-se no gradualismo das atividades e forças que atuam no decorrer deste processo. Tais ações

proporcionam grande potencial de aprendizado para empresa em relação aos elementos de mercadologia local como demanda, gera condições de competição, condições de pagamento, condições econômico-financeiras locais e entre outros aspectos. (AMATTUCI, 2009) aumentando gradativamente seu comprometimento com o mercado.

De maneira geral, a empresa evolui entre as etapas de internacionalização conforme maiores níveis de conhecimento do mercado são alcançados. Desse modo, quanto menor a barreira psíquica, que se caracteriza pelo conhecimento do mercado a ser explorado através da semelhança ou proximidade entre as culturas ou das regiões, maior vantagem de conquista de mercado a empresa poderá alcançar (VAHLNE e JOHANSON, 2013).

A empresa então evolui suas atividades de internacionalização em quatro etapas. A primeira é entendida como primeiro passo em mercados internacionais e baseia-se na realização de exportações como forma de experimentação para identificar possíveis falhas e adaptações que o produto deverá sofrer conforme a demanda local. Como consequência, pode evoluir o processo de exportação por meio de um representante comercial (VAHLNE e JOHANSON, 2013).

Na sequência, a empresa pode optar pela abertura de uma subsidiária de vendas no exterior e, caso haja uma estrutura de demanda e clientes conquistada no exterior, a empresa pode decidir pelo estabelecimento de uma unidade de produção. Como resultado, a empresa já estaria na etapa mais avançada do processo de expansão de sua marca internacionalmente (HILAL e HEMAIS, 2003).

Porto e Salvador (2009, p. 6) destacam que a teoria busca a mitigação de incertezas e inseguranças no processo de internacionalização através do estudo e conhecimento do mercado a ser explorado. Além disso, reforçam que o modelo de Uppsala possui três pressupostos: I) “A falta de conhecimento é o maior obstáculo em processos de internacionalização”; II) “O conhecimento necessário à internacionalização é principalmente adquirido através das operações atuais da empresa em determinado mercado-alvo”; III) “A empresa internacionaliza suas operações investindo recursos de maneira gradual”.

Dessa forma, é possível verificar que o processo de internacionalização para Johanson e Vahlne (1990) é resultado de uma intensa compreensão da

cultura e costumes do país a ser explorado. Em um mundo altamente competitivo, no qual há exigência de um processo de renovação contínuo e gestão do conhecimento as empresas possuem a obrigação de adaptar os conhecimentos adquiridos no país de origem às mais diversas culturas, mercados e instituições através de suas competências distintivas (PORTO e SALVADOR, 2009).

2.3.4 Teoria do Paradigma Eclético de Produção Internacional (Modelo de OLI)

Em 1976, John Dunning apresentou a teoria do Paradigma Eclético de Produção Internacional. Para o autor, o processo de internacionalização de uma empresa acontece a partir do momento em que ela passa a realizar uma extensão da sua produção em outro país, com ênfase nos insumos que, segundo o autor, podem ser classificados de duas formas, a primeira como “Insumos específicos de localização”, que são representados pelo potencial apresentado no local de instalação da empresa como, por exemplo, “ambiente legal” e “relações de mercado”. Já a segunda é chamada de “Insumos específicos de propriedade”, na qual a empresa desenvolve sua marca para atuar no mercado externo (TANURE e DUARTE, 2006).

Como forma de obtenção de recursos naturais, a empresa tem a possibilidade de instalação de uma subsidiária para exploração da matéria prima e logo, em seguida, pode iniciar a busca por novos mercados consumidores. A partir desse momento a empresa não levará em conta quesitos de recursos naturais, mas sim posições geográficas estratégicas e infraestrutura local para locomoção de mercadorias (BARBOSA, 2009).

Em sua obra, Dunning (1980) cita as três vantagens essenciais para o processo de internacionalização: Propriedade (Owning), Localização (Location) e Internalização (Internalization). A primeira vantagem considera como principal aspecto o “know how” adquirido pela empresa em relação à alguma tecnologia desenvolvida. Quesitos de organização empresarial também são exaltados pelo autor por serem conhecimentos específicos da empresa, assim como conhecimento de mercado externo e aprendizagem de gestão internacional (BARBOSA, 2009).

Quanto à segunda vantagem, a de Localização, Dunning (1988) destaca que as empresas visam obter aspectos relacionados à melhores condições para otimização de sua produção como mão de obra especializada, de

preferência à baixo custo, e processo menos burocráticos. Adicionalmente, quesitos relacionados à dimensão de aspectos demográficos, econômicos e políticos são relevantes para instalação de uma sede da empresa no país. Como exemplo de vantagem de localização podemos ressaltar, respectivamente, o nível de desenvolvimento socioeconômico do país, nível dos concorrentes locais e estabilidade política da região (BARBOSA, 2009).

Após adquirir as duas vantagens citadas anteriormente, a empresa passa pelo processo de Internalização, que consiste na transferência de ativos para o exterior para possuir sua própria estrutura física através do investimento direto. A exploração de falhas e fragilidades dos concorrentes ou de políticas internas para obtenção de benefícios também são as principais razões para realização da Internalização (HEMAIS, 2004).

Dessa forma, o processo de internacionalização não ocorre simplesmente pelo fato da empresa querer expandir suas atividades para mercados internacionais. É fundamental a análise de vantagens que esse processo gera para a empresa como, as oportunidades de mercado, as possibilidades de aproveitamento de incentivos fiscais e de apoio governamental. Ainda, inicialmente, a empresa busca utilizar sua estrutura, tais como capital, tecnologia e competência gerencial, apenas se adaptando à cultura local. (FRANCISCHINI, 2009).

2.3.5 Born Global

As empresas definidas como Born Globals apresentam características que contradizem as teorias de internacionalização tradicionais, como Modelo de Uppsala e Paradigma Eclético de Produção Internacional. São geralmente empresas fundadas a partir da década de 90, de pequeno ou médio porte, com um processo de internacionalização precoce quando comparadas às empresas tradicionais. (RIBEIRO, 2012)

Geralmente, as multinacionais se caracterizavam por ser empresas de países, em sua maioria, desenvolvidos ou emergentes, que após a saturação de seu mercado interno buscavam outras alternativas no exterior, começando assim seu processo de internacionalização. Entretanto, com início do processo de globalização, uma nova forma de empreendimento surgia, a Born Global, que realizava sua internacionalização de forma acelerada,

tendo como principal ferramenta de auxílio a internet, que se firmava como uma ferramenta essencial para negociações (ZORZETTI, 2016).

Grande parte das empresas classificadas como Born Global fazem parte do segmento tecnológico, devido ao fato de surgirem em meados da década de 90 e se beneficiarem da abertura econômica que ocorria paralelamente ao desenvolvimento desenfreado da tecnologia. (ZORZETTI, 2016)

A demanda acelerada do mercado global faz com que empresas com apenas 2 anos de fundação comecem o processo de internacionalização através da exportação, atingindo um total de 76% de sua receita através dessa modalidade, enquanto as exportadoras tradicionais possuem em média 27 anos de atuação em mercados domésticos. A exportação representa apenas 20% da sua receita total, cerca de um quarto do faturamento de uma Born Global. (DIB, 2008)

Além disso, as Born Global trouxeram um conceito inovador não apenas no processo de internacionalização precoce, mas também tendo novas formas e métodos de produção como o foco em poucos produtos, novos modos de controle financeiro, alto investimento no setor da tecnologia da informação, maior competência de seus dirigentes em relação ao conhecimento do mercado global, além de serem mais tolerantes ao risco que as congêneres e novas estratégias de vendas e marketing através da utilização do branding. Logo, tornaram-se empresas mais competitivas e capazes de atuar no mercado externo mesmo com pouco tempo desde sua fundação. (FIGUEIRA E MELLO, 2015)

3. METODOLOGIA

O objetivo geral desse estudo é analisar o processo de internacionalização das empresas JBS, BR Foods e Marfrig no mercado externo. Desse modo, a pergunta de pesquisa que guia sua realização é: “Qual a trajetória de internacionalização das empresas JBS, BR Foods e Marfrig no mercado externo”?

Os objetivos específicos são:

- a) investigar as estratégias de entrada consideradas pelas empresas para atuação no mercado externo.
- b) analisar as motivações de entrada em mercados internacionais.

A estratégia de pesquisa considerada é o Estudo de Caso. Essa estratégia é adequada para a generalização de proposições teóricas, e não universos ou de populações (YIN, 2002). Ainda, Yin (1989, p. 13) destaca que “um estudo de caso é uma pesquisa empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são evidentes claramente.”

Bryman (1989) também reforça que o método estudo de caso apresenta como principal obstáculo à baixa capacidade de generalização estatística e, portanto, baixa validade externa. Porém, a característica de limitada capacidade de generalização encontrasse fundamentada em uma aplicação errônea de métodos estatísticos desde que o objetivo deste método não é realizar inferências, mas sim identificar características de ligações importantes teoricamente.

As informações necessárias para o estudo foram coletadas por meio de fontes secundárias. Foram utilizados artigos científicos sobre o tema, assim como publicações em jornais, revistas, internet e relatórios gerenciais.

3.1 A empresa JBS

A JBS atualmente apresenta-se como a maior empresa de processamento de proteína animal do mundo após diversas aquisições de concorrentes tanto no mercado interno quanto externo. A empresa, que atua em diferentes ramos de atividades, conta com a presença desde o mercado de carnes bovinas, avícolas e suínas, representando a maior parte de seus investimentos, quanto no ramo de transportes, atuando no transporte de produtos frigoríficos (JBS, 2018).

Em 2005 a JBS iniciou seu processo de internacionalização, através de aquisições feitas na América do Sul, a primeira grande compra foi a da argentina Swift Armour S.A. Na sequência, a empresa foi classificada como quarta maior produtora de carne bovina do mundo, além de insumos de alta qualidade. Outro grande fator que essa aquisição proporcionou foi o acesso ao maior mercado consumidor de bovinos do mundo, os Estados Unidos, já que 50% da carne cozida consumida no país provia dos produtos oferecidos pela empresa argentina, que posteriormente passou a ser comandada pela brasileira (FORNARI, 2010).

O ano de 2007 foi determinante para o grupo, devido ao fato da aquisição da terceira maior empresa no segmento de carne bovina e suína nos Estados Unidos, a Swift Foods Company. Com essa aquisição, a JBS passou a ser a

maior indústria de carnes do mundo. Dessa forma a empresa ganhou força e capital para avançar para outros mercados e dessa vez o alvo foi o mercado europeu, onde no mesmo ano a italiana Inalca teve 50% dos seus ativos adquiridos, fazendo com que o grupo não somente passasse a exportar, mas também a produzir em solo europeu. Com a aquisição dos ativos italianos, a JBS também conseguiu contato com clientes muito importantes como a maior rede de fast food do mundo, o McDonald's (FORNARI, 2010).

Um ano mais tarde o grupo buscou se aventurar em investimentos em novos mercados novamente, dessa vez foi na Austrália com a aquisição do Grupo Tasman. Depois dessa compra a empresa passou a atuar nos três maiores mercados exportadores de carne bovina do mundo, já que a Austrália ocupa a segunda colocação logo atrás do Brasil (FORNARI, 2010).

O conglomerado, que possui o título de maior multinacional brasileira, divulgou em seu site que atualmente emprega 235 mil pessoas nos cinco continentes, sendo no Brasil a maior quantidade, representando ao todo 44.993 colaboradores no ano de 2017 (JBS, 2018).

Após o seu processo de internacionalização com aquisições realizadas na Europa e Austrália, o conglomerado passou a utilizar sua sede nos Estados Unidos, a JBS USA, como a maior gerenciadora de suas operações espalhadas pelo mundo, em países como Estados Unidos, na Austrália, no Canadá, no México, em Porto Rico e no Reino Unido e Europa Continental, com 61 unidades de processamento e cerca de 30 centros de distribuição de carnes bovina, avícola e suína (JBS, 2018).

3.2 BR Foods

A Brasil Foods surgiu a partir da fusão de duas empresas brasileiras a década passada, que possuíam forte presença no segmento de aves: a Sadia e a Perdigão. O foco da holding é o no setor alimentício, tendo o setor de carnes como principal. Atualmente a empresa conta com 50 fábricas e 33 centros de distribuição localizados nos seguintes países: Argentina, Brasil, Emirados Árabes Unidos, Holanda, Malásia, Reino Unido, Tailândia e Turquia, ficando logo atrás da gigante JBS (BRF-GLOBAL, 2018).

A BR Foods conta com aproximadamente 110 mil colaboradores ao redor do mundo, sendo em 2016 considerada a oitava empresa que mais empregava no Brasil, com cerca de 56 mil funcionários, a maior no ramo frigorífico (BRF-

GLOBAL, 2018).

A BR Foods vem investindo em sua globalização por meio de aquisições de unidades produtoras, além de instalação de escritórios comerciais e joint ventures. Passou a investir em regiões pouco exploradas por empresas brasileiras desse setor, como foi o caso da criação de centros de processamento, fábricas e aquisições no Oriente Médio e a aquisição em 2015 da Golden Foods Siam, uma empresa localizada na Tailândia que possuía como foco a produção e processamento avícola. No mesmo ano foi fundada a SATS Ltda, localizada em Cingapura, a empresa é responsável pela distribuição dos produtos da BR Foods pelo continente asiático, que apresenta altos índices de importação dos mais variados tipos de carnes brasileiras, sendo as exportações de bovinos e suínos liderados por países asiáticos como Hong Kong (19,4%) e Rússia (44,9%), respectivamente (ESTADÃO, 2015).

3.3 Marfrig

A Marfrig atua no mercado externo com o nome de Marfrig Global Foods, atualmente com 48 unidades comerciais de produção e distribuição em 12 países. Seu foco de produção frigorífica está concentrado em países como Brasil, Chile, Uruguai e Estados Unidos. Entretanto, atinge maior número de países em unidades de produção e venda de produtos industrializados, sendo no total 8 nações envolvidas apenas nesse processo (MARFRIG, 2018).

Assim como a JBS, a Marfrig iniciou seu processo de internacionalização em solos sul-americanos em 2006 com a compra de 50% dos ativos da empresa chilena Quinto Cuarto e um ano mais tarde a compra dos outros 50%. Ao invés de tentar se expandir em direção a outros continentes, a empresa decidiu continuar seus investimentos e se consolidar na América do Sul. Tendo isso em vista, em 2007 realizou algumas aquisições importantes no Uruguai e na Argentina, e foi após essas compras que a empresa conseguiu acesso à mercados com maior expressão como o americano e o canadense, na aquisição feita da empresa argentina Quickfood, responsável pela produção de jerky beef ou carne seca processada (FORNARI, 2010).

Em busca de novos mercados, a Marfrig apontou o mercado norte americano como seu novo alvo, e foi lá que em 2008 a companhia fez seu primeiro investimento na compra de 100% da Mirab USA, uma das maiores processadoras de jerky beef nos Estados Unidos. Com isso, o processo de internacionalização da Marfrig ganhou maior consistência e através do resultado

dos investimentos feitos a empresa foi capaz de avançar sobre o mercado europeu com a compra da empresa britânica C.D.B. Meats Limited que abriu portas para futuros investimentos realizadas no velho continente, além de passar a produzir o produto na região de consumo, não necessitando de exportações de longa duração (FORNARI, 2010).

Além da produção e exportação de carne, a companhia buscou investir em outro recurso oferecido pelos bovinos, o couro. A expansão para esse produto veio através da aquisição do Grupo Zenda, com sede no Uruguai, mas com atuação em 8 países de 5 continentes diferentes. Após essa compra, a empresa foi capaz de alcançar mercados em todos os continentes do mundo, se tornando a segunda maior multinacional brasileira no setor de frigoríficos, apenas atrás da sua concorrente JBS (FORNARI, 2010).

Com presença em 4 continentes, os produtos da empresa atingem o mercado interno de em torno 100 países, empregando atualmente 90.625 funcionários ao redor do mundo (MARFRIG, 2018).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa seção relacionaremos as teorias de internacionalização apresentadas anteriormente com o processo de internacionalização das empresas consideradas. Neste caso, com exceção à empresa BR Foods, foi possível verificar que ambas JBS e Marfrig iniciaram seu processo de internacionalização em solo sul-americano, em países como Argentina, Chile e Uruguai, devido à proximidade geográfica e cultural, tendo maior facilidade de inserção no mercado, compreendendo a complexidade do local, além de utilizarem animais similares aos utilizados no Brasil, não necessitando a readaptação de equipamentos industriais e de cultivo.

Durante o estudo sobre o Modelo de Uppsala foi possível identificar que os autores apontam que o processo de internacionalização pode ocorrer em mercados no qual as barreiras psíquicas são menores, ou seja, em mercados que hajam proximidades culturais (JOHANSON e VAHLNE, 1977;1990).

Além disso, em ambos os casos também é possível relaciona-los à Teoria do Poder de Mercado desenvolvida por Hymer. Durante o estudo de caso das empresas foi ressaltado a aquisição de outras empresas de mercados externos como forma de praticar o processo de internacionalização nos mais diversos continentes. Para Hymer, o avanço sobre outros mercados ocorre a

partir do momento em que a empresa possui uma posição perdurável no mercado interno, que possivelmente está saturado. Com isso, a empresa passa a adotar uma estratégia de conquista de mercado através da fusão ou aquisição de empresas consolidadas no mercado a ser explorado, levando à neutralização de concorrentes, o que para o autor facilitará uma situação próxima ao monopólio, vista como ideal (HEMAIS, 2004).

No caso da BR Foods, a estratégia utilizada pela empresa pode ser caracterizada exatamente pelo Modelo Uppsala. Os autores destacam que o processo de internacionalização deve ser realizado gradualmente e em quatro etapas, sendo que a primeira é caracterizada pela exportação de produtos ao mercado final, seguida pela exportação através de um representante comercial. Logo, a empresa busca atender seu público por meio de uma subsidiária de vendas e por fim, pode instalar uma unidade de produção no local (VAHLNE e JOHANSON, 2013).

A BR Foods utilizou as bases internacionais adquiridas pela Sadia e Perdigão antes da fusão. Seguindo a lógica ressaltada pelos autores, a BRF iniciou seu processo de internacionalização em direção a um mercado pouco explorado por empresas brasileiras, o Oriente Médio. Em 1970 iniciou a exportação de produtos, em 2001 realizou a abertura de um escritório em Dubai, nos Emirados Árabes, permitindo uma maior circulação de seus produtos, principalmente o Halal, na Península Arábica. No ano de 2014 foi criado um centro de processamento na região pela empresa, localizado em Abu Dhabi (BRF, 2018).

Tanto para JBS e Marfrig, o processo de internacionalização buscou alcançar mercados em que a carne fornecida no local seria de ótima qualidade, além de se mostrarem grandes players no local investido, no caso da JBS se tornando a maior produtora de carnes na Argentina com a compra da Swift Armour S.A, e por parte da Marfrig se tornando a maior exportadora de carnes do Uruguai após a aquisição da Tacuarembó em 2006 e da Prestcott International S.A em 2007 (FORNARI, 2010).

Para Fornari (2010) a JBS investiu na estratégia de aumento da carteira de clientes através da aquisição de ativos estratégico, visando ter acesso aos maiores produtores mundiais, além de promover a eficiência de produção. No caso da Marfrig, o autor dividiu em duas fases iniciais, a primeira como em busca de insumos de qualidade, adquirindo vias de exportação para grandes mercados,

e a segunda, assim como a JBS, buscando ativos estratégicos com a intenção de atingir grandes mercados consumidores.

Diferentemente da JBS e Marfrig, a BR Foods preferiu ter seu processo de internacionalização gradual que prioriza a exportação de produtos in natura, algo explorado anteriormente pela Perdigão e Sadia. A empresa buscou se estabelecer em locais pouco explorados por empresas brasileiras, como o Oriente Médio e Ásia. Realizando aquisições e montando unidades de produção para atender o mercado Halal, sendo um dos grandes players desse setor (BRF, 2018).

Atualmente a JBS é caracterizada como a maior empresa de processamento de proteína animal do mundo, isso aconteceu graças após várias aquisições em mercados estratégicos, iniciado em 2005. No caso da Marfrig, a empresa começou a ganhar maior notoriedade no continente sul-americano após diversas aquisições em países como Chile, Uruguai e Argentina, participando de processos de exportação à mercados de maior expressão como Estados Unidos e Europa. Para a BR Foods, a empresa herdou o DNA de exportação da Sadia e Perdigão, tendo muita relevância em mercados asiáticos e do oriente médio.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dessa forma, fica evidente que as teorias tradicionais de internacionalização podem ser consideradas na análise das trajetórias de internacionalização das empresas estudadas. O crescimento da atuação das empresas em mercados internacionais foi baseado na aquisição de empresas e respectivas marcas já consolidadas nesses mercados. A principal motivação para a internacionalização foi a possibilidade de conquistar mercados internacionais uma vez que as empresas já tinham alcançado posições de destaque no mercado doméstico.

Por fim, o estudo realizado não limita as análises de casos da JBS, BR Foods e Marfrig, sendo que todas continuam em processos de expansão, abrindo oportunidades à novas análises. É importante destacar que a impossibilidade de realização de entrevistas com os gestores das empresas estudadas prejudicou a coleta de informações bem como o aprofundamento das análises. É recomendável a realização de novos estudos, condierando fontes primárias de pesquisa e que relacionem outras variáveis presentes em processos de internacionalização.

6. REFERÊNCIAS

AMAL, Mohamed.; SEABRA, Fernando. Determinantes do Investimento Direto Externo (IDE) na América Latina: Uma perspectiva Institucional. Revista economia[online].

2007, vol 8, nº 2, p. 231-247. Disponível em:

<http://www.anpec.org.br/revista/vol8/vol8n2p231_247.pdf>. Acessado em: 2 de maio de 2018.

BARBOSA, Gabriela Lins. A constituição dos fatores do Paradigma Eclético da Produção Internacional no processo de internacionalização da Acumuladores Moura

S.A. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2009, p. 1-16

BEMVINDO, B. S. T. O processo de Internacionalização de uma Multinacional Brasileira: Estudo do Caso Vale. 2014. 116p. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2014.

BR FOODS. Quem somos, nossa história. São Paulo, 2018.

CANAL DO PRODUTO. Brasil pode se tornar maior produtor de carne bovina do mundo. SNA. Rio de Janeiro, 15 de julho de 2016. Disponível em:

<<http://www.sna.agr.br/brasil-pode-se-tornar-o-maior-produtor-de-carne-bovina-do-mundo/>>. Acesso em: 10 de outubro de 2017.

CARVALHO, C.T.R. BRF compra três empresas e dobra produção externa. Estadão. São Paulo, 3 dez. de 2015. Disponível em:

<<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,brf-compra-tres-empresas-e-dobra-producao-externa,10000003711>> Acesso em: 13 novembro de 2017.

CASTRO, R. M. Motivações para realização de Investimento Directo Estrangeiro em Portugal: projectos de raiz versus aquisições. 2010. 48p. Dissertação de Mestrado.

Universidade do Porto, Porto, 2010.

CAVUSGIL, S.T.; KNIGHT, G; RIESENBERGER, J.R. Negócios internacionais: estratégia, gestão e novas realidades. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

COUTINHO, L.; HIRATUKA, C.; SABBATINI, R. O Investimento Direto no Exterior como Alavanca Dinamizadora da Economia Brasileira. Brasil Globalizado. (Orgs: BARROS, O e GIAMBIAGI, F.). São Paulo: Editora Campus. 2008.

DEPEC – Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos. Carne Avícola Junho de 2017. O DEPEC – Bradesco. Osasco, junho de 2017. Disponível em:

<https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_carne_avicola.pdf> Acesso em: 05 de outubro de 2017.

DEPEC – Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos. Carne Bovina Junho de 2017. O DEPEC – Bradesco. Osasco, junho de 2017. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_carne_bovina.pdf> Acesso em: 07 de outubro de 2017.

DEPEC – Departamento de Pesquisa e Estudos Econômicos. Carne Suína Junho de 2017. O DEPEC – Bradesco. Osasco, junho de 2017. Disponível em: <https://www.economiaemdia.com.br/EconomiaEmDia/pdf/infset_carne_suina.pdf> Acesso em: 05 de outubro de 2017.

DIAS, A. R. Determinantes do Investimento Direto Externo para Economias em Desenvolvimento e em Transição, 1996-2011. Existem diferenças para América Latina e Caribe ?. 2014. 79p. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2014.

DIB, L. A. R. O Processo de Internacionalização de Pequenas e Médias Empresas e o Fenômeno Born Global: estudo do setor de software no Brasil. 2008. 352p. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008.

FIGUEIRA, A.R.; MELLO, R.C. Negócios Internacionais: perspectivas Brasileiras. 1º Edição. Rio de Janeiro, Elsevier Editora, 2015.

FORNARI, V. C. B. Estratégias de Internacionalização de Empresas Brasileiras: Um Estudo de Caso do Setor de Carnes. Relatório do GEEIN (Grupo de Estudos em Economia Industrial). 2010.

FRANCISCHINI, A. S. N. Tecnologia e trajetória de internacionalização precoce na indústria brasileira. 2009. 198p. Tese (Doutorado em Engenharia). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

HEMAIS, C. A. O Desafio dos Mercados Externos: Teoria e Prática da Internacionalização da firma. Ed 1. Rio de Janeiro: MAUAD Editoria Ltda. 2004.
JBS. Unidades de Negócio. São Paulo, 2018.

KALTENECKER, E. Globalização Segundo os Vikings: Modelo de Uppsala e distância psicológica entre países. São Paulo, 27 de agosto de 2014. Disponível em: < <https://estrategiaparatodos.blog/2014/08/27/globalizacao-segundo-os-vikings-modelo-de-uppsala-distancia-psiquica-e-liability-of-outsidership/>> Acesso em: 17 de Abril de 2018.

LAFIS. Carnes Julho/2017: Relatório Setorial. São Paulo, 2017.

LIMA, G. B.; CARVALHO, D. T. Joint Venture como estratégia de internacionalização de empresas: um ensaio teórico. Disponível em: < http://www.convibra.com.br/2008/artigos/9_6_0.pdf> Acesso em 7 de maio de 2018.

MARFRIG. A empresa. São Paulo, 2018.

PAULO, T. J. F. O. Estratégias de entrada em num Mercado Estrangeiro: O caso específico da ISA. 2015. 111p. Relatório de Estágio – Mestrado em Economia.

Universidade do Porto, Porto, 2015.

REDAÇÃO GLOBO RURAL. Exportação de Carne Suína Cresceu em 2016. Globo Rural. São Paulo, 17 de jan de 2017. Disponível em: <<https://revistagloborural.globo.com/Noticias/Criacao/Suinos/noticia/2017/01/exportacao-de-carne-suina-cresceu-em-2016.html>> Acesso em: 18 de novembro de 2017.

REDAÇÃO VEJA. Carne Fraca: Países barram temporariamente carne brasileira. VEJA. São Paulo, 20 de março de 2017. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/brasil/carne-fracapaisesbarramentemporariamentecarnebrasileira/>> Acesso em: 3 de outubro de 2017.

RIBEIRO, F. C. F. Born Global Brasileiras: Estudo da Internacionalização de Empresas de Base Tecnológica. 2012. 225p. Programa de pós-graduação. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

SALVADOR, R. L. C. D.; PORTO, L.; PESSOA, F. L. Análise do Modelo de Uppsala com Foco nas Competências Requeridas para sua Operacionalização. 2009. Artigo Científico. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

VIEGAS, A. MS tem duas cidades entre as cinco com maior rebanho bovino do país. G1 Globo. Campo Grande, 4 de outubro de 2016. Disponível em: <<http://g1.globo.com/mato-grosso-do-sul/noticia/2016/10/ms-tem-duas-cidades-entre-cinco-com-maior-rebanho-bovino-do-pais.html>>. Acesso em: 15 de outubro de 2017.

WELCH, L. S.; LUOSTARINEN, R. (1988). Internationalization: Evolution of a Concept. Journal of General Management, 14(2), 34–55.

ZORZETTI, J. C. Internacionalização de Empresas Nascentes: Análise do Fenômeno Born Global. 2016. 85p. Dissertação de Mestrado. FACAMP, Campo Limpo Paulista, 2016.

Contatos:

vic.marti3107@gmail.com
andresa.francischini@mackenzie.br
