

Área temática: **Globalização e internacionalização de empresas**

Título: **Estratégias de Internacionalização do Setor Agroindustrial Brasileiro de Carnes: Exportação ou Investimento Direto no Exterior?**

**AUTORES**

**EVA STAL**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
estal@uninove.br

**VANDERLEI JOSÉ SEREIA**

Universidade Estadual de Londrina  
sereia@uel.br

**RICARDO CESSO DA SILVA**

UNINOVE – Universidade Nove de Julho  
rcesso@gmail.com

**Resumo:**

O artigo analisa as estratégias de internacionalização das quatro maiores empresas brasileiras do setor agroindustrial de carnes (bovina, suína e de aves), considerando as vantagens comparativas e competitivas do país e das empresas. Foram estudadas JBS, Marfrig, Sadia e Perdigão, as duas últimas em processo de fusão, desde maio de 2009, constituindo a Brasil Foods. Foram pesquisadas condições que levaram estas empresas a iniciar investimentos diretos no exterior (IDE), a partir de 2005, como complemento às exportações, estratégia preferencial para a colocação de produtos no exterior. O método de pesquisa foi o estudo de caso múltiplo, valendo-se de dados primários (entrevistas, relatórios anuais das empresas, demonstrações financeiras, *press-releases* e informações aos acionistas) e secundários (teses, dissertações, artigos acadêmicos, reportagens em jornais e revistas de negócios), utilizando a pesquisa bibliográfica e documental, e que foram analisados à luz das teorias de negócios internacionais e de estratégia. Os resultados mostram que as exportações ainda predominam, e que o IDE foi, a princípio, uma estratégia reativa a barreiras sanitárias aos produtos brasileiros. Mas as aquisições de empresas, em países livres de restrições, têm aumentado, como estratégia prospectiva para acessar novos mercados e fortalecer a marca.

**Abstract:**

The article analyzes the internationalization strategies of the four largest Brazilian companies in the agribusiness meat sector (beef, pork and poultry), taking into consideration the comparative and competitive advantages of the country and those of the firms. We investigated the conditions that led JBS, Marfrig, Sadia and Perdigão (the last two merged in May 2009 into a new company - Brasil Foods) to start foreign direct investment (FDI) since 2005, in addition to exports, which had been the preferred strategy for product placement abroad. The research method was the multiple case study, drawing on primary (interviews, company annual reports, financial statements, press releases and information to shareholders) and secondary data (theses, dissertations, academic papers, articles in newspapers and business magazines), using documental and literature research. Data were analyzed according to the theories of international business and strategy. The results show that exports still

predominate, and that FDI was at first a reactive strategy to sanitary barriers against Brazilian products. But the acquisitions of companies in countries free of restrictions have increased, as a prospective strategy for accessing new markets and strengthening the brand.

**Palavras-chave:** agroindústria, internacionalização, estratégia

## 1. Introdução

O setor agroindustrial brasileiro, especialmente na produção de alimentos processados de carnes bovinas, suínas e de aves, possui reconhecidas vantagens absolutas e comparativas, que se tornaram vantagens competitivas e têm garantido o sucesso das exportações, há muitos anos. Esta tem sido a estratégia preferencial dos grandes grupos empresariais, e constitui o primeiro estágio do processo de internacionalização.

Até 1986, o Brasil era importador de carne bovina. Durante a década de 90, o rebanho aumentou a uma média de cinco mil cabeças por ano, com custos relativamente baixos. Com isso, houve um crescimento anual acima de 25% nas exportações, entre 2000 e 2007. Desde 2004, o país é líder nas exportações, tendo alcançado 29% de participação de mercado, em 2007 (BELL e ROSS, 2008).

O Brasil é o país que possui o maior rebanho de carne bovina do mundo para fins comerciais. As vantagens técnicas e econômicas da produção pecuária nacional permitem reduzir os entraves da baixa produtividade. As vantagens comparativas do país, que se tornaram vantagens competitivas da carne bovina brasileira - o menor custo de produção do mundo, devido à mão-de-obra barata e disponível em larga escala, a enormes áreas de pastagens disponíveis com baixo custo, ao clima favorável, ao “boi verde”, alimentado exclusivamente no pasto - permitem oferecer ao mercado internacional um animal com qualidades diferenciadas, criado de forma ambientalmente mais adequada, e sem a necessidade do uso de elevadas quantidades de grão na alimentação (POZZOBON, 2008). Entretanto, ainda é preciso promover mudanças importantes, principalmente em relação à garantia de sanidade do rebanho e à implantação de um sistema efetivo de rastreabilidade.

Atualmente, o Brasil é o quarto maior produtor mundial de carnes, sendo responsável por 10% de toda a produção. À sua frente, estão China (27,3%), Estados Unidos (18,2%) e União Européia (17,5%). Somados, esses países concentram 70% da produção de aves, 83% da produção de suínos e 60% da produção de bovinos no mundo. Entretanto, o Brasil apresentou as maiores taxas de crescimento na produção, no período entre 2004 e 2008, para os três produtos (PIGATTO e SANTINI, 2009).

O país também se destaca na produção e exportação de carne suína e de frango. O Brasil é o terceiro produtor mundial de frango, com 10,3 milhões de toneladas em 2007 e o maior exportador mundial deste produto. Em 2007, o país exportou um total de 3,2 milhões de toneladas de carne de frango, o que representou 44,1% do volume mundial de exportações deste produto. A produção brasileira de carne suína em 2007 atingiu o patamar de 3 milhões de toneladas, e foram exportadas cerca de 600 mil toneladas, correspondendo a 11% do total mundial de exportações de suínos em 2007 (MARFRIG, 2009).

A União Européia, China, Estados Unidos e Brasil são os principais *players* do mercado de carne, também responsáveis por 66% de todo o consumo mundial. No caso específico de bovinos, o rebanho brasileiro de 200 milhões de cabeças produziu, em 2008, cerca de 9,8 milhões de toneladas de carne, o que faz do país o segundo maior produtor de carne bovina do mundo, atrás apenas dos Estados Unidos. Apesar de o rebanho brasileiro ser superior em número ao norte-americano, a produção americana é 20% maior que a brasileira, dada a maior produtividade. O Brasil só é superado em número pela Índia, mas como aquele país não utiliza o gado bovino com fins comerciais, por motivos religiosos, o rebanho bovino brasileiro é considerado o maior rebanho comercial do mundo (SCHLESINGER, 2008).

Os investimentos em pesquisas e produção do setor agropecuário brasileiro vêm contribuindo para o aumento da produtividade, seja por meio da melhoria genética ou pelo sistema de produção em confinamento. Mas a tendência é adotar o sistema de confinamento apenas na etapa final de criação dos animais, especialmente no período de entressafra. As vantagens deste sistema são a possibilidade de reduzir a idade de abate do animal, acelerar o giro de

capital, com retorno mais rápido dos valores investidos na engorda, e reduzir a ociosidade dos frigoríficos no período de entressafra (PIGATTO e SANTINI, 2009).

O Brasil é um país com características excepcionais para empresas agropecuárias – qualidade do solo, mão de obra barata, grandes extensões de terra e excelentes condições climáticas. Entretanto, observa-se que, nos últimos anos, as maiores empresas do setor realizaram grandes investimentos diretos no exterior, por meio de aquisições.

Entretanto, o comércio internacional tornou as vantagens comparativas de um país, resultantes de condições naturais como a abundância de algum fator de produção, insuficientes para a concorrência em nível global. A competitividade de um país depende, cada vez mais, da capacidade de inovação de produtos, processos ou serviços de suas empresas.

O objetivo deste artigo é analisar as mudanças na estratégia de internacionalização de quatro empresas - JBS, Marfrig, Perdigão e Sadia -, basicamente exportadora, e as razões que as levaram a fazer aquisições no exterior, especialmente a partir de 2005, como complemento às exportações. A proposição do trabalho é que a implantação de barreiras sanitárias por parte dos maiores mercados compradores de carne brasileira provocou esta reação. Ao adquirir ativos no exterior, em países que não sofrem essa restrição, tais barreiras foram ultrapassadas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Vantagens absolutas, comparativas e competitivas**

Adam Smith, em *A Riqueza das Nações*, de 1776, afirma que um país possui vantagem absoluta sobre outro na produção de determinado bem se ele for mais eficiente na sua produção, ou seja, se conseguir produzir maior quantidade por cada unidade de fator de produção. Para ele, o comércio internacional se baseava em diferenças absolutas de custo de produção, e a riqueza das nações resultaria do aumento da produtividade do trabalho. Assim, um país exportaria as mercadorias que conseguisse produzir mais barato que os demais e importaria aquelas cujo custo de produção fosse mais elevado. O trabalho de Smith ficou conhecido como a Teoria das Vantagens Absolutas (BADO, 2004).

Já David Ricardo demonstrou que cada país seria levado a especializar-se não nos produtos em que tivesse vantagem absoluta, mas sim naqueles em que haveria maior vantagem relativa. Para ele, todos os países se beneficiariam do comércio internacional, uma vez que se especializassem na produção dos bens em que são relativamente mais eficientes, ou seja, aqueles em que apresentam vantagens comparativas, adquirindo aqueles em que são relativamente menos eficientes.

A teoria tradicional de comércio internacional enfatiza a dotação de fatores de produção (trabalho, recursos naturais e capital) como determinantes das trocas internacionais. As exportações de uma região incorporariam os serviços de fatores relativamente abundantes, e suas importações incorporariam os serviços de fatores relativamente escassos. A chamada nova teoria do comércio internacional, insatisfeita com os conceitos anteriores, procurou explicar os padrões de comércio e de competitividade a partir do exame das interações estratégicas entre empresas e governos (NAKANO, 1994).

Hoje, fala-se de vantagens competitivas de um país na produção de um bem, referindo-se ao fato de apresentar um menor custo ou qualidade superior na produção do bem, em comparação a seus concorrentes. Tais vantagens derivam de fatores construídos e não simplesmente disponíveis para todos. Pode ser um sistema de distribuição física de baixo custo, a propriedade de inovações, um processo de produção altamente eficiente, a utilização de uma estrutura logística superior, a utilização de matéria-prima de alta qualidade, disponibilidade de profissionais qualificados, um sistema eficiente de posicionamento do produto ou um produto de qualidade nitidamente superior.

A competitividade de um país depende da capacidade da sua indústria de inovar e melhorar. As empresas conquistam uma posição de vantagem em relação aos concorrentes em razão das pressões e desafios. Para Porter (1990), as vantagens competitivas se constroem, não são um

fenômeno natural, nem determinado. As vantagens comparativas devem se transformar em vantagem competitiva, gerada e sustentada por meio de um processo altamente localizado. As empresas adotam distintas estratégias ao longo de sua existência, desde a estratégia prospectiva, que consiste em inovar, assumir riscos, buscar novas oportunidades e crescer, até a estratégia reativa, a qual, na verdade, não é planejada, mas uma reação pontual a alguma restrição ou oportunidade ambiental que surge repentinamente, para atender às necessidades daquele momento (MILES e SNOW, 1978).

Atualmente, em uma estratégia global, as empresas multinacionais aproveitam tanto as vantagens comparativas dos seus países como as suas vantagens competitivas específicas, para competir nos mercados internacionais (NAKANO, 1994). São as vantagens específicas do país (CSA – *country specific advantages*) e as vantagens específicas da empresa (FSA – *firm specific advantages*), que Rugman (1981) combina em uma matriz para analisar e explicar as vantagens competitivas de firmas que se internacionalizam.

A vantagem competitiva resulta do tamanho ou da posse de ativos, porém, cada vez mais, ela se relaciona à capacidade das empresas em mobilizar conhecimento, habilidades tecnológicas e experiência para criar novos produtos e serviços, e novas formas de distribuição. Aquisições internacionais trazem conhecimento e tecnologia, mas sustentar uma vantagem competitiva ao longo do tempo exige inovação de processos, produtos, mercados e formas de organização.

O fato de o Brasil reunir ótimas condições para produzir carnes, em termos de recursos naturais, clima e disponibilidade de terras, não mais representa um diferencial para o país. Hoje, o que realmente influencia o crescimento são as vantagens competitivas - investimentos, posicionamento mercadológico, e capacidade de exportação.

## **2.2 A internacionalização do segmento de carnes da agroindústria brasileira**

Em 2000, o Brasil era o sexto maior exportador mundial de carne bovina; em 2003, conquistou o segundo lugar e, a partir de 2004, consolidou-se como maior exportador mundial, com 23% do mercado, seguido pela Austrália, com 19% (USDA, 2009). Mas, em 2007, as exportações brasileiras alcançaram 29% das exportações mundiais, devido a vários fatores conjunturais, como a incidência do mal da vaca louca na década anterior; a redução do rebanho norte-americano; o alto custo de produção de carne bovina na Europa e a seca australiana. No final de 2008, 18 frigoríficos respondiam por 98% das exportações brasileiras, sendo que os cinco maiores (JBS, Bertin, Minerva, Marfrig e Independência) controlavam 50% do mercado exportador (CALEMAN, CUNHA e ALCÂNTARA, 2009).

Houve um importante salto quantitativo, e as exportações cresceram 800% entre 1996 e 2008, alcançando US\$ 5,3 bilhões em 2008. Nesse período, a participação brasileira passou de 6,8% para 28,4%, apesar das barreiras que dificultam a entrada de seus produtos nos países desenvolvidos, enquanto a participação de mercado americana caiu de 18% para 8,8%. Do total exportado em 2008, 83% refere-se à carne *in natura* e 17% a carnes industrializadas.

O comércio mundial de carnes é polarizado pela União Européia e pelos Estados Unidos que, no final da década de 90 e início dos anos 2000, sofreram forte impacto em seus mercados com o aparecimento do mal da vaca louca e também da febre aftosa. Estes mercados passaram a ser abastecidos por carnes importadas e o Brasil, aproveitando sua capacidade produtiva, passou a ser um grande fornecedor. Entretanto, o crescimento das exportações brasileiras encontrou resistência por parte daqueles compradores, que passaram a restringir a compra de carne brasileira proveniente de região com vacinação. A necessidade de superar as resistências daqueles países e também do Japão fez com que em 2005 os frigoríficos iniciassem um processo de internacionalização.

Os Estados Unidos possuem barreiras não-tarifárias técnicas (falta de acordos sanitários para comercialização) e administrativas (exigência de licenciamento de importação), além de barreiras tarifárias. Já a União Européia coloca barreiras sanitárias e fitossanitárias, relativas à rastreabilidade individual de bovinos, bem como à dos cortes exportados. Exige-se a

maturação sanitária da carne, a permanência dos bovinos por 90 dias em área aprovada, e por 40 dias na última propriedade anterior ao abate. São exigidos controles de sanidade animal, como programas de monitoramento soro-epidemiológico para febre aftosa, além de altas tarifas de importação e restrições a subsídios (PIGATTO e SANTINI, 2009)

Entre os fatores que levaram os principais frigoríficos do país a internacionalizar seus negócios e diversificar sua produção está a decisão do BNDES de financiar as chamadas "empresas campeãs nacionais e internacionais" por desempenho nas exportações. Também influíram o real valorizado e as crises financeiras que afetaram empresas frigoríficas na Argentina, na Itália e nos Estados Unidos, tornando muito atrativa a aquisição dessas empresas. (AGROBRASCONSULT, 2010).

A possibilidade de atender mercados mais exigentes e com melhor remuneração atraiu o interesse dos frigoríficos brasileiros para a aquisição de empresas localizadas em países da América Latina, Austrália, Estados Unidos e Europa, livres das restrições fitossanitárias. Outras vantagens são a proximidade do mercado consumidor, conhecimento sobre os canais de distribuição e divulgação da marca da empresa (PIGATTO e SANTINI, 2009).

A estratégia utilizada pelas empresas brasileiras para ter acesso aos principais mercados do mundo tem sido a aquisição de indústrias em países produtores que não enfrentam resistência para exportação (Uruguai, Argentina, Austrália), e nos grandes mercados consumidores (Estados Unidos e Europa). Com isso, as empresas aceleram o processo de aproximação com o consumidor, adquirindo uma marca já conhecida, ao mesmo tempo em que abrem espaço para importar, por meio destas empresas, os produtos processados em território brasileiro.

Os problemas sanitários impedem a exportação de carne *in natura* para os maiores importadores, justamente aqueles que remuneram melhor a carne (URSO, 2007). Assim, as empresas frigoríficas brasileiras encontram na Argentina um ambiente propício para negócios. Inicialmente, a JBS compra a Swift Armour, e a Marfrig compra a Breeders and Packers.

A internacionalização das indústrias frigoríficas brasileiras tem como objetivo secundário superar barreiras comerciais impostas pelos países desenvolvidos. A aquisição de plantas no exterior resulta em vantagens que vão além do acesso aos consumidores, passando as firmas a usufruir as facilidades de exportação criadas pelos vários acordos de livre comércio que Estados Unidos e União Européia possuem em todo o mundo (SCHLESINGER, 2008).

Perdigão, Sadia, Ceval, Chapecó, Aurora, Frangosul e Avipal, que continuam independentes ou foram compradas pelas duas primeiras ou por empresas estrangeiras, foram responsáveis pela grande transformação do setor avícola e da suinocultura brasileira. Em 1970, a produção era de 217 mil toneladas, o quilo de carne de frango no varejo custava, em média, US\$ 4,05 e o consumo por habitante/ano era de 2,3 quilos (DALLA COSTA, 2007).

Com inovações tecnológicas e melhoria na organização do trabalho, introduzidas pelas empresas do setor, a produção avícola deixou de ser atividade artesanal para se tornar um dos setores de ponta em tecnologia e produção em nível nacional, e as empresas tornaram-se grandes conglomerados industriais exportadores. No ano de 2004, a produção brasileira foi de 8,4 milhões de toneladas, sendo seis milhões para o mercado interno, o que correspondeu a 33,5 quilos por habitante/ano. O preço médio do quilo no varejo esteve abaixo de um dólar, e o Brasil tornou-se o maior exportador mundial do produto, superando os Estados Unidos.

Giordano (1995) mostra que o crescimento do consumo de carne de aves no Brasil, em comparação ao consumo de outros tipos de carnes, deveu-se à queda do preço da carne de aves, em relação à carne suína ou bovina, promovida por avanços tecnológicos na base genética das aves, além de melhorias no gerenciamento de granjas. Destaca-se a inovação relacionada aos sistemas integrados, responsáveis pela transmissão de tecnologia no campo e aumento da eficiência agroindustrial, presente em toda a cadeia de suprimento, desde as fontes de abastecimento até a oferta dos produtos aos consumidores finais.



A procura por menores preços e por produtos saudáveis, com menor teor de gordura, são fatores que têm feito o consumidor optar por carne de aves. Este mercado, antes caracterizado apenas por estratégias de liderança em custos, também abre espaço para busca por produtos com maior valor agregado e segmentação de mercado.

### 2.3 Teorias e Estágios do processo de internacionalização de empresas

Dentre as várias teorias que explicam a internacionalização de empresas, duas se destacam – o paradigma eclético da produção internacional ou paradigma OLI (DUNNING, 1988; 2001) e a teoria comportamental da Escola de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977). A primeira afirma que as empresas devem ter vantagens de propriedade (O – *ownership*), recursos que as tornem competitivas no mercado internacional; devem existir vantagens de localização (L – *location*) nos diferentes países, que atraiam as empresas para lá se instalar; e, uma vez ponderados esses fatores, as empresas decidiriam se é melhor internalizar (I – *internalization*) a produção naqueles países ou exportar seus produtos ou licenciá-los para uma firma local.

A teoria eclética da internacionalização da firma foi desenvolvida principalmente por Dunning, além de Buckley e Casson (1976) e Rugman (1981), e procura explicar a decisão de produzir ou não em um mercado externo. Falhas de mercado (custos de informação e transação, oportunismo dos agentes e especificidades de ativos) levariam uma empresa a preferir o investimento direto, em vez de licenciamento ou exportação, para entrar em um mercado externo, quando dispusesse de vantagens diferenciais com relação a outras firmas, e desejasse proteger tais vantagens utilizando sua própria estrutura.

Para a teoria comportamental, as empresas se expandem para países onde a *distância psicológica* seja menor, com cultura e ambiente similares ao país de origem. Este é um processo incremental e, à medida que aprofundam o conhecimento sobre esses países, as empresas aumentam seus investimentos, em uma *cadeia de estabelecimento*, sob a forma de escritórios comerciais, lojas e fábricas. A falta de conhecimento sobre mercados externos é um obstáculo para o desenvolvimento das operações internacionais. Assim, a teoria defende que o processo de internacionalização resulta de uma série de decisões incrementais.

Segundo Dunning (1994), as empresas se internacionalizam motivadas pela busca de um ou mais fatores: recursos naturais (*resource seeking*), mercado (*market seeking*), eficiência produtiva (*efficiency seeking*), e ativos estratégicos (*strategic asset seeking*). Empresas que utilizam estratégias do tipo *resource seeking* buscam explorar as vantagens derivadas de recursos naturais a custos comparativamente menores nos países-alvo. Estratégias do tipo *market seeking* buscam, a partir de um dado país-alvo, explorar as vantagens de mercados vizinhos. Multinacionais cuja motivação é *efficiency seeking* buscam explorar as vantagens de escala e racionalização da produção, especialização, processos de integração regional entre filiais, redução de custos de transporte e avanços de infra-estrutura. No caso de *strategic asset seeking*, busca um conjunto de competências (entre as quais inovação de produtos e canais de distribuição) que proporcione à empresa maiores vantagens competitivas naqueles mercados.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia teve uma abordagem qualitativa, e utilizou o estudo de caso múltiplo como método de pesquisa. Foram realizados estudos de casos das empresas JBS, Marfrig, Perdigão e Sadia, valendo-se de dados primários (relatórios anuais das empresas, demonstrações financeiras, *press-releases* e informações aos acionistas disponíveis nos sites das empresas) e secundários (teses, dissertações, artigos acadêmicos, reportagens em jornais e revistas de negócios), por meio de pesquisa bibliográfica e documental. Apenas na empresa Sadia foram realizadas entrevistas, o que pode ser considerado uma limitação do trabalho. Todavia, por terem se destacado no cenário internacional, Marfrig, JBS e Perdigão foram temas de diversas reportagens a partir de 2009 (EXAME, 2009; ÉPOCA NEGÓCIOS, 2009; SOBEET/VALOR, 2009; ISTO É DINHEIRO RURAL, 2009; ISTO É DINHEIRO, 2010; EXAME, 2010), que

forneceram informações relevantes sobre seus processos internacionalização. As informações foram analisadas à luz das teorias de negócios internacionais e das teorias estratégicas.

É importante ressaltar que os estudos de caso realizados não seguiram fielmente todos os procedimentos destacados por Yin (2001), especialmente quanto à realização de entrevistas em todas as empresas e a posterior revisão dos relatórios, um dos testes que se utilizam para verificar a validade do constructo.

#### 4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

##### 4.1 JBS S/A.

A JBS é uma das 14 empresas brasileiras listadas entre as 100 companhias de países emergentes consideradas "desafiadoras" - que estão se globalizando rapidamente e desafiando as líderes mundiais estabelecidas - na relação elaborada pela consultoria Boston Consulting Group (BCG, 2009). O que chama a atenção é o setor a que pertence a JBS. De açougue aberto em 1953, tornou-se um frigorífico que se expandiu internacionalmente, a partir de 2005, mediante aquisições de empresas na Argentina, Estados Unidos, Austrália e Itália.

Em 1957, com a construção de Brasília, o proprietário estabeleceu um dos primeiros abatedouros da região, iniciando a venda para os açougues que nasciam na capital. A empresa cresceu e, em 1970, já abatia 500 cabeças de gado por dia. Naquele ano, foi criada a Friboi, que deixou a categoria de *mata-douro* para entrar no setor de *frigoríficos*.

De 1981 a 2002, houve uma expansão significativa das operações no Brasil, por meio de aquisições de plantas de abate e unidades produtoras de carne *in natura* e industrializada, bem como investimentos no aumento da capacidade produtiva. Nesse período, a capacidade de abate alcançou a marca de 5,8 mil cabeças/dia.

Em 1997, a Friboi iniciou exportações de carne *in natura*. Dez anos depois, seus produtos eram exportados para mais de 500 clientes, em mais de 110 países. No Brasil, havia cerca de 6.000 clientes, incluindo varejistas, restaurantes e curtumes.

A partir de 2005, a JBS iniciou o processo de internacionalização, ao adquirir a Swift Armour S.A., maior produtora e exportadora de carne bovina na Argentina, com duas unidades industriais, tornando-se a primeira multinacional brasileira do setor de carnes. Também em 2005, ocorreu a reestruturação do Grupo Friboi, com a criação da JBS S.A., iniciais do seu fundador, José Batista Sobrinho, e Friboi passou a ser uma das marcas da empresa.

Em 2006, a empresa adquiriu duas plantas da CEPA, também na Argentina, e em 2007, mais duas. A empresa, antes de declarar falência, em 2005, havia sido um dos maiores frigoríficos do país, trabalhando com produtos processados dirigidos ao mercado externo (POZZOBON, 2008). Ainda em 2006, a JBS adquiriu a distribuidora americana de produtos industrializados de carne bovina SB Holdings.

Em julho de 2007, adquiriu 100% da companhia americana Swift Foods & Company (com unidades nos Estados Unidos e Austrália), tornando-se JBS USA, a maior empresa de carne bovina em capacidade de abate, com mais de 40.000 funcionários. Com esta aquisição, tornou-se a maior multinacional brasileira de alimentos, e maior empresa do mundo no setor de proteínas de origem bovina. Esta operação também possibilitou sua entrada no mercado de carne suína, como o terceiro maior produtor e processador de carne suína nos Estados Unidos.

A empresa anunciou, em dezembro de 2007, a aquisição de 50% das ações da Inalca, uma das principais empresas européias do setor e líder do mercado italiano de carne bovina, com atuação na Rússia e na África. O negócio incluiu a compra da Montana Alimentari, uma das maiores operadoras italianas na produção, comercialização e distribuição de carnes curadas, aperitivos e produtos prontos para consumo, oferecendo mais de 230 produtos. Ambas são controladas pelo grupo italiano Cremonini, e a razão para a compra foi entrar no mercado de *fast food*, participar do grupo de produtores de alimentos industrializados, e alcançar grandes cadeias de varejo e empresas de distribuição de alimentos.



Em março de 2008, foi anunciada a intenção de compra das americanas National Beef Packing Company e Smithfield Beef, e da australiana Tasman. A JBS estava especialmente interessada nas atividades de maior valor agregado da National Beef. O objetivo era tornar-se uma empresa global de US\$ 22 bilhões, com operações nos Estados Unidos, Europa, América do Sul e Austrália, acreditando no aumento da demanda por parte dos países emergentes, especialmente da China. Entretanto, o Departamento de Justiça americano vetou a compra da National Beef (RIBEIRO e TODESCHINI, 2009).

Finalmente, as últimas aquisições, realizadas em setembro de 2009, foram as da americana Pilgrim's Pride e do grupo brasileiro Bertin. A JBS USA, que ficou com 64% do capital social total da empresa, e os antigos acionistas ficaram com 36%. A Pilgrim's Pride é uma das maiores produtoras de frango no mundo, com unidades industriais nos EUA, México e Porto Rico. Sua produção no ano fiscal de 2008 foi de 3,8 milhões de toneladas, auferindo receita líquida de US\$ 8,5 bilhões. Possui 33 abatedouros nos Estados Unidos, 3 no México e 1 em Porto Rico, e 7 centros de distribuição nos Estados Unidos, 18 no México e 1 em Porto Rico, num total de 41 mil funcionários. O grupo Bertin é um dos maiores produtores e exportadores brasileiros de carne *in natura* e processada. Foi criada uma *holding*, onde a família Batista possui 60% do capital e a família Bertin os 40% restantes. A *holding* possui 60% das ações da JBS SA, e os 40% restantes estão pulverizados entre os acionistas minoritários e o BNDES.

Após as compras de ativos no Brasil e no exterior, no final de 2009, a JBS tornou-se um conglomerado diversificado, com presença em 23 países, nos cinco continentes, 126 mil funcionários, 141 plantas industriais, e faturamento anual estimado em US\$ 30 bilhões. Tornou-se a maior empresa global na produção de carne bovina, com participação de 40% no comércio internacional, a maior em processamento de couro, e terceira em suínos (RIBEIRO e TODESCHINI, 2009). É a maior produtora mundial de proteína animal (incluindo frangos e suínos), e a segunda maior produtora de frangos.

#### 4.2 Marfrig S/A

A Marfrig Alimentos S.A. atua no processamento e distribuição de produtos de carnes bovina, suína, ovina e avícola *in natura*, processadas e industrializadas, no Brasil e no exterior, além da distribuição de outros produtos alimentícios (batata pré-cozida congelada, legumes, embutidos, pescados, pratos prontos e massas). Possui 92 plantas e escritórios na América do Sul, América do Norte, Ásia, África e Europa. A empresa realizou 37 aquisições nos três últimos anos, a maior parte deles no exterior, garantindo a sua presença em 13 países, além de exportações para mais de 100 países. A Marfrig encerrou o ano de 2009 com aproximadamente 47 mil funcionários e a seguinte estrutura: 31 plantas de abate de bovinos, 17 unidades de abate de frangos, 33 plantas de produtos industrializados e processados, 4 plantas de abate de suínos, 1 planta de abate de perus, 5 plantas de abate de cordeiros, 4 fábricas próprias de ração para frangos e suínos e 2 *tradings*, localizadas no Brasil Uruguai, Argentina, Chile, Estados Unidos e Europa. A capacidade de abate diário é de 30,2 mil bovinos, 10,4 mil suínos, 10,4 mil ovinos, 30,0 mil perus e 3,1 milhões de frangos. Possui capacidade instalada de 65 mil toneladas de produtos industrializados, e 180 mil peças de couro processadas por mês.

Em 2009 a receita bruta de vendas apresentou crescimento de 51,7% em relação a 2008, atingindo R\$ 10,3 bilhões. O prejuízo de R\$ 35,5 milhões registrado em 2008 foi revertido em lucro recorde de R\$ 679 milhões, em 2009 (Relatório Anual, 2010).

A empresa percorreu o caminho inverso ao de seus concorrentes. JBS, Sadia e Perdigão nasceram no meio rural, na atividade de criação de animais, e se transformaram em grandes frigoríficos e empresas de alimentos industrializados. A Marfrig surgiu no varejo, de lá descendo em direção ao campo (ATTUCH et al., 2009). Os frigoríficos têm o produto e precisam do cliente. O Marfrig sempre teve o cliente, mas não o produto. As principais

estratégias de crescimento foram a internacionalização e a diversificação. Por meio de grandes aquisições, tornou-se uma das maiores multinacionais brasileiras.

A empresa iniciou suas atividades em 1986, e dois anos depois, já havia se estabelecido como um importante distribuidor de cortes bovinos, suínos, aves e pescado, além de vegetais congelados importados no estado de São Paulo. Em 2000, os sócios constituíram o Marfrig Frigoríficos e Comércio de Alimentos S.A. e arrendaram a primeira planta de abate e processamento de bovinos em Mato Grosso do Sul (POZZOBON, 2008). Em 2001 foram feitas as primeiras exportações, e estratégia para o crescimento da empresa foi a aquisição de plantas industriais no Brasil.

Em 2007 adquiriu a Masplen, detentora de uma planta processadora de carnes enlatadas e carne desidratada (*jerky beef*), e um curtume. Em 2008, foram três aquisições: a Mabella, com duas plantas de abate de suínos e uma fábrica de ração; a Moinhos Cruzeiro do Sul, detentora da marca “Pena Branca”, e a DaGranja Agroindustrial, que também trabalha com suínos. Essas compras, por US\$111 milhões, permitiram à Marfrig entrar no segmento com o abate de 780 mil frangos/dia.

Em 2008, ao adquirir a Carroll’s Food no Brasil (suinocultura) e a OSI (avicultura), a Marfrig fortaleceu sua posição nesses setores. Em troca de participação acionária, o BNDES aportou R\$ 472 milhões, para a compra dos ativos do grupo americano OSI, que atua no Brasil e em vários países da Europa, e é fornecedor do Mc Donald's. Esta foi a maior aquisição, no valor de US\$ 680 milhões, e incluiu a compra da Braslo (importante fornecedor de carne para redes *fast food*). Com isso, a empresa passou a atuar em toda a cadeia de carnes.

Continuando a estratégia de diversificação, em 2009 adquiriu os ativos do segmento de perus da Doux Frangosul, com uma planta de abate com capacidade diária de 30 mil animais, uma fábrica de rações, uma incubadora e quatro granjas, com um milhão de animais para abate, além de 50 mil para produção de ovos férteis, e mais de 300 fornecedores. Na assembléia de acionistas em abril de 2009, a Marfrig Frigoríficos tornou-se Marfrig Alimentos.

Em 2009, ocorreu a importante aquisição da Seara, de propriedade da Cargill Alimentos S.A., com operações no Brasil, Europa e Ásia. São sete unidades industriais com capacidade de abate de 1,2 milhão de aves/dia, duas unidades industriais de suínos e três plantas de alimentos industrializados. A empresa possui um terminal portuário privativo, nove fábricas de ração e seis granjas de matrizes de aves.

Em setembro, a Marfrig arrendou sete unidades do frigorífico Margen, em processo de recuperação judicial, e cinco do frigorífico Mercosul, além de comprar o frigorífico Quatro Rios, especializado na produção de carne enlatada (*corned beef*), e habilitado a exportar para os Estados Unidos e Europa. Este movimento foi considerado uma estratégia de reação à JBS, que anunciara a fusão com o grupo Bertin e a compra da americana Pilgrim’s Pride, que a tornaram a maior indústria de carnes do mundo.

Com a compra da Seara, a empresa ganhou um portfólio diversificado de produtos e uma marca conhecida nacionalmente. Mas ainda há muito o que fazer. Marfrig e Seara possuem, juntas, apenas 7,8% do segmento de congelados de carne no Brasil.

A empresa também fez uma parceria por cinco anos com o grupo Martins, maior empresa de distribuição da América Latina. O objetivo é expandir a atuação da empresa no segmento de varejo e *food service*, numa estratégia de se posicionar como uma opção à Brasil Foods, na área de alimentos industrializados (MATTOS, 2010).

O processo de internacionalização começou a partir do surto de febre aftosa de 2005, que impediu as exportações de carne *in natura* e foi um dos motivos decisivos para transformar a Marfrig em uma empresa global. A empresa exportava para 40 países, e para a sua sobrevivência era crucial protegê-la de imprevistos sanitários. A internacionalização, também por meio de aquisições, começou em 2006, com a entrada no Chile, Uruguai e Argentina. A aquisição da Argentine Breeders and Packers deve-se ao alto controle sanitário no país, que

permite exportar para os mercados mais exigentes, e à cota de exportação de carnes nobres da Argentina, de 29 mil toneladas, frente à cota do Brasil, de apenas cinco mil.

Em meados de 2007, a empresa abriu o capital na BOVESPA, para obter recursos e ampliar as compras. Anunciou a aquisição do frigorífico chileno Patagônia, grande exportador de ovinos, e de 70,51% das ações da Quickfood Argentina, líder na produção de alimentos derivados de carne bovina e dona da marca Paty, com 60% do mercado argentino e 45% do mercado uruguaio de hambúrgueres. Também comprou o frigorífico uruguaio Colonia, o maior exportador de carne do país. Com esta operação, a Marfrig tornou-se a maior empresa privada do Uruguai, representando 30% de todo o abate e das exportações de carne bovina do país, e operando também com abate de cordeiros.

Em 2008, a empresa priorizou as aquisições na Europa e Estados Unidos. Adquiriu a Mirab, líder na fabricação de *meat snacks*, e que controla a Mirab USA, uma das maiores processadoras e distribuidoras de *beef jerky*. Também adquiriu as empresas do Grupo Moy Park, localizadas na Inglaterra, Irlanda do Norte, França e Holanda (Castro, 2008). Este é o maior grupo da Irlanda do Norte e maior produtor de frango processado no Reino Unido. No final de 2009, firmou um contrato para aquisição de 51% do Grupo uruguaio Zenda, especializado na produção e venda de couros, com unidades em oito países e fornecedor das indústrias automobilísticas, de aviação e de tapeçaria.

Após a compra da Sadia pela Perdigão, constituindo a Brasil Foods, e as últimas aquisições nacionais (grupo Bertin) e internacionais feitas pelo grupo JBS, a Marfrig, após a compra da Seara, ocupa o 3º lugar entre as empresas brasileiras de alimentos. Em virtude da localização de muitas plantas no Brasil, Argentina e Uruguai, ela se beneficia dos baixos custos de produção, grande disponibilidade de terras e da tradição na criação de animais para abate nestas regiões, o que resulta em preços competitivos e maior volume de exportações. Isto se junta à venda de alimentos processados e industrializados, de alto valor agregado, em mercados consumidores com alto poder aquisitivo, como a Europa e os Estados Unidos, gerando rentabilidade mais elevada.

As últimas realizações da empresa incluem a aquisição do grupo americano Keystone Foods, em junho de 2010, por US\$ 1,26 bilhão, fazendo com que o faturamento da Marfrig saltasse para cerca de US\$ 28 bilhões, aumentando seus ativos em 54 unidades e 13 mil funcionários, e superando a Brasil Foods, atrás apenas da JBS. Tornou-se fornecedor mundial das redes McDonald's e Subway, e também expôs sua marca Seara nos estádios da África do Sul, durante a última Copa do Mundo, como um dos patrocinadores oficiais da FIFA até a Copa de 2014. Para coroar o sucesso, foi eleita a empresa do ano no agronegócio (SAMBRANA, 2010; SALOMÃO, 2010).

#### **4.3 Sadia S/A**

A Sadia é uma empresa de produtos alimentícios que se desenvolveu e consolidou no mercado doméstico, utilizando procedimentos inovadores desde a sua fundação, em 1944. Inicialmente buscando o mercado avícola, a empresa firmou sua posição como a maior empresa neste segmento. A partir daí, passou a prospectar o mercado de suínos, obtendo igualmente posições privilegiadas no mercado brasileiro. Antevendo mudanças nos hábitos do consumidor, lançou refeições prontas que se tornaram referências nos lares brasileiros.

Até o final de 2008, a Sadia era a líder brasileira em alimentos industrializados e a sexta maior exportadora do país, uma das 40 maiores empresas brasileiras, e uma das maiores empresas de alimentos da América Latina. Mantinha 17 unidades industriais próprias em oito estados brasileiros e uma na Rússia, além de 12 grandes centros de distribuição no Brasil. No exterior, mantinha escritórios comerciais em 14 países, para atender a 630 clientes.

No mercado doméstico tinha um portfólio de cerca de 700 itens, distribuídos para aproximadamente 300 mil pontos-de-venda. Para o mercado externo, exportava 250 produtos para 92 países. Lançava entre 60 e 90 novos produtos por ano, e atendia 125 mil clientes

corporativos. É considerada a marca mais valiosa do setor brasileiro de alimentos, pela consultoria Interbrand. Também se classificava entre as maiores empregadoras brasileiras, de acordo com o ranking Melhores & Maiores, da revista Exame. Eram 60.580 funcionários ao final de 2008 (SADIA, 2009). A empresa mantinha parcerias com 10 mil produtores rurais integrados de aves e suínos, contribuindo para a geração de empregos e renda no campo, o que lhe garantia o fornecimento de matéria-prima de origem sanitária controlada.

A Sadia iniciou exportações em 1967, com carnes bovinas e suínas congeladas para a Europa, numa operação de valor simbólico. No início dos anos 70, o mercado interno para a carne de frango era pequeno, cerca de 20% do consumo atual. A produção excedente de frangos, por conta da expansão da avicultura nas regiões Sul e Sudeste, foi importante estímulo para as vendas externas. Naquela ocasião, a empresa foi procurada por um grande importador de carne de frango do Oriente Médio, que enfrentava problemas com fornecedores europeus. Em 1975, com subsídios oficiais, começaram as exportações de frango congelado.

Atuando como companhia aberta desde 1971, em 2001 a Sadia lançou ADRs (American Depositary Receipts) na Bolsa de Nova Iorque, o que representou um passo importante no sentido de sua internacionalização. Desde 2004, também tem ações transacionadas na Latibex (Bolsa de Valores de Madri, para as empresas latino-americanas) (SADIA, 2009).

A década de 80 consolidou a vocação exportadora da empresa. Em 1980, foi criada a Sadia Trading, responsável pelas operações internacionais, e naquele ano, as exportações ultrapassaram os U\$ 100 milhões para o Oriente Médio, Extremo Oriente, Japão, Hong Kong, além da Europa e Estados Unidos.

Em 2001 as exportações representavam 38% da receita bruta da empresa, e ela detinha 30% do volume brasileiro de exportação de aves. A Sadia participou da criação de uma *joint-venture* com sua grande concorrente do setor alimentício, a Perdigão. Em abril de 2001 anunciaram a criação da *BRF International Foods*, exportadora que iria levar as carnes suínas e de aves das duas empresas para países emergentes, ainda inexplorados. Entretanto, em outubro do ano seguinte, a parceria foi desfeita.

Nos anos seguintes, as exportações continuaram a crescer, chegando a representar 49% das receitas em 2005. Naquele ano, a empresa bateu recorde, faturando R\$ 4,1 bilhões de reais, o que significou um aumento de 13,7% em relação a 2004. As vendas internas foram de R\$ 4,25 bilhões. A partir de 2005, a Sadia voltou a investir no mercado de carne bovina, de onde saíra na década de 1990, pois percebeu uma grande demanda em mercados já abastecidos pela empresa com carne suína e de frango, como a Rússia e a região do Cáucaso.

Em 2006, o cenário foi bem diferente. A gripe aviária prejudicou significativamente os resultados da Sadia no mercado externo, fazendo com que as estratégias de venda se voltassem para o mercado interno. Com o novo contexto pós-crise aviária, os exportadores brasileiros passaram a concentrar esforços na América do Sul, que aumentou em cerca de 70% suas importações de frango brasileiro. Na África, houve um acréscimo de mais de 30% no primeiro semestre de 2006.

Em 2007, a empresa adquiriu os ativos da BK Poultry, na Holanda, para a fabricação de alimentos processados de carne bovina e aves, o que marcou o início da internacionalização. Naquele mesmo ano, ela inaugurou sua primeira fábrica fora do Brasil - uma *joint-venture* com a russa Miratorg, uma das maiores distribuidoras de carnes daquele país, com investimentos de U\$ 70 milhões. Inicialmente, o frigorífico fabricaria produtos industrializados de carne a partir de carne congelada exportada do Brasil e, numa etapa posterior, seriam fabricados pratos prontos congelados.

Em 2008, após a crise devido à turbulência econômica e a perdas de R\$ 2,5 bilhões, por conta de operações arriscadas com derivativos cambiais, a empresa suspendeu parte dos investimentos em 2009, tanto no Brasil como no exterior. A Sadia decidiu vender a fábrica na

Rússia, como uma das alternativas de capitalização em estudo. Ela estaria insatisfeita com o relacionamento com o sócio local, que detinha 40% do negócio.

#### 4.4 Perdigão S/A

A Perdigão é uma das maiores companhias de alimentos e uma das maiores processadoras de carnes do mundo, exportando seus produtos para mais de 110 países. Ocupa o terceiro lugar no ranking mundial de abate de aves e está entre as dez maiores em abate de suínos, além de ser uma das principais empresas brasileiras na captação de leite e produção de processados lácteos, massas e pizzas (PERDIGÃO, 2009).

Fundada em 1934, a partir de um pequeno armazém aberto por imigrantes italianos em Videira, SC, a Perdigão Agroindustrial S.A. iniciou as atividades industriais com um abatedouro de suínos em 1939 e evoluiu nas décadas seguintes, por meio de aquisições nas áreas de suínos e aves, até se tornar uma das líderes do setor agroindustrial do país. Produz mais de 2500 itens, entre produtos *in natura* e industrializados (aves, suínos e bovinos), além de massas, vegetais congelados e derivados de soja.

A empresa abriu seu capital em 1981. Porém, em 1993, prestes a completar 60 anos, era uma empresa familiar quase falida. Em 1994, um grupo de fundos de pensão assumiu o controle da empresa, empossando no ano seguinte Nildemar Secches como diretor-presidente. O novo modelo de gestão introduziu importantes mudanças que se refletiram nos resultados da empresa e em sua atuação no mercado de capitais, levando-a, nos anos seguintes, a disputar o mercado interno e externo, em igualdade de condições com sua maior concorrente, a Sadia (LUDKEVITCH, 2005). Em 2000, foi a primeira empresa brasileira de alimentos a lançar ADRs de nível II na Bolsa de Nova Iorque.

Aquisições estratégicas colaboraram para o crescimento e diversificação da empresa. Em 2000, comprou 51% da área de carnes da Batávia, estreando no segmento de perus, e, em 2001, adquiriu o controle desta área da empresa. Em 2006, comprou 51% do setor de lácteos da Batávia; no ano seguinte, os 49% restantes, que pertenciam a cooperativas paranaenses.

Em 2000, foi aberto o primeiro escritório no exterior, na Inglaterra. Em 2002, foi transformado em unidade de negócios para coordenar as unidades de Itália e Holanda, abertas em 2001. Naquele ano, foi lançada a marca mundial Perdix, para produtos processados, e abertos escritórios comerciais nos Emirados Árabes, Rússia e Áustria, Cingapura e Japão.

No final de 2007, comprou a empresa holandesa Plusfood, após 15 meses de negociações, o que marcou o início de sua internacionalização e a entrada no segmento de bovinos. Com cerca de 400 funcionários, a empresa tem unidades industriais na Holanda, Reino Unido e Romênia, e mais de 400 produtos, principalmente congelados – hambúrgueres, empanados e grelhados – que são comercializados em vários países europeus, gerando uma receita anual aproximada de 75 milhões de euros. A Plusfood é forte especialmente no segmento de *food service*, mas também atua no varejo, sendo os dois canais fundamentais para abrir terreno e criar novas oportunidades para a Perdigão no continente europeu.

Outro aspecto importante da aquisição da Plusfood é seu centro de P&D, responsável pelo desenvolvimento de vários produtos bem sucedidos no mercado europeu, como o *Speedy Pollo*, tira de frango empanada que se tornou líder de vendas entre o público jovem italiano, e poderá ser testado no Brasil. Aproveitando as unidades em três países, a Perdigão poderá escolher o melhor local, do ponto de vista de rentabilidade e de mercado, para produzir as novidades para o mercado europeu com a marca Perdix.

A Perdigão possui ainda uma unidade industrial na Argentina, que pertencia à Eleva (antiga Avipal, que processa lácteos e carnes). Esta empresa tem importante fatia do mercado de carnes de frango e suína, além de também trabalhar no segmento de lácteos.

A partir de 1994, e até 2008, a Perdigão multiplicou por 26 a sua receita líquida, e por 35 o seu valor de mercado. O número de funcionários também saltou de 12 mil em 15 unidades industriais, para 60 mil nas 42 plantas, incluindo três na Europa (Holanda, Inglaterra e



Romênia) e uma na Argentina. A incorporação da Plusfood possibilitou à Perdigão diversificar sua atuação na Europa, passando a operar no segmento de produtos processados e refrigerados, importando a matéria-prima do Brasil para as plantas processadoras européias, que abastecem os varejistas da região. Possui também 10 escritórios de vendas no exterior.

Entre várias inovações, a empresa desenvolveu a tecnologia genética do *chester*, produto de vital importância para sua história. Em 1979 foram importadas as primeiras matrizes da espécie *Gallus Gallus* dos Estados Unidos, seguindo-se um trabalho de melhoramento genético para desenvolver uma ave especial, que chegou ao mercado em 1983. É uma ave híbrida, constituída de carnes nobres, com cerca de 70% do peso localizado na região do peito e coxas. Para não mais depender de tecnologia importada dos Estados Unidos, foram contratadas algumas universidades brasileiras especialistas nessa área. Em 1992, foi criada uma unidade especialmente voltada para P&D do *chester*, em Minas Gerais.

Em 19 de maio de 2009, foi divulgada ao mercado a fusão entre as empresas Sadia e Perdigão, sendo que a nova empresa recebeu o nome de Brasil Foods (BRF). Na verdade, a Sadia, em posição bastante frágil devido a perdas no mercado financeiro, foi absorvida pela Perdigão. As duas empresas possuem características semelhantes, em termos de origem, localização, estratégias de crescimento, movimentos de diversificação e internacionalização. A partir de 1994, ambas passaram por períodos de crise, com queda nas vendas. Desde então, tomaram caminhos distintos, em termos de estruturação interna e modelo de gestão (LUDKEVITCH, 2005). As famílias controladoras (Fontana e Furlan) sempre foram um fator limitante do crescimento da Sadia. Para não diluir sua participação, a empresa não fez emissão de ações nos últimos 10 anos. Já a Perdigão, de capital pulverizado, fez isso duas vezes nesse período. Seu valor na Bolsa aumentou 132 vezes nos últimos 20 anos, enquanto o da Sadia cresceu apenas seis vezes (MEYER e COSTA, 2009). Daí a participação das famílias Fontana e Furlan na nova empresa, de apenas 12% do capital.

A Brasil Foods nasce com faturamento bruto de R\$ 25 bilhões e é a segunda empresa de alimentos do país. Seus produtos estavam presentes em mais de 100 países. A Sadia possuía mais de 60 mil funcionários, portfólio de mais de 700 itens e 125 mil clientes; a Perdigão contava com 59 mil funcionários, portfólio superior a 2.500 produtos e mais de 100 mil clientes; 45% das vendas serão para o mercado externo e 55% para o mercado local.

##### **5. Análise e Discussão dos Resultados**

Os casos analisados neste artigo mostram que o setor agroindustrial brasileiro de carnes utiliza uma estratégia tradicional de exportações, dadas as vantagens comparativas do país e as vantagens competitivas das empresas, especialmente em inovações de produtos, adaptados aos mercados externos, e no desenvolvimento de tecnologias aplicadas à genética de animais.

A sua internacionalização, prioritariamente via aquisição de empresas no exterior, foi uma resposta às barreiras sanitárias e embargos aplicados às exportações brasileiras, especialmente a partir de 2005, pelos maiores mercados mundiais, como Estados Unidos, Canadá e União Européia. Com isso, a hipótese formulada ao início do trabalho foi confirmada.

Entretanto, apesar de preponderante, tais restrições não foram a única razão para o movimento acentuado de internacionalização dessas empresas, a partir de 2005. Também é preciso analisar separadamente as estratégias definidas por JBS e Marfrig, basicamente indústrias frigoríficas de carne bovina, e as estratégias de Sadia e Perdigão, cujos produtos principais são derivados de carne de aves e suínos. O número de aquisições no exterior realizadas por JBS e Marfrig é muito superior ao movimento de Sadia e Perdigão.

Para Marfrig e JBS, as barreiras sanitárias foram decisivas para que as empresas partissem para a aquisição de empresas, assumindo apenas o gerenciamento do negócio. Com isso, ampliaram-se as perspectivas futuras pela facilitação das operações de importações/exportações intra-firma e o alcance da produção nacional em mercados protegidos. Esta estratégia reativa (MILES e SNOW, 1978) foi complementada pela estratégia



prospectiva de diversificação, ao entrar em novos segmentos como aves, couros e lácteos, e também na fabricação de produtos industrializados de carne bovina, para aumentar os mercados e equilibrar eventuais problemas em algum dos segmentos. No caso da JBS, a compra do grupo Bertin em 2009 garantiu o acesso aos novos segmentos.

Segundo o diretor financeiro do grupo JBS, a empresa nunca pensou, necessariamente, em se internacionalizar. O que ela busca são oportunidades de adquirir empresas onde seja possível agregar valor, seja no mercado nacional ou externo (SALDANHA, 2008). A internacionalização não serve apenas para mostrar a força dos frigoríficos brasileiros no mercado internacional. Esta estratégia permite que as empresas aprendam procedimentos da produção pecuária de outros países e os implantem no Brasil.

Para a Sadia e a Perdigão, a exportação sempre foi uma estratégia de sucesso, especialmente ao adaptar os produtos aos diferentes mercados, muitas vezes criando linhas de produção específicas. Os fatores locais de produção – organização da cadeia produtiva, qualidade dos fornecedores, solo, condições climáticas favoráveis, controle sanitário, etc – foram significativos e garantiram lucros crescentes. Ambas possuem uma ampla e complexa cadeia de produção, que engloba fornecedores de milho e soja, produtores integrados de frangos, suínos e perus e fornecedores habilitados de bovinos.

A internacionalização de ambas, coincidentemente em 2007, deveu-se a restrições às exportações de produtos derivados de frango e de carne bovina (hambúrgueres). A BK Poultry foi adquirida pela Sadia, e a Plusfood pela Perdigão. Mas também foram oportunidades de expandir mercados e fortalecer marcas, especialmente no caso da Sadia.

Já a decisão da Sadia de montar uma fábrica na Rússia, mediante *joint venture* com a empresa Miratorg, resultou da percepção da oportunidade de utilizar o seu conhecimento em processamento de carnes, ao lado de uma parceira especialista em distribuição de produtos. A Rússia já era um dos maiores clientes de produtos da Sadia, cuja marca era conhecida. A fábrica iniciou operações em 2007, mas, no início de 2009, a parceria foi desfeita, devido às perdas da Sadia no mercado financeiro brasileiro. Antes disso, uma segunda fábrica nos Emirados Árabes estava nos planos da empresa, uma vez que a demanda da região é muito alta – as exportações da Sadia para o Oriente Médio somavam US\$ 550 milhões ao ano – e ainda uma terceira em 2009, em um país asiático. Tais planos foram cancelados temporariamente, em vista do processo de fusão com a concorrente Perdigão.

Também podem ser mencionados alguns dos motivos listados por Cyrino e Penido (2009), que analisaram o comportamento de empresas brasileiras, argentinas e chilenas. As 93 empresas brasileiras que responderam o questionário citaram como os principais motivos para a internacionalização, em ordem decrescente: o acesso a novos mercados; a busca de economias de escala; oportunidade de explorar internacionalmente a competitividade em diferenciação de produtos; busca de maior conhecimento sobre as necessidades de consumidores internacionais; oportunidade de explorar internacionalmente a capacidade tecnológica e gerencial da empresa; aprendizado e desenvolvimento de novas competências; visão ou desejo dos acionistas/proprietários/dirigentes; e pressão da concorrência global.

O movimento de internacionalização das empresas do setor pode ser explicado pelas principais teorias de negócios internacionais. De acordo com as motivações relatadas por Dunning (1994), ocorreram a busca de novos mercados e também de ativos estratégicos, com empresas já instaladas e operando, e localizadas em países cujas exportações não sofrem restrições dos principais mercados consumidores. Ao considerar as variáveis do paradigma eclético (DUNNING, 1988), percebe-se que as empresas utilizaram suas vantagens de propriedade (vantagens comparativas do Brasil, produtos de qualidade adaptados a diferentes mercados, eficiência de produção, disponibilidade de recursos financeiros) e as expandiram - compraram 100% do capital de empresas já instaladas, as quais possuíam reconhecimento internacional em marca, canais de distribuição, conhecimento tácito, domínio de tecnologia

própria na produção, capacidade de P&D de novos produtos, alta qualidade dos produtos, além de grande capacidade de produção. Pode-se também relacionar as vantagens de propriedade à teoria estratégica da Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), e às vantagens específicas da firma (FSA), de Rugman (1981).

A vantagem de localização das subsidiárias foi obtida em mercados estratégicos, visando principalmente contornar as barreiras protecionistas impostas por governos locais. E, por último, a vantagem de internalização, pela aquisição de negócios que envolviam integração vertical entre a produção e a indústria ou entre a produção e a distribuição. Se aplicarmos o paradigma eclético à situação anterior a 2005, quando as empresas unicamente exportavam, verifica-se que ele também oferece explicações para esta estratégia, considerando-se as vantagens de localização no Brasil das atividades agroindustriais.

Mas também a Escola de Uppsala explica a internacionalização das empresas brasileiras do setor agroindustrial, pois todas começaram com exportações.

## 6. Conclusões

A internacionalização de empresas brasileiras tem aumentado significativamente nos últimos anos. Firms que apenas exportavam decidiram avançar aos estágios subsequentes desse processo, seja por meio de aquisições de empresas no exterior ou pela instalação de fábricas (*greenfield*), sozinhas ou em *joint ventures* com empresas locais. De origem similar, as empresas evoluíram de estruturas familiares para a profissionalização e abertura de capital.

Muitas vezes as estratégias para a internacionalização são bastante planejadas, e a escolha dos países-alvo obedece a critérios para a obtenção de determinadas vantagens. Porém, em muitos casos, essas estratégias exprimem uma reação a restrições dos mercados às importações brasileiras ou à movimentação de seus concorrentes. No caso das empresas aqui analisadas, pertencentes ao setor agroindustrial de carnes, foram percebidas estratégias distintas que definiram o processo de internacionalização. De modo geral, a possibilidade de estar mais próximo do mercado consumidor, conhecer melhor os canais de distribuição e divulgar a marca da empresa também foram razões importantes nos casos estudados.

## Referências

AGROBRASCONSULT. Internacionalização da indústria frigorífica: acima de tudo uma estratégia de negócio. **Newsletter**, 09 Fev. 2010. Disponível em <http://www.agrobrasconsult.com.br>. Acessado em: 12/04/2010.

ATTUCH, L.; NETTO, I.; MATTTOS, A.; VITAL, N. Os olhos do dono engordam o boi. São Paulo, **Isto É Dinheiro Rural**, edição 57, 19 março 2009.

BADO, A.L. Das vantagens comparativas à construção das vantagens competitivas: uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional. **Revista de Economia & Relações Internacionais**, vol.3(5), p. 5-20, jul.2004

BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, v. 17, p.99-120, 1991

BELL, D.E; ROSS, C. JBS Swift & Co. Harvard Business School, **Teaching Case** N9-509-021, December 12, 2008

BOSTON CONSULTING GROUP **The BCG New Global Challengers 2009**. Disponível em [www.bcg.com](http://www.bcg.com)

BRF. Relatório Anual e de Sustentabilidade 2009. Disponível em [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)

BUCKLEY, P.J.; CASSON, C. **The Future of the Multinational Enterprise**. Londres: Editora MacMillan, 1976.

CALEMAN, S.M.Q; CUNHA, C.F.; ALCÂNTARA, N.B. A Agroindústria Exportadora de Carne Bovina no Brasil – Uma Análise da Estrutura de Mercado e da Conduta Estratégica das Firms. São Paulo, FEA/USP, **SEMEAD** 2009

COSTA, A.J.D. Gestão dos herdeiros ou de profissionais nas empresas familiares: o caso da Perdigão. Rio de Janeiro, **Revista de Economia Contemporânea**, v. 11(2), maio/agosto 2007

- CYRINO, A.; PENIDO, E. A América Latina (também) se globaliza. Belo Horizonte, **Revista DOM**, ano III, nº 8, março 2009
- DUNNING, J. The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. **International Journal of the Economics of Business**, v.8 (2), p. 173-190, 2001.
- DUNNING, J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. **Journal of International Business Studies**, vol.19, nº 1, p 1-31, 1988.
- DUNNING, J. Multinational enterprises and the globalization of innovatory capacity. **Research Policy**, vol. 23, p. 67-88, 1994
- GIORDANO, S.R. Estudo de caso – Perdigão: tecnologia e reformulação de negócios. In: **V Seminário Internacional do PENSA**, Águas de São Pedro - SP, 1995.
- JBS. Relatório Anual 2009. Disponível em [www.jbs.com.br](http://www.jbs.com.br)
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J.E. The Internationalization Process of the Firm: a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, **Journal of International Business Studies**, 8(1), p. 23-32 (1977)
- LUDKEVITCH, I.F. Trajetórias de crescimento dos grupos Sadia e Perdigão: um estudo comparativo. **Dissertação** (Mestrado em Administração), 2005, 241fs. R. Janeiro, Coppead.
- MARFRIG ALIMENTOS. Divulgação de resultados 2009 e 4T 09 (31/03/2010). Disponível em [www.marfrig.com.br/RI](http://www.marfrig.com.br/RI)
- MATTOS, A. Marfrig vai engordar a cesta da Seara. **Isto É Dinheiro** (19/3/2010). Disponível em <http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/17210>
- MEYER, C; COSTA, M. Felizes para sempre? **EXAME**, edição 944, p. 19-29, 3 junho 2009
- MILES, R.E.; SNOW, C.C. **Organizational strategy, structure and process**. New York, McGraw Hill, 1978
- NAKANO, Y. Globalização, competitividade e novas regras de comércio mundial. **Revista de Economia Política**, vol. 14, nº 4, outubro-dezembro 1994
- PERDIGÃO. Relatório Anual 2008. Disponível em [www.perdigao.com.br](http://www.perdigao.com.br)
- PIGATTO, G.; SANTINI, G.A. Internacionalização das Empresas Brasileiras Frigoríficas. Porto Alegre, **47º Congresso da SOBER**, julho de 2009. Disponível em [www.sober.org.br/palestra/13/832.pdf](http://www.sober.org.br/palestra/13/832.pdf)
- PORTER, M.E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1989
- POZZOBON, D.M. Explorando soluções internacionais: o caso dos frigoríficos brasileiros. Salvador, **Revista de Contabilidade**, UFBA, vol. 2 (2), p.43-59, maio/agosto 2008
- RIBEIRO, A.; TODESCHINI, M. A maior do mundo. **Época Negócios**, São Paulo, ano 3, nº 32, p. 160-171, outubro 2009
- RUGMAN, A.M. **Inside the Multinationals: the economics of internal markets**. New York, Columbia University Press, 1981
- SADIA. Relatório Anual 2008. Disponível em [www.sadia.com.br](http://www.sadia.com.br)
- SALDANHA, N. Indústria de carne brasileira se expande e já comercializa para mais de 180 países. Disponível em <http://www.canalrural.com.br/agronegocio>, 3/12/2008
- SALOMÃO, A. Este jovem construiu uma múlti em dois anos. **Época Negócios**, edição 18, 18/09/2008
- \_\_\_\_\_ O ano da globalização. EXAME, edição especial, **Melhores & Maiores**, julho 2010
- SAMBRANA, C. A jogada global do Marfrig. **Isto É Dinheiro**, edição 663, 18/06/2010
- SCHLESINGER, S. Brasil y su ganado multinacional. **Revista Biodiversidad**, nº 58, Octubre 2008. Disponível em <http://www.grain.org/biodiversidad/index.cfm?id=413&print=yes>
- URSO, F.S.P. A cadeia da carne bovina no Brasil: uma análise de poder de mercado e teoria da informação. 2007, 113 f. S.Paulo, **Tese** (Doutorado em Economia) EESP/FGV
- YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. P. Alegre, Bookman 2ª edição (2001)