

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CAMILA BRITO ORTELAN

INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS BRASILEIRAS
PROCESSADORAS DE CARNES: TRANSPONDO BARREIRAS

SÃO PAULO

2016

Prof. Dr. Marco Antonio Zago
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Roberto Sbragia
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CAMILA BRITO ORTELAN

**Internacionalização das Empresas Brasileiras Processadoras de Carnes:
Transpondo barreiras**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador:
Prof. Dr. Paulo Roberto Feldmann

Versão corrigida

(Versão original disponível na Biblioteca da FEA/USP)

SÃO PAULO

2016

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Ortelan, Camila Brito.

Internacionalização das empresas brasileiras processadoras de carnes: transpondo barreiras / Camila Brito Ortelan. – São Paulo, 2016. 119 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2016.
Orientador: Paulo Roberto Feldmann.

1. Internacionalização de empresas. 2. Comércio internacional. 3. Frigoríficos. 4. Barreiras comerciais. 5. Frigoríficos de carne bovina. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

CDD 658.049

Nome: Camila Brito Ortelan

Título: Internacionalização das Empresas Brasileiras Processadoras de Carnes:
Transpondo barreiras

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora:

Prof. Dr: Paulo Roberto Feldmann

Instituição: FEA/USP

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr: _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr: _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

**À minha família, pelo amor,
ensinamentos e apoio em todos os
momentos.**

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Marcos e Alda, e à minha irmã Gabriela, que sempre me apoiaram em todos os momentos da vida, mesmo naqueles que estive ausente para poder me dedicar aos estudos.

Ao Professor Paulo Feldmann, pela paciência e disposição em contribuir para minha evolução como pesquisadora e pessoa. Seus ensinamentos e experiência foram muito importantes para eu conseguir concluir meu trabalho.

Ao Professor Sergio De Zen, que sempre acreditou no meu potencial e mesmo nos momentos mais difíceis soube me incentivar e valorizar todo o meu esforço.

À Professora Sylvia Saes, por ter sido a primeira a me acolher na FEA e a me inspirar a prestar o processo seletivo. Sem contar todo o conhecimento transmitido e a simpatia de sempre.

À todos os professores do Departamento de Administração da FEA, pelos conhecimentos a mim transmitidos e pela inspiração a continuar sempre melhorando.

À Capes pelo apoio em todo o mestrado.

Ao Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea) pelos contatos e pela contribuição no meu desenvolvimento acadêmico e profissional, me proporcionando a participação em pesquisas que contribuem continuamente para o avanço do agronegócio nacional.

Aos meus amigos, Polyana, Vivian e Francisco, que foram pacientes e entenderam a minha ausência em alguns momentos, mas sempre me apoiaram. Aos meus parceiros e amigos de pesquisa e vida: Regina, Augusto (Margs), Ana Paula (Pitu), e equipe “Leitão”, que estiveram ao meu lado me apoiando e me aguentando mesmo nas minhas crises de ansiedade. Ao meu amigo Marcos (Rosk), que foi quem esteve ao meu lado em todos os momentos, me incentivando sempre com muito carinho e paciência.

Aos meus tios Bel e Júnior, que me acolheram em São Paulo em todo o período do mestrado. Obrigada por sempre me incentivarem e acreditarem no meu futuro.

Aos colegas do Cepea, que acompanharam a minha jornada de pesquisa.

Aos entrevistados para esta pesquisa e também àqueles que de alguma forma contribuíram para o desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

RESUMO

A pecuária bovina de corte é um dos setores mais importantes para o agronegócio brasileiro, representando 14% no PIB do Agronegócio em 2013. Após a estabilização da economia nacional, o setor de carne bovina passou a se desenvolver e a se tornar cada vez mais importante nos mercados doméstico e internacional de forma competitiva. Essa posição favorável do Brasil, porém, não tardou a gerar insatisfação de outros países que também eram importantes *players* no comércio mundial e as barreiras comerciais à carne brasileira aumentaram. Após a liberalização mundial do comércio, a imposição de barreiras tarifárias migrou para barreiras não tarifárias, especialmente relacionadas aos aspectos sanitários do rebanho nacional. Os principais questionamentos estavam relacionados ao controle de febre aftosa no país. A busca por mitigar o risco de eventuais fechamentos de importantes mercados à carne brasileira foi, portanto, um dos fatores que levou as empresas brasileiras exportadoras de carne bovina iniciarem seus processos de internacionalização a partir de 2005. De modo geral, as primeiras iniciativas foram aquisições de frigoríficos em países vizinhos por conta das condições semelhantes de produção, porém sem o mesmo nível de barreiras internacionais ao comércio. Ao longo dos anos, as empresas do setor de carne bovina do Brasil se concentraram e duas delas se internacionalizaram em maior grau: a JBS e o Marfrig. O objetivo desta pesquisa foi avaliar se o processo de internacionalização dessas empresas foi efetivo em transpor essas barreiras comerciais impostas à carne brasileira. Nos resultados, analisando apenas as barreiras comerciais impostas formalmente através da Organização Mundial do Comércio (OMC) desde 2005, concluiu-se que a internacionalização não contribuiu de forma considerável para que o setor solucionasse o problema. Porém, favoreceu o acesso a mercados, a otimização logística em nível global e a aproximação do cliente para entender e atender melhor às necessidades deste. No geral, o processo de internacionalização dessas empresas foi rápido e aparentemente consistente no setor de carne bovina. As empresas JBS e Marfrig, no entanto, adotaram estratégias diferentes nesse processo.

Palavras-chave: Internacionalização de Empresas; Comércio Internacional; Frigoríficos.

ABSTRACT

The beef sector is one of the most important to Brazilian agribusiness, representing 14% of Agribusiness GDP in 2013. After the stabilization of Brazilian economy, beef sector started to develop and increased its importance in domestic and international markets in a competitive way. This favorable position of Brazil, however, didn't take long to arouse dissatisfaction among other important global players and trade barriers against Brazilian beef started to increase. After the liberalization of world trade, tariff barriers migrated to imposition of non-tariff barriers, especially regarding to sanitary aspects of national herd. One of the biggest concerns was related to Foot-and-Mouth Disease (FMD) control. Mitigate risks of eventual trade barriers to Brazilian beef was, therefore, one of the reasons that led national meat packers started their internationalization process in 2005. In general, the first initiatives were buying plants in neighbor countries due to similar production conditions, but without the same level of international trade barriers. Over the years, Brazilian beef companies have concentrated and two of them internationalized in a greater degree: JBS and Marfrig. The aim of this research was to evaluate if this process of launching abroad was effective in transposing these trade barriers imposed to Brazilian beef. In the results, analyzing only formal barriers reported through OMC since 2005, the conclusion is internationalization did not contribute considerably to solve the problem. However, it favored market access, globally logistic optimization, and customer approach to understand and achieve their needs. In general, internationalization of Brazilian meatpackers was fast and seems to be consistent in beef sector. The companies, JBS and Marfrig, however, adopted different strategies in this process.

Key words: Internationalization of Companies; International Trade; Slaughterhouses

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Evolução das exportações de carne bovina dos três maiores exportadores mundiais, de 2000 a 2015.	18
Figura 2. Cálculo utilizado pela Fundação Dom Cabral para elaborar o ranking das empresas mais internacionalizadas.	21
Figura 3. Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014.	22
Figura 4. Esquema da Dissertação.	24
Figura 5. Lógica adotada para a apresentação das teorias e conceitos de internacionalização de empresas.	36
Figura 6. Fases da Globalização.	40
Figura 7. Ranking mundial de consumo <i>per capita</i> de carne bovina em 2011.	54
Figura 8. Participação da exportação na produção de carne bovina, por país, para os maiores países exportadores.	59
Figura 9. Projeções de exportação mundial de carne bovina de 2015 a 2024.	62
Figura 10. Produção, consumo doméstico e exportação de carne bovina brasileira.	63
Figura 11. Número de países para os quais o Brasil exportou carne bovina.	64
Figura 12. Evolução das exportações de carne bovina brasileira para os 10 maiores destinos.	65
Figura 13. Evolução dos casos de febre aftosa nos estados brasileiros.	77
Figura 14. Estratégia da JBS em 2008.	89
Figura 15. Estratégia de crescimento da JBS.	93
Figura 16. Esquema das opções de um frigorífico diante de uma barreira comercial.	105
Figura 17. Classificação das barreiras não tarifárias.	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Consumo mundial de carne bovina (em mil t equivalente carcaça).	55
Tabela 2. Produção mundial de carne bovina (em mil t equivalente carcaça).	56
Tabela 3. Importação mundial de carne bovina (em mil t equivalente carcaça).	58
Tabela 4. Exportação mundial de carne bovina (em mil t equivalente carcaça)	61
Tabela 5. Primeiros frigoríficos brasileiros	67
Tabela 6. Barreiras impostas à carne bovina brasileira no período de 2005 a 2015.....	81
Tabela 7. Comparativo dos processos de internacionalização das empresas JBS e Marfrig.....	101

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	17
1.1. Motivação e Relevância	18
1.2. Problema de Pesquisa	19
1.3. Justificativa	20
1.4. Objetivos	20
1.4.1. Objetivos Específicos	20
1.5. Delimitação do Estudo	21
1.6. Contribuições da Pesquisa	22
1.7. Estrutura da Dissertação	24
2. REFERENCIAL TEÓRICO	25
2.1. Comércio Internacional	25
2.2. Barreiras ao Comércio	27
2.2.1. Regulamentação internacional	29
2.2.2. Categorias de Barreiras	27
2.3. Internacionalização de Empresas	36
2.3.1. O que é Internacionalização?	36
2.3.2. Empresas e suas Motivações	41
2.3.3. Determinantes da Internacionalização	44
2.3.4. Meios de Internacionalização	45
2.3.5. A Escolha do País de Destino	47
2.3.6. O Grau de Internacionalização	48
2.4. Barreiras à Entrada	49
3. CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL DA COMERCIALIZAÇÃO DE CARNE BOVINA	53

3.1. O Setor de Carne Bovina no Brasil e no Mundo.....	53
3.2. Exportação Brasileira de Carne Bovina	63
3.3. Internacionalização das Empresas Processadoras de Carne Bovina	67
4. METODOLOGIA	72
4.1. Design da Pesquisa e Coleta de Dados	74
5. RESULTADOS.....	75
5.1. As Doenças, as Barreiras e as Exportações de Carne Bovina Brasileira..	76
5.2. O Caso JBS	85
5.3. O Caso Marfrig	95
5.4. Comparativo entre JBS e Marfrig	99
5.5. Driblando as Barreiras	105
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	113

1. INTRODUÇÃO

A globalização tem suscitado o aparecimento de grandes empresas internacionais, inclusive no setor de alimentos. As empresas brasileiras vêm seguindo essa trajetória de internacionalização, apesar do movimento ter ganhado força no Brasil apenas recentemente. Em alguns setores, companhias nacionais já são líderes mundiais ou circulam dentre as maiores do mundo. Esse crescimento além-fronteiras tem gerado cada vez mais valor para as empresas. Além disso, a formação das cadeias globais também permite às empresas otimizar os recursos.

A indústria de carne brasileira é uma das categorias de empresas que têm passado por essa transformação estrutural e de *mindset* para se integrar à sua respectiva cadeia global. Ainda são poucas as companhias brasileiras desse ramo que se internacionalizaram, porém, uma delas já se tornou a maior produtora mundial de proteína animal e outras se destacam no comércio internacional, não só de carne bovina, mas também de carne de aves ou no fornecimento de matérias-primas para serviços de alimentação ao redor do mundo.

Dentre os motivos colocados pelas próprias empresas no início do processo de internacionalização, estava a necessidade de possuir alternativas para lidar com barreiras comerciais impostas à venda de carne brasileira no mercado internacional. Produzir em outro país não era necessariamente uma opção que beneficiaria o setor nacional como um todo, mas, para as empresas, ajudaria a reduzir seus riscos.

Passados mais de dez anos desde o início da internacionalização dos frigoríficos brasileiros, alguns países já bloquearam a importação da carne brasileira nesse período. Na maioria das vezes, os argumentos para a imposição de barreiras comerciais à carne brasileira foram de cunho técnico, com foco em questões relacionadas à sanidade do rebanho nacional. Algumas delas foram, inclusive, registradas junto à Organização Mundial do Comércio (OMC).

Porém, como será visto ao longo deste trabalho, a principal solução foi encontrada na venda de produtos por unidades em outras localidades brasileiras ao invés da utilização de recursos advindos das aquisições de unidades fora do Brasil.

1.1. Motivação e Relevância

A bovinocultura de corte ganhou destaque especialmente a partir da década de 1980. Naquela época, a criação de bovinos era mais utilizada como reserva de valor do que propriamente com vistas à produção de carne. Com a adoção do Plano Real, no entanto, a estabilização da economia fez com que a criação como reserva perdesse importância e maior atenção foi dada à produção de carne.

Mas foi mesmo com a liberalização do comércio internacional, que incluía os produtos agropecuários, e com o conseqüente incentivo à exportação de carne que o setor se desenvolveu no Brasil. A necessidade de adoção de padrões internacionais alavancou esse desenvolvimento.

Com o crescimento da atividade no país, em 2013 (últimos dados disponíveis), a bovinocultura de corte já representava 14% do PIB do Agronegócio – calculado pelo Centro de Estudos Avançados em Economia Aplicada (Cepea/Esalq-USP), em parceria com a Confederação Nacional da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA).

Apesar de ultrapassado pela Índia em 2014 e também pela Austrália em 2015, o Brasil foi por muitos anos o maior exportador mundial de carne bovina, segundo dados do United States Department of Agriculture (USDA). Em 2004, quando ultrapassou os Estados Unidos e se tornou líder pela primeira vez, foram embarcadas 1,6 milhões de toneladas de carne bovina (**Figura 1**), representando 24% do comércio mundial.

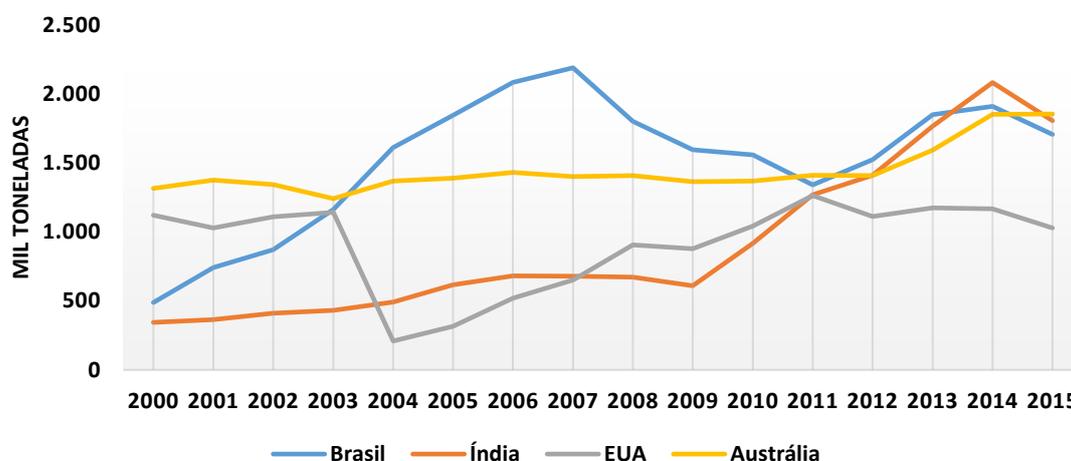


Figura 1. Evolução das exportações de carne bovina dos três maiores exportadores mundiais, de 2000 a 2015.

Fonte: USDA (2016)

O aumento foi impulsionado após a liberalização da agricultura. Porém, mesmo após os acordos, a carne brasileira ainda esteve passível da imposição de barreiras não tarifárias, que restringiam a exportação do produto nacional.

Além da natural necessidade de crescimento das companhias nacionais em busca de novos mercados, grandes empresas do setor de carnes iniciaram seu processo de internacionalização como medida para transpor dificuldades atreladas à imposição de barreiras ao produto brasileiro.

A estratégia para reduzir os impactos das barreiras não tarifárias nos resultados individuais das empresas se fez clara desde o primeiro momento. Isso porque os países em que as companhias se instalaram no início não foram aqueles de potencial mercado consumidor, mas sim países vizinhos da América do Sul. Estes possuíam similaridades em termos de fatores de produção, mas, ao mesmo tempo, na maioria das vezes, não tinham as mesmas restrições que o Brasil para as vendas de produtos no mercado internacional.

1.2. Problema de Pesquisa

Passados mais de dez anos após o início da internacionalização das indústrias brasileiras processadoras de carne, a questão que surge é se a expansão das empresas em outros países contribuiu, de fato, para solucionar questões envolvendo a imposição de barreiras comerciais à carne bovina brasileira. Esse trabalho, portanto, se propõe a avaliar o cenário antes e depois da internacionalização das empresas, focando especialmente na questão das barreiras comerciais, mas trazendo também outros aspectos importantes decorrentes do processo.

Questão-chave: *a internacionalização das indústrias brasileiras processadoras de carnes foi a solução para transpor dificuldades relacionadas às barreiras comerciais impostas à carne bovina do Brasil no mercado internacional?*

A hipótese é que, além de conseguir amenizar o problema com as barreiras em seus resultados individuais, as empresas conseguiram desenvolver uma capacitação gerencial que facilitou o avanço no seu processo de internacionalização.

1.3. Justificativa

Antes do processo de internacionalização, os setores de carnes bovina e de frango – o de suínos também, mas em menor grau – se mostravam promissores dentro do agronegócio brasileiro, inclusive, nos aspectos relacionados ao desempenho no mercado internacional. As exportações se elevavam consideravelmente ano a ano e as indústrias nacionais cresciam cada vez mais.

Por outro lado, apesar de competitiva, a carne brasileira ainda esbarrava em diversas restrições no mercado internacional, especialmente de barreiras comerciais não tarifárias impostas ao produto nacional. Assim, além da estratégia geral do governo de internacionalização de empresas, no setor de carnes em particular, um dos fatores de maior peso na estratégia era a possibilidade de driblar determinadas barreiras através da instalação ou compra de unidades industriais nos países para os quais se desejava vender carne ou mesmo naqueles que não fossem suscetíveis às mesmas restrições que o produto brasileiro tinha para se exportar.

1.4. Objetivos

Para responder a questão levantada, o objetivo do presente estudo é investigar a evolução do fluxo de vendas de carne bovina brasileira ao exterior, identificando qual o comportamento registrado diante da imposição de eventuais barreiras comerciais e avaliando como as empresas brasileiras internacionalizadas do setor reagiram a esse cenário.

1.4.1. Objetivos Específicos

- Fazer um levantamento da evolução das exportações de carnes bovina brasileira;
- Identificar quais foram as barreiras formais impostas à carne bovina brasileira no mercado internacional;

- Identificar qual foi o comportamento das exportações brasileiras de carne bovina quando eventuais barreiras eram impostas;
- Identificar em quais países se instalaram as empresas que se internacionalizaram;
- Identificar quais foram os mercados aos quais as empresas passaram a ter acesso, via unidades produtivas ou empresas fora do país, quando se internacionalizaram;
- Identificar quais foram os outros benefícios decorrentes do processo de internacionalização.

1.5. Delimitação do Estudo

No caso das empresas do setor de carnes, a internacionalização ocorreu com mais intensidade a partir de 2008. A maioria delas se dedicava principalmente à produção de carne bovina. Dentre as empresas que se internacionalizaram e ainda atuam no mercado, estão o JBS, o Marfrig e o Minerva, sendo que, na época, todos atuavam majoritariamente no setor de carne bovina. Além dessas companhias, mais duas empresas do setor também estavam engajadas no processo de expansão além-fronteiras, o Bertin e o Independência. Nesse contexto, o setor de carne bovina foi priorizado neste estudo.

Para definir as empresas que atualmente consistem nas mais internacionalizadas do setor, utilizou-se o Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014, elaborado pela Fundação Dom Cabral, com base na metodologia da United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). A Fundação elabora o ranking das empresas que atuam no exterior a partir de unidades próprias, considerando o cálculo descrito na **Figura 2**.

$$\text{Índice de internacionalização} = \frac{\text{Ativos no exterior}}{\text{Ativos totais}} + \frac{\text{Receitas no exterior}}{\text{Receitas totais}} + \frac{\text{Funcionários no exterior}}{\text{Funcionários totais}}$$

3

Figura 2. Cálculo utilizado pela Fundação Dom Cabral para elaborar o ranking das empresas mais internacionalizadas.

Fonte: Fundação Dom Cabral (2015)

De acordo com o Ranking FDC, quatro das principais empresas nacionais processadoras de carnes se encontravam entre as vinte mais internacionalizadas no ano de 2014 (**Figura 3**).

Posição	Empresa	Índice de Transnacionalidade
1	Construtora Norberto Odebrecht	0,549
2	Gerda	0,547
3	InterCement	0,539
4	Stefanini	0,537
5	Metalfrio	0,530
6	Magnesita	0,527
7	Marfrig	0,522
8	JBS	0,499
9	Artecola	0,397
10	IBOPE	0,390
11	Sabó	0,387
12	Tupy	0,375
13	Tavex Santista	0,369
14	Minerva Foods	0,343
15	Votorantim	0,339
16	DMS Logistics	0,320
17	OAS	0,305
18	BRF	0,293
19	Vale	0,290
20	Tigre	0,289

Figura 3. Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014.

Fonte: Fundação Dom Cabral (2015)

Tais empresas foram responsáveis por grande parte das exportações brasileiras de carne bovina ou, no caso da BRF, de carne de frango. Sendo assim, o presente estudo focou no estudo da evolução do processo de internacionalização de algumas dessas empresas, com ênfase no sistema agroindustrial de carne bovina.

1.6. Contribuições da Pesquisa

O presente estudo se propõe a gerar contribuições tanto para a teoria quanto para os diversos agentes que atuam no sistema agroindustrial de carne bovina. No ambiente teórico, busca-se agregar novas evidências empíricas que enriqueçam a discussão acerca

do fenômeno de internacionalização de empresas, trazendo uma perspectiva do agronegócio, que ainda é pouco explorada na literatura sobre esse assunto.

No campo prático, as contribuições se concentram especialmente em reforçar, através de uma abordagem mais teórica, como a cadeia produtiva de carnes também vem se tornando cada vez mais global. Para as empresas, busca-se clarificar as alternativas estratégicas que permitam a construção de redes mais consistentes para venda no mercado internacional. Diante de uma realidade mais aparente, é possível dar maior transparência à tomada de decisão dos líderes dessa área.

Para o setor, em geral, a contribuição é mais voltada para trazer à tona as mudanças estruturais que vem acontecendo no sistema agroindustrial estudado. Entender como esse processo vem acontecendo permite uma reavaliação das estratégias adotadas nas esferas mais amplas, tais como instituições setoriais ou mesmo o governo.

1.7. Estrutura da Dissertação

1. INTRODUÇÃO

- Nesta introdução, foram apresentados a motivação, relevância e justificativa do estudo, bem como a questão a ser respondida pelo trabalho realizado. Além disso, foi estipulada uma delimitação do campo de estudo, bem como apresentada as contribuições que podem ser geradas dentro desse escopo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

- O Capítulo 2 trata dos principais arcabouços teóricos utilizados para a exploração tanto da questão de comércio internacional quanto de internacionalização de empresas.

3. CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL DA COMERCIALIZAÇÃO DE CARNE BOVINA

- No Capítulo 3, são apresentados os principais dados relativos ao comércio internacional de carne bovina com o objetivo de melhor contextualizar como se dá o fluxo internacional de vendas deste produto, especialmente para os originados no Brasil.

4. METODOLOGIA

- Quanto à metodologia, o Capítulo 4 apresentará a justificativa da utilização da exploração como meio para atingir os objetivos propostos, bem como da escolha pelos estudos de caso para se aprofundar no tema.

5. RESULTADOS

- A primeira parte dos resultados mostra um panorama mais generalizado das exportações de carne bovina brasileira e impactos das barreiras de importação impostas por outros países.
- Posteriormente são apresentados os estudos de caso, que visam mostrar as estratégias de internacionalização adotadas pelas principais empresas brasileiras processadoras de carnes
- Em um terceiro momento, é realizado um comparativo entre os processos de internacionalização das empresas estudadas e discutidas as principais diferenças.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

- Nas Considerações Finais (Cap. 6), são apresentados os principais achados na pesquisa realizada, bem como as limitações encontradas ao longo de seu desenvolvimento. Também são colocadas sugestões para novos estudos que visem complementar a análise do processo de internacionalização de empresas e quais as consequências em termos de redução de barreiras não tarifárias no comércio internacional.

Figura 4. Esquema da Dissertação.

Fonte: Elaborado pela autora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Gehlhar e Coyle (2001), os determinantes que afetam a estrutura de comércio podem ser basicamente divididos em: fatores de crescimento do lado da oferta, aumento da renda do lado da demanda e as barreiras ao comércio. O comércio de carnes é um dos mais suscetíveis a tais barreiras, sendo, segundo Miranda (2001), especialmente sujeito à determinação e imposição de normas técnicas e sanitárias. Ao adotar a internacionalização como estratégia para acessar mercados, no entanto, as empresas passam a enfrentar outros tipos de barreiras, chamadas barreiras à entrada.

O referencial teórico deste trabalho, portanto, se concentra em expor os arcabouços que envolvem tanto as discussões sobre comércio internacional (subitem 1) e barreiras comerciais (subitem 2) quanto sobre internacionalização de empresas (subitem 3) e as barreiras à entrada (subitem 4). No capítulo 3, toda a contextualização teórica apresentada nos subitens anteriores será trazida à perspectiva do setor de carne bovina.

2.1. Comércio Internacional

Não é recente o comércio entre diversos territórios, especialmente quando se relembra a época das Grandes Navegações e dos Descobrimentos Marítimos. Os desbravamentos náuticos dos portugueses movimentavam um forte comércio de pescados e especiarias asiáticas, sem contar as importantes descobertas territoriais na África, Ásia e América do Sul. Porém, foi o processo de globalização no século XIX que alavancou de fato as relações internacionais. Segundo Fleury e Fleury (2011), esse processo se deu principalmente após a Segunda Guerra Mundial, quando os países começaram a estabelecer relações comerciais e diplomáticas.

Na teoria econômica, a análise do comércio internacional ganhou notoriedade a partir do trabalho seminal de Adam Smith, intitulado de *“A Riqueza das Nações”*, no qual foi apresentada a Teoria das Vantagens Absolutas. Segundo Smith (1985 *apud* Coutinho *et. al.*, 2005), a vantagem absoluta de um país na produção de um bem resulta de uma maior produtividade, ou seja, da utilização de uma menor quantidade de insumo para produzir esse bem, enfrentando menores custos.

Essa teoria veio a ser aprimorada com a Teoria da Vantagem Comparativa do, também economista clássico, David Ricardo. Segundo Coutinho *et. al.*, (2005), a vantagem comparativa reflete o custo de oportunidade relativa, isto é, a relação entre as quantidades de um determinado bem que dois países precisam deixar de produzir para focar sua produção em outro bem. Ainda segundo os autores, na teoria ricardiana, as vantagens comparativas são oriundas das diferenças de produtividade do fator trabalho para distintos bens.

Mais adiante, vieram as contribuições de Eli Heckscher e Bertil Ohlin, economistas suecos, que incorporaram o mecanismo neoclássico de preços à teoria de comércio internacional. Segundo Coutinho *et. al.*, (2005), um importante estudo empírico para testar o modelo de Heckscher e Ohlin foi realizado por Leontief em 1953, que analisou as importações e exportações dos Estados Unidos após a Segunda Guerra Mundial. O estudo mostrou que os Estados Unidos exportavam mais produtos que eram menos intensivos em capital que suas importações, apesar de se esperar que exportasse bens intensivos de capital por ser um país em que havia mais capital por trabalhador. Tal constatação ficou conhecida como Paradoxo de Leontief.

No início da década de 80, assistimos ao declínio do keynesianismo e à ascensão do monetarismo e da corrente neoliberal nos Estados Unidos e na Inglaterra, e sua influência nas instituições multilaterais, FMI e Banco Mundial. Esse novo paradigma está redefinindo não só os parâmetros de desenvolvimento, comércio nacional e internacional, mas também as formas de organização e gestão (Bado, 2004).

De acordo com Bado (2004), a nova teoria do comércio internacional procura abordar fatores que não eram contemplados na teoria das vantagens comparativas, tais como: economias de escala e de escopo, fatores do lado da demanda como diferenciação de produto, tecnologia de mercado devido à competição imperfeita e política governamental. Ela desenvolve explicações dos padrões de comércio e da competitividade a partir do exame das interações estratégicas das empresas e governos.

A nova teoria do comércio é chamada também de “teoria estratégica de comércio” porque o comércio é resultado da rivalidade estratégica das empresas e governos, em que um pequeno número de empresas e o governo tomam decisões levando em consideração a reação dos demais participantes do mercado (Bado, 2004).

Nessa análise, segundo Krugman (1988 *apud* Bado, 2004), em determinadas condições, os governos podem intervir na competição entre empresas nacionais e estrangeiras através de subsídios ou barreiras ao comércio.

2.2. Barreiras ao Comércio

2.2.1. Categorias de Barreiras

Em termos de barreiras comerciais de forma genérica, Castilho (1994 *apud* Miranda, 2001) considera dois grupos básicos de instrumentos de proteção: o imposto de importação e as Barreiras Não Tarifárias. O imposto de importação ou tarifa consiste em tributo incidente sobre as importações efetuadas por um país, podendo ser um valor previamente fixado (tarifa específica), um percentual do valor importado (tarifa *ad valorem*) ou uma tarifa mista (incidência simultânea de ambas).

No caso da exportação de carne bovina brasileira, as Barreiras Não Tarifárias (BNTs) são as principais limitantes de vendas ao exterior. Por isso, o presente estudo foca na natureza dessas barreiras.

Barreiras Não Tarifárias, segundo definição da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD, 2016), consiste em “medidas políticas – com exceção das tarifas aduaneiras comuns – que podem, potencialmente, ter um efeito econômico no comércio de bens, mudando as quantidades negociadas ou preços de ambos”.

Laird (1996 *apud* Miranda, 2001) entende que o termo Barreiras Não Tarifárias foi definido para incluir restrições à exportação e subsídios à exportação e produção, ou medidas com efeito similar, e não apenas restrições à importação.

De acordo com a UNCTAD (2016), alguns exemplos de BNTs são as medidas sanitárias e fitossanitárias, as barreiras técnicas ao comércio e as medidas de proteção contingenciais, dentre outras. Ainda segundo a UNCTAD, as barreiras sanitárias e fitossanitárias consistem em medidas que são aplicadas para proteger a vida humana ou animal de riscos decorrentes de: aditivos, contaminantes, toxinas ou organismos

causadores de doenças presentes nos alimentos. Quanto às barreiras técnicas, são medidas referentes aos regulamentos técnicos e procedimentos de avaliação da conformidade com os regulamentos e normas técnicas. Em relação às medidas de proteção contingenciais, são entendidas como aquelas implementadas para neutralizar determinados efeitos negativos das importações no mercado do país importador contingente mediante o cumprimento de determinados requisitos processuais e materiais.

Para a OMC (2016), as BNTs podem ser cotas, sistemas de licenciamento de importações, regulamentações sanitárias, proibições, etc.

Leamer (1989 *apud* Miranda, 2001) justifica que a maior razão para o crescimento na aplicação das BNTs é que seus efeitos redistributivos podem ser apenas supostos. Assim, a reação política a esse tipo de barreira é menos direta em relação à que existiria perante uma medida tarifária, cujo efeito sobre a redistribuição de renda fosse equivalente ao dessas medidas.

Com base nos trabalhos de Castilho (1994) e Deardoff (1985), Miranda (2001) apresenta uma classificação que agrupa as BNTs segundo sua natureza em: a) restrições quantitativas e limitações específicas similares; b) medidas não tarifárias e políticas correlatas que afetam as importações; c) participação governamental no comércio e outras práticas que afetam o comércio; d) procedimentos alfandegários e práticas administrativas e; e) barreiras técnicas, conforme descrito no **Anexo A**.

Miranda (2001) ressalta que alguns dos instrumentos compreendidos por essas definições não são considerados, na sua concepção pura, como barreiras comerciais. Contudo, o tipo de utilização exercida por alguns países, muitas vezes de forma arbitrária, afeta as transações comerciais.

Questões relevantes sobre a incidência de barreiras técnicas nas exportações brasileiras foram sumarizadas por Ferraz Filho (1997). São elas: 1) as BNTs não ocupam lugar maior entre os obstáculos ao comércio internacional brasileiro; 2) no grupo de BNTs, contudo, as técnicas (inclusive as sanitárias) destacam-se, sendo consideradas mais importantes do que os direitos *antidumping*, cotas, subsídios, proibições de importações, e outras; 3) esse tipo de barreiras tende a incidir mais nas empresas controladas por capital nacional provado; 4) a tendência é intensificarem-se as barreiras técnicas; 5) a maioria das exigências recai sobre os produtos e não sobre os processos (Miranda, 2001).

Quanto às barreiras técnicas, que mais têm afetado as exportações brasileiras de carnes nos últimos anos, segundo Castilho (1994 *apud* Miranda, 2001), se caracterizam pelo estabelecimento de normas visando a harmonização de regulações técnicas, padrões e norma de inspeção. Essas normas têm efeito restritivo ao comércio a partir do momento em que diferem entre os países, podendo ser compulsórias ou voluntárias. Contemplam também normas industriais, de segurança, embalagens e de mídia. Na sua concepção, incluem, ainda, as normas sanitárias.

2.2.2. Regulamentação internacional

Em se tratando do setor de carne bovina, as primeiras regulamentações do comércio internacional ocorreram em 1924, quando 28 países¹ firmaram um acordo internacional em decorrência da peste bovina ocorrida de forma inesperada na Bélgica em 1920 – a doença ocorreu por conta de *zebus* que eram transportados da Índia para o Brasil e transitaram pelo porto de Antwerp. O acordo, por sua vez, culminou na criação do Escritório Internacional de Epizootias (*Office International des Epizooties* – OIE), hoje chamada de Organização Mundial de Saúde Animal (World Organisation for Animal Health), apesar de manter a mesma sigla (OIE, 2016).

Anos depois, os países membros estabeleceram duas agências especializadas: a Organização das Nações Unidas para Alimentação e Agricultura (Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO) em 1946 e a Organização Mundial da Saúde (World Health Organization – WHO) em 1948. Dado que parte das atividades dessas agências se sobrepôs às da OIE, a existência dessa última foi questionada por duas vezes, em 1946 e 1951, até que foi firmado oficialmente um acordo entre a OIE e a FAO em 1960.

Após a Segunda Guerra Mundial, diversos países se engajaram na tentativa de regular as relações internacionais. Para isso foi firmado, em 1947, o Acordo Geral de Comércio e Tarifas (General Agreement of Trade and Tariffs – GATT). O acordo foi

¹ Os países que firmaram o acordo inicial foram: Bélgica, Brasil, Dinamarca, Egito, Espanha, Finlândia, França, Grã-Bretanha, Grécia, Guatemala, Hungria, Itália, Luxemburgo, Marrocos, México, Principado de Mônaco, Holanda, Peru, Polônia, Portugal, Romênia, Siam, Suécia, Suíça, Checoslováquia e Tunísia.

firmado entre 23 países em Genebra, na Suíça, na tentativa de impulsionar a liberalização do comércio internacional (OMC, 2016).

Segundo informações disponíveis no site da OMC (2016), muito dessa história de 47 anos foi escrita em Genebra, mas também traça uma viagem que se espalhou por vários continentes passando por Havana (Cuba), Annecy (França), Torquay (Reino Unido), Tóquio (Japão), Punta del Este (Uruguai), Montreal (Canadá) e Bruxelas (Bélgica) e finalmente Marrakech (Marrocos) em 1994.

Segundo Lampreia (1995), foi na Ata Final da Rodada do Uruguai do GATT que a OMC foi criada dada a necessidade de abrigar, dentro de uma única moldura institucional: o GATT; todos os acordos e arranjos concluídos desde 1947 sob os auspícios do mesmo GATT; e os resultados completos da recém-concluída Rodada.

Antes de 1995, as regras do GATT eram muito ineficientes para disciplinar aspectos-chave do comércio agrícola. Em particular, exportações e subsídios domésticos dominaram muitas áreas do comércio agrícola mundial, enquanto disciplinas estritas para as restrições de importação eram frequentemente desrespeitadas. As negociações da Rodada do Uruguai (1986-1994) foi um longo caminho para mudar tudo isso (OMC, 2016).

O acordo com a FAO foi revisto em 2004, no qual a OIE ficou responsável pelo estabelecimento de padrões, guias e recomendações relevantes para doenças animais e zoonoses de acordo com o seu estatuto e de acordo com as definições do Acordo SPS, da OMC. Além disso, é responsável por desenvolver e atualizar os padrões de referência com base científica internacional e validação dos testes de diagnóstico publicados (OIE, 2016).

Atualmente, a OIE desenvolve documentos normativos relativo às regras que os Países Membros podem usar para se proteger da introdução de doenças e patógenos, sem a criação de barreiras sanitárias injustificadas. Dentre os principais trabalhos normativos produzidos pela OIE está o Código Sanitário de Animais Terrestres. Os padrões da OIE são reconhecidos pela OMC como referência internacional de regras sanitárias (OIE, 2016).

O Código Sanitário de Animais Terrestres estabelece padrões para a melhoria da saúde e bem-estar animal e saúde pública veterinária em todo o mundo, inclusive através

de normas para o comércio internacional seguro de animais terrestres (mamíferos, aves e abelhas) e seus produtos (OIE, 2016).

Além disso, os membros da OIE buscaram prover uma melhor garantia da segurança dos alimentos de origem animal através da criação de uma sinergia entre as atividades da OIE e as da Comissão do Codex Alimentarius. As atividades de definição de padrões da OIE nesse campo focam a eliminação de riscos potenciais existentes antes do abate de animais ou no processamento primário de seus produtos (carne, leite, ovos, etc) que possam ser uma fonte de risco ao consumidor (OIE, 2016).

A FAO, por sua vez, é responsável pelo estabelecimento de diretrizes e recomendações sobre as boas práticas agrícolas relevantes para a gestão de doenças animais e zoonoses. Também se encarrega do desenvolvimento de programas e coordenação de atividades com outras organizações relevantes para a prevenção efetiva e controle progressivo de doenças animais importantes, incluindo a promoção da coleta e análise de informações sobre a distribuição nacional e impacto dessas doenças, e a prestação de assistência técnica relevante, particularmente nos países em desenvolvimento. Por fim, se responsabiliza pelo estabelecimento de padrões, diretrizes e recomendações internacionais de segurança de alimentos através da Comissão FAO/OMS/Codex Alimentarius de acordo com o seu estatuto e conforme definido no Acordo SPS (OIE, 2016).

Em relação à Organização Mundial do Comércio (OMC, do inglês World Trade Organization – WTO), que tem atribuições mais relacionadas à regulamentação comercial, o acordo com a OIE foi firmado em 1998.

Pela primeira vez, membros do governo estavam comprometidos a reduzir os subsídios de exportação da agricultura e os auxílios domésticos à distorções de mercado. Eles haviam concordado em proibir subsídios que excedessem os limites negociados para produtos específicos. E os comprometimentos de reduzir o auxílio doméstico foram a maior inovação e foram os únicos no setor agrícola, segundo informações da OMC (2016).

Além da criação da OMC, outro resultado da Rodada do Uruguai foi o Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias (SPS), firmado entre os países membros. As negociações começaram a partir do Artigo 20 do “Agriculture Agreement”, que

estabelecia que os países tinham que negociar para continuar a reforma do comércio agrícola (OMC, 2016).

O Acordo SPS dispõe sobre princípios básicos para as questões de regulamentação sanitária e legítimas exceções ao livre comércio, quando países membros, através de justificativas científicas exigem níveis mais elevados de proteção que aqueles previamente estabelecidos pela OIE. Além disso, é no Artigo 6º do Acordo SPS que se estabelece o princípio de regionalização, o qual viabiliza o comércio de carne bovina de apenas algumas regiões, especialmente quando o país possui vasta extensão territorial.

Reconhecendo que os objetivos de longo prazo de reduções progressivas e substanciais nos subsídios e proteções resultam em uma reforma fundamental no processo em andamento, os membros acordaram que as negociações para continuar o processo iriam iniciar um ano antes ao final do período de implementação, levando em conta:

- A experiência em relação a essa data para implementar comprometerimentos de redução;
- Os efeitos dos comprometerimentos de redução no comércio mundial agrícola;
- Questões não mercadológicas, tratamento especial e diferencial para países membros em desenvolvimento, e o objetivo de estabelecer um sistema mercadológico agrícola justo e orientado para o mercado, e os outros objetivos e preocupações mencionados no preâmbulo desse Acordo (como proteção ambiental, segurança alimentar, desenvolvimento rural, etc); e
- Que outros futuros comprometerimentos são necessários para chegar aos objetivos de longo prazo mencionados.

Segundo a OMC (2016), as negociações estavam no seu quinto ano, mas os avanços só ocorreram mesmo após a Rodada de Doha, Qatar, em novembro de 2001, quando os objetivos ficaram mais explícitos e alguns prazos foram colocados.

A preparação para as “modalidades” começou com um trabalho técnico das possibilidades detalhadas para cada uma das três principais áreas (ou “pilares”) do Agriculture Agreement: subsídios de exportação/competição; acesso a mercado; e auxílio doméstico. Tratamento especial para países em desenvolvimento é tratado como parte integral em todas elas, e problemas não mercadológicos eram levados em conta (OMC, 2016).

O primeiro conjunto de reuniões cobriu o lado das exportações: subsídios, competição, taxas e restrições. Elas foram reuniões informais interseções (3 e 4 de junho de 2002), seções especiais informais (17 e 18 de junho de 2002), e uma seção especial formal (20 de junho de 2002). Depois veio o acesso a mercados com reuniões informais interseções (29 e 30 de julho de 2002), seções especiais informais (2 e 3 de setembro de 2002), e uma seção especial formal (6 de setembro de 2002). Isso foi seguido pelo auxílio doméstico com reuniões informais interseções (4 e 5 de setembro de 2002), seções especiais informais (23 a 25 de setembro de 2002), e uma seção especial formal (27 de setembro de 2002) (OMC, 2016).

Os negociadores perderam o prazo de 31 de março de 2003 e um rascunho revisado das “modalidades” foi colocado na negociação e usado para discutir detalhes técnicos nos meses seguintes, apesar de não ter sido acordado. Várias propostas foram submetidas e discutidas antes e durante a Quinta Conferência Ministerial em Cancun, México, em setembro de 2003. No entanto, esse quadro não foi acordado antes de 1º de agosto de 2004 (OMC, 2016).

A União Europeia e os EUA haviam negociado um texto em conjunto. Isso foi possível depois de a UE ter completado suas discussões internas sobre sua reforma de política agrícola. Eles escolheram trabalhar em questões-chave ao invés de todas as “modalidades”. Deliberadamente, eles evitaram colocar números, como porcentagens e coeficientes para a redução de tarifas. Eles também deixaram em aberto a questão do tratamento especial para países em desenvolvimento, dizendo que eles não tiveram tempo e que, de qualquer forma, seria mais apropriado que os países em desenvolvimento fizessem suas próprias propostas (OMC, 2016).

Depois do prazo, os negociadores ocupavam-se em classificar uma série de questões técnicas importantes e complexas que são uma parte necessária do pacote. Dentre elas estão: as categorias de auxílio interno (várias “boxes”), tarifas, cotas tarifárias (incluindo sua administração), créditos à exportação, ajuda alimentar, várias provisões para países em desenvolvimento, provisões para países que entraram recentemente na WTO, preferências de mercado, como medir o consumo doméstico (um projeto de referência para várias provisões), e assim por diante (OMC, 2016).

As iniciativas individuais foram cruciais nesse período. Em 11 de janeiro de 2004, o representante dos EUA, Bob Zoellick, propôs focar nas áreas-chave da agricultura, bens

industriais e serviços. Os comissários da EU, Pascal Lamy e Frand Fischler, seguiram como uma carta apresentada em 9 de maio destacando concessões que a EU estava disposta a fazer, incluindo negociar a data para o fim dos subsídios às exportações e à ceder a três dos quatro tópicos propostos por Cingapura (deixando a facilitação do comércio menos controversa à mesa) (OMC, 2016).

Em 1º de agosto de 2004, os 147 membros da WTO aprovaram um pacote de acordos que incluem um esboço (ou “framework”) para ser usado para completar as modalidades em agricultura. O acordo foi firmado depois que as delegações passaram dia e noite negociando intensamente durante duas semanas. Embora a agricultura não tenha sido a causa imediata do impasse de Cancun, muitas diferenças nessa área ainda estavam próximas de superficiais (OMC, 2016).

Após Cancun, a “semana da agricultura” em Geneva, de 22 a 26 de março de 2004, marcou uma nova abordagem das negociações. O novo chairperson, Ambassador Tim Groser da Nova Zelândia, adotou uma postura de observador e anunciou que os países deviam negociar entre si, fazendo uma transição de uma fase em que os membros estabeleciam suas posições através de propostas de negociação para uma fase de “solução de problemas” (OMC, 2016).

Os membros passaram então a discutir ao longo da semana e, no final dela, a sensação era que de que o tom da conversa havia mudado e quase que pela primeira vez os times das delegações estavam ouvindo uns os problemas dos outros. Mesmo assim, os membros saíram da conferência alegando que precisavam refletir sobre tudo que haviam escutado (OMC, 2016).

A principal discussão era sobre acesso a mercado. Muitos comentaram sobre fórmula “blended”. Ela havia sido introduzida na proposta feita pelos EUA e EU em agosto do ano anterior e modificada em vários projetos subsequentes. Segundo essa abordagem, as tarifas seriam divididas em três grupos. Em um grupo seria feita com isenção de impostos, em um outro grupo seria reduzida em uma média simples com uma redução mínima por produto (abordagem da Rodada do Uruguai), e no terceiro grupo seria reduzido pela “Swiss formula” (uma fórmula de harmonização que reduz as tarifas mais elevadas em quantidades maiores e, simultaneamente, estabelece uma taxa tarifária máxima final (OMC, 2016).

Alguns problemas que eram prioridades de determinados grupos foram aceitos à princípio. Por exemplo, a maioria dos membros que discursavam estavam de acordo que os países em desenvolvimento deveriam ser permitidos a ter um tratamento especial para uma categoria especial de produtos. Porém, ainda havia diferenças sobre quais condições deveriam ser aplicadas. A EU aceitou a reivindicação da China e de outros novos membros que ainda estavam sob reforma e tiveram suas tarifas reduzidas e, portanto, não deveriam enfrentar a mesma escala de redução que os membros mais antigos (OMC, 2016).

O primeiro rascunho da decisão circulou em 16 de julho, com a última versão do framework do projeto de agricultura no Anexo A do Artigo 20 do “Agriculture Agreement”. Em 30 de julho, foi circulado o segundo rascunho e a partir dele 24 horas foram suficientes. O documento oficial foi circulado em 2 de agosto de 2004 (OMC, 2016).

O Anexo A, o “Framework for Establishing Modalities in Agriculture”, deu um formato às modalidades que iriam surgir na próxima fase das negociações. Ainda não incluía os detalhes das fórmulas nem os dados que eventualmente seriam usados para determinar precisamente a quanto a reforma deveria chegar (OMC, 2016).

O próximo passo foi acordar todas as “modalidades” que, por sua vez, seriam utilizadas para organizar o acordo final das regras revisadas e os comprometeros individuais de cada país.

As reuniões a partir de então foram frequentes. Consultas em um nível mais técnico permitiram às delegações entrar em algumas questões mais especializadas com maior detalhamento. O prazo para o envio de propostas com claras recomendações para a decisão era julho de 2005.

As modalidades para serem desenvolvidas, precisariam incorporar operacionalmente de forma efetiva e significativa provisões para o tratamento especial e diferencial para os países em desenvolvimento, dada a importância crítica da agricultura na economia desses países (OMC, 2016).

2.3. Internacionalização de Empresas

Esta seção busca expor os principais conceitos sobre o tema, seguindo a lógica de raciocínio apresentada na **Figura 5**:

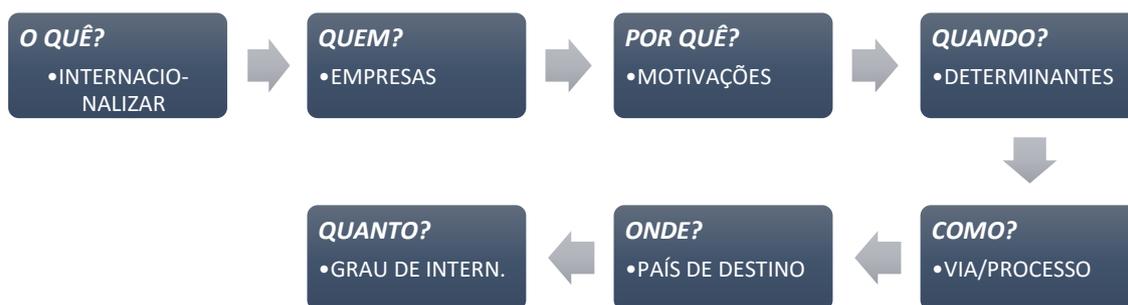


Figura 5. Lógica adotada para a apresentação das teorias e conceitos de internacionalização de empresas.

Fonte: Elaborado pela autora

2.3.1. O que é Internacionalização?

No artigo de Dunning (1973), que estuda os determinantes da produção internacional, as multinacionais vinham sendo interpretadas de modo diferente. De acordo com o autor, as variações de definição iam desde a de Brooke e Remmers (1970) e Dunning (1971), que englobavam todas as firmas que operavam e controlavam atividades de geração de renda em mais de um país, até a de Perlmutter (1969) e Behrman (1969) que incluíam apenas aquelas empresas que operavam com gestão e estratégia operacional em comum no que diz respeito às operações nacionais e no exterior.

Outras introduzem restrições mais pragmáticas, por exemplo, o número de países em que a firma opera (Vernon, 1972) ou qual a proporção que representa as atividades externas no total de vendas, ativos e empregos (Bruck e Lees, 1966). Há também uma abordagem totalmente diferente que interpreta a multinacionalidade em termos de amplitude geográfica da propriedade ou controle de capital próprio (ou capital empregado) (Dunning, 1973).

Segundo Coelho (2014), a questão é de certo modo confusa e agravada por análises e por referenciais em que o termo multinacional pode ser utilizado tanto de maneira genérica para denominar uma empresa envolvida internacionalmente quanto referenciar um tipo estratégico específico de sua atuação internacional a partir da responsividade local e o seu nível de integração organizacional, como proposto por Bartlett e Ghoshal (1989), Bartlett, Ghoshal e Birkinshaw (2004) e Rhinesmith (1996).

Para Fleury e Fleury (2011), o que caracteriza uma empresa multinacional são: i) um grupo de operações dispersas, ii) uma configuração de competências; e uma estratégia de internacionalização envolvendo investimento direto estrangeiro.

Alguns autores estabelecem um claro critério de diferenciação, como Hill (2008) que propõe: “Uma EMN é qualquer negócio que possui atividades produtivas em dois ou mais países”. Há autores, não obstante, que consideram que produzir fora do país não é um pré-requisito e admite que outras formas de atividade internacional, como escritórios de comercialização ou centros de distribuição fora do país são suficientes para classificar uma empresa como multinacional (Fleury & Fleury, 2011, p. 26).

Ademais, mesmo quando focada apenas a sua caracterização e natureza, não a estratégia de atuação, o que se denomina multinacional também pode ser entendido como transnacional – se na Administração de Empresas normalmente multinacional é a denominação preferida, na Economia, por exemplo, a preponderante é a empresa transnacional (ETN) (Coelho, 2014).

A tipificação de uma empresa como multinacional ou transnacional seria mais complicada caso o panorama na literatura não revelasse que, a despeito de denominações diferentes, é possível considerar os termos como sinônimos para fins de definição (Coelho, 2014).

De acordo com Dunning e Lundan (2008 *apud* Fleury & Fleury, 2011), “Uma multinacional ou transnacional é uma empresa que se engaja em investimentos diretos externos e possui, ou de alguma forma controla, atividades de agregação de valor em mais de um país.

Nas colocações de Guedes (2010), uma vertente de análise da internacionalização de pontos de vista voltados para comportamento, gestão e cultura, foram mais abordados pela área de Gestão Internacional (GI).

Para Rugman e Verbecke (2001 *apud* Fleury & Fleury, 2011), “A EMN é uma rede diferenciada de operações dispersas, com uma configuração de competências e *capabilities* que não podem ser controladas totalmente através de decisões hierárquicas de investimento direto estrangeiro tomadas pelas sedes corporativas”.

A maioria da literatura que trata as multinacionais/transnacionais focam apenas naquelas empresas com investimento direto, ou seja, expansão das empresas no exterior através, exclusivamente, de fatores de produção.

Para Cintra e Mourão (2005), por exemplo, “[...] o processo de concepção do planejamento estratégico e sua respectiva implementação, para que uma empresa passe a operar em outros países diferente daquele no qual está originalmente instalada. Excetuam-se, aqui, as simples relações de importação e exportação, tanto de partes como de produtos finais. Nesse sentido, a internacionalização envolve necessariamente a movimentação internacional de fatores de produção”.

Outros autores, no entanto, defendem que a análise do grau de internacionalização das empresas deve levar em consideração também outros fatores que influenciam no faturamento das empresas, como as questões comerciais, seja via exportação ou contratos. É o caso da definição dada por Cyrino, Oliveira Junior e Barcellos (2010, p.95), que conceitua internacionalização como “a obtenção de parte ou totalidade do faturamento a partir de operações internacionais, seja pela exportação, pelo licenciamento, com alianças estratégicas, aquisições de empresas em outros países ou construção de subsidiária própria”.

Coelho (2014) vai mais além, defendendo que a definição de internacionalização deveria, inclusive, abranger operações internacionais que não influenciam diretamente o faturamento, tal como a importação. Segundo o autor, tais operações podem influenciar de forma positiva, mesmo que indireta, o faturamento da empresa, por meio da redução de custos de insumos, matérias-primas e componentes, além de ganhos de eficiência, que melhoram a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade.

Segundo Coelho (2014), a definição de Cyrino e Barcellos (2006), que entende a “internacionalização como movimentos das empresas além das fronteiras de seu país de origem”, apresenta-se como mais interessante para iniciar essa reflexão. Isso porque considera a internacionalização um processo que pode ocorrer ao longo do tempo de diversas dimensões e formas, isoladas ou concomitantes, tais como: i) a presença em

mercados internacionais, ii) presença de ativos no plano internacional, iii) internacionalização da cadeia de valor, iv) posição nas cadeias produtivas globais, v) internacionalização da governança, e vi) internacionalização do *mindset*. Por outro lado, segundo o autor, tal concepção ainda restringe um pouco a estratégia de inserção internacional de uma empresa, dadas as possibilidades de se tratar os “movimentos além-fronteiras” como algo que pode ser acessório, por vezes pontual e datado, além de enviesar a definição, pelas suas componentes, a um sentido de ação de “dentro para fora”.

Dessa forma, para Coelho (2014), a definição de internacionalização de empresas que surge mais adequada, porque mais inclusiva, é genérica e foi proposta por Welch e Luostarinen (1999, p.84) como “o processo de crescente envolvimento em operações internacionais”. Segundo Coelho (2014), os principais méritos de incluir todos os tipos de operações com o exterior são: não caracterizar o fenômeno apenas por meros movimentos; a possibilidade de observar a internacionalização não somente como de “dentro para fora”, mas como um fluxo de entrada e saída; e, por conseguinte, a sua ênfase em envolvimento de longo prazo e com a perspectiva de ser mais incremental e sustentável no tempo.

Segundo Fleury e Fleury (2011), as diferentes dimensões do fenômeno da internacionalização levam ao desenvolvimento de diferentes abordagens para analisá-lo. De acordo com os autores, tais abordagens podem ser divididas em:

- Aquelas que envolvem a análise de como o aumento da propensão das firmas a se internacionalizar está relacionada às mudanças nos paradigmas que guiam a organização da produção no nível global, portanto criando “janelas de oportunidades” a “ondas de internacionalização”; e
- Aquelas que focam como aproveitar essas oportunidades através da análise das competências organizacionais e estilos de gestão desenvolvidos pelas firmas enquanto competem nas indústrias globais e interagem com os ambientes nacionais ou locais, respectivamente.

Segundo Coelho (2014), as abordagens de internacionalização de empresas podem ser divididas naquelas que são de cunho estratégico e outras que se baseiam no operacional. Segundo o autor, a perspectiva estratégica envolve os objetivos estratégicos da empresa em se inserir internacionalmente, seja através de negócios com o estrangeiro

ou envolvimento em cadeias globais de valor, de forma competitiva, com ganhos de produtividade e lucratividade.

Quanto à perspectiva operacional, de acordo com Coelho (2014), se refere às formas e modos de inserção internacional, através de movimentação fronteiriça de suas operações comerciais, produtivas e/ou de suporte, o que pode ocorrer via exportação/importação, contratos e ou investimentos diretos.

Segundo Fleury e Fleury (2011), a internacionalização de empresas tem suas origens no processo de globalização, tendo sua fase moderna se iniciado somente após a Segunda Guerra Mundial, quando os países começaram a estabelecer relações comerciais e diplomáticas.

Se nos anos 1960 e 1970 as atividades das multinacionais eram aceitas de forma desconfiada, gradualmente a situação se inverteu e, com a globalização no bom caminho e avançando em alta velocidade, as multinacionais se tornaram “direcionadoras do progresso” (Fleury e Fleury, 2011).

De acordo com Fleury e Fleury (2011), o processo de globalização consiste em quatro fases, como descrito na **Figura 6** abaixo:

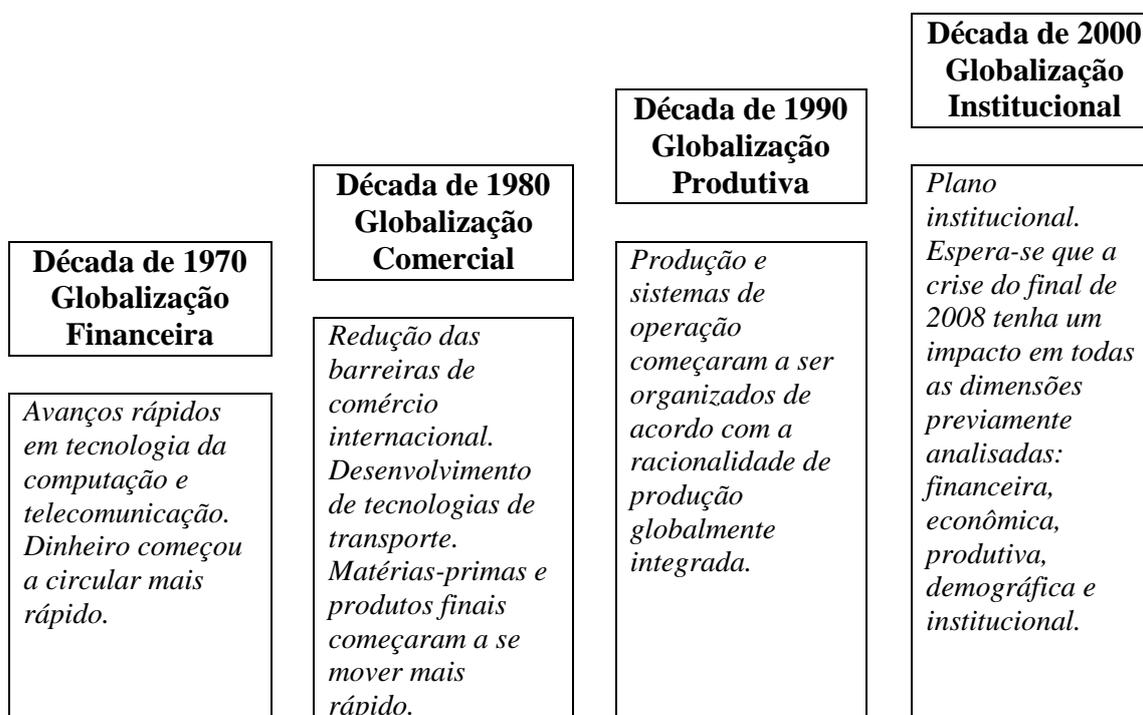


Figura 6. Fases da Globalização

Fonte: Fleury e Fleury (2011). Traduzida pela autora.

Não tardou o avanço das multinacionais despertar o interesse também do mundo acadêmico. Segundo Guedes (2010), Dunning (1989) identifica duas correntes em NI, sendo a primeira da metade dos anos 1950 até o final de 1960, quando negócios internacionais era ensinado e pesquisado por reduzido número de acadêmicos e concentrados nos EUA. Segundo o autor, a proposta era apenas a inclusão de uma dimensão internacional aos estudos de negócios domésticos, desconsiderando influências ou questões culturais.

A segunda corrente identificada por Dunning (1989 *apud* Guedes, 2010) foi liderada por acadêmicos não americanos, fora das escolas de negócios, que abordavam aspectos internacionais em seus respectivos temas. Essas pesquisas, que são politicamente orientadas e coincidem com o crescimento dos investimentos externos dos Estados Unidos nos anos 1950 e 1960, tratam de consequências econômicas de investimentos nos países de origem e nos países de destino das empresas multinacionais (EMNs).

2.3.2. Empresas e suas Motivações

As motivações para a internacionalização podem ser tanto endógenas quanto exógenas. No que tange aos fatores externos que influenciam na escolha de uma empresa em se internacionalizar ou não está o conjunto de características do país de destino dessas empresas. A cultura, em especial, muitas vezes é fator decisivo nessa escolha, mesmo que outros fatores, tais como econômicos e políticos, sejam favoráveis à internacionalização.

Segundo colocado por Fleury e Fleury (2011), James March, uma das principais autoridades no campo das organizações, comentou em suas palestras na Stanford University que há uma dificuldade intrínseca em definir o que é e o que não é uma “organização (no sentido de empresa, firma)”. No caso das EMNs, essa dificuldade é ainda maior e não há um consenso sobre o conceito.

As teorias convencionais de negócios internacionais pressupõem que as firmas irão se internacionalizar com base em vantagens competitivas definidas que lhes possibilitam assegurar retornos suficientes para cobrir os custos adicionais e riscos associados com operações no exterior (Child e Rodrigues, 2010).

Teorias e perspectivas influentes de internacionalização derivam de pesquisas em grandes empresas ocidentais e podem presumir considerável força local antes que elas se internacionalizem. A consideração predominante na teoria tem sido de que a internacionalização é motivada pelo desejo de uma firma explorar suas próprias vantagens de propriedade. A visão convencional está centrada nas possibilidades de exploração de habilidades. Embora a perspectiva da distância psíquica reconheça possíveis dificuldades referentes às vantagens de propriedade nas localidades do exterior, ela está, apesar disso, de acordo com a suposição de tirar vantagem das possibilidades de entrada no mercado oferecidas pela sua força competitiva (Child e Rodrigues, 2010).

O paradigma eclético desenvolvido por Dunning (1981, 2001) apresenta elementos de teorias anteriores para identificar vantagens de propriedade, localização e internalização (*ownership, location, internalization* – OLI) que motivam a internacionalização (Child e Rodrigues, 2010).

As vantagens de propriedade são fatores específicos da firma, tais como propriedade superior de recursos ou capacidades gerenciais, que podem ser aplicadas competitivamente num país no exterior (Child e Rodrigues, 2010).

As vantagens de localização se dão para firmas que conseguem reduzir custos de transação por meio de investimentos no exterior, assim eles empreendem transformações ou processos de forma mais eficiente do que mantendo operações de mercado. A internalização pode oferecer vantagens no gerenciamento de interdependências relativas à know-how, reputação, cadeia de valor e marketing, e essas vantagens oferecem uma poderosa explicação para o crescimento da empresa multinacional (Child e Rodrigues, 2010).

A realização de vantagens de internalização depende das capacidades da propriedade e, em geral, é o que foi acordado nas principais explicações teóricas para IDE e internacionalização (Child e Rodrigues, 2010).

Fatores de propriedade também entram na teorização no que diz respeito à escolha do país que vai receber os investimentos. Considera-se que as firmas normalmente preferem investir em países onde suas capacidades de propriedade não estarão em muita desvantagem. Se a firma escolher investir em países que apresentam menor “distância psíquica” de seu país de origem, em termos de fatores culturais, econômicos, institucionais, linguísticos, políticos e físicos, suas capacidades existentes podem ser mais

prontamente aplicadas sem a necessidade de aquisição de novas capacidades (Child e Rodrigues, 2010).

Dunning defende que a internalização não deve ser encarada como mais uma teoria de internacionalização, mas sim como um arcabouço para seu estudo (Carneiro e Dib, 2007). Em seu modelo eclético, Dunning (1977, 1980 e 1988) argumenta que, para se internacionalizar, a empresa precisa valer de certas vantagens em relação a seus competidores: a de internalização, já citada anteriormente, mas também a de propriedade ou a locacional.

As chamadas vantagens de propriedade, segundo Alem e Cavalcanti (2005), incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação de mão-de-obra, infraestrutura e tamanho do mercado. De acordo com Carneiro e Dib (2007), são derivadas da propriedade particular de um ativo singular e intangível (como uma tecnologia específica da empresa) ou derivadas da propriedade de ativos complementares (como a capacidade de criar novas tecnologias).

Na abordagem eclética da produção, os custos de transação e de informação, o oportunismo dos agentes e as especificidades dos ativos são as bases determinantes do investimento externo de uma firma (Moraes, Oliveira e Kovacs, 2006).

Segundo Carneiro e Dib (2007), essa teoria tem a origem conceitual no seminal artigo de Coase (1937), apesar de formalmente proposta e depois revisitada por Buckley e Casson (1976, 1998). Conforme Barretto (2001 *apud* Moraes, Oliveira e Kovacs, 2006), nesta abordagem as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos seriam as condições que levariam uma empresa multinacional a utilizar o investimento direto, ao invés de licenciamento, como modo de entrada em um mercado externo.

O ponto crucial é que, para realizar o investimento direto, a empresa deve possuir vantagens de “internalização”. De acordo com Carneiro e Dib (2007), estas vantagens advêm da maior facilidade com a qual uma firma integrada pode apropriar retorno integral de sua propriedade de ativos distintivos como sua própria tecnologia, bem como da coordenação do uso de ativos complementares, que seriam os benefícios transacionais.

2.3.3. Determinantes da Internacionalização

A motivação para a internacionalização pode vir, sim, de fatores externos atrativos. No entanto, aproveitar tais oportunidades vai depender do quão estratégico e custoso será esse passo.

No que tange à estratégia, segundo Fleury e Fleury (2011), é preciso analisar o estilo de gestão e as competências organizacionais. Os autores ressaltam que, em relação às competências, as mesmas serão influenciadas pela competição em produtos/mercados, mas o estilo de gestão será fortemente ligado à fatores culturais e institucionais que são típicos de um país ou região.

Quanto às competências, Fleury e Fleury (2011) colocam que a principal teoria a desenvolver essa linha de abordagem é a Visão Baseada em Recursos (VBR, do inglês *Resource-Based View* - RBV).

Também no grupo de modelos comportamentais se encontra o modelo de Uppsala, chamado de U-model. Segundo Alem e Cavalcanti (2005), esse é um dos principais modelos na literatura de marketing identificando o processo de internacionalização, tendo suas origens nos trabalhos de Johanson e Wiedersheim-Paul (1975) e Johanson e Vahlne (1977, 1990), da Universidade de Uppsala.

Esses e outros estudos analisavam o processo de internacionalização de empresas suecas. De acordo com Hilal e Hemais (2003, *apud* Moraes, Oliveira e Kovacs, 2006), o impacto mais importante trazido pela nova linha de pensamento, foi fazer com que os estudos de Negócios Internacionais deixassem de ser examinados puramente como fenômeno econômico para serem também analisados sob a perspectiva da Teoria do Comportamento Organizacional. Segundo os autores, nessa nova abordagem, a firma internacional passa a ser definida como uma organização caracterizada por processos cumulativos de aprendizagem e que apresenta uma complexa estrutura de recursos, competências e influências.

O modelo de Uppsala, ou modelo dinâmico de aprendizagem, considera o processo gradual, com um crescente comprometimento da empresa com o mercado externo com base no aprendizado obtido por meio de experiência e do conhecimento (Alem e Cavalcanti, 2005).

Segundo Moraes, Oliveira e Kovacs (2006), a evolução natural do pensamento da Escola de Uppsala trouxe à tona o conceito de *networks*, quando a internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser percebida mais como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

De acordo com Alem e Cavalcanti (2005), o refinamento do modelo caracteriza seu aspecto incremental. De acordo com os autores, nesse modelo, as empresas definem seu processo de internacionalização a partir de variáveis como conhecimento de mercado – identificação de oportunidades e ameaças que são oriundas, a princípio, da decisão inicial de internacionalização – e comprometimento com o mercado.

2.3.4. Meios de Internacionalização

As primeiras abordagens que analisaram o processo de internacionalização foram desenvolvidas pela teoria neoclássica. Tal teoria, segundo Fleury e Fleury (2011), se concentra na análise de Investimentos Externos Diretos (IED, do inglês *International Financial Investments* – IFI) como indicador-chave da estratégia.

Segundo Buckley (2002), a pesquisa em NI aborda três tópicos principais: (1) a explicação dos fluxos de IDEs; (2) a existência, a estratégia e a organização de EMNs; (3) o desenvolvimento da internacionalização de firmas e os novos desdobramentos da globalização. Esses tópicos correspondem a três fases distintas, apesar de sobrepostas, da agenda de pesquisas em NI (Guedes, 2010).

A primeira fase refere-se ao período do pós-Segunda Guerra Mundial, com ênfase nos fluxos de capital dos Estados Unidos para a Europa Ocidental, até os anos 1970. A segunda compreende o período de 1970 a 1990. A terceira fase compreende meados dos anos 1980 até 2000. Essa divisão em três fases específicas ignora, no entanto, dois tópicos importantes dos estudos teóricos e empíricos de NI: o papel da cultura e o impacto das diferenças culturais nacionais (Guedes, 2010).

O conceito de investimento direto estrangeiro começou a perder força especialmente a partir do trabalho seminal de Stephen Herbert Hymer, em 1976. Segundo o autor, costuma-se distinguir dois tipos de movimentos de longo prazo de capital internacional privado: os investimentos diretos e os investimentos em portfólio. De

acordo com o autor, quando o investidor controla diretamente a empresa estrangeira, seu investimento é chamado de investimento direto. Quando ele não a controla, seu investimento é de portfólio. A questão é que, segundo Hymer (1976), controle não é algo fácil de se definir e a divisão entre algum controle e o não controle é arbitrária.

De acordo com Hymer (1976), a base da teoria dos investimentos de portfólio são as taxas de juros. Cada investidor maximiza seu lucro investindo onde os retornos são maiores. Na forma mais simples da teoria – onde não há riscos, incertezas, ou barreiras ao movimento –, o capital irá se mover dos países onde a taxa de juros é baixa para os países onde as mesmas são elevadas. Nesse caso simples, a teoria prediz que não ocorrerão movimentos cruzados de capital.

A teoria, em sua forma simplista, é muito ingênua. A dificuldade no fato de que quando risco, incerteza e barreiras ao movimento são introduzidas, quase nada pode acontecer (Hymer, 1976). De acordo com o autor, se o risco for introduzido, a condição de equilíbrio é de igual risco das ações e igual retorno, com vendas no mesmo preço. Assim não é fácil prever qual será a direção do fluxo de capital. Na verdade, movimentos cruzados podem ocorrer, em primeiro lugar, pelas diferenças de preferência de risco. Se investidores de um país são em média mais conservadores que o resto do mundo, capital de investidores que evitam risco sairão do país, enquanto capital de investidores que se arriscam mais entra. Mesmo que a preferência ao risco seja a mesma, movimentos cruzados podem ocorrer porque os investidores desejam diversificar.

Um dos exemplos que contestam a Teoria de Investimentos Diretos consiste no processo de internacionalização da China. Segundo Child e Rodrigues (2010, p.39), é difícil explicar o rápido crescimento das firmas chinesas em termos das vantagens identificadas pelas principais teorias como incentivos para investimento no exterior, dado que aparentemente as firmas chinesas não possuem tais vantagens.

Outro meio de internacionalização são as fusões e aquisições, os quais, segundo Wernerfelt (1984), provêm uma oportunidade de transação dos recursos e de comprar ou vender pacotes de recursos. Segundo o autor, a implicação-chave é que um determinado alvo pode ter diferentes valores para diferentes compradores, com uma particularmente grande variância entre aqueles que podem obter algum tipo de ajuste (sinergia) entre seus recursos e aqueles que são o alvo.

Aquisições além-fronteiras tem sido amplamente utilizadas como mecanismo chave para a expansão internacional de firmas que buscam alcance global, dado que elas dão acesso a recursos, competências e inteligência local sem o fardo de começar um investimento *greenfield* e/ou correr o risco de encarar a desconfiança do estrangeiro (Ahamad & Glaister, 2011; Teerikangas & Very, 2006).

2.3.5. A Escolha do País de Destino

A influência do país-sede da empresa é de importância central para o nível de crescimento e produtividade; explicações imperfeitas voltadas ao ambiente macroeconômico, como taxa de câmbio, taxa de juros e déficits governamentais, mão-de-obra barata e abundante, recursos naturais, políticas governamentais e práticas gerenciais, não eram suficientes para analisar a posição competitiva dos setores no âmbito das fronteiras nacionais (Porter, 1989b, 1999 *apud* Moraes, Oliveira e Kovacs, 2006).

Os autores ressaltam que a teoria elaborada por Porter buscava analisar a indústria, e não empresas em particular. Porém, Moraes, Oliveira e Kovacs (2006) colocam que a reflexão do autor serve para “buscar características decisivas de uma nação que permitem às suas empresas criar e manter a vantagem competitiva em determinados campos, isto é, a vantagem competitiva das nações”.

Com relação aos países escolhidos, o modelo de Upsalla traz o conceito de distância psíquica, definida como a soma de fatores que previnem o fluxo de informações de, e para, o mercado (diferenças em linguagem, educação, práticas de negócios, cultura e desenvolvimento industrial). Supõe-se que a expansão da empresa será dirigida para locais que sejam mais similares aos das operações existentes visto que a incerteza em relação ao resultado de uma ação aumenta com a distância, fazendo com que elas procurem alternativas em que possam se sentir menos “estrangeiras” (Moraes, Oliveira e Kovacs, 2006).

2.3.6. O Grau de Internacionalização

A questão é: até que ponto uma empresa pode crescer se valendo das suas vantagens competitivas. Segundo Penrose (1959), o crescimento da firma, especialmente da unidade produtiva administrativa – qualquer que seja sua definição –, tem importância porque quanto maior for essa unidade, tanto menor será a medida na qual a destinação dos recursos produtivos para diferentes usos e através do tempo estará diretamente subordinada às forças de mercado, e tanto maiores serão as oportunidades para um planejamento consciente das atividades econômicas.

O índice de internacionalização mais comumente utilizado é o Índice de Transnacionalização (IT), elaborado pela UNCTAD. Ele é composto pelos seguintes indicadores:

- Produção: ativos no exterior/total de ativos;
- Vendas: vendas no exterior/total de vendas;
- Recursos: pessoas no exterior/total de pessoas.

Em geral, esses números são relativamente difíceis de se obter, dado que envolvem definições, apropriação e outras questões. O indicador de produção, presumidamente o mais importante para avaliar o grau de internacionalização, é medido usando o valor dos ativos, uma medida indireta difícil de interpretar (Fleury e Fleury, 2011, p. 26).

O compartilhamento dos custos e benefícios de suas atividades entre os países nos quais operam aumenta a quantidade de questões complexas e fascinantes para o economista. A flexibilidade geográfica da sua compra, produção e estratégias de mercado adiciona uma nova dimensão às teorias das relações industriais e barganha coletiva; enquanto suas operações não são somente influenciadas por, mas ajudam a delinear toda uma gama de políticas monetárias e fiscais usadas por governos internacionais para avançar em objetivos econômicos e sociais (Dunning, 1973).

2.4. Barreiras à Entrada

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), à medida que um setor recebe novos concorrentes, sua capacidade produtiva aumenta e, a não ser que o mercado esteja crescendo rapidamente, intensifica-se a luta por fatias de mercado, reduzindo-se os preços e diminuindo a lucratividade do setor.

Ao escolher se internacionalizar, ao invés das barreiras ao comércio, as empresas se sujeitam às barreiras à entrada nos mercados dos países onde se instalam. De acordo com Besanko *et. al.*, (2007), a entrada pode assumir muitas formas, sendo que a entrante pode ser uma nova empresa ou uma já existente que está apenas diversificando sua linha de produtos. Ainda segundo os autores, pode ser uma empresa que se diversifica geograficamente, isto é, a empresa vende o mesmo produto em outras praças geográficas.

Segundo Besanko *et. al.*, (2007), uma empresa maximizadora de lucro e neutra ao risco deve entrar no mercado se os *sunk costs* da entrada forem menores que o valor presente líquido dos lucros pós-entrada esperados. Há muitos *sunk costs* em potencial para se entrar no mercado, indo desde os custos com equipamento de capital especializado até as licenças governamentais.

Os lucros após a entrada vão variar conforme a demanda e as condições de custo bem como a natureza da concorrência após a entrada a concorrência após a entrada representa o comportamento e o desempenho das empresas no mercado, após a ocorrência da entrada (Besanko *et. al.*, 2007).

O entrante potencial pode utilizar muitos tipos diferentes de informações sobre as empresas já atuantes, inclusive práticas passadas de preço, custo e capacidade, para avaliar como poderá ser a concorrência pós-entrada. Se o entrante potencial espera que ela seja feroz, digamos, porque ele acha que as empresas já existentes vão reduzir preços, então é mais provável ele ficar de fora. Mesmo quando o entrante potencial acredita que a concorrência pós-entrada será relativamente moderada, ele pode não entrar se houver barreiras significativas à entrada (Besanko *et. al.*, 2007).

De acordo com Besanko *et. al.*, (2007), Joe Bain argumentou que os mercados podem se caracterizar conforme as barreiras à entrada sejam estruturais ou estratégicas. Barreiras estruturais à entrada acontecem quando a empresa operante existente tem

vantagens naturais de custos ou de marketing, ou benefícios de regulamentos favoráveis. *Barreiras estratégicas à entrada* ocorrem quando a empresa existente impede agressivamente a entrada.

Bain (1999, *apud* Besanko *et. al.*, 2007) descreveu três condições de entrada: a *entrada bloqueada (blockaded entry)*, que ocorre se as barreiras estruturais são tão altas que o operante não precisa fazer nada para deter a entrada; a *entrada acomodada (accommodated entry)*, que ocorre se as barreiras estruturais à entrada são baixas e, ou (a) as estratégias para deter a entrada são inócuas, ou (b) o custo para a empresa atuante tentar deter a entrada excede os benefícios que ela poderia obter mantendo a entrante fora; e a *entrada inibida (deterred entry)*, em que a entrada é impedida, se não bloqueada, se (a) a empresa dominante pode manter a entrante fora empregando uma estratégia para deter a entrada, e (b) se o emprego de estratégia para deter a entrada alavanca os lucros da dominante.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000), são sete as barreiras à entrada:

Economia de escala. Referem-se à diminuição dos custos por unidade de um produto ou serviço (ou de uma operação ou função que fazem parte da produção de um item ou da realização de um serviço) que ocorre à medida que aumenta o volume total da produção por período (Wright, Kroll e Parnell, 2000). De acordo com Besanko *et. al.*, (2007), quando as economias de escala são significantes, empresas estabelecidas operando na ou além da escala eficiente mínima – EEM (*minimum efficient scale*) terão uma considerável vantagem de custo sobre as entrantes menores. A entrante pode tentar suplantar a vantagem de custo da dominante gastando para aumentar a sua participação no mercado através, por exemplo, de propagandas e força de vendas.

Diferenciação de produtos ou economia de escopo. Empresas já estabelecidas podem desfrutar de uma forte identificação de marca e lealdade de consumidores com base em diferenças reais ou percebidas nos produtos, no atendimento ao cliente ou na publicidade. Os novos entrantes devem despende uma grande quantia de dinheiro e tempo para transpor essa barreira (Wright, Kroll e Parnell, 2000). Segundo Besanko *et. al.*, (2007), a empresa dominante já estabeleceu o conhecimento de marca e pode usar instalações já existentes para a fabricação do produto.

Ainda nessa linha, Besanko *et. al.*, (2007) coloca a barreira de ***vantagens de marketing de empresas atuantes.*** Quando se tem uma *umbrella branding* (marca guarda-

chuva), uma empresa vende diferentes produtos sob o mesmo nome de marca. Isso é um caso especial de economias de escopo, mas extremamente importante em muitos mercados de produtos. A *umbrella branding* torna os *sunk costs* da dominante no lançamento de um novo produto menores que aqueles de uma nova entrante porque a empresa que entra tem que gastar quantias adicionais com propaganda e promoção do produto para criar credibilidade aos olhos dos consumidores, varejistas e distribuidores.

As economias de escala e de escopo criam barreiras à entrada porque forçam os entrantes potenciais a entrar produzindo em larga escala ou com muitos produtos para atingir a paridade de custo unitário com empresas operantes. Estritamente falando, entretanto, entrar em larga escala ou escopo é desvantajoso somente até o ponto em que a entrante não possa recuperar os custos iniciais da entrada, se ela logo em seguida decidir sair (i.e., somente se os custos iniciais de entrada são *sunk costs*) (Besanko *et. al.*, 2007).

Exigências de capital. O investimento na construção de instalações para a produção, pesquisa e desenvolvimento, publicidade, oferecer crédito ao consumidor e estoques pode exigir grandes recursos financeiros (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

Custo de mudança. Referem-se aos custos em que os compradores de insumos do setor incorrem uma única vez quando deixam de comprar os produtos de uma empresa e passam a comprar os de outra. Mudar de um fornecedor já estabelecido para um novo fornecedor pode exigir que os compradores ofereçam novo treinamento a seus empregados, adquiram novos equipamentos auxiliares e/ou contratem assistência técnica (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

Acesso a canais de distribuição. Para entrar nos canais de distribuição que já estão sendo utilizados pelas empresas existentes, uma empresa nova precisa muitas vezes seduzir os distribuidores por meio de reduções de preços, permissões para publicidade cooperativa ou promoções de vendas. Sem dúvida, cada uma dessas ações reduz os lucros (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

Desvantagens de custos desvinculadas da escala. As empresas já estabelecidas podem possuir vantagens de custos que não podem ser obtidas pelos novos entrantes, independentemente do seu porte ou de suas economias de escala. Essas vantagens incluem a tecnologia exclusiva do produto, o acesso favorável a matérias primas, localizações favoráveis e a curva de aprendizagem ou de experiência (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

Nesse caso, Besanko *et. al.*, (2007) chama a barreira de ***controle de recursos essenciais***, que ocorre quando uma empresa atuante fica protegida de entradas se ela controla um recurso necessário para a produção. Segundo os autores, essa abordagem envolve vários riscos como a possibilidade do surgimento de novos insumos e o risco regulador associado com a conquista da condição de monopólio através da aquisição, apensar das leis antitruste.

Políticas governamentais. Os governos podem controlar o acesso a determinados setores com exigências de licenciamento e outras regulamentações (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

A entrada efetiva de novas empresas no mercado também dependerá de retaliações por parte da operantes. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), os entrantes podem esperar que os concorrentes já existentes reajam de forma enérgica, ou quando já ocorre um histórico de retaliações no setor ou quando o mesmo cresce lentamente. Pode esperar também a retaliação se as empresas estabelecidas estão comprometidas com o setor e têm ativos fixos específicos que não podem ser transferidos para outros setores, ou ainda se as empresas têm dinheiro ou capacidade produtiva suficientes para satisfazer as necessidades dos clientes no futuro.

3. CONTEXTO NACIONAL E INTERNACIONAL DA COMERCIALIZAÇÃO DE CARNE BOVINA

3.1. O Setor de Carne Bovina no Brasil e no Mundo

A carne bovina não é a mais produzida nem a mais consumida no mundo quando comparada às carnes suína e de aves. No entanto, sua produção e comercialização são relevantes em países importantes no cenário econômico mundial.

Em 2015, foram consumidas 56,5 milhões de toneladas (equivalente carcaça) de carne bovina no mundo, segundo dados do USDA (2016). No mesmo ano, o consumo de carne suína foi de 109,8 milhões de toneladas, e a de frango totalizou 87 milhões de toneladas.

Os Estados Unidos lideraram o ranking mundial (**Tabela 1**), com 11,3 mil toneladas consumidas em 2015 (USDA, 2016). Em seguida veio o Brasil, com 7,9 milhões de toneladas, a União Europeia, com 7,7 milhões de toneladas, e a China, com 7,3 milhões de toneladas. Na quinta posição, com 2,5 milhões de toneladas, esteve a Argentina, seguida da Índia (2,3 milhões de t) e da Rússia (2 milhões de t).

Se o consumo agregado de alguns países reflete sua alta densidade populacional, em outros, é o consumo elevado por cidadão que torna o país como um todo grande consumidor dessa carne. Em termos de consumo *per capita*, o ranking de 2011 da Food and Agriculture Organization (FAO, 2015) foi liderado pela Argentina, com 54,9 kg/habitante/ano (**Figura 7**). Nova Zelândia e Austrália, *players* importantes no mercado mundial da carne possuíam consumo *per capita* de, respectivamente, 47,61 kg/habitante e 40,57 kg/habitante.

A China é um dos países que tem elevado consumo agregado e que estão entre os dez maiores consumidores *per capita*, sendo que o consumo dos chineses em 2011 foi de 40,6 quilos no ano. Ainda segundo a FAO (2015), cada brasileiro consumiu 39,1 quilos em 2011. Dados da Associação Brasileira das Indústrias Exportadoras de Carne (ABIEC, 2016) apontaram nível ainda maior de consumo no Brasil naquele ano, de 39,9 kg/habitante. Quanto aos EUA, foram 37 kg/habitante em 2011, e, no caso do Canadá, 29,7 kg/habitante.

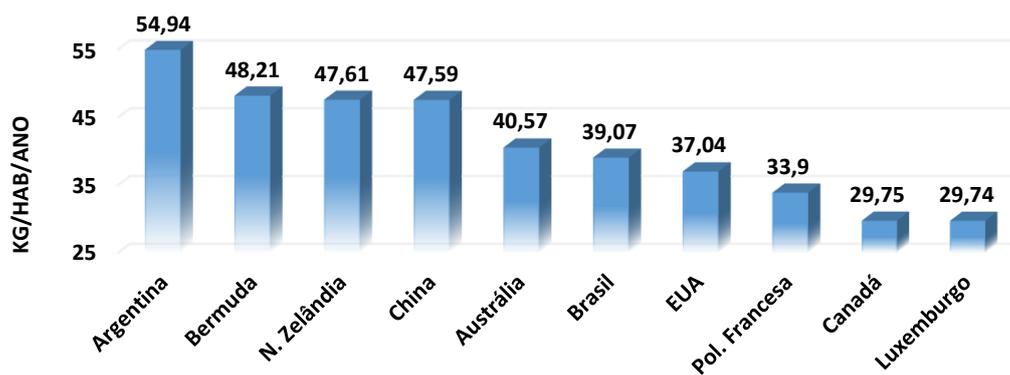


Figura 7. Ranking mundial de consumo *per capita* de carne bovina em 2011.

Fonte: FAO (2015)

Para atender à demanda, foram produzidas no mundo 58,4 milhões de toneladas de carne bovina em 2015, segundo dados do USDA (2016) demonstrados na **Tabela 2**. De modo geral, os países que mais consumiram a carne foram também os maiores produtores dela. Os Estados Unidos, maior consumidor mundial, também lidera a produção de carne bovina ao redor do mundo. Em 2015, os norte-americanos produziram 10,8 milhões de toneladas do produto, seguidos pelo Brasil, com 9,4 milhões de toneladas. Nas posições seguintes do ranking mundial estiveram a União Europeia, com 7,7 milhões de toneladas, a China, com 6,7 milhões de toneladas, e a Índia, com 4,1 milhões de toneladas (USDA, 2016).

Até 2004, a União Europeia era a segunda maior produtora mundial de carne bovina, quando perdeu a posição para o Brasil, segundo dados do USDA (2016). Nos anos seguintes, a produção nos países do Bloco veio recuando, sendo um dos fatores a mudança nos hábitos da população na busca por opções de proteína consideradas mais saudáveis.

Por outro lado, os países que mais cresciam em produção eram a China (a partir dos anos 1990) e, mais recentemente, a Índia (USDA, 2016). No caso da China, o aumento da produção tem como objetivo principal o suprimento, ao menos de forma parcial, da crescente demanda do país. Quanto à Índia, o foco era a exportação, já que grande parte da população é da religião hinduísta, que não ingere carne bovina por considerar a vaca um animal sagrado. Além disso, boa parte dos embarques da Índia é, na verdade, de carne bubalina.

Tabela 1. Consumo mundial de carne bovina (em mil t equivalente carcaça).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EUA	12.502	12.351	12.737	12.340	12.667	12.664	12.833	12.830	12.403	12.239	12.038	11.646	11.739	11.608	11.242	11.274
BRASIL	6.105	6.198	6.445	6.285	6.417	6.795	6.969	7.144	7.252	7.374	7.592	7.730	7.845	7.885	7.896	7.781
UE	8.157	7.648	8.329	8.578	8.689	8.605	8.691	8.765	8.398	8.284	8.202	8.034	7.760	7.520	7.515	7.730
CHINA	5.100	5.052	5.214	5.415	5.566	5.614	5.692	6.065	6.080	6.340	6.520	6.449	6.680	7.052	7.297	7.339
ARGENTINA	2.545	2.515	2.364	2.430	2.519	2.451	2.553	2.800	2.758	2.761	2.346	2.320	2.458	2.664	2.503	2.554
ÍNDIA	1.181	1.285	1.399	1.528	1.678	1.608	1.769	1.812	2.028	2.341	2.208	2.040	2.080	2.035	2.018	2.294
RÚSSIA	2.013	2.244	2.394	2.436	2.422	2.563	2.475	2.537	2.706	2.505	2.488	2.346	2.398	2.393	2.289	1.971
MÉXICO	2.321	2.353	2.218	2.319	2.177	2.028	1.894	1.961	2.033	1.976	1.938	1.921	1.836	1.873	1.839	1.797
PAQUISTÃO	886	903	925	950	976	1.003	1.304	1.339	1.371	1.410	1.451	1.503	1.538	1.576	1.617	1.661
JAPÃO	1.563	1.399	1.304	1.348	1.169	1.188	1.159	1.182	1.173	1.211	1.225	1.237	1.255	1.232	1.226	1.186
CANADÁ	996	966	981	1.079	1.027	1.026	1.023	1.067	1.051	1.003	1.003	996	1.019	1.024	999	942
OUTROS	9.568	9.291	9.430	9.537	9.800	10.086	10.525	10.548	10.556	9.790	10.410	10.295	10.439	10.923	11.267	9.921
TOTAL	52.937	52.205	53.740	54.245	55.107	55.631	56.887	58.050	57.809	57.234	57.421	56.517	57.047	57.785	57.708	56.450

Fonte: USDA (2016). Elaborado pela autora.

Tabela 2. Produção mundial de carne bovina (em mil t equivalente carcaça).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EUA	12.298	11.983	12.427	12.039	11.261	11.318	11.980	12.097	12.163	11.891	12.046	11.983	11.848	11.751	11.076	10.815
BRASIL	6.520	6895	7.240	7.385	7.975	8.592	9.025	9.303	9.024	8.935	9.115	9.030	9.307	9.675	9.723	9.425
UE	8.325	8.120	8.310	8.287	8.350	8.136	8.191	8.258	8.130	7.923	8.101	8.114	7.708	7.388	7.443	7.670
CHINA	5.131	5.086	5.219	5.425	5.604	5.681	5.767	6.134	6.132	6.355	6.531	6.475	6.623	6.730	6.890	6.700
ÍNDIA	1.525	1.650	1.810	1.960	2.170	2.225	2.450	2.490	2.700	2.950	3.125	3.308	3.491	3.800	4.100	4.100
ARGENTINA	2.880	2.640	2.700	2.800	3.130	3.200	3.100	3.300	3.150	3.380	2.620	2.530	2.620	2.850	2.700	2.740
AUSTRÁLIA	2.053	2.079	2.090	1.998	2.113	2.090	2.188	2.169	2.138	2.106	2.129	2.129	2.152	2.359	2.595	2.547
MÉXICO	1.900	1.925	1.725	1.950	1.900	1.725	1.550	1.600	1.667	1.705	1.745	1.804	1.821	1.807	1.827	1.850
PAQUISTÃO	886	903	925	953	979	1.004	1.300	1.344	1.388	1.437	1.485	1.536	1.587	1.630	1.675	1.725
RÚSSIA	1.595	1.580	1.650	1.680	1.640	1.520	1.450	1.430	1.490	1.460	1.435	1.360	1.380	1.380	1.370	1.355
CANADÁ	1.263	1.262	1.298	1.204	1.500	1.470	1.329	1.278	1.304	1.239	1.276	1.141	1.060	1.049	1.099	1.050
OUTROS	8.660	8.243	8.511	8.539	8.908	9.154	9.341	9.190	9.351	8.774	8.907	8.750	8.930	9.048	9.248	8.412
TOTAL	53.036	45.471	53.905	54.220	55.530	56.115	57.671	58.593	58.637	58.155	58.515	58.160	58.527	59.467	59.746	58.389

Fonte: USDA (2016). Elaborado pela autora.

Apesar de alguns países produzirem grande parte de sua demanda, o mercado internacional da carne bovina ainda é elevado de modo geral. Até 2007, essa carne era a mais transacionada no mundo, quando perdeu para as exportações de carne de frango.

A queda brusca das exportações da carne bovina brasileira em 2008 foi, inclusive, uma das principais responsáveis por essa troca de posição em relação à de frango. Por questões relacionadas à rastreabilidade do rebanho bovino brasileiro, em 2008, a União Europeia baniu importações de carne bovina do Brasil, o que impactou fortemente no resultado total das exportações do país sul-americano. Mais detalhes serão dados no item 3.2, que abordará mais a fundo as exportações brasileiras de carne bovina.

Retomando a questão do comércio internacional, os principais compradores mundiais em 2015 foram os Estados Unidos (1,5 milhão de toneladas), o Japão (707 mil toneladas), a China (663 mil toneladas), a Rússia (625 mil toneladas) e a Coreia do Sul (414 mil toneladas) – dados do USDA (**Tabela 3**).

Apesar de produzir mais de 95% do que consome, os Estados Unidos é ainda o maior importador mundial de carne bovina. A importação, no entanto, não reflete apenas uma necessidade quantitativa, mas também questões relativas às preferências do consumidor norte-americano.

Segundo relatório de 2008 do *agri benchmark* Beef and Sheep, se analisados os fluxos internacionais em detalhes, até 2007, os norte-americanos costumavam importar carne desossada fresca ou refrigerada em geral, carne com osso e carcaça do Canadá. Da Austrália e Nova Zelândia, as compras eram principalmente de carne moída da produção de boi a pasto que era então misturada com carne de boi de confinamento dos EUA para a produção de hambúrgueres (Beef Report, 2008). No relatório de 2015, além da carne moída de boi a pasto, as importações de carne bovina de alto valor agregado vindas da Austrália também estavam aumentando.

O Japão e a Coreia do Sul também eram atendidos principalmente pela Austrália. Desde 2003, após ocorrência de Encefalopatia Espongiforme Bovina (EEB) – conhecido como o mal da “vacca louca” – nos Estados Unidos, os mercados do Japão e da Coreia do Sul impuseram restrições ao comércio de carne bovina desse país. A proibição favoreceu as exportações da Austrália, que exportava principalmente cortes *premium* de alto valor agregado para os países asiáticos (Beef Report, 2008). Em 2014, porém, os Estados Unidos reconquistaram o mercado japonês (Beef and Sheep Report, 2015).

Tabela 3. Importação mundial de carne bovina (em mil t equivalente carcaça).

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EUA	1.375	1.435	1.459	1.363	1.669	1.632	1.399	1.384	1.151	1.191	1.042	933	1.007	1.020	1.337	1.529
JAPÃO	1.045	982	697	833	634	686	678	686	659	697	721	745	737	760	739	707
CHINA	16	19	32	26	14	9	10	12	6	23	40	29	99	412	417	663
RÚSSIA	425	671	751	766	791	1.054	1.033	1.115	1.227	1.053	1.058	994	1.027	1.023	929	625
C. DO SUL	333	253	442	457	224	250	298	308	295	315	366	431	370	375	392	414
UE	429	417	533	549	641	715	720	647	469	500	437	365	348	376	372	363
EGITO	228	147	179	128	174	222	292	293	166	180	260	217	250	195	270	360
HONG KONG	71	70	71	79	79	88	89	90	118	154	154	152	241	473	646	339
CANADÁ	290	330	340	304	123	151	180	241	230	247	243	282	301	296	284	280
CHILE	124	119	143	180	178	205	124	151	129	166	190	180	187	245	241	245
MALÁSIA	129	127	133	135	170	167	158	153	139	152	153	167	174	194	205	235
MÉXICO	433	438	503	381	296	335	383	403	408	322	296	265	215	232	206	175
VENEZUELA	2	4	2	5	54	32	54	186	320	250	143	195	217	325	276	169
OUTROS	1.470	1.460	1.592	1.591	1.564	1.759	1.995	2.047	2.030	1.799	1.995	1.928	1.895	1.989	1.997	1.479
TOTAL	5.808	5.907	6.241	6.281	6.145	6.803	6.872	7.160	6.800	6.575	6.649	6.451	6.679	7.489	7.900	7.583

Fonte: USDA (2016). Elaborado pela autora.

Os principais mercados importadores têm sido atendidos em grande parte pela Austrália, que, em 2015, foi a maior exportadora mundial de carne bovina, com 1,85 milhão de toneladas (**Tabela 4**), segundo dados do USDA (2016). Os australianos assumiram a liderança no ranking mundial ultrapassando o Brasil e a Índia no último ano.

De modo geral, a Austrália e sua vizinha Nova Zelândia são exemplos de países que aparecem no ranking dos maiores exportadores principalmente por direcionar a maior parte de sua produção para o mercado externo (**Figura 8**). Segundo dados do USDA (2016), mais de 80% da produção de carne bovina da Nova Zelândia é exportada, assim como mais de 60% da produção australiana também se destina a outros países.

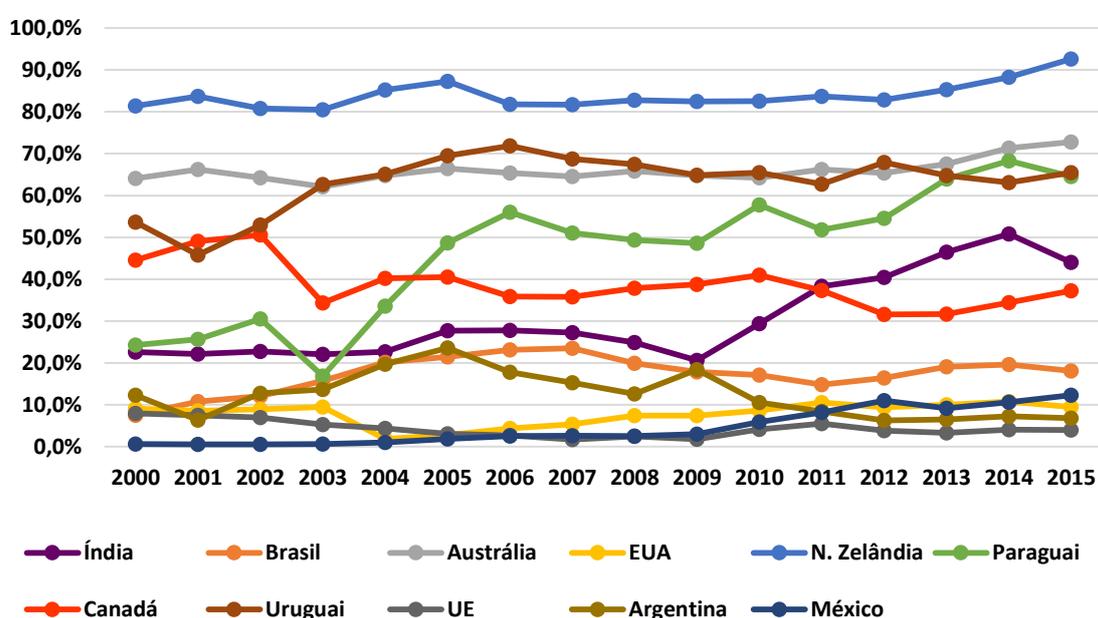


Figura 8. Participação da exportação na produção de carne bovina, por país, para os maiores países exportadores.

Fonte: USDA (2016). Elaborado pela autora.

A Índia, segundo maior exportador mundial em 2015, com 1,80 milhão de toneladas (USDA, 2016), também é outro exemplo de direcionamento da produção para o mercado externo. Como mencionado anteriormente, as questões religiosas limitam o consumo doméstico desta carne e, apesar do rebanho indiano ter sido sempre elevado, foi nos últimos anos que a Índia ganhou destaque no comércio internacional. Na **Figura 8**, pode-se observar que as exportações representavam apenas 22,6% da produção indiana em 2000 e, em 2014, a participação já havia crescido para 51% – em 2015, porém, recuou para 44%.

Ocorre, porém, que os dados do USDA contabilizam inclusive carne de búfalo, o que pode mascarar alguns resultados. Segundo o relatório de 2015 do *agri benchmark Beef and Sheep*, com base em dados do UN Comtrade, o maior fluxo internacional de carne bovina e de búfalo em 2014, de 680 mil toneladas, foi da Índia para o Vietnã. Parte desse volume, por sua vez, estaria sendo redirecionado para a China, dado que os chineses não aceitam carne de búfalo da Índia por questões sanitárias, especialmente por conta da prevalência de casos de febre aftosa neste país (Beef and Sheep Report, 2015).

Até a Índia assumir a liderança nas exportações de carne bovina em 2014, e depois a Austrália em 2015, o Brasil era o maior exportador mundial. Em 2015, o total brasileiro de embarques foi o terceiro maior do mundo, de 1,70 milhão de toneladas (USDA, 2016). Na quarta posição do ranking dos maiores exportadores ficou os EUA, com 1,03 milhão de toneladas, seguido pela Nova Zelândia, com 639 mil toneladas, e pelo Canadá, com 391 mil toneladas.

Os Estados Unidos também ganha posição de destaque nas exportações pelas preferências de mercado já mencionadas. Da mesma forma que importa alguns produtos do Canadá, Austrália e Nova Zelândia para atender as preferências do seu mercado doméstico, os Estados Unidos também exportam o excedente dos produtos que possuem menor demanda interna.

O México é o maior importador de carne bovina dos Estados Unidos, para onde são exportadas principalmente carne desossada fresca ou refrigerada – com destaque para o “Chuck” (parte do dianteiro bovino) e o “Round” (parte do traseiro bovino) –, seguida pelos miúdos (Beef Report, 2008). Tradicionalmente, os Estados Unidos compram bezerros do México, terminam os animais em confinamentos, e posteriormente exportam a carne para o mercado mexicano (Beef and Sheep Report, 2015).

Alguns países da América do Sul também destinam a maior parte de sua produção de carne bovina ao mercado externo, tais como Paraguai e Uruguai – esses países estiveram, respectivamente, na sétima e oitava colocação no ranking mundial de exportação do USDA em 2015. No caso do Uruguai, desde 2003 o país já mantém suas exportações entre 60 e 70% do volume produzido internamente (**Figura 8**). Para o Paraguai, a participação do mercado externo no destino da produção teve um aumento considerável entre 2003 e 2006, se manteve entre 50 e 60% até 2012, e voltou a aumentar em 2013 e 2014 (USDA, 2016).

Tabela 4. Exportação mundial de carne bovina (em mil t equivalente carcaça)

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
AUSTRÁLIA	1.316	1.376	1.343	1.241	1.369	1.388	1.430	1.400	1.407	1.364	1.368	1.410	1.407	1.593	1.851	1.854
ÍNDIA	344	365	411	432	492	617	681	678	672	609	917	1.268	1.411	1.765	2.082	1.806
BRASIL	488	741	872	1.162	1.610	1.845	2.084	2.189	1.801	1.596	1.558	1.340	1.524	1.849	1.909	1.705
EUA	1.120	1.029	1.110	1.142	209	316	519	650	905	878	1.043	1.263	1.112	1.174	1.167	1.028
N. ZELÂNDIA	473	483	475	548	594	577	530	496	533	514	530	503	517	529	579	639
CANADÁ	563	619	657	413	603	596	477	457	494	480	523	426	335	332	378	391
PARAGUAI	58	62	80	48	109	180	224	194	222	243	283	197	251	326	389	381
URUGUAI	236	145	225	282	354	417	460	385	361	376	347	320	360	340	350	373
UE	663	610	581	439	361	248	220	140	201	139	336	445	296	244	300	303
MÉXICO	12	10	10	12	19	32	39	42	42	51	103	148	200	166	194	228
ARGENTINA	354	168	345	382	616	754	552	505	396	621	277	213	164	186	197	186
OUTROS	314	280	367	412	381	394	370	494	560	562	509	539	561	622	594	660
TOTAL	5.941	5.888	6.476	6.513	6.717	7.364	7.586	7.630	7.594	7.433	7.794	8.072	8.138	9.126	9.990	9.554

Fonte: USDA (2016). Elaborado pela autora.

As projeções são de que o comércio de carne bovina se intensifique ainda mais nos próximos anos, segundo o relatório OECD-FAO Agricultural Outlook 2015-2024, elaborado pela Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) e pela FAO.

Conforme as perspectivas da OECD-FAO, cerca de 10% da produção de carne global deverá ser exportada. A carne de aves deve continuar liderando o comércio mundial e a bovina seguindo na segunda colocação como a mais exportada (**Figura 9**).

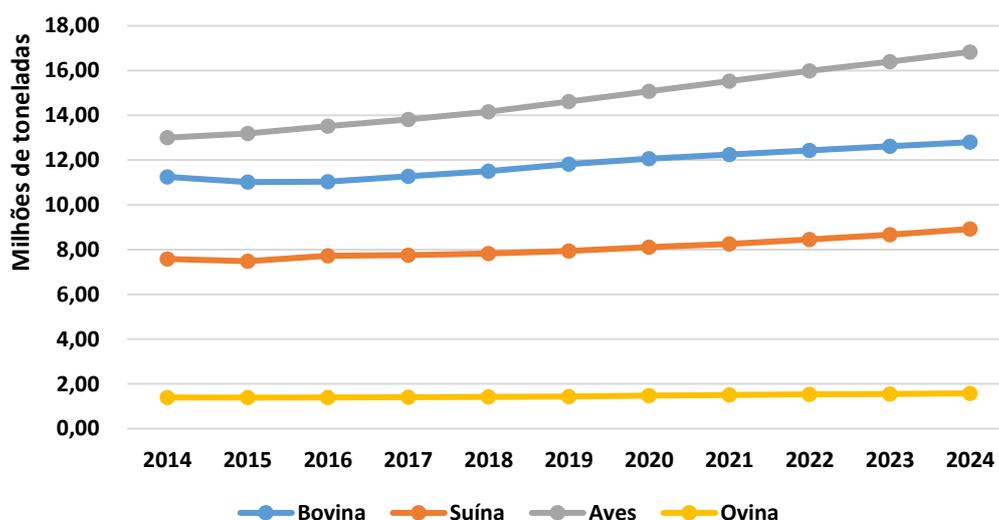


Figura 9. Projeções de exportação mundial de carne bovina de 2015 a 2024.

Fonte: OECD-FAO Agricultural Outlook 2015-2024 (2015)

Para todas as carnes, o incremento na demanda internacional deverá ser principalmente da Ásia. Quanto aos países africanos, a perspectiva também é de rápido crescimento nas importações, porém em proporções menores (OECD-FAO, 2015).

Em termos de produção, ainda segundo o relatório da OECD-FAO (2015), os países em desenvolvimento devem ser os principais fornecedores para a demanda crescente prevista para os próximos dez anos. Os países desenvolvidos, por sua vez, tendem a reduzir gradativamente sua participação no mercado global de carnes até 2024.

As políticas comerciais devem continuar regendo as perspectivas e dinâmica nos mercados mundiais de carnes e a implementação de acordos bilaterais pode diversificar o mercado consideravelmente (OECD-FAO, 2015).

3.2. Exportação Brasileira de Carne Bovina

A participação das exportações no destino da produção brasileira de carne bovina não é tão elevada como em alguns países vizinhos (Paraguai e Uruguai), tendo atingido a máxima de 23,5% em 2007, antes da queda drástica no volume embarques no ano seguinte (USDA, 2016). O aumento da produção nacional ao longo dos anos se deu principalmente para acompanhar o crescimento em volume da demanda doméstica (**Figura 10**), porém as exportações tiveram papel estratégico no processo de crescimento das indústrias frigoríficas nacionais.

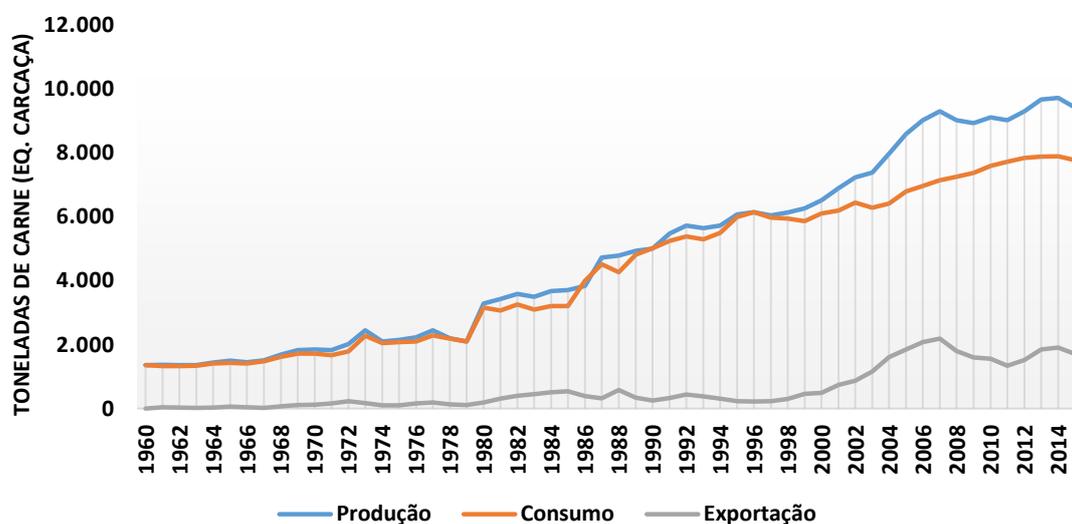


Figura 10. Produção, consumo doméstico e exportação de carne bovina brasileira.

Fonte: USDA (2016). Elaborado pela autora.

De modo geral, as exportações brasileiras são principalmente de carne bovina *in natura*, sendo que as 1,08 milhão de toneladas de 2015 representou cerca de 80% dos embarques nacionais desta carne, segundo dados da Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (SECEX/MDIC, 2016).

No mesmo ano, as exportações de miúdos representaram 9% do total de embarques e as de tripas, 3% do total. Ao longo dos anos, as vendas de carne industrializada ao exterior foi perdendo espaço para a carne *in natura* – se, em 1997, correspondia a 55% dos embarques nacionais, em 2015, a participação da carne industrializada foi de apenas 8%.

O tipo de produto importado, no entanto, varia de acordo com o país de destino da carne brasileira. Enquanto alguns privilegiam a aquisição de produtos *in natura*, outros compram principalmente carne industrializada ou até mesmo miúdos.

O número de países atendidos pelas indústrias nacionais foram aumentando ao longo dos anos e chegaram ao máximo de 151 países (**Figura 11**) em 2008 (SECEX/MDIC, 2016). Naquele ano, a restrições das importações por parte da União Europeia decorrentes da falta de rastreabilidade do rebanho bovino brasileiro fez com que as indústrias nacionais buscassem novos destinos para o produto nacional.

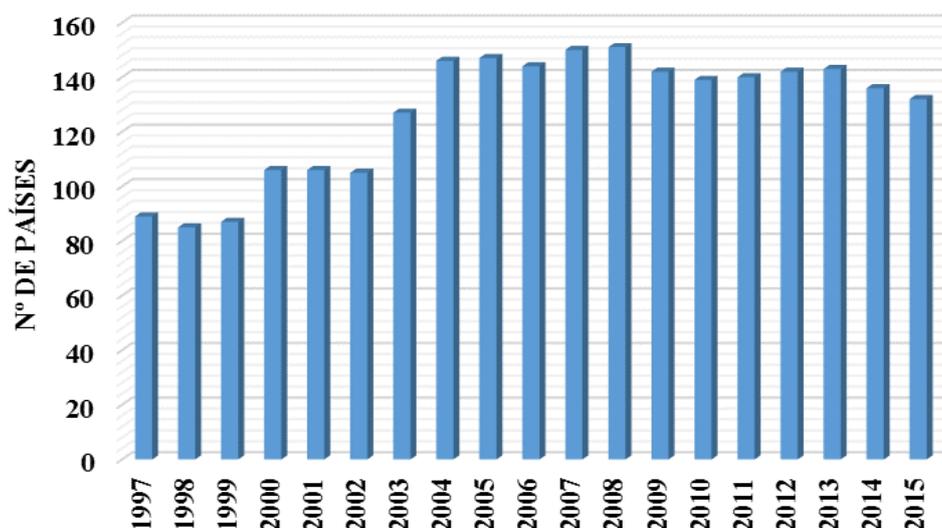


Figura 11. Número de países para os quais o Brasil exportou carne bovina.

Fonte: MDIC/Secex. Elaborado pela autora.

No geral, os principais compradores da carne bovina brasileira nos últimos anos foram Hong Kong, Egito, Rússia, Irã e Venezuela (**Figura 12**). Hong Kong, maior importador do produto nacional, chegou a adquirir 392,3 mil toneladas em 2014, mas recuou para 263,8 mil toneladas em 2015. Mesmo assim, o faturamento em dólares proporcionado às indústrias brasileiras ainda foi o maior em 2015, de US\$ 975 milhões, segundo dados da Secex/MDIC (2016).

Essa região administrativa da China é a maior importadora de miudezas e tripas de bovinos do Brasil – o máximo já comprado de miúdos, de 96,6 mil toneladas, foi registrado em 2014 e, para as tripas, o maior volume foi em 2013, de 52,9 mil toneladas (Secex/MDIC, 2016).

Assim como no caso das tripas, a importação de carne *in natura* por Hong Kong também se elevou em 2008, mas o aumento considerável ocorreu mesmo a partir de 2012,

chegando ao pico de 251,9 mil toneladas importadas em 2014. Se destacaram como fornecedores de Hong Kong os estados de São Paulo, Mato Grosso e Goiás (Secex/MDIC, 2016).

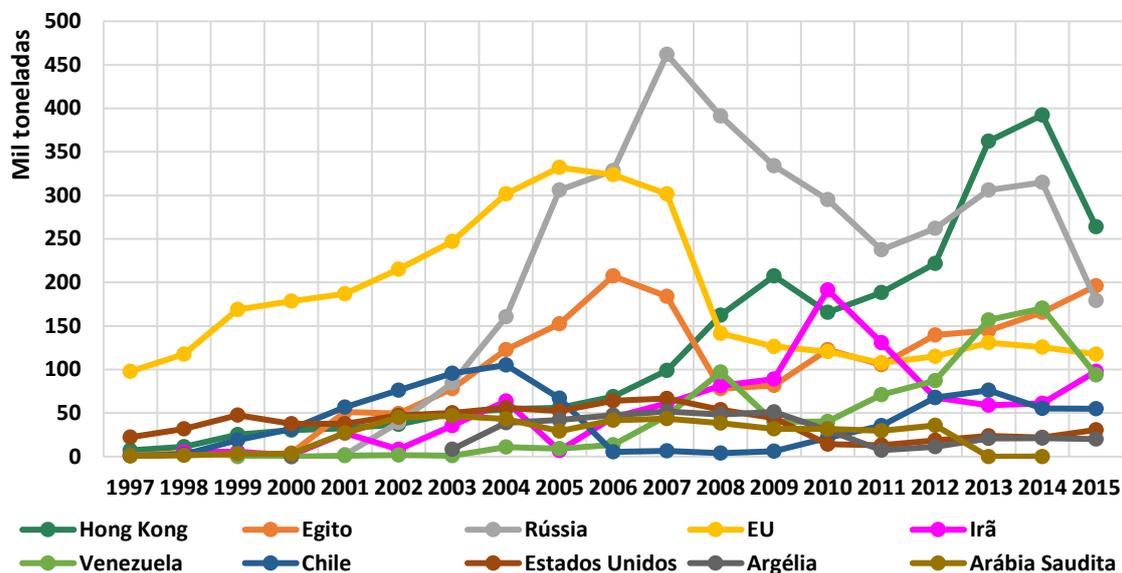


Figura 12. Evolução das exportações de carne bovina brasileira para os 10 maiores destinos.

Fonte: Secex/MDIC (2016)

Porém, quando analisadas as exportações de carne *in natura*, o destaque vai para a Rússia, já que este tipo de produto correspondeu a 95% de suas aquisições de 2015. O país vinha se destacando como um dos principais compradores da carne bovina brasileira e, em 2007, chegou a importar 461,9 mil toneladas. Porém, as importações recuaram para 179,2 mil toneladas em 2015, com um esboço de recuperação entre 2012 e 2014. Seus fornecedores brasileiros estão principalmente nos estados de São Paulo, Goiás e Mato Grosso do Sul (Secex/MDIC, 2016).

O Egito adquiriu, em 2015, 195,9 mil toneladas de carne bovina brasileira. Após os casos de febre aftosa no rebanho brasileiro, as exportações para o Egito recuaram fortemente até 2008, mas, desde então, veio retomando pouco a pouco as aquisições da carne brasileira. Os egípcios compram principalmente carne *in natura* provenientes, em sua maioria, dos estados de São Paulo, Mato Grosso, Goiás e Rondônia (Secex/MDIC, 2016).

Desde 2009, o Irã também ganhou relativa posição de destaque nas compras de carne bovina brasileira, especialmente em 2010, quando importou 191,3 mil toneladas do produto – em 2015 suas aquisições somaram 97,8 mil toneladas. Em 2010,

particularmente, elevou as compras de plantas em vários estados, mas, após esse período, prevalecem as aquisições em Goiás, seguidas das em Mato Grosso (Secex/MDIC, 2016).

Dos países vizinhos, a Venezuela é o país que mais vinha se destacando na importação da carne bovina brasileira, chegando a 170,2 mil toneladas em 2014, mas tendo recuado para 93,9 mil toneladas em 2015. As compras dos venezuelanos são principalmente de carne *in natura* advinda de estados brasileiros próximos ao país, tais como Mato Grosso e Rondônia, mas também de São Paulo e Mato Grosso do Sul (Secex/MDIC, 2016).

Quanto ao Chile, após abrir novamente seu mercado à carne brasileira em 2009 – os chilenos haviam parado de comprar o produto brasileiro em 2005, quando houve o último caso de febre aftosa do Brasil –, só aumentou de forma mais expressiva as aquisições da carne brasileira a partir de 2011. Em 2015, comprou 54,9 mil toneladas da carne, principalmente do produto *in natura*. Se, antes de 2005, a maioria da carne que ia para o Chile partia de São Paulo, após a retomada os fornecedores já eram mais pulverizados, incluindo os estados de Mato Grosso do Sul, Mato Grosso e Goiás (Secex/MDIC, 2016).

Na venda de produtos salgados ao exterior, o destino principal é a Angola, apesar do volume ser pouco representativo nas exportações totais de carne bovina. O máximo já importado pelo país desse produto foram as 6 mil toneladas em 2013 (Secex/MDIC, 2016).

Quanto aos produtos industrializados, destacam-se a União Europeia e os Estados Unidos. Na União Europeia, o principal destino é o Reino Unido. O país chegou a comprar 60,2 mil toneladas de carne industrializada brasileira em 2007, mas veio recuando ano a ano até as 24,9 mil toneladas importadas em 2015 (Secex/MDIC, 2016).

Para a carne industrializada, os EUA era o maior importador do produto brasileiro, chegando ao auge de 62,9 mil toneladas importadas em 2005. A partir de 2006 houve queda nas vendas aos norte-americanos, chegando ao mínimo de 12,3 mil toneladas em 2011 e, desde então, os embarques voltaram a ganhar ritmo nos anos seguintes – em 2015, foram exportadas 30 mil toneladas do produto para esse destino (Secex/MDIC, 2016).

Em 2015, o aumento mais expressivo foi nas aquisições de carne bovina pela China. Em um ano, suas importações do produto nacional aumentaram de 105 toneladas

para 97,5 mil toneladas, sendo praticamente 100% de carne *in natura* vindas de São Paulo, Mato Grosso e Goiás em sua maioria (Secex/MDIC, 2016).

A maioria dos principais compradores não pagam valores muito elevados pela carne brasileira. Em 2015, Hong Kong, Egito e Rússia pagaram, respectivamente médias de US\$ 3.609,68, US\$ 3.495,38 e US\$ 3.480,08 pela tonelada de carne *in natura* brasileira. Para o mesmo tipo de produto, a média do Irã foi de US\$ 3.917,41/t e a do Chile de US\$ 4.510,25/t. Apenas a Venezuela pagou um valor médio maior pela carne, de US\$ 5.635,34, o que se justifica pela fama de mal pagador do país (Secex/MDIC, 2016).

Esses valores, no entanto, não chegam aos preços médios pagos por países da Europa, tais como a Noruega, que comprou a tonelada de carne bovina *in natura* brasileira, em média, a US\$ 11.123,41 em 2015, a Suíça, com média de US\$ 9.736,16/t e os países da União Europeia, com média de US\$ 8.376,17/t (Secex/MDIC, 2016).

Por isso o Brasil tem buscado focar em abrir e/ou elevar os embarques para países que pagam melhor pela carne, mas, em contrapartida, também são mais exigentes. Além dos países da Europa, os esforços são para aumentar as vendas para o Japão, Estados Unidos e Coreia do Sul. A China não costuma comprar produtos de alto valor agregado no mercado internacional, mas o objetivo de alavancar as vendas para este país se justifica pelo potencial de compras em quantidade (Secex/MDIC, 2016). Porém, a abertura de mercado e elevação das exportações a esses países não são simples.

3.3. Internacionalização das Empresas Processadoras de Carne Bovina

Quando se fala em internacionalização dos frigoríficos brasileiros, muitos pensam apenas no movimento recente de expansão das empresas nacionais para outros países. No entanto, foi a internacionalização de empresas estrangeiras na década de 1920, que estabeleceu subsidiárias no Brasil, responsável em grande parte pelo crescimento da indústria frigorífica nacional (**Tabela 5**).

Tabela 5. Primeiros frigoríficos brasileiros

Ano	Cidade	UF	Inicialmente	Depois
1913	Barretos	SP	Cia. Frigorífica e Pastoril	Anglo (1923)

1915	Osasco	SP	Continental Products Company	Wilson (1917)
1917	Mendes	RJ	Brazilian Meat Co. (Anglo)	Anglo
1917	Santana do Livramento	RS	Armour	Armour
1917	Santa Cruz	RJ	Anglo	Anglo
1918	Santana do Livramento	RS	Wilson	Wilson
1918	Santos	SP	Cia. Frigorífica de Santos	Anglo
1918	Barbacena	MG	Cia. Pecuária e Frigorífica do Brasil	
1919	Rio Grande	RS	Swift	Swift
1919	Rosário do Sul	RS	Swift	Swift
1919	Pelotas	RS	Cia. Frigorífica de Pelotas	Anglo (1924)
1921	Santo André	SP	Armour	Armour
1923	Jaguariaíva	PR	Frigorífico Matarazzo	
1930	Cruzeiro	SP	Frigorífico Bianco	

Fonte: Cavalcanti (2013).

Segundo Felício (2013)², com base em informações de Pardi (1996), o primeiro matadouro-frigorífico nacional de carne bovina, da Cia. Frigorífica Pastoril, só foi instalado em 1913 na cidade paulista de Barretos por iniciativa do conselheiro Antonio Prado. O objetivo do conselheiro era abastecer parte de São Paulo com carne daquele proveniente do maior mercado de bovinos do estado, utilizando as estradas de ferro da Cia. Paulista de Estradas de Ferro, da qual era presidente e grande acionista.

Em 1923, a empresa foi adquirida pela Sociedade Frigorífico Anglo, da família britânica Vestey, que mais tarde, em 1927, passou a explorar também a Cia. Frigorífica de Santos. A partir de 1927, o Anglo passaria a exportar carne refrigerada denominada “*chilled beef*” para o mercado de Londres em navios da “Blue Star Line”, da mesma companhia. No início da década de 1990, os Vestey venderam a indústria, que hoje pertence ao JBS Friboi (Felício, 2013).

O segundo frigorífico-matadouro foi o “Continental do Brasil”, cujo nome também aparece em relatos históricos como “Salamaria Continental”, construído em Osasco, SP, pela empresa “Land Cattle”. Em 1918, essa companhia foi adquirida pelo frigorífico Wilson, que nessa época também instalou um frigorífico em Santana do Livramento, RS (Felício, 2013).

Em 1917, surgiria mais uma unidade do Frigorífico Anglo em Mendes, RJ, em edificações dotadas de câmaras frias que pertenceram à cervejaria Teutônia, da Cia. Brahma. A indústria seria abastecida com gado do estado de Minas Gerais e faria

²<http://sites.beefpoint.com.br/pedrodefelicio/o-surgimento-dos-matadouros-frigorificos-no-brasil-do-inicio-do-seculo-xx/>

exportação de carne congelada. Sua desativação ocorreu em 1966 após um incêndio, segundo Leopoldo Costa do blog Stravaganza (Felício, 2013).

Esta mesma fonte faz menção a uma empresa de nome Companhia Frigorífica Rio Grande, de Pelotas, RS, que havia sido construída por estancieiros da região, tendo funcionado por pouco tempo até ser adquirida, em 1921, pela empresa britânica da família Vestey, dando origem ao Anglo de Pelotas, que encerrou os abates em 1979. O antigo frigorífico Anglo, que operou durante cinco décadas, deu lugar ao campus da Universidade Federal de Pelotas (Felício, 2013).

Também no ano de 1917, duas empresas norte-americanas de Chicago, instalaram suas fábricas no Rio Grande do Sul. A Armour, em Santana do Livramento, e a Swift, em Rosário do Sul, que em 1918 fez a primeira exportação de carne congelada daquele estado (Felício, 2013).

Por último, tivemos a unidade industrial do Frigorífico Armour, em Vila Anastácio, na capital paulista, concebida em 1916, para exportar carne para a Europa em guerra, mas que só entrou em operação três anos depois quando o conflito já havia terminado. Foi considerado à época o maior frigorífico da América do Sul, com capacidade para abater 240 bovinos e 300 suínos por hora (Felício, 2013).

Segundo De Zen (2006), o maior desenvolvimento se deu principalmente a partir da década de 70, quando houve uma grande modernização do parque industrial frigorífico, com investimentos e atualização tecnológica que permitiram sensíveis avanços na produtividade. Segundo o autor, a dinâmica do setor mudou com a implementação de sistemas informatizados e com o aumento do índice de automação.

Em 1972, a Swift foi incorporada pela Armour passando a se chamar Swift-Armour, que foi vendida, em 1973, para o grupo Brascan/Antunes que, depois, vendeu a companhia para o Sr. Geraldo Bordon (Felício, 2013).

Ao final da década de 1970, início dos anos 80, o grupo criado pelo Sr. Geraldo Bordon foi considerado o maior do Brasil no setor em número de funcionários, gado abatido e carne exportada. A decadência da empresa se deu nos anos 90 e o pedido de concordata é de março de 2000, segundo o já citado Leopoldo Costa. O Grupo Bordon foi sucedido pela empresa Bertin, que mais recentemente foi incorporada pela JBS Friboi (Felício, 2013).

Na década de 80, o ambiente econômico incerto também contribuiu para o crescimento produtivo. De acordo com De Zen & Barros (2005), diante das sucessivas trocas de moedas relacionadas aos planos econômicos e das elevadas taxas de inflação, o boi ganhou notoriedade como reserva de valor. Com o ambiente econômico marcado por preços e salários congelados e, até mesmo, confisco de depósitos bancários, aplicar em bois era uma das raras alternativas confiáveis de preservação de valores em forma líquida.

Naquele ambiente propício à especulação, a atividade passou a ser atrativa pelas oscilações de preços, ao passo que questões como produtividade e eficiência ficaram para segundo plano (De Zen & Barros, 2005).

Com a implementação do Plano Real, também houve o fim da especulação, fazendo com que muitos frigoríficos quebrassem. Segundo De Zen & Barros (2005), entre 1994 e 1997, houve a falência de vários grupos e fechamento de diversas unidades frigoríficas devido ao pequeno crescimento do mercado interno que, por sua vez, passou a depender do fornecimento de produto a custos que pudessem ser absorvidos pelo consumidor, tipicamente pressionado pela carência de recursos.

De acordo com Fleury e Fleury (2011), entre os anos de 1980 e 1990 ocorreu uma completa reestruturação do setor de carne bovina no Brasil: os processadores tradicionais brasileiros, ou seja as multinacionais tradicionais como a Swift, fecharam suas subsidiárias e saíram do negócio no País. Surgiu, então, um novo grupo de empresas. Ao mesmo tempo, o rebanho nacional se tornou o maior do mundo na virada do século e o país assumiu a liderança nas exportações mundiais em 2001.

Nessa nova fase, os frigoríficos que se destacaram nacionalmente foram: Friboi (atualmente JBS), Bertin, Marfrig, Minerva e Independência.

De modo geral, segundo Garcia (2011), a forte internacionalização de firmas brasileiras se iniciou em 2003, com a criação da linha de crédito específica para àquelas empresas que quisessem iniciar tal processo. Porém, foi a criação das chamadas “campeãs nacionais” que, de fato, acelerou o processo de expansão de grupos brasileiros no exterior.

Com a intenção declarada de incentivar setores brasileiros competitivos, o governo, através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), passou a subsidiar determinadas empresas que, segundo divulgado, revelavam potencial de crescimento e ganho de competitividade não só no Brasil como no exterior.

O incentivo dado pelo BNDES era feito por meio de concessões de crédito subsidiado e/ou compras de participações acionárias das empresas selecionadas. Foram contempladas companhias nas áreas de telecomunicações, aviação, petroquímica, celulose, frigoríficos, siderurgia, suco de laranja e cimento.

Segundo Garcia (2011), o primeiro grande empréstimo referente ao programa de internacionalização, de US\$ 80 milhões, foi concedido pelo BNDES ao frigorífico Friboi para a compra de 85% da americana Swift Armour, principal empresa de carne bovina na Argentina. Posteriormente, a holding do banco para participação acionária, o BNDESPar, concedeu novo empréstimo ao conglomerado JBS-Friboi, de US\$ 4,5 bilhões, para a compra da Swift & Co. e Pilgrim's Pride Corporation nos Estados Unidos.

O JBS foi o exemplo mais acabado da estratégia de internacionalização, com o faturamento tendo saltado de R\$ 4 bilhões em 2006 para R\$ 62 bilhões em 2011, com 70% da receita vinda do exterior. Junto com o Marfrig, os frigoríficos abocanharam 65% dos recursos destinados às campeãs nacionais – R\$ 8,1 bilhões para o JBS e R\$ 3,6 bilhões para o Marfrig³. Quanto à Brasil Foods, o empréstimo foi direcionado especialmente à fusão entre as empresas Sadia e Perdigão.

³ [Http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,campeas-nacionais-do-bndes-patinam-imp-,1006808](http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,campeas-nacionais-do-bndes-patinam-imp-,1006808)

4. METODOLOGIA

Segundo Matheus (2011), método é o caminho percorrido para se alcançar alguma finalidade, meta ou resultado. Deixar explícita a metodologia utilizada em pesquisas científicas permite que as mesmas possam ser replicadas ou, pelo menos, validadas por outros pesquisadores.

De acordo com Martins Junior (2011), as pesquisas podem se diferenciar: pela fonte de dados (primário ou secundário); de acordo com o seu nível (exploratórias, descritivas ou explicativas); e também pelo seu método e técnicas para levantamento dos dados, informações e opiniões.

O presente estudo possui duas fases, a primeira delas de caráter exploratório. De acordo com Martins Junior (2011), esse tipo de pesquisa objetiva aumentar a familiaridade com o problema da pesquisa e é geralmente a primeira etapa de uma investigação mais ampla. A segunda fase possui caráter descritivo. Nesse caso, segundo o autor, a pesquisa busca principalmente a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno e o estabelecimento de relações entre as variáveis.

Martins Junior (2011) aponta a existência de dois grandes grupos distintos de métodos de pesquisa: os qualitativos e os quantitativos. No presente trabalho, baseado das definições deste autor, e também das apresentadas por Lakatos e Marconi (1995) e Bryman (1989), adotou-se a pesquisa qualitativa para o estudo do processo de internacionalização das empresas brasileiras processadoras de carnes.

A pesquisa qualitativa, segundo Martins Junior (2011), se funda na abordagem fenomenológica e compreensiva, busca analisar o comportamento humano do ponto de vista do ator, utilizando a observação não controlada e naturalista. Nesse último ponto, de acordo com Chizzotti (2003), outros autores, ao invés de denominar a pesquisa qualitativa como naturalística, preferem denominar pesquisa de campo para designar o local físico e social onde os dados foram coletados em diferenciação aos locais que exercitam o controle, como laboratórios.

Martins Junior (2011) também caracteriza a pesquisa qualitativa como subjetiva, próxima aos dados, orientada ao descobrimento, exploratória, descritiva e indutiva,

orientada ao processo, além de assumir uma realidade dinâmica e os resultados não podem ser generalizáveis.

No que se refere às etapas práticas da investigação, os métodos de pesquisa adotados podem ser variados. Segundo Martins Junior (2011), eles podem ser os estudos de caso, o estatístico, a observação participante, a observação em massa, o comparativo e o experimental. O autor também aponta que as técnicas de levantamento dos dados também podem variar – grosso modo, o autor aponta duas técnicas principais, a observação e a entrevista. Conforme Martins Junior (2011), existe uma diferença entre método e técnica – enquanto o método é a conjugação da hipótese e do experimento, a técnica é a descrição do tipo de experimento adotado.

Lakatos e Marconi (1995) distinguem o método das técnicas de pesquisa de modo diferente. Segundo os autores, os métodos podem se enquadrar nas seguintes categorias: histórico, comparativo, monográfico ou estudo de caso, estatístico, tipológico, funcionalista, estruturalista e etnográfico. Quanto às técnicas, os autores apresentam duas grandes divisões: documentação indireta, abrangendo a pesquisa documental e bibliográfica e a documentação direta. Esta última subdivide-se em: observação direta intensiva, com as técnicas da observação e entrevista; e a observação direta extensiva, apresentando as técnicas de questionário e formulário.

Conforme a descrição de Lakatos e Marconi (1995), enquanto a observação utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade, examinando os fatos ou fenômenos que se deseja estudar – dentre as técnicas que se enquadram no método de observação estão as pesquisas sistemática/assistemática, participante/não participante, individual/em equipe e na vida real/laboratório. Já a entrevista, que consiste em uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistador a informação necessária, é utilizada pelas técnicas de pesquisa: padronizada ou estruturada, não padronizada ou não estruturada, painel.

4.1. Design da Pesquisa e Coleta de Dados

Para a condução do estudo de caso, particularmente para estudos de caso múltiplos, a referência foi principalmente as etapas propostas por Yin (2010), com adaptações de acordo com a necessidade do estudo.

O estudo de caso, de acordo com Yin (2010), é usado em muitas situações como método de pesquisa para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. Segundo o autor, o método permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. Ele pode ser utilizado para pesquisas exploratórias, descritivas e explanatórias.

Para utilizar o método de estudo de caso, segundo Yin (2010), há três condições: o tipo de questão de pesquisa proposto; a extensão do controle que um dos investigados tem sobre os comportamentos reais; e o grau de enfoque sobre eventos contemporâneos em oposição aos eventos históricos.

No que se refere ao tipo de questão da pesquisa, o presente estudo atende à condição proposta pelo método, visto que busca responder as questões “como” e “por quê?”. Também de acordo com a proposta do método, a pesquisa realizada não exige controle dos eventos comportamentais e enfoca eventos contemporâneos.

Este estudo realizará entrevistas individuais e semiestruturadas, contendo aspectos de entrevistas de profundidade, as quais são apoiadas em um roteiro com perguntas abertas, sempre pessoais e conduzidas por um entrevistador bastante treinado para descobrir as opiniões, crenças, atitudes e sentimentos relacionados a algum tópico, mas também elementos da pesquisa estruturada, que são apoiadas por questionários que apresenta questões em uma ordem pré-determinada, com maioria de perguntas fechadas, nas quais os respondentes escolhem uma resposta dentre um conjunto previamente estabelecido.

A escolha dessa metodologia de pesquisa se fundamenta no fato de as estratégias das empresas ser um aspecto muito particular de cada uma, o que inviabiliza a utilização de uma metodologia que avalie dados mais padronizados.

5. RESULTADOS

Anteriormente, as vias mais comuns de limitar as importações de carne do Brasil eram através da imposição de barreiras tarifárias ou pelo estabelecimento de cotas de importação. Por exemplo, segundo o relatório Anualpec de 1994, as exportações brasileiras de carne “*in natura*” para a Central and Eastern Europe (CEE) estavam limitadas pelas cotas do GATT, ou seja, havia o limite quantitativo de exportações, embora o preço brasileiro fosse altamente competitivo.

Já para a carne industrializada (“*corned beef*”), ainda segundo o Anualpec (1994), o Brasil era o maior exportador mundial na época, porém enfrentava problemas com o preço interno da matéria prima e com a desvalorização das moedas fortes europeias.

Ocorre que, com o processo de liberalização do comércio mundial, já descrito anteriormente, os membros da OMC se comprometeram a reduzir os subsídios de exportação da agricultura e os auxílios domésticos que geravam distorções de mercado.

Após a Rodada do Uruguai em 1994, portanto, houve liberação das cotas limite de exportações brasileiras. Além disso, foi firmado o Acordo sobre Medidas Sanitárias e Fitossanitárias (SPS), que dispunha de princípios básicos para as questões de regulamentação sanitária, o qual entrou em vigor em 1995. Tal acordo, por sua vez, deu margem à imposição das chamadas BNTs.

No caso da exportação de carne bovina brasileira, as BNTs são as principais limitantes de vendas ao exterior. Por isso, os resultados apresentados a seguir buscam mostrar quais os efeitos dessas barreiras nas exportações de carne bovina brasileira e como as empresas brasileiras processadoras de carnes que se internacionalizaram têm lidado com esse tipo de situação, dado que pode atuar por unidades produtivas em outros países.

5.1. As Doenças, as Barreiras e as Exportações de Carne Bovina Brasileira

O rebanho brasileiro vinha evoluindo consideravelmente em termos de sanidade. Segundo Ferraz e Figueiredo Jr (2003), o combate à febre aftosa no Brasil começou em 1965 no Rio Grande do Sul, quando ali foi implantado o Programa de Combate à Febre Aftosa. Um ano depois o programa foi estendido aos estados de Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Espírito Santo, Mato Grosso (situação anterior à sua divisão, que resultou na criação do Mato Grosso do Sul), Goiás (anterior à criação do Tocantins), Rio de Janeiro e Sergipe.

Conforme Ferraz e Figueiredo Jr (2003), até 1992, as ações no país contra a febre aftosa não visavam sua erradicação. A partir daquele ano, porém, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) tomou a iniciativa de elaborar um plano de erradicação da febre aftosa no Brasil, em conjunto com as secretarias de agricultura estaduais e a iniciativa privada, e contando com a assessoria do Centro Pan-Americano de Febre Aftosa (Panaftosa).

De acordo com Ferraz e Figueiredo Jr (2003), o país foi, inclusive, dividido em diferentes circuitos, conforme os preceitos estipulados pela OIE. Assim, era possível administrar as áreas de controle. Os circuitos eram:

Circuito Pecuário Centro-Oeste – Inclui os estados de São Paulo, parte do estado do Paraná, Oeste de Minas Gerais, Distrito Federal, Goiás, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul e parte do Tocantins;

Circuito Pecuário Sul – Inclui parte do estado do Paraná e os estados de Santa Catarina e Rio Grande do Sul;

Circuito Pecuário Leste – Inclui a parte do estado de Minas Gerais não incluída no Circuito Pecuário Centro-Oeste, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Sergipe;

Circuito Pecuário Norte – Inclui a parte do estado do Tocantins não incluída no Circuito Pecuário Centro-Oeste, Pará, Amazonas, Rondônia, Acre, Roraima e Amapá;

Circuito Pecuário Nordeste – Inclui os estados do Maranhão, Piauí, Ceará, Rio Grande do Norte, Paraíba, Pernambuco e Alagoas.

Como resultado, os casos de febre aftosa vinham diminuindo ano a ano e se limitando às regiões mais remotas do país, onde a pecuária bovina de corte não tinha importância econômica quando se pensa em mercado internacional (**Figura 13**).

UF	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
RO	33	12	26	41	94	3	12	3	3	1	0	0
AC	3	6	3	7	5	8	6	4	3	16	0	0
AP	0	0	12	1	9	18	5	0	0	2	0	0
AM	2	0	3	8	11	0	1	0	3	0	2	5
RR	1	3	0	1	3	2	0	0	3	1	0	1
PA	1	7	2	48	7	21	14	7	13	4	7	0
TO	45	7	19	38	103	61	21	3	0	0	0	0
MA	28	17	23	191	146	40	66	33	5	8	1	1
PI	29	28	21	4	69	64	6	4	0	0	0	0
CE	17	61	0	5	418	20	5	16	0	0	0	0
RN	65	15	31	12	80	9	0	0	0	0	3	0
PB	47	31	2	0	33	0	17	30	0	0	12	0
PE	96	38	4	31	189	40	36	57	2	0	0	0
AL	4	2	3	10	0	0	0	0	1	3	0	0
SE	19	29	82	153	42	3	0	0	0	0	0	0
BA	10	28	208	35	27	51	3	6	0	0	0	0
MG	72	13	198	277	359	61	2	0	0	0	0	0
ES	9	0	3	21	11	46	3	0	0	0	0	0
RJ	20	16	15	20	32	31	11	4	0	0	0	0
SP	119	42	233	196	170	18	6	0	0	0	0	0
PR	17	18	1	109	51	4	0	0	0	0	0	0
SC	132	206	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
RS	158	25	27	13	0	0	0	0	0	0	22	30
MT	21	107	135	58	161	58	1	0	0	0	0	0
MS	19	27	26	43	21	0	0	0	2	2	0	0
GO	12	18	149	106	52	31	0	0	0	0	0	0
DF	0	1	6	4	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	979	757	1232	1433	2093	589	215	167	35	37	47	37

Figura 13. Evolução dos casos de febre aftosa nos estados brasileiros.

Fonte: Secretaria de Defesa Animal (SDA) - Ministério da Agricultura, Pecuária e do Abastecimento (MAPA). **In:** Relatório (Anualpec 2003).

Porém, em 2000, dias após a abertura da contagem do prazo de um ano para o reconhecimento internacional do Rio Grande do Sul como livre de febre aftosa sem vacinação, ocorreu um foco da doença no município rio-grandense de Jóia.

No total, foram 19 casos em Jóia, 1 em Augusto Pestana, 1 em Eugênio de Castro e 1 em São Miguel das Missões. Os procedimentos previstos para a contenção da doença foram adotados, mas, no ano seguinte, houve outros 30 focos no estado. A reconquista do

certificado de zona livre de aftosa com vacinação já ocorreu em 2002, mas os impactos econômicos para a economia da região foram grandes, sem contar o prejuízo para as exportações.

Em 2001, as exportações de carne bovina do Rio Grande do Sul recuaram 31% em relação ao ano anterior, passando de 33,5 mil toneladas para 23,2 mil toneladas. Em termos de faturamento, houve queda de 37% de um ano para outro, indo de US\$ 62,5 milhões para US\$ 39,1 milhões.

Essa redução lhe custou a posição de segundo maior estado exportador de carne bovina no Brasil. Em 2000, as indústrias sul-rio-grandenses chegaram a representar 9% dos embarques nacionais. No ano seguinte sua participação caiu para 4% e desde então fica quase sempre com a mesma porcentagem do total nacional.

O principal impacto para as exportações de carne bovina do Rio Grande do Sul naquele ano foi a redução das importações por parte do Chile. Os chilenos eram os maiores importadores da carne *in natura* do estado, tendo comprado 4,9 mil toneladas do produto no ano 2000.

Segundo informações da OIE, o Chile não considerou o princípio de regionalização tal qual o órgão internacional reconhece. Em 2001, os chilenos estabeleceram restrições para as importações não só do Brasil, mas também da Argentina e dos Estados Unidos. Para eles, os países não poderiam ser divididos em zoneamentos e ou o países era livre de aftosa com vacinação ou sem vacinação.

A Argentina tentou argumentar com o Chile pedindo uma justificativa cientificamente consistente para que o mesmo não considerasse o princípio de regionalização ao impor restrições às carnes argentinas. O Brasil e os Estados Unidos apoiaram os argentinos, mas a questão só foi ser resolvida e encerrada na OMC apenas em 2004.

O fato é que, mesmo com as restrições formais, dados oficiais de exportação brasileira da Secex mostram que as exportações para o Chile sequer cessaram por parte do Rio Grande do Sul. Houve sim uma queda expressiva de 67% no volume de embarques, mas em 2001 o Rio Grande do Sul ainda exportou 1,6 mil toneladas de carne para os chilenos.

Ainda, se eles de fato não considerassem o princípio de regionalização, passariam a não comprar do Brasil inteiro e não foi isso que ocorreu. Na verdade, as importações chilenas de carne bovina nos anos seguintes às restrições de carne do Rio Grande do Sul aumentaram de forma significativa para outros estados, com destaque para o Mato Grosso do Sul. Os sul-mato-grossenses exportaram 14,6 mil toneladas de carne bovina para o Chile em 2001, elevando em 12,3 mil toneladas suas vendas para esse país em relação ao ano anterior.

E não foi apenas deste estado. As exportações de carne bovina de São Paulo para o Chile aumentaram em 9,6 mil toneladas de um ano para o outro. Também as de Goiás e Mato Grosso tiveram aumento de, respectivamente, 3 mil toneladas e 2,2 mil toneladas em relação ao ano 2000.

As exportações de carne bovina do Brasil como um todo, por outro lado, não foram prejudicadas naquele ano, pelo contrário. As exportações totais de carne bovina do país totalizaram 531,5 mil toneladas em 2001, 49% a mais que no ano anterior, e, em 2002 aumentou mais 20%, para 635,3 mil toneladas.

O último foco de febre aftosa identificado no Brasil ocorreu em outubro de 2005, justamente quando se iniciou o processo de internacionalização das empresas brasileiras processadoras de carnes. Naquele ano, o foco foi identificado primeiro em Eldorado, se estendendo para Japorã e Mundo Novo.

Assim como no caso do Rio Grande do Sul, as exportações de carne bovina do Mato Grosso Sul recuaram fortemente após o caso de aftosa detectado na região. De 136,6 mil toneladas que foram embarcadas em 2005, houve um recuo de mais de 80%, indo para apenas 26,4 mil toneladas exportadas no ano seguinte.

O recuo foi generalizado em termos de compradores, mas o que mais impactou foi a queda nas compras russas. O país era o maior comprador da carne sul-mato-grossense e havia adquirido 41,9 mil toneladas da carne bovina do estado em 2005. No ano seguinte, esse volume se reduziu a ínfimas 434 toneladas.

Nas informações da OMC (**Tabela 6**) não foram encontrados registros formais de bloqueio das carnes brasileiras. Analisando-se, porém os dados oficiais da Secex de exportação de carne para os russos, ficou evidente o seu bloqueio. Além da Rússia, outro importante comprador da carne bovina de Mato Grosso do Sul era o Egito. O país africano

havia comprado 12,5 mil toneladas de carne daquele estado em 2005 e suas importações caíram para apenas 50 toneladas no ano seguinte. Países europeus como um todo também reduziram fortemente as compras de carne do estado.

Apesar dessas fortes quedas pontuais, novamente as exportações de carne bovina brasileiras como um todo não tiveram redução. Segundo informações da Secex, houve aumento de 12% nos embarques de carne bovina. As quedas foram bruscas para o Mato Grosso do Sul, e até mesmo São Paulo viu suas exportações diminuídas em 8%. No entanto, houve um forte aumento nas exportações de Goiás, Mato Grosso, Minas Gerais e até mesmo do Rio Grande do Sul. Em 2006, as indústrias de Goiás conseguiram exportar 226 mil toneladas de carne bovina, quase o dobro em relação às 115 mil toneladas embarcadas no ano anterior. O aumento para o estado do Mato Grosso também foi expressivo, de 107,5 mil toneladas de um ano para outro, passando para 202 mil toneladas em 2006.

Para Minas Gerais, o aumento nas exportações foi de 121%, o que representava um incremento de 50,7 mil toneladas nas 41,8 mil toneladas que foram exportadas em 2005. Quanto ao Rio Grande do Sul, como já mencionado anteriormente, o papel do estado nas exportações brasileiras foi bastante reduzido após os casos de febre aftosa em 2000 e 2001. Porém, particularmente em 2006, o estado teve papel importante nos embarques nacionais. Foram 118,8 mil toneladas de carne bovina exportadas pelos sul-rio-grandenses, 44 mil a mais que no ano anterior.

Naquela época, ainda era recente a aquisição da planta na Argentina pelo JBS, como será visto nas próximas seções. Infere-se, portanto, que para superar as dificuldades atreladas às BNTs impostas ao país, os frigoríficos nacionais (mesmo aqueles que não tinham unidades fora do país), utilizaram-se do princípio de regionalização e passaram a suprir as demandas que de antigos clientes das unidades do Mato Grosso do Sul através de plantas localizadas em outros estados.

Tabela 6. Barreiras impostas à carne bovina brasileira no período de 2005 a 2015.

MEDIDAS							
Membro que está impondo	Parceiro afetado	Notificação	Início	Em vigor	Retirada	Descrição da medida	Descrição do produto
Coreia do Sul	Brasil	SPS Emergência	13/12/2012			Ao listar regiões ou países do mundo que podem ser considerados como afetados pela Encefalopatia Espongiforme Bovina (EEB), a Coreia considera o Brasil como uma região (ou país) afetado pela BSE.	Animais e produtos de animais designados para a quarentena.
Peru	Brasil	SPS Emergência	10/01/2013			Suspende a importação de diversas mercadorias pecuárias procedentes do Brasil por um período de 90 dias.	Carne bovina e produtos contendo carne bovina; miudezas e vísceras de bovinos; outros produtos de risco dessas espécies capazes de transmitir ou carregar o príon da Encefalopatia Espongiforme Bovina (EEB).
Rússia	Brasil	SPS Emergência	03/06/2014	27/05/2014		Restrição temporária devido ao caso de Encefalopatia Espongiforme Bovina (EEB) em território brasileiro (estado do Mato Grosso) em maio de 2014.	Bovinos vivos; sangue e produtos contendo sangue; carne com osso; subprodutos de carne bovina; matéria prima intestinal derivada de bovinos, com exceção de recortes de membranas; carne bovina mecanicamente separada; e proteínas processadas para a nutrição animal, com exceção das proteínas do leite.

Rússia	Brasil	SPS Regular	20/08/2014	06/08/2014		Permite a importação de carne bovina de 27 empresas, os subprodutos de carne bovina de 31 empresas, carne de frango de 27 empresas, carne suína e subprodutos de suínos de 4 empresas, leite e derivados do leite de 2 empresas do Brasil.	
Arábia Saudita	Brasil	SPS Emergência	21/12/2012	14/12/2012		Proibição temporária da importação de carne bovina do Brasil, seguindo os relatórios da OIE que reporta a ocorrência de Encefalopatia Espongiforme Bovina (EEB) no país. A medida é tomada como prevenção para que a doença não entre na Arábia Saudita.	Carne bovina crua, refrigerada, congelada e processada.
EUA	Brasil, Total	SPS Regular	13/01/2014			Regras para a importação de certos animais, carnes e outros produtos animais do Brasil que permitam, sob determinadas condições, a importação de carne bovina <i>in natura</i> (resfriada ou congelada) dos seguintes estados: BA, DF, ES, GO, MT, MS, MG, PR, RS, RJ, RO, SP, SE e TO. A determinação foi feita com base em uma análise de risco e é restrita às regiões mencionadas visando proteger os EUA da introdução de febre aftosa no país.	Carne bovina.

PREOCUPAÇÕES COMERCIAIS ESPECÍFICAS:							
Membro que está mantendo	Membro em causa	Notificação	Primeiro levantamento	Último levantamento	Resolvido	STC description	
China	Brasil	SPS STC	27/06/2007	18/10/2007	11/11/2013	Brasil indicava que a proibição da carne bovina em junho de 2007 sem a aplicação da regionalização continuava ocorrendo por parte da China sem nenhuma justificativa.	
Colômbia	Brasil	SPS STC	29/06/2010	29/06/2010		A Colômbia havia solicitado uma certificação sanitária por parte do Brasil em	
Indonésia	Austrália, Brasil, Canadá, União Europeia	TBT STC	18/03/2015	09/03/2016			Carne bovina
Coreia do Sul	Brasil	SPS STC	28/02/2007	27/06/2007	11/11/2013		Limita a importação de carne bovina a cortes prime e algumas miudezas e carne processada.
México	Brasil	SPS STC	02/04/2008	23/06/2009			
Panamá	Argentina, Brasil, Costa Rica	SPS STC	01/03/2004	01/10/2005	16/10/2013		
Peru	Argentina, Brasil, Canadá, Colômbia, Costa Rica, União Europeia,	TBT STC	17/06/2013	09/03/2016		Medida adotada para combater a obesidade e outros riscos de doenças através da: organização de campanhas educativas nas escolas para promover a alimentação saudável; aumento das atividades físicas; promoção	<i>Alimentos prepar</i>

	<i>Guatemala, México, Suíça, EUA</i>					de cafeterias/quiosques saudáveis; informações aos consumidores sobre o conteúdo de alimentos processados; e supervisionando recomendações e marketing de alimentos e álcool, especialmente quando direcionados para crianças e adolescentes.	
África do Sul	Brasil	SPS STC	28/10/2009	10/07/2012	11/11/2013		
Taipei (China)	<i>Brasil, Canadá, Costa Rica, Equador, Peru, EUA</i>	SPS STC	08/10/2008	27/03/2012			
EUA	Brasil	SPS STC	28/10/2009	28/10/2009	11/11/2013		

Fonte: OMC (2016)

5.2. O Caso JBS

Segundo informações disponibilizadas pela própria Companhia, a história do JBS começou com José Batista Sobrinho. Em 1953, José (conhecido como Zé Mineiro) iniciou suas operações em uma pequena planta na cidade de Anápolis (GO) com capacidade para abater cinco cabeças de gado por dia e fundou a Casa de Carnes Mineira. Segundo Fleury e Fleury (2011), em 1957, a construção de Brasília o levou a expandir os negócios e estabelecer um dos primeiros abatedouros da região.

Em 1962, Zé Mineiro aluga uma planta de abate em Luziânia (GO), que viria a ser comprada em 1969, aumentando a capacidade total de abate da empresa para 500 cabeças/dia – dados da Companhia. De acordo com Fleury e Fleury (2011), desde essa época, Zé Mineiro organizou a família para cuidar do negócio e seus seis filhos foram treinados para ocupar posições dentro da empresa.

Conforme relatórios da JBS⁴, de 1981 a 2002, houve uma expansão significativa nas operações no Brasil por meio de aquisições de plantas de abate e unidades produtoras de carne *in natura* e industrializada. Ainda, houve investimentos no aumento da capacidade produtiva, contribuindo para que a capacidade diária de abate alcançasse 5,8 mil cabeças/dia em 2002. A partir de então o nome da empresa passa a ser Friboi.

Segundo Fleury e Fleury (2011), as exportações de carne bovina *in natura* do Friboi começaram em 1997. Conforme dados da empresa, naquele ano foi adquirida uma unidade frigorífica da antiga Sadia em Barra do Garças (MT), com opção de compra do Frigorífico Mouran, em Andradina (SP), sendo a compra da unidade paulista oficializada apenas em 1999.

Os embarques de carne bovina brasileira vinham crescendo consideravelmente em volume, faturamento e número de países atendidos. A expansão do mercado internacional para os frigoríficos brasileiros impulsionava o crescimento dessas indústrias. Isso sem contar no aumento da demanda nacional pela carne.

O processo de expansão do JBS/Friboi no Brasil segue nos anos seguintes com a aquisição ou construção de novas plantas de abate, dentre elas as unidades de: Barretos/SP

⁴ Relatório Anual JBS - 2007

(Anglo), Presidente Epitácio/SP (Bordon), Campo Grande/MS (Bordon), Araputanga/MT (Frigoara), Cáceres/MT (Frigosol), Iturama/MG (Frigosol), Rio Branco/AC, duas unidades em Cacoal/RO, Porto Velho/RO, Vilhena/RO (Frigovira) e Pedra Preta/MT (Frigo Marca)⁵.

O processo de internacionalização da empresa começou em 2005, quando o grupo adquiriu 100% do capital social da Swift Armour, maior produtora e exportadora de carne bovina na Argentina e se tornou a primeira multinacional brasileira no setor de carnes.

A operação representou uma nova “investida” de empresas brasileiras em setores estratégicos da economia argentina, após as aquisições nos setores siderúrgico, petroleiro, energético, ferroviário, bancário e cimenteiro⁶. Ainda segundo a notícia, com o negócio, “os fundos de investimentos J.P Morgan e Greenwich Street Capital Partners se afastam da empresa”. Na época, a Swift exportava 65% de sua produção para mais de 70 países e respondia por 56% das carnes cozidas congeladas e 68% das carnes enlatadas exportadas pela Argentina.

Além da questão econômica, a ida para a Argentina foi também estratégica do ponto de vista comercial. O setor de carne bovina argentino não estava sujeito a nível tão elevado de barreiras comerciais quanto o brasileiro, em especial pela União Europeia, mercado cativo dos argentinos – a Argentina era o país que mais tinha participação na Cota Hilton de exportação de carne bovina para o bloco europeu.

Além disso, o fato da Swift produzir e exportar especialmente carnes industrializadas evitava riscos imposição de barreiras não tarifárias àquele produto.

Ainda, as carnes argentinas de modo geral já eram consagradas como de alto valor agregado no mercado internacional, favorecendo o rápido retorno sob o investimento feito pela JBS. Segundo o relatório anual de 2007 da JBS, as plantas da Argentina estavam localizadas nas regiões de maior concentração de gado e o objetivo da Companhia era a produção de alimentos à base de carne com alto valor agregado, saudáveis, seguros e saborosos, destinados aos consumidores finais e também às grandes empresas de alimentação.

⁵ Apresentação de Resultados do 2º Trimestre de 2008 do JBS.

⁶ <http://noticias.uol.com.br/ultnot/2005/09/05/ult35u42901.jhtm>

Em 2006, a empresa adquiriu mais duas unidades no país vizinho, Venado Tuerto e Pontevedra, totalizando cinco plantas na Argentina. As unidades pertenciam anteriormente à Companhia Elaborada de Produtos Alimentícios (Cepa) e já vinham sendo arrendadas pela JBS/Friboi cerca de um ano antes da concretização da aquisição. A unidade de Venado Tuerto, assim como a Swift, também trabalhava com produtos processados dirigidos ao mercado interno⁷, consolidando a estratégia da empresa nesse segmento. A Cepa já era um dos maiores frigoríficos da Argentina – com capacidade de abate de 500 cabeças diárias – antes de decretar falência e ser arrendada pela JBS/Friboi.

As unidades na Argentina, além de estratégicas, foram providenciais naquela época. A descoberta de focos de febre aftosa no Mato Grosso do Sul fez com que muitas empresas buscassem remanejar o atendimento do mercado internacional através de outras unidades que não estivessem naquele estado. A JBS/Friboi, por sua vez, além de seguir a mesma estratégia no caso das unidades brasileiras, pôde se beneficiar das unidades na Argentina para amenizar seus prejuízos e mais facilmente lidar com as barreiras comerciais impostas à carne brasileira por diversos países no período subsequente ao caso de aftosa.

Em março de 2007, a JBS foi a primeira empresa no setor frigorífico brasileiro a se tornar pública e negociar suas ações na bolsa de valores de São Paulo. Nesse mesmo ano, a Companhia adquiriu mais duas unidades na Argentina, em Berazategui e Colonia Caroya. Além disso, comprou a distribuidora de alimentos norte-americana SB Holdings e a Swift Foods Company, esta última passando a se chamar JBS USA.

Com as novas aquisições, a empresa entrou nos mercados de bovinos e suínos dos EUA e da Austrália e se tornou a maior empresa no mundo no setor de carne bovina, elevando sua capacidade de abate para 51,4 mil cabeças/dia em todas as plantas ao redor do mundo. Por conta da entrada nos mercados americano e australiano, a JBS passou a ter acesso a todos os mercados mundiais e com plataformas de produção nos, até então, quatro maiores de maior produção de carne bovina no mundo (Brasil, Argentina, Austrália e EUA).

A oportunidade de compra da Swift & Co. surgiu após a empresa ter passado por um escândalo em relação a mais de mil trabalhadores imigrantes que foram apreendidos

⁷ <http://www.beefpoint.com.br/cadeia-produtiva/giro-do-boi/friboi-compra-planta-da-cepa-na-argentina-32232/>

em cinco estados norte-americanos em situação ilegal⁸. A dificuldade em encontrar e treinar novos trabalhadores prejudicou saúde financeira da empresa.

Além disso, o mercado americano ainda vinha se recuperando do impacto que os casos de Encefalopatia Espongiforme Bovina (EEB), também conhecido como “Mal da Vaca Louca”, tiveram nas vendas internacionais de carne de bovina dos Estados Unidos. Por conta da doença, barreiras comerciais também foram impostas ao produto dos americanos, mas mesmo assim houve o interesse de compra da Swift naquele momento, justamente pelo período de fragilidade financeira que a mesma passava.

Nessa pesquisa, foi entrevistado um dos executivos da empresa. Segundo ele, de modo geral, os americanos tiveram um pouco de receio no início com a entrada de uma empresa brasileira no controle de uma das maiores empresas de carne bovina do país. Para o entrevistado, *“não houve nenhuma resistência dentro da empresa. Algumas associações que soltaram algumas notas não positivas na época, mas hoje a JBS nos EUA é vista como uma empresa local. Ninguém questiona mais isso e não é motivo de preocupação para a empresa”*.

Até 2007, além das 23 unidades no Brasil (19 plantas de abate, 1 de carne em conserva, 1 de vegetais em conserva, 1 de *Beef Jerky* e 1 confinamento), a distribuição das unidades da JBS consistiam em:

- Seis plantas de abate na Argentina (Buenos Aires, Entre Rios, Santa Fé e Córdoba), sendo quatro dessas plantas com unidades produtoras de industrializados;
- Uma planta produtora de embalagens metálicas em Buenos Aires, Argentina;
- Quatro plantas de abate de carne bovina nos EUA, localizadas nos estados de Colorado, Texas, Utah e Nebraska;
- Três plantas de abate de carne suína nos EUA, localizadas nos estados de Minnessota, Iowa e Kentucky;
- Uma planta de carne porcionada (*case ready*) no estado da Califórnia, EUA;
- Uma planta de carne ovina no estado do Colorado, EUA;
- Uma planta de produção de *Wet Blue* (couro) no estado do Texas, EUA;
- Duas plantas de *Beef Jerky* localizadas nos estados americanos de Minnessota e Texas;

⁸ <http://www.bancarios.org.br/index.php?pg=noticiadodia&id=8052>

- Quatro plantas de abate de carne bovina no estado de Queensland, Austrália;
- Quatro confinamentos de bovinos nos estados de Queensland e New South Wales, Austrália.

Quanto aos Estados Unidos, a entrada da empresa no mercado norte-americano também foi estratégica no sentido de acesso a mercados, mas também por conta da segurança em relação à moeda – em 2007, a venda de carne bovina pela unidade dos EUA já era de 46% das vendas da JBS e o recebimento era em dólar, segundo informações da Companhia.

Desde aquela época, já era evidente que um dos objetivos da empresa era a mitigação de riscos relacionados às barreiras sanitárias. De acordo com informações presentes nos relatórios da empresa, “a aquisição de todas as unidades foi norteadada pela estratégia de se instalar nas regiões com maior concentração de matéria prima visando a flexibilidade operacional de produção, redução de custos de transporte da matéria prima e do produto final, bem como redução de riscos fitossanitários”.

A **Figura 14**, extraída de apresentações de resultados trimestrais – neste caso, referente ao 2º trimestre de 2008 – também resume a estratégia da empresa no período e como as mitigar os efeitos de barreiras sanitárias estão inclusas nos objetivos da empresa.

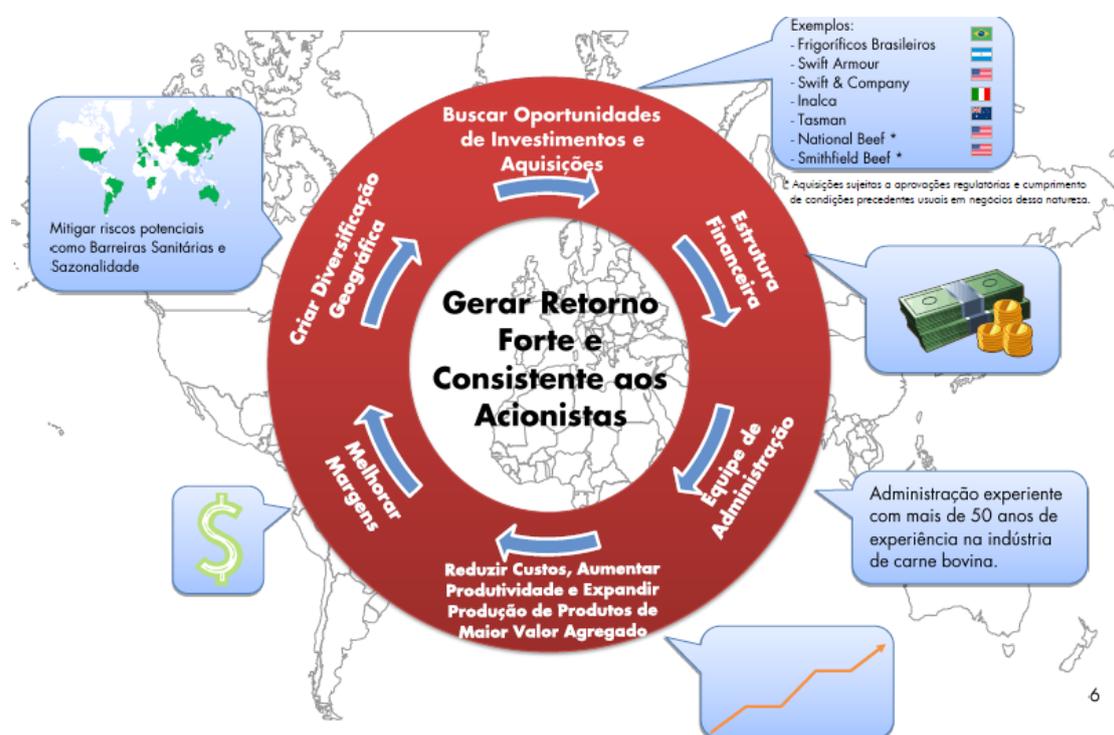


Figura 14. Estratégia da JBS em 2008.
Fonte: JBS (2008).

Além dos dados secundários, o entrevistado confirmou que o principal objetivo da internacionalização foi se proteger contra eventuais problemas sanitários ou mesmo em relação a barreiras comerciais. Segundo ele, os tomadores de decisão da empresa “*pensavam em ter uma empresa que tivesse uma certa blindagem*”.

Um segundo motivo, de acordo com o entrevistado, era promover a troca de experiências e juntar as melhores práticas em termos de custos e eficiência em busca da “*operational excellence*” para todas as cadeias que a JBS trabalha. Um outro motivo apontado por ele é a questão comercial, obtendo vantagens ao diversificar o negócio em várias regiões, seja para acesso a mercados ou para aprender a lidar com eles.

Um exemplo dado foi o mercado chinês, reaberto para a carne bovina brasileira em 2015. De acordo com o entrevistado, a empresa tem agora “*condições de melhorar a eficiência porque já conhecem o mercado por atender os chineses por unidades dos Estados Unidos ou mesmo por já ter escritórios na China*”.

Ainda em dezembro de 2008, a JBS adquiriu 50% do frigorífico italiano Inalca, pertencente ao Grupo Cremonini e uma das maiores empresas produtoras de carne bovina da Europa. A partir de então, a estratégia da empresa começa a se direcionar também para a maior proximidade ao mercado consumidor. Ao entrar na Europa, a empresa reduz consideravelmente seus riscos relacionados à barreiras comerciais, dado que os europeus são responsáveis por grande parte delas em outros países de atuação da JBS.

Em 2008, a JBS adquiriu a Tasman Group, na Austrália, e a Smithfield Beef (divisão de bovinos da Smithfield Foods, nos EUA), consolidando sua liderança mundial no setor de carnes, com foco na bovina.

O foco do crescimento da JBS era mesmo na produção e comercialização de carne bovina. Tanto que, quando comprou a Swift & Co, a expectativa do mercado era que a divisão de suínos fosse vendida rapidamente. Porém, tal divisão foi mantida e, segundo os resultados da Companhia divulgados ano a ano, foi o mercado em que apresentou dados mais consistentes, sem ter apresentado EBITDA negativo.

Pensando agora em outras fontes de proteína, em setembro de 2009 a JBS surpreendeu o mercado ao adquirir 64% da Pilgrim’s Pride, com sede em Pittsburgh (Texas). Assim, a empresa ingressa no mercado de aves e se torna a maior empresa mundial de proteína animal.

Além disso, também em 2009, a JBS anunciou a fusão com o Bertin, antes a segunda maior produtora de carnes no Brasil, que resultou em 22% de aumento na produção de carnes, incorporação de clientes sediados em 110 países, e expansão da linha de produtos (Fleury e Fleury, 2011).

A fusão com o Bertin incluía suas unidades fora do país. A empresa, antes concorrente, também iniciava seu processo de internacionalização, tendo comprado plantas nos países vizinhos: Argentina, Paraguai e Uruguai. Sendo assim, com a fusão, o JBS passa a operar em mais dois países da América Latina, reduzindo ainda mais seu risco em termos de barreiras sanitárias.

Em 2010, o grupo adquire a Tatiara Meat Company (TMC), através de sua subsidiária integral Swift Austrália, bem como os ativos da Rockdale Beef, ambas australianas. A TMC consistia em uma processadora de carne ovina de alta qualidade, sediada em Bordertown South Australia. Quanto à Rockdale Beef, sua aquisição só fez aumentar a capacidade produtiva de carne bovina na Austrália, bem como elevar seu confinamento de animais.

Também em 2010, a JBS adquiriu o Grupo Toledo, sediado em Gent na Bélgica. O grupo europeu era especializado em pesquisa e desenvolvimento e na venda de produtos cozidos customizados de carne bovina para consumidores finais. Com essa aquisição, a JBS começa a ingressar no mercado de produtos de maior valor agregado, visando atender aos consumidores mais exigentes, especialmente os europeus.

Ainda, com a expansão no mercado norte-americano, o grupo compra o confinamento McElhaney e amplia sua participação na Pilgrim's Pride (PPC) para 67,27% em 2010. Em 2011, a JBS apenas eleva para 75,3% do capital social da PPC. Suas aquisições voltam a ocorrer mesmo em 2012, mas dessa vez no Brasil. A empresa entra no mercado de aves brasileira com a aquisição dos ativos da Doux Frangosul no Brasil, bem como da Agrovêneto, passando a ser o maior produtor de frangos do mundo, segundo informações da Companhia.

Em 2013, a JBS segue com sua expansão para suínos, aves e processados no Brasil com a aquisição da Seara e da Tramonto Alimentos. No exterior, o ano foi marcado pela aquisição da XL Foods, incluindo seus confinamentos.

Além do negócio de carnes, naquele ano a JBS também expandiu seus negócios internacionalmente para couros com a compra da Zenda, líder mundial de couros com sede no Uruguai e operações no México, Argentina, Alemanha e África do Sul, além de um escritório comercial e um centro de distribuição nos EUA. Com esta aquisição, a JBS se torna a maior processadora de couros do mundo.

Com a área de bovinos consolidada ao redor do mundo, o foco da JBS se volta principalmente para o crescimento nos mercados de outras proteínas, bem como no processamento de alimentos para a fabricação de produtos de alto valor agregado. Nesse sentido, em 2014, o Grupo segue com suas aquisições na área de aves e suínos, tanto no Brasil quanto no exterior.

No Brasil, a JBS comprou a BR Frango, a Frinal, a Sul Valle, a Bela Foods e a Céu Azul. Ainda, adquiriu as operações no Brasil e no México da Tyson Foods. Na Austrália, o foco foi na expansão da produção de processados com a compra do Grupo Primo Smallgoods, líder do segmento no país e detentor de marcas fortes.

Em 2015, segue a expansão na produção de aves no Brasil com a compra da Anhambí Alimentos e da Big Frango. Já no exterior, particularmente nos EUA, começa a expandir seus negócios na área de suínos com a aquisição da Cargill Suínos, o que incluía: duas unidades de processamento, cinco fábricas de ração e quatro granjas. Com isso, a JBS passa a ser também o segundo maior produtor de carne suína dos EUA.

No ano de 2015 a JBS ingressa com mais força também na Europa através da compra da Moy Park, especializada no processamento de aves e na fabricação de produtos preparados com 13 unidades produtivas no Reino Unido, França, Holanda e Irlanda. A empresa possui marcas fortes no mercado.

No último relatório de 2015 da Companhia, a empresa já possuía mais de 300 unidades de produção, 129 localizadas no Brasil, 52 nos Estados Unidos, 03 no Canadá, 21 na Austrália, 14 na Europa, 07 na Argentina, 03 no Paraguai, 06 no México, 03 no Uruguai, 01 cada em Porto Rico, Alemanha, Nova Zelândia, China e Vietnã.

Assim como proposto na estratégia da companhia, os primeiros investimentos se concentraram na ampliação da plataforma de produção (**Figura 15**) para depois ampliarem sua plataforma de vendas e distribuição, aumentar seu portfólio de produtos de alto valor agregado e finalmente investir nas marcas dos seus produtos.

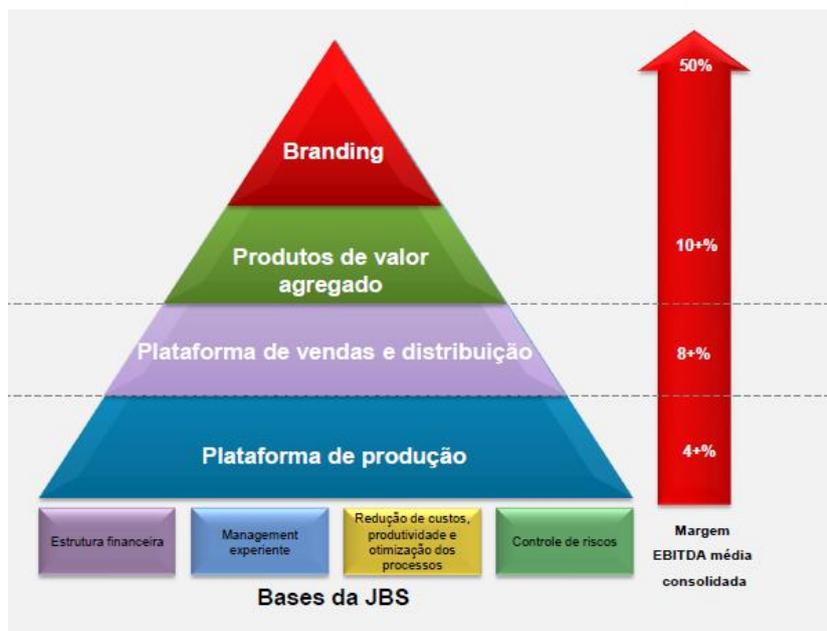


Figura 15. Estratégia de crescimento da JBS.
Fonte: JBS.

A questão das barreiras fitossanitárias se inclui principalmente nas etapas de expansão da produção e de ampliação das vendas e distribuição. Foi visando expandir as vendas para outros países que a JBS passou a investir em aquisições em outros países, primeiramente os de maior produção de carne bovina, e, em um segundo momento, nos países consumidores.

Além da transposição de dificuldades relacionadas às barreiras comerciais, a internacionalização proporcionou posição de vantagem no mercado à empresa, que passou a deter uma estrutura de produção com custos reduzidos e eficiência operacional, além de atingir mais de 150 países, o que permite à companhia reduzir a exposição a mercados individuais ao mesmo tempo em que tem acesso a todos os mercados consumidores.

Tão importante quanto o acesso à mercados, o crescimento da empresa se viabilizou em partes pela grande captura de sinergias entre suas unidades e as que gradualmente iam sendo incorporadas à Companhia.

De fato, segundo o executivo do JBS entrevistado nessa pesquisa, além do atendimento aos diversos mercados foi possível ser mais flexível à necessidade do cliente. O comprador pode ter preferência por algum tipo de carne que só determinado país fornece e, na estrutura atual, o JBS consegue atendê-lo por estar presente em todos os principais polos mundiais de produção de carne bovina, ou mesmo de suína e de aves.

Por exemplo, *“se ele [cliente] quer um produto prime com 30% de marmoreio, no Brasil não existe. Aí dá pra importar esse produto ou da Argentina ou dos EUA. Ou se ele quer um filé sem cordão, vai ser só do Brasil mesmo que é o único que produz esse produto”*.

As sinergias também ocorrem em termos de tecnologia e qualificação dos recursos humanos. Em termos de tecnologia, o entrevistado comentou sobre as viagens de *benchmark* que as equipes fizeram, conforme as novas unidades no exterior iam sendo incorporadas à JBS. As equipes, então, montavam um plano de ação de quais oportunidades existem que eles possam priorizar: frete marítimo, embalagem, inovação (P&D), rendimento, utilização de equipamento, temperatura nas câmaras, nº de funcionários por linha por frango.

A evolução, segundo ele, foi observada não somente nas fábricas, mas também nos confinamentos e alimentação de aves e suínos. A fórmula da alimentação é mais eficiente pensando em termos de rendimento nas fábricas. Conseguiram melhorar alguns controles de qualidade que eles têm conforme foram captando ideias de fora.

Outro exemplo é a empresa da Europa, a Moy Park. Eles têm uma equipe muito grande de pesquisa e desenvolvimento pela natureza do negócio porque na Europa se faz um esforço grande de pesquisa com foco no cliente e suas demandas. Eles fazem parcerias com os clientes (supermercados, por exemplo) para desenvolver os produtos que eles querem e o cliente, por sua vez, se compromete a comprar aquele produto por tantos anos para custear o trabalho que foi feito. Eles pegam esses produtos e aproveitam para lançar em outros países.

Segundo o entrevistado, não houve muito choque cultural entre as equipes de diferentes países. Na percepção dele, o negócio de carne bovina é muito parecido no mundo todo e, ao dar oportunidade, treinamento e incentivo financeiro pra que as equipes deem o seu melhor, não importa a nacionalidade. Todos são movidos pela mesma motivação. O importante é eles se sentirem parte da propriedade (*“ownership”*).

A questão cultural também não influenciou na escolha dos países para se internacionalizar. A escolha foi feita baseada nos aspectos produtivos do país de destino, ou seja, países que tinham escala de produção. Para o entrevistado, *“são nesses países que precisa estar. Não tem nada a ver com a cultura. É um negócio”*.

Em termos de barreiras comerciais à carne brasileira, o entrevistado acredita que o processo de internacionalização não tenha trazido nenhum tipo de redução das barreiras no âmbito setorial. Segundo ele, essa é uma questão a ser tratada pelo governo. O que influenciou, sim, foi no impacto dessas barreiras nos resultados da empresa, já que ela passou a atender todos os mercados através de suas subsidiárias no exterior.

5.3. O Caso Marfrig

Aos 16 anos, Marcos Molina pediu emancipação ao pai, um açougueiro em Mogi Guaçu, interior de São Paulo. Sua meta era criar um negócio de distribuição de carnes. Em pouco mais de dez anos, o fundador do Marfrig construiu um império que faturava R\$ 28 bilhões e estava presente em 23 países dos cinco continentes (Marfrig, 2016).

Segundo informações disponibilizadas no site da empresa, Molina sempre foi uma pessoa simples, direta, objetiva e que busca, nas palavras dele, "*fazer as coisas sem burocracia. O que precisa ser resolvido tem de ser resolvido e da forma certa*". O empreendedor é conhecido por cativar as pessoas com seu sotaque caipira carregado, mas principalmente por escutar e atender as necessidades dos clientes.

De acordo com uma reportagem da revista Dinheiro Rural⁹, a história do dono do Marfrig é única, pois ele percorreu o caminho inverso ao dos seus concorrentes. O Marfrig já surgiu na ponta final, no varejo, e de lá veio descendo em direção ao campo. O JBS (Friboi na época) e o Bertin, por sua vez, nasceram no meio rural.

Segundo informações da Companhia (Marfrig, 2016), o Grupo Marfrig iniciou suas atividades em 1986 com cortes de carnes especiais para grandes redes de restaurantes no Brasil. Em 1998, a empresa inaugurou seu próprio centro de distribuições em Santo André (SP), que foi expandido nos anos 2000.

Foi também em 2000 que foi arrendado pela empresa o primeiro frigorífico, localizado na cidade de Bataguassu, no Mato Grosso do Sul. Além disso, iniciou-se as atividades de exportação por meio da marca GJ, hoje reconhecida internacionalmente.

⁹ <http://dinheirorural.com.br/secao/agronegocios/os-olhos-do-dono-engordam-o-boi>

Em 2006, ainda segundo informações da Companhia, houve novas expansões para os estados de Goiás, Rondônia e Rio Grande do Sul, além de uma nova planta de abate em São Paulo. Ainda em 2006, o Marfrig inicia seu processo de internacionalização, passando a operar em outros países da América Latina. Em 2015, o Grupo Marfrig ficou em sexto lugar no ranking de internacionalização da Fundação Dom Cabral.

O processo de aquisição fora do país começou com a compra de empresas na Argentina, Chile e Uruguai, A Argentine Breeders and Packers (AB&P), empresa tradicional na Argentina, foi uma das escolhidas. Tal empresa já era líder na produção e comercialização de carne bovina de alta qualidade para exportação. A especialidade da AB&P era em carne de gado angus, a preferida pelos americanos e europeus e, na época, largamente comercializada pelo Marfrig no Brasil¹⁰.

Em julho de 2006, a empresa constituiu a subsidiária Marfrig Chile, e em setembro daquele mesmo ano comprou 50% do capital da Quinto Cuarto S.A., maior importadora de carnes do Chile. Se, na Argentina, o alvo era a produção e as marcas fortes já consolidadas nos mercados interno e externo, no Chile, o objetivo era ficar mais próximo do consumidor e buscar alternativas para vender para este mercado. Após os casos de febre aftosa detectados no rebanho brasileiro, o mercado chileno se fechou para a carne bovina do Brasil.

Ainda em 2006, o Grupo comprou, no Uruguai, o Frigorífico Tacuarembó S.A., que operava com exportações para todos os continentes, e a Inaler S.A., unidade de abate e processamento de bovinos e cordeiros. A entrada no Uruguai foi um passo mais importante porque garantiu acesso mais rápido a consumidores cobiçados pelos brasileiros. O país exportava carne para o México, Estados Unidos e Canadá, mercados fechados ao Brasil por causa de restrições sanitárias²¹.

De acordo com os levantamentos realizados nessa pesquisa, dos países da América do Sul nos quais as empresas brasileiras se internacionalizaram, apenas o Uruguai não teve registros de doenças como febre aftosa e o mal da “vaca louca”. Além disso, a produção do país era voltada especialmente para as exportações e seus embarques vinham crescendo ano a ano.

¹⁰ <http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/marfrig-investe-us-70-milhoes-na-compra-de-frigorificos-m0115476>

Assim, mesmo o JBS tendo sido pioneiro na internacionalização, ao final de 2006 era o Marfrig que possuía mais subsidiárias nos países vizinhos, tendo maior flexibilidade no atendimento à demanda de seus clientes ao redor do mundo.

Ao abrir capital no ano seguinte, o prospecto da empresa entregue à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) já apresentava relatava a capilaridade da empresa no mercado internacional. Segundo o relatório, através de suas unidades no Brasil, Argentina, Uruguai e Chile, o Marfrig já exportava carne para os principais mercados, incluindo União Europeia, Estados Unidos, Japão e Coreia do Sul.

De acordo com o prospecto apresentado pela Companhia à CVM em 2007, naquela época, a empresa já era uma das maiores empresas produtoras de carne bovina e seus subprodutos na América do Sul. O “*mix*” de produtos de carne bovina incluíam cortes tradicionais e especiais, cortes porcionados, carne bovina cozida congelada, carnes enlatadas e carne bovina desidratada (“*beef jerky*”).

Acreditavam, de acordo com o prospecto, que já possuíam uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes por conseguir suprir as necessidades de seus clientes a partir de diferentes plantas de abate e/ou processamento, minimizando eventuais restrições sanitárias, comerciais trabalhistas e governamentais que pudessem afetar a produção deles em determinada região.

Até então, eles possuíam um portfólio de marcas reconhecidas no Brasil como símbolos de qualidade e consistência como “*Bassi*”, “*Montana*” e “*Palatate*”, e a marca “*GJ*”, esta última umas das principais marcas de carne bovina para exportação na época. Possuíam, ainda, outras marcas de prestígio, incluindo a “*Aberdeen Angus*”, e “*AB&P*” na Argentina, e a “*Tacuarembó*”, “*Hamby*” e “*Bernina*” no Uruguai.

De acordo com o prospecto, em 2006, os produtos do Marfrig eram exportados a clientes em 56 países sendo que, destes clientes, nenhum foi individualmente responsável por mais de 2,5% da receita líquida. As aquisições na Argentina e no Uruguai ajudaram a diversificar ainda mais os canais de distribuição e deram acesso a novos clientes. A capacidade de distribuição nos mercados domésticos onde tinham plantas e no mercado internacional já os davam flexibilidade para ajustar os volumes vendidos em ambos mercados conforme as oportunidades que se apresentavam em cada uma delas.

Ainda em 2007, a expansão da empresa continuou para países da América do Sul. No Chile, o Grupo comprou o capital remanescente da empresa Quinto Cuarto S.A. e adquiriu o Frigorífico Patagônia S.A., que produzia cortes de cordeiro e exportava.

Com a aquisição dos Frigoríficos LaCaballada, naquele ano, o Marfrig se tornou o maior grupo exportador de carne bovina do Uruguai. No Uruguai, houve a aquisição da Colônia S.A., que tinha produção, unidade industrial, processamento e exportação de carne bovina e derivados.

Ainda em 2007, na Argentina, o Marfrig incorporou a Quickfood S.A. – o que incluía a marca Paty, líder de mercado e sinônimo de “hambúrgueres” no país. Naquele ano, o Grupo também adquiriu a empresa argentina Mirab S.A., líder em meat snacks e controladora da Mirab USA, maior processadora e distribuidora de beef jerky nos Estados Unidos. Assim, a empresa entra também no mercado norte-americano.

No ano de 2008, o Grupo entra no mercado europeu com a aquisição da CDB Meats, empresa de importação e distribuição de alimentos no Reino Unido.

Ainda naquele ano, a Marfrig adquiriu o grupo norte-americano OSI, o que incluía operações no Brasil, Irlanda do Norte, Inglaterra, França e Holanda. Nesta transação estavam inclusas a Braslo (aves e bovinos), a Agrofrango (aves) e a Moy Park, esta última a segunda maior empresa da Irlanda do Norte, com produtos comercializados em todo o varejo e *food service* europeu.

Em 2009, o Grupo Marfrig adquiriu a Seara Alimentos S.A., negócio brasileiro de proteínas animais (aves, suínos e industrializados) da Cargill Inc. Essa transação incluiu as afiliadas da empresa na Europa e na Ásia.

Também naquele ano, houve a aquisição de 51% do Grupo Zenda, de produção e comercialização de couros semi-terminados, acabados e cortados para indústrias automobilísticas e de aviação e tapeçaria. A sede da empresa era no Uruguai, mas possuía unidades comerciais na Argentina, México, Estados Unidos, Alemanha, África do Sul, Chile, Hong Kong e China.

No ano seguinte (2010), o Grupo Marfrig adquiriu as empresas O’Kane, com operações de peru e frango, e a Keystone Foods, empresa com atuação global na área de desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição de alimentos à base de carnes de aves, peixes, suínas e bovinas, especializada em food services.

Em 2011, o Grupo parte para o promissor mercado chinês, formando duas joint ventures na China: a COFCO, focada nas operações de logística e distribuição de alimentos, e a Chinwhiz, especializada na produção de aves.

Em 2012, o Grupo vende os serviços de operação de logística da Keystone Foods para a Martin-Brower. Em 2013, vende Seara Brasil e Zenda para JBS e volta foco para carne bovina e food service no Brasil, mantendo as operações de Keystone e MoyPark no exterior.

A expansão internacional do Grupo Marfrig se iniciou com a aquisição de indústrias processadoras em países da América do Sul. O objetivo principal era driblar barreiras não sanitárias impostas ao Brasil para a exportação de carne. Através das unidades em países vizinhos, que muitas vezes não estavam sujeitos às mesmas barreiras, era possível atender mais países no mercado internacional.

Logo o Grupo se expandiu para países da Europa, Ásia e Oceania com o intuito de construir uma rede que fosse estrategicamente favorável tanto do ponto de vista do fornecimento de matérias-primas quanto do ponto de vista de mercado consumidor para absorver a produção, de preferência produtos de maior valor agregado.

5.4. Comparativo entre JBS e Marfrig

Os bloqueios, por sua vez, certamente se refletiam no resultado das empresas brasileiras exportadoras, apesar da dificuldade em realizar uma avaliação mais precisa desse impacto antes do processo de abertura de capital dessas empresas. Em resposta a esse tipo de adversidade, as companhias brasileiras só iniciaram o processo de expansão para outros países somente depois de quase dez anos da liberalização comercial. Além disso, logo em seguida, iniciou-se o processo de abertura de capital dessas empresas, o que torna as informações sobre as mesmas mais acessíveis e passíveis de uma análise mais aprofundada.

Mesmo nos materiais disponibilizados pelas próprias empresas ao público geral nos sites das companhias, bem como nos relatórios aos investidores, ficou claro que um dos principais motivadores da internacionalização foi de fato a busca por acesso a

mercados. As barreiras comerciais impostas à carne brasileira limitavam o potencial de vendas das companhias.

No início, as estratégias da maioria das indústrias brasileiras processadoras de carnes se convergiam na aquisição de frigoríficos em países vizinhos, que, por sua vez, não tinham as mesmas restrições que o Brasil em alguns mercados. Com o passar dos anos, algumas das empresas que iniciaram o processo de internacionalização faliram e outras foram fundidas em um processo de concentração dos frigoríficos nacionais que se estabeleceu principalmente após 2008.

As empresas que seguiram com forte processo de internacionalização foram a JBS e o Grupo Marfrig. O crescimento fora do Brasil foi tamanho que ambas chegaram a ficar dentre as 10 empresas mais internacionalizadas do país em 2014.

Apesar do início similar de compra de unidades em países vizinhos, as estratégias adotadas por ambas as companhias nas novas aquisições foram se divergindo. Levando em conta o depoimento de um dos especialistas do setor entrevistado nessa pesquisa, as aquisições revelam muito o perfil dos principais tomadores de decisão que estiveram à frente de cada uma dessas companhias. Enquanto os líderes do JBS têm um histórico voltado principalmente para a produção frigorífica, os do Marfrig tem na bagagem uma forte influência na área de comercialização e atendimento às necessidades dos clientes.

A **Tabela 7** apresenta um resumo comparativo entre os processos de internacionalização das empresas para que se possa, posteriormente, fazer um paralelo com a reação dessas empresas a eventuais barreiras à exportação de carne brasileira que tenha ocorrido após essas empresas terem se instalado também em outros países.

Tabela 7. Comparativo dos processos de internacionalização das empresas JBS e Marfrig.

País	JBS	Marfrig
2005		
Argentina 	Aquisição da Swift Argentina Foco na produção de industrializados.	
2006		
Argentina 	Aquisição da Companhia Elaborada de Produtos Alimentícios (Cepa)	 Aquisição da Argentine Breeders and Packers (AB&P)
Chile		Aquisição de 50% do capital da Quinto Cuarto S.A. Maior importadora de carnes do país
Uruguai		Aquisição do Frigorífico Tacuarembó S.A. Aquisição da Inaler S.A.
2007		
Argentina 		 Incorporação da Quickfood S.A. Incluía a marca Paty, líder de mercado e sinônimo de “hambúrgueres” no país.
		Aquisição da Mirab S.A. Líder em meat snacks e controladora da Mirab USA, maior processadora e distribuidora de <i>beef jerky</i> nos Estados Unidos.
Chile		Aquisição dos 50% remanescentes da Quinto Cuarto S.A. Aquisição do Frigorífico Patagônia S.A. (cordeiro)
Uruguai		Aquisição dos Frigoríficos LaCaballada Aquisição da Colônia S.A. Produção, unidade industrial, processamento e exportação de carne bovina e derivados.
EUA	Aquisição da SB Holdings	

		Aquisição da Swift Foods Company	Incluía unidades da empresa na Austrália		
2008					
Austrália		Aquisição da Tasman Group			
EUA		Aquisição da Smithfield Beef		Aquisição do grupo norte-americano OSI	Incluía operações no Brasil, Irlanda do Norte, Inglaterra, França e Holanda
Europa		Aquisição de 50% do Inalca (Grupo Cremonini), na Itália		Aquisição da CDB Meats	Empresa de importação e distribuição de alimentos no Reino Unido
2009					
Brasil		Fusão com o Bertin	Incluía as unidades do Paraguai, Uruguai e Argentina		Aquisição da Seara Alimentos S.A. (aves, suínos e industrializados)
Uruguai					Aquisição de 51% do Grupo Zenda (couros)
EUA		Aquisição de 64% da Pilgrim's Pride (aves)			Incluía unidades comerciais na Argentina, México, Estados Unidos, Alemanha, África do Sul, Chile, Hong Kong e China
2010					
Austrália		Aquisição da Tatiara Meat Company (TMC)			
		Aquisição de ativos da Rockdale Beef			
		Aquisição do confinamento McElhaney		Aquisição da O'Kane	Operações de peru e frango
EUA		Aumento da participação na Pilgrim's Pride para 67,27%		Aquisição da Keystone Foods	Empresa com atuação global na área de desenvolvimento, produção, comercialização e distribuição de alimentos à base de carnes de aves, peixes, suínas

					e bovinas, especializada em <i>food services</i>
Europa		Aquisição do Grupo Toledo			
2011					
EUA		Aumento da participação na Pilgrim's Pride para 75,3%			
				Joint Venture com a COFCO	Focada nas operações de logística e distribuição de alimentos
China				Joint Venture com a Chinwhiz	Especializada na produção de aves
2013					
Uruguai		Aquisição do Grupo Zenda (couros)	Incluía operações no México, Argentina, Alemanha e África do Sul, além de um escritório comercial e um centro de distribuição nos EUA		
		Aquisição da XL Foods	Incluía unidades dos Estados Unidos		
Canadá					
2014					
Austrália		Aquisição do Grupo Primo Smallgoods			



2015

EUA		Aquisição da Cargill Suínos	
Europa		Aquisição da Moy Park (aves e processados)	Incluía unidades no Reino Unido, França, Holanda e Irlanda

Fonte: Elaborado pela autora com base nos resultados da pesquisa.

5.5. Transpondo as Barreiras

Um dos pontos mais importantes do Acordo SPS para o comércio de carne bovina brasileira foi o princípio da regionalização, contido no Artigo 6º. Tal princípio, segundo a OIE, permite que divisas administrativas ou barreiras naturais possam delimitar uma região na definição de seu *status* sanitário. Dessa forma, mesmo com grande extensão territorial, o Brasil poderia ter partes de seu território reconhecidos como livres de determinadas zoonoses.

Teoricamente, isso poderia favorecer algumas regiões que conquistassem *status* sanitário mais elevado e, portanto, teriam melhores condições de pleitear a venda para mercados mais exigentes. Mas também poderiam, em casos de surtos de doenças, evitar que as exportações de todo o território nacional fossem bloqueadas.

Mesmo previsto pela OIE, o princípio de regionalização não era aceito por alguns países. Assim, quando ocorria casos de doenças no Brasil, muitos países bloqueavam as importações de carne brasileira de todo o país, especialmente do produto *in natura*.

Tendo em vista a estrutura organizacional formada através do processo de crescimento no Brasil e de internacionalização, as atuais opções tanto do JBS quanto do Marfrig diante de uma eventual barreira à exportação de carne do Brasil são muito maiores do que há dez anos.

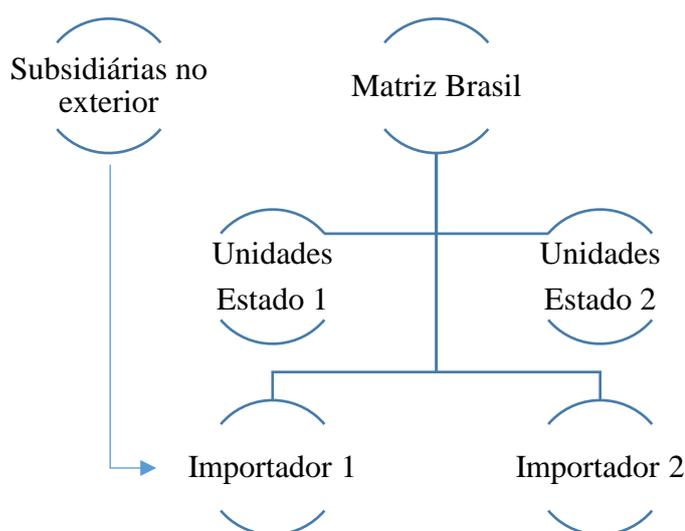


Figura 16. Esquema das opções de um frigorífico diante de uma barreira comercial.

Fonte: Elaborado pela autora.

Considere a **Figura 16** acima e suponha que o *Importador 1* bloqueie a compra de carne brasileira por uma questão sanitária, que é a causa mais grave para o estabelecimento de uma barreira comercial por parte de um país comprador. Em um cenário antes da adoção do princípio de regionalização do Acordo SPS, o frigorífico teria apenas duas opções.

Opção 1: *Redirecionar a mercadoria para o mercado interno.*

Opção 2: *Redirecionar a mercadoria para o Importador 2.*

Com o surgimento do princípio de regionalização do Acordo SPS, um surto de determinada doença poderia ocasionar o bloqueio de apenas algumas regiões ou estados brasileiros. Considerando-se que esses frigoríficos tiveram crescimento considerável também no Brasil, com unidades por diversos estados nacionais, surge uma terceira opção, caso o país importador respeite o princípio de regionalização. Além disso, é preciso que as unidades dos outros estados também estejam habilitadas a exportar para este país. No esquema, suponha que o *Importador 1* tenha bloqueado apenas a importação do *Estado 1*. Neste caso:

Opção 3: *Exportar para o Importador 1 através de unidades frigoríficas do Estado 2 que também sejam habilitadas a exportar para o mesmo.*

Após o processo de internacionalização, surgem duas novas opções, dependendo da estratégia de expansão que tenha sido realizada pela empresa:

Opção 4: *Exportar para o Importador 1 através de uma subsidiária no exterior.*

Opção 5: *Importar carne de outros países para suprir clientes no exterior.*

As opções 1, 2 e 3 eram comuns ao JBS e ao Marfrig, pois ambos possuem unidades em diversos estados brasileiros. Diante de um bloqueio total ou parcial das importações de algum país à carne brasileira, os dois teriam basicamente as mesmas condições de remanejar a origem da carne, no caso de um bloqueio regional, ou de encontrar um outro destino (interno ou externo) para a carne, no caso de um bloqueio total.

Porém, dentre as opções 4 e 5, a quarta está mais voltada para a estratégia do JBS e quinta para a do Marfrig. Ocorre que o processo de internacionalização do JBS se consolidou especialmente para a aquisição de empresas em países de elevado potencial

produtivo. Alguns deles, como os vizinhos da América do Sul, também são voltados para a exportação. Nesse caso, o JBS consegue garantir seu suprimento e ao mesmo tempo remanejar as vendas globais, conforme a necessidade. No esquema de análise, o JBS, através de uma *Subsidiária no exterior* passa a atender o *Importador 1*.

Já no caso do Marfrig, seu processo de internacionalização foi focado na proximidade do cliente. Por algum tempo, a empresa também buscou crescer em termos de unidades localizadas estrategicamente em regiões produtivas, mas aos poucos vendeu algumas unidades, inclusive para o JBS. No início de sua história, o Marfrig começou com a perspicácia de seu gestor em identificar necessidades dos clientes e comprar os produtos que as atendesse. Se por um tempo essa característica se dissipou, com o tempo o Marfrig foi voltando às origens de bom comprador de carne, porém, com uma perspectiva global.

Se analisarmos o esquema proposto, a *Subsidiária no exterior* do Marfrig estaria provavelmente no país do *Importador 1*. Assim, como os demais importadores do país, a empresa buscaria novos fornecedores para atender seus clientes no exterior, ao mesmo que buscaria alternativas para a venda de sua carne de origem brasileira.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por anos o segmento exportador da pecuária bovina de corte brasileira esteve sujeita às barreiras comerciais impostas à carne nacional. Seja por motivos comprovados de problemas sanitários ou de qualidade detectados no rebanho ou na carne brasileira, seja por barreiras que apenas mascaravam interesses políticos, econômicos ou comerciais, por diversas vezes as exportações de carne brasileira foram prejudicadas.

Como visto nos resultados dessa pesquisa, a liberalização do comércio mundial e sua consequente regulamentação pela OMC já foi um grande avanço para as transações internacionais de carne bovina. Além disso, o suporte dado pela OIE no que tange às questões sanitárias foram cruciais para o sucesso da implementação dos regulamentos.

Se analisados os dados das exportações de carne bovina brasileiras, pôde-se observar que, mesmo após o processo de internacionalização das empresas o setor como um todo conseguiu superar as adversidades quando barreiras foram impostas à carne nacional.

O que foi crucial para esse resultado foi justamente um dos pontos mais importantes da regulamentação: o princípio de regionalização adotado pela OIE na avaliação do *status* sanitário dos rebanhos. Com isso, um país como o Brasil de extensão territorial de proporções continentais pôde ser dividido em diferentes zoneamentos e cada um destes avaliado de forma diferente em termos de sanidade animal.

Assim, mesmo quando ocorreram casos de enfermidades nos rebanhos de determinadas regiões, a contenção da doença no segmento de produção animal, bem como o bloqueio do comércio internacional de carne bovina puderam ser restritos a determinados estados.

Com isso, as empresas brasileiras processadoras de carnes que já vinham em um processo de crescimento e expansão territorial, com unidades de abate em diversas regiões do país, já conseguiam lidar com o problema de barreiras apenas remanejando a logística de suprimento para atender seus clientes internacionais. Isso, claro, dentro das exigências legais e conforme a disponibilidade de outras unidades da mesma empresa em outros estados que também fossem habilitadas a exportar para os países que eventualmente bloquearam a importação do produto de outro estado.

Nos estudos de caso realizados com as principais empresas internacionalizadas do setor, ficou evidente que um dos principais motivos que desencadeou o processo de expansão das empresas para outros países foi superar as dificuldades relacionadas às barreiras comerciais que eram impostas à carne brasileira. Porém, o que se conclui é que a superação de barreiras comerciais não era apenas daquelas formalmente impostas em momentos de crise sanitária principalmente.

A internacionalização das empresas brasileiras processadoras de carnes superou barreiras comerciais porque conseguiu se aproximar mais do cliente externo e atender melhor às suas necessidades. A expansão para outros países trouxe novas opções de venda às indústrias nacionais. E cada uma delas adotou estratégias diferentes nessa empreitada.

A JBS focou sua estratégia em consolidar primeiro sua capacidade de suprimento, com compra de empresas em países conhecidos por seu potencial produtivo. Seu objetivo era claramente de estar em todos os locais que atendiam aos principais mercados consumidores para garantir seu acesso a todos eles, independente de barreiras comerciais. Caso houvesse algum tipo de bloqueio das importações de determinado país, os compradores se voltariam para a aquisição de carne de outro que pudesse atender à sua demanda, e o JBS teria condições de atendê-los.

Aos poucos, a empresa que é hoje a maior do mundo no setor foi se especializando em ganhos de eficiência e produtividade, bem como na capacidade de rapidamente estabelecer sinergias com as novas unidades adquiridas. Hoje a JBS consegue otimizar a maioria dos seus processos em nível global e, até certo ponto, se blindar de eventuais barreiras comerciais que sejam impostas às exportações de carne nos países que atua. Não que suas unidades de negócio não sejam prejudicadas por esse tipo de situação, mas sim porque, com uma cadeia global, a empresa consegue se adequar mais rapidamente à nova realidade do comércio mundial.

Quanto ao Marfrig, sua vantagem consiste em ter a flexibilidade de ser cliente e fornecedor. A essência da empresa está no atendimento aos clientes, ou seja, estar próxima do comprador, conseguir antecipar sua demanda e atendê-la da melhor forma possível. A estrutura do Marfrig permite que ele consiga aproveitar as melhores oportunidades tanto na compra como na venda de carnes nos mercados locais e global. Isso gera uma relação de confiança e fidelidade que o permite agregar ainda mais valor a

seus produtos. Além disso, a estrutura produtiva da empresa no Brasil garante boa parte do seu fornecimento de matéria prima.

De modo geral, a internacionalização das empresas brasileiras processadoras de carnes foi bastante rápida e ambas as empresas conseguiram ter sucesso em suas respectivas estratégias. Elas souberam aproveitar oportunidades de aquisição e se adequar às novas realidades de mercado. Ficou claro na pesquisa que, por crescer através de aquisições de empresas já estabelecidas em outros países, as barreiras à entrada que uma nova empresa ou uma nova marca teria que lidar caso tivesse que construir tudo desde o princípio, foram reduzidas consideravelmente.

Nesse contexto, é importante destacar o papel crucial que a liderança teve nos dois casos. Os irmãos Batista, que cresceram acompanhando e contribuindo para a evolução do negócio iniciado pelo pai na década de 50 em Goiás, não deixaram que o tradicionalismo prevalecesse na gestão da JBS. Pelo contrário, conseguiram aliar o conhecimento do negócio frigorífico adquirido ao longo dos anos com seus perfis empreendedores e abertos à novas ideias e perspectivas.

Quanto ao Marfrig, Marcos Molina, além de imprimir sua marca no nome da empresa, disseminou seu modelo de gestão na estratégia de todo o grupo. Por ter começado no segmento de distribuição de carnes, fornecendo cortes especiais para grandes redes de restaurantes no Brasil, o negócio sempre foi voltado à entender e atender as verdadeiras necessidades dos clientes. Por isso, quando a empresa começou a passar por algumas dificuldades financeiras, a administração decidiu por focar no que eles sabem fazer melhor: vender carne bem!

Se, em um primeiro momento, essa foi a melhor saída para o Marfrig, agora seus riscos aumentam. Com a estrutura produtiva consolidada, a estratégia do JBS se volta para aproximação dos clientes e geração de valor, inclusive com investimentos em desenvolvimento de produtos, estabelecimento de marcas fortes nos mercados brasileiro e global, além de contar com um amplo portfólio de produtos para todos os gostos.

O Marfrig pode conhecer melhor o cliente e, portanto, atendê-lo de forma mais eficaz. Porém, até quando conseguirá fazer isso de forma eficiente comparativamente ao que o JBS consegue fazer devido à sua estrutura produtiva.

Além disso, com a venda da Seara ao JBS, o Marfrig perdeu uma marca forte e já estabelecida nos setores de carne suína e de frango. Trabalhar com as três carnes, além de outros produtos de origem animal, confere ainda mais vantagem competitiva à JBS. Após a aquisição da Seara, a empresa já avançou consideravelmente no mercado brasileiro, superou a BRF em produção de carne de frango no Brasil e, até o momento de conclusão dessa pesquisa, estava prestes a superar a concorrente também em exportação de carne de aves.

Nem a BRF – resultado da fusão das empresas Sadia e Perdigão (empresas que por muitos anos foram as maiores nos segmentos de aves e suínos) – conseguiu se manter na liderança diante do rápido e intenso crescimento da JBS. Assim, uma retomada do Marfrig nesses segmentos seria muito mais difícil. As barreiras à entrada se tornam cada vez mais elevadas.

Este estudo se ateve apenas à análise do setor de carne bovina por claramente ser aquele no qual as barreiras comerciais no mercado internacional eram maiores e, portanto, motivou as empresas brasileiras que processavam esta carne a se internacionalizarem. No entanto, as últimas aquisições dessas empresas já antecipam um forte movimento de integração global entre diversos segmentos de proteína animal.

Por isso, como sugestão para estudos futuros, propõe-se que as outras cadeias também sejam analisadas individualmente do ponto de vista da internacionalização e que haja uma busca por entender quais são as atuais e potenciais sinergias entre essas cadeias. Uma avaliação ampla como esta que se propõe daria maiores subsídios para avaliar como a cadeia global de carnes se configurará nos próximos anos e qual será o papel do Brasil e das indústrias brasileiras nesse cenário.

Nas projeções sobre o agronegócio do futuro e produção mundial de alimentos, muitas das apostas estão no Brasil. As expectativas em relação à demanda são cada vez maiores, baseadas nos prováveis aumentos de consumo na Ásia e na África. No caso do setor de carnes, quando se avalia os países com potencial para suprir essa demanda, o Brasil é um dos poucos países que tem condições de elevar sua produção, inclusive sem a necessidade de expandir em área, ou seja, somente com avanços em termos de produtividade.

Por diversos motivos, tais como disponibilidade de área, custo da mão de obra, uso de tecnologia e problemas sanitários, a produção de carnes em muitos países do

mundo tende a se reduzir a médio e longo prazos, gerando um potencial de crescimento da participação do Brasil no comércio internacional. Nesse contexto, diante da necessidade de suprimento global, muitas das barreiras ao produto brasileiro tenderiam a se reduzir, favorecendo as empresas brasileiras do setor de carnes de modo geral.

A ponto principal é que, quando e se de fato essas perspectivas se consolidarem, as empresas brasileiras já internacionalizadas terão vantagens competitivas em relação às que se reservaram a atuar apenas no Brasil. Maior confiança e fidelidade por parte dos clientes que já conheceriam suas marcas globais, conhecimento sobre as necessidades dos clientes, otimização da logística mundial de entrega dos produtos para os diferentes canais de comercialização são apenas algumas das vantagens que as empresas internacionalizadas teriam em relação às nacionais.

Além disso, o crescimento atual dessas empresas também as colocam como direcionadoras dos avanços do setor. As empresas internacionalizadas têm trazido para a produção brasileira os conhecimentos adquiridos em suas unidades do exterior e gerado um avanço do setor em termos de tecnologia e eficiência que pressiona os concorrentes brasileiros.

Assim, esta pesquisa foi um primeiro passo para avaliar não só como foi o processo de internacionalização dessas empresas, mas para instigar novas pesquisas que foquem também na avaliação das principais mudanças que essa nova configuração global das empresas de carnes pode trazer para a produção e comercialização de seus produtos no Brasil e no mundo. Os resultados poderiam, inclusive, servir de exemplo para a avaliação de outros setores, mesmo que não seja aqueles do agronegócio.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE – ABIEC. Disponível em: < <http://www.abiec.com.br/>>. Acesso em: 11 jan. 2016.
- ALEM, A.C.; CAVALCANTI, C.E. O BNDES e o Apoio à Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, v.12, n.24, p. 43-76, dez. 2005.
- ANUALPEC. *Anuário estatístico da pecuária de corte*. São Paulo: FNP Consultoria e Comércio Ltda., 1994.
- ANUALPEC. *Anuário estatístico da pecuária de corte*. São Paulo: FNP Consultoria e Comércio Ltda., 2003.
- BADO, A. L. Das vantagens comparativas à construção de vantagens competitivas: uma resenha das teorias que explicam o comércio internacional. *Economia e Relações Internacionais*, 3 (5), 2004
- BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. *A Economia da Estratégia*. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. 3ªed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BRF. *Histórico da BRF*. Disponível em: < http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=0&tipo=52087&conta=28>. Acesso em: 8. nov. 2014.
- BRYMAN, Alan. *Research methods and organization studies*. London: Unwin Hyman, London, 1989. 283 p.
- CARNEIRO, J.; DIB, L.A. Avaliação Comparativa do Escopo Descritivo e Explanatório dos Principais Modelos de Internacionalização de Empresas. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v.2, n.1, p. 1-25, jan./jun. 2007.
- CASTILHO, M.R. *Barreiras não tarifárias: o caso da imposição de restrições ambientais sobre as exportações brasileiras de papel e celulose*. Rio de Janeiro, 1994. 106p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro.

CENTRO DE ESTUDOS AVANÇADOS EM ECONOMIA APLICADA - CEPEA. 2015. Disponível em: <<http://www.cepea.esalq.usp.br/pib/>>. Acesso em: 26 jul. 2015.

CHILD, J.; RODRIGUES, S.B. Padrões e Motivos da internacionalização de empresas chinesas. In: OLIVEIRA Jr. (Colab.). *Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Chizzotti, A. *A pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais: evolução e desafios*. Revista Portuguesa de Educação, vol. 16, n. 2, Universidade do Moinho, 2003.

CINTRA, R.; MOURÃO, B. *Perspectivas e Estratégias na Internacionalização de Empresas Brasileiras*. Focus RI Assessoria e Consultoria em Relações Internacionais. São Paulo, 2005.

COELHO, D. B. *Empresas e governo no contexto da economia global: o papel do governo brasileiro na internacionalização das empresas brasileiras de bens de capital mecânicos*. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

CYRINO, A.B.; OLIVEIRA JUNIOR, M.M.; BARCELLOS, E.P. Evidências sobre a internacionalização de empresas brasileiras. In: OLIVEIRA Jr. (Colab.). *Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DUNNING, J. The study of international business: a plea for a more interdisciplinary approach. *Journal of International Business Studies*, v. 20, n. 3, p. 411-436, 1989.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. *Brazilian Multinationals*. Cambridge University Press, 2011.

FOOD AND AGRICULTURAL ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS – FAO. Disponível em: <www.faostat.fao.org>. Acesso em: 26 jun. 2015.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Ranking FDC das Multinacionais Brasileiras 2014*. Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/blogspacodialogo/Lists/Postagens/Post.aspx?ID=373>>. Acesso em: 8 nov. 2014.

- GARCIA, A.S. BNDES e a expansão internacional de empresas com sede no Brasil. Esse texto é extraído da tese de doutorado “Políticas públicas e interesses privados: a internacionalização de empresas brasileiras e a atuação internacional do governo Lula” em elaboração. outubro de 2011.
- GEHLHAR, M; COYLE, W. 2001. Global Food Consumption and Impacts on Trade Patterns. *Changing Structure of Global Food Consumption and Trade*. Washington, DC: Economic Research Service, 2001.
- GUEDES, A. L. Negócios Internacionais e Gestão Internacional: evolução do campo teórico. In: OLIVEIRA Jr. (Colab.). *Multinacionais Brasileiras: Internacionalização, Inovação e Estratégia Global*. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- HYMER, S. *The International Operations of Nation Firms: A Study of Foreign Direct Investment*, Cambridge, MLT Press.
- JBS. *Apresentação Institucional JBS*. Disponível em: <<http://jbss.infoinvest.com.br/ptb/3164/Apresentao3T14.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2014.
- LAKATOS, E.M.; MARCONI, M.A. *Fundamentos de metodologia científica*. 3 Ed., Atlas: São Paulo, 1995.
- LAMPREIA, L.F.P. *Resultados da rodada do Uruguai: uma tentativa de síntese*. Estudos Avançados, v.9, n. 23, 1995.
- MARFRIG. *História*. Disponível em: <<http://www.marfrig.com.br/pt/marfrig-global-foods/historia>>. Acesso em: 5. nov. 2014.
- MARTINS JUNIOR, J.P. A Pesquisa nas Ciências Humanas e Sociais. In: PERDIGÃO, HERLINGER e WHITE (Orgs.). *Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. v.1. p. 23-31.
- MATHEUS, C.E.M. Filosofia da Pesquisa. In: PERDIGÃO, HERLINGER e WHITE (Orgs.). *Teoria e Prática da Pesquisa Aplicada*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. v.1. p. 2-12.

- MIRANDA, S.H.G. de. *Quantificação dos Efeitos das Barreiras Não Tarifárias sobre as Exportações Brasileiras de Carne Bovina*. Piracicaba, 2001. 254p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo.
- MORAES, W.F.A. de; OLIVEIRA, B.R.B. de; KOVACS, E.P. Teorias de Internacionalização e Aplicação em Países Emergentes: Uma Análise Crítica. *INTERNEXT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM*, São Paulo, v.1, n.1, p. 203-220, jul./dez. 2006.
- OECD/Food and Agricultural Organization of the United Nations (2015), *OECD-FAO Agricultural Outlook 2015*, OECD Publishing, Paris. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1787/agr_outlook-2015-en>. Acesso em: 29 jul. 2016.
- PENROSE, E. *A teoria do Crescimento da Firma*. Editora Unicamp. 2002. cap. 2.
- SECEX – Secretaria de Comércio Exterior – Disponível em: <<http://alicesweb.mdic.gov.br/>>. Acesso em: 15 jul, 2016.
- UNCTAD - Conferência das Nações Unidas para o Comércio e Desenvolvimento. Disponível em: <<http://unctad.org/en/Pages/DITC/Trade-Analysis/Non-Tariff-Measures/What-are-NTMs.aspx>>. Acesso em: 12 jun. 2016.
- UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE – USDA. Disponível em: <<http://www.fas.usda.gov/psdonline/>>. Acesso em: 15 out. 2015.
- WERNERFELT, B. A. The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol.5, p.171-180. 1984.
- WRIGHT, P.; KROLL, M.J.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, R.K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Tradução de Ana Thorell. 4ªed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A

I – Restrições quantitativas e limitações específicas similares	
Quotas de importação	Restrições de quantidades e/ou valores das importações de determinadas mercadorias por um determinado período de tempo; administrado global, seletiva ou bilateralmente.
Quotas de exportação	Restrições semelhantes às acima, porém incidentes sobre exportações
Licenciamento	Alguns sistemas de licenciamento são exigidos pelo governo para administrar as restrições ao comércio. Pode ser discriminatório ou de caráter geral.
Proibições	Seletivas em função de mercadorias e países de origem/destino; incluindo interdição à entrada ou saída de navios; também abrangem sanções legais.
Conteúdo doméstico	Requerimentos para utilização de determinada proporção de componentes de produção doméstica e/ou materiais para produção de bens finais.
Acordos bilaterais discriminatórios	Acordos Preferenciais de comércio que podem ser seletivos por mercadoria ou país; inclui acordo de origem preferencial.
Countertrade	Acordos envolvendo trocas diretas de mercadorias (<i>counterpurchasing</i>) e pagamentos em espécie.
Acordos de Restrições Voluntárias de Exportação	Restrições impostas por país importador mas administrado pelo exportador; administrado bilateral ou multilateralmente; requer sistema de licenciamento.
Controles cambiais e financeiros	Restrições aos pagamentos e/ou recebimentos de divisas visando ao controle do comércio e/ou fluxos de capitais; requer sistema de licenciamento; pode envolver sistema múltiplo de câmbio para diversas transações.
II. Medidas não tarifárias e políticas correlatas que afetam as importações	
<i>Variable levies</i> (taxas variáveis)	Baseado em um preço limite para importações, uma taxa é imposta de modo que o preço dos importados atinja o preço limite independentemente dos custos de importação.
Depósito prévio de importação	Parcela (ou total) do valor das importações são depositados em órgãos competentes antes do pagamento da importação efetivada, variando o tempo de depósito.
Ações anti- <i>dumping</i>	Imposição de uma obrigação adicional de importação quando o preço do produto importado é acusado de estar abaixo de alguma medida referente aos custos de produção; preços mínimos podem ser estabelecidos para evitar ações e investigações anti- <i>dumping</i> .
Direitos compensatórios	Imposição de uma obrigação adicional de importação contra alegações de imposição de subsídios externos;

	normalmente requer a comprovação do prejuízo doméstico.
<i>Border tax adjustment</i>	Quando impostos indiretos (como Imposto sobre valor agregado ou vendas), baseados no princípio do destino, taxam apenas importações, sendo as exportações isentas; os efeitos sobre o comércio serão neutros se feitos alguns ajustes.
III. Participação governamental no comércio e outras práticas e políticas que afetam comércio	
Subsídios	Subsídios diretos ou indiretos à exportação e produtos industriais substitutos de importações; inclui isenções fiscais e concessões preferenciais de crédito.
Política de compras do governo	Quando o governo dá preferência às empresas nacionais em suas compras em detrimento de empresas estrangeiras, através de contratos de concorrência pública; pode também fixar limites de importação para suas empresas.
Comércio estatal, monopólios públicos ou <i>franchises</i> excluídas	Ações governamentais que podem resultar em distorções de comércio, como por exemplo, estocagem de certos produtos e sanções punitivas que discriminem o transporte internacional.
Política industrial e medidas de desenvolvimento regional	Ações governamentais destinadas a auxiliar determinadas firmas, setores industriais ou regiões para ajustar as condições de determinados mercados.
Financiamento a P&D e outras políticas tecnológicas	Ações governamentais destinadas a corrigir distorções no mercado e auxiliar firmas privadas; inclui <i>spillovers</i> tecnológicos de programas governamentais, como defesa e saúde.
Sistema nacional de tributação e previdência social	Taxação de rendas, seguro-desemprego, seguro social e políticas correlatas que afetam comércio.
Política macroeconômica	Monetária/fiscal, de Balanço de Pagamentos e Cambiária que podem ter impactos sobre a produção nacional, no mercado externo e no fluxo de capitais.
Política de concorrência	Políticas de anti-truste e correlatas que podem inibir ou restringir competição e que têm impactos sobre comércio e sobre investimento.
Políticas de Imigração	Políticas seletivas ou gerais voltadas para limitar ou encorajar movimento internacionais de mão de obra, com impactos sobre comércio e sobre investimento.
Política de investimento externo	Proteção ou monitoramento dos fluxos de investimento direto estrangeiro, que podem afetar o comércio.
IV. Procedimentos alfandegários e práticas administrativas	
Procedimentos de valoração alfandegários	Construção de preços diferentes dos declarados para efeitos de cobrança de tarifas.
Procedimentos de classificação alfandegários	Utilização de classificações incompatíveis com as internacionais com o objetivo de impor tarifas.
Procedimentos de desembaraço alfandegário	Documentação, inspeção e práticas correlatas que podem inibir ou impedir o comércio.
V. Barreiras Técnicas	

Regras sanitárias e de saúde e padrões de qualidade	Ações destinadas a objetivos domésticos de saúde e qualidade de vida que discriminam contra importações.
Padrões/normas industriais e de segurança	Ações destinadas a objetivos domésticos relacionados à qualidade industrial que discriminam contra importações.
Regras para embalagens e marcas	Ações destinadas a objetivos domésticos que podem discriminar contra importações.
Regras ambientais	Ações destinadas a objetivos domésticos de preservação do meio ambiente que discriminam contra importações.
Regras de Anúncio e Mídia	Ações destinadas a objetivos domésticos que podem discriminar contra importações.

Figura 17. Classificação das barreiras não tarifárias.

Fonte: MIRANDA (2001).