ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ANÁLISE DE EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR ALIMENTÍCIOS

André José Montoro Varanda, Danielle Soares Tremonte, Felipe Dib Kulaif, Orientadora: Andresa Silva Neto Francischini

Resumo: A trajetória de internacionalização de empresas brasileiras tem diferentes aspectos por setor de atuação. Esta fase internacional é iniciada pelas empresas de acordo com suas estratégias, necessidades e oportunidades econômicas e de mercado. Este trabalho faz um estudo especifico do processo de internacionalização das empresas JBS e Perdigão, que fazem parte do setor alimentício brasileiro. No decorrer do estudo são apresentados os dados econômicos do Brasil desde a década de 80, que influenciaram a economia do país, bem como as diretrizes tomadas pelas empresas. Também são apresentadas as chamadas grandes teorias de internacionalização, que buscam explicar os processos e estratégias adotadas pelas empresas que iniciam suas atividades internacionais.

Palavras-chaves: Internacionalização, Empresas Brasileiras, Setor Alimentício.

1. Introdução

Este trabalho visa contextualizar o processo de internacionalização das empresas brasileiras do setor alimentício levando em consideração as diversas fases econômicas vividas no país. As análises propostas partem da consideração de que a inserção internacional, não só das empresas brasileiras, é de extrema importância para o crescimento dos setores em geral e da economia dos países.

O processo de internacionalização de uma empresa é influenciado por fatores internos e externos à empresa, assim para que uma empresa obtenha êxito em sua internacionalização o planejamento desta etapa é de extrema importância. A economia e os mercados estão em constante mudança, o que influencia a inserção das empresas em novos mercados. Este estudo analisa, primeiramente, os fatores de influência na internacionalização para que se possa alcançar uma compreensão mais clara de todo o processo.

A justificativa para o estudo é que o setor de alimentos tem um importante papel no desempenho da balança comercial brasileira, Ainda, o setor é responsável por um número considerável de empregos no país. Posteriormente são apresentadas informações adicionais sobre o setor.

Primeiramente serão apresentadas as grandes teorias e abordagens de internacionalização das empresas, onde autores dissertam sobre os diferentes aspectos que explicam o desenvolvimento do processo de internacionalização.

Posteriormente foi realizado um estudo mais detalhado da internacionalização das empresas brasileiras, onde é feita uma análise desde os motivos por se internacionalizar até os benefícios e incertezas de investimentos no mercado internacional. Neste momento também são relacionados alguns momentos econômicos do país, como a forte inflação da década de 80 combinada com um cenário de economia fechada e a abertura comercial acentuada somente na década de 90 que, por sua vez, fizeram com que as empresas brasileiras entrassem tardiamente no mercado externo.

Este estudo é importante devido à grande motivação e, muitas vezes, necessidade das empresas brasileiras de se internacionalizar para manter força perante a concorrência local e global. Isso se deve ao fato da internacionalização ser uma grande ferramenta para as empresas no que diz respeito à diversificação de mercado, contato com tecnologias novas, seleção de fornecedores, acompanhamento de tendências mundiais em setores relacionados, entre outros fatores.

Portanto, com o objetivo de analisar o processo de internacionalização de empresas brasileiras pertencentes ao setor alimentício, esta pesquisa considerou como amostra as empresas Perdigão e JBS (José Batista Sobrinho). É importante destacar que, durante a primeira fase do estudo, a fusão entre as empresas Sadia e Perdigão estava ainda em fase de negociação.

2. Referencial Teórico

2.1. O Conceito de Internacionalização de Empresas.

Nesta seção serão apresentadas as principais teorias clássicas que tratam de processos de internacionalização e desenvolvimento de negócios internacionais. Inicialmente são apresentadas as teorias clássicas, desenvolvidas a partir da consideração de aspectos econômicos na definição das estratégias de internacionalização. Em seguida, são apresentadas as principais teorias baseadas na consideração de aspectos comportamentais para a análise de processos de internacionalização. Nessa categoria destacam-se a teoria desenvolvida pela Escola Nórdica (Modelo de Uppsala) e a teoria definida como "*Born Global"*.

É importante destacar que, de acordo com as abordagens econômicas, uma empresa irá considerar fatores economicamente relevantes para decidir qual caminho seguir em um processo de internacionalização. Estas abordagens divergem em diversos aspectos, sejam eles relacionados ao poder do produto perante os mercados globais, a adaptação empresarial como forma de inserção em um novo mercado internacional ou até mesmo a absorção de processos produtivos à estrutura da empresa como forma de gerar vantagem competitiva. As principais teorias desenvolvidas a partir das abordagens econômicas para análise do processo de internacionalização são: a Teoria do Poder de Mercado, a Teoria do Ciclo de Produto, Teoria da Internalização e Paradigma Eclético. O quadro a seguir traz as principais teorias consideradas nesse estudo.

QUADRO 1 – Abordagens Clássicas e Recentes para Análise da Internacionalização

Aspectos Econômicos	Aspectos Comportamentais
Teoria do Poder de Mercado	Modelo Uppsala
Teoria do ciclo de Vida dos Produtos	Born Global
Teoria da Internalização	
Paradigma Eclético	

Fonte: Elaborado pelos autores. Baseado em DIB, 2008.

A **Teoria do Poder de Mercado**, proposta por Hymer em 1960, analisa o interesse em realizar investimentos diretos no exterior que, por sua vez, podem ser classificados em duas

categorias. A primeira definida como "investimentos de *portfolio*" considera a taxa de juros como fator principal na decisão. Assim, uma empresa irá buscar maximizar seus lucros em países de maior retorno.

Já a segunda categoria, definida como "investimento direto", não está baseada na consideração das altas taxas de juros no exterior para a formalização de investimentos, mas sim no lucro que pode ser gerado a partir do controle de uma empresa no exterior. (NEUMANN e HEMAIS, 2005)

De acordo com a Teoria do Poder de Mercado, as empresas, quando em seu estágio inicial de crescimento, visam primeiramente o aumento da participação no mercado doméstico através de fusões, aquisições, desenvolvimento de melhorias em processos e crescimento de suas capacidades. O grande poder exercido no mercado doméstico acaba gerando maiores lucros, o que acaba tornando possível o investimento no exterior com o objetivo de alcançar uma posição similar ao já obtido no mercado doméstico (DIB, 2008).

Ainda de acordo com o mesmo autor, essa teoria caracteriza a empresa multinacional como um ativo tangível, sendo capaz de criar barreiras de entrada ou associar-se a outras empresas. Como a estrutura de mercado não é modificada, a empresa desenvolve a capacidade de adaptação em mercados internacionais, construindo uma posição de poder em seu país de origem e em mercados internacionais (DIB, 2008)

A **Teoria do Ciclo de Vida dos Produtos**, proposta por Vernon em 1966, analisa o processo de internacionalização das empresas a partir da consideração do Ciclo de Vida dos Produtos. O fluxo do comércio e a estratégia das empresas em melhor localizar sua produção no exterior são analisados como aspectos fundamentais (PESSOA e MARTINS, 2007).

No primeiro momento em que um produto novo é desenvolvido, a complexidade na decisão de investir no produto e de gastar com a sua produção são fatores gerados pela incerteza, mesmo que transitória, da inserção desse novo produto. Isso se deve ao fato das características do produto ainda não serem padronizáveis, pois nessa fase o produto está sendo introduzido no mercado. Como resultado os insumos para a produção e as características do mercado ainda são consideradas incertas (PESSOA e MARTINS, 2007).

No segundo estágio do ciclo, conhecido como fase de maturação, há mudanças consideráveis. Os produtores estarão em número maior, a oferta será maior e há maior necessidade de diferenciação dos produtos. A demanda, consequentemente, será maior e mais sensível às variações de preços, enquanto a concorrência é intensificada.

Com o aumento da demanda, é possível alcançar um melhor padrão para o processo produtivo e para as características do produto. Isso leva as empresas a terem uma melhor adequação dos seus custos, podendo realizar economias de escala. A partir da redução da variação de aspectos ligados a produção e ao produto, é possível alcançar menor flexibilidade na produção. (PESSOA e MARTINS, 2007).

Na fase de maturação, são consolidadas as características básicas do produto e do mercado consumidor. O padrão do produto é único, o consumo se intensifica e a escala da produção é otimizada. Neste momento, o capital e a mão-de-obra tornam-se muito importantes, enquanto os gastos com tecnologia têm sua importância declinada. Geralmente é nesta fase que ocorre a internacionalização das atividades de produção, em que as empresas buscam localidades que apresentem baixos custos de mão-de-obra, principalmente. (DIB, 2008)

Já a **Teoria da Internalização** concentra-se na organização e eficiência com que empresas realizam suas transações, obtendo assim a maximização dos lucros. (DIB, 2008). Esta teoria

considera que é mais vantajoso para uma empresa internalizar um novo mercado e assim passar a controlá-lo de maneira mais próxima e eficiente (NEUMANN e HEMAIS, 2005).

A internalização das atividades é realizada, principalmente, por empresas de grande porte e quase sempre voltada para áreas de alta tecnologia, onde equipamentos e mão de obra qualificada desempenham um papel de extrema importância para a eficiência do processo produtivo. A ênfase da Teoria da Internacionalização está na obtenção de lucros através da troca eficiente de produtos, ao invés de optar por excluir concorrentes do mercado. (DIB, 2008)

A **Teoria do Paradigma Eclético** desenvolvida por Dunning (1988-1993) parte de questões simples que toda empresa deve analisar antes de entrar em um novo mercado: o que, para quem, onde e quando o seu produto será produzido e comercializado. A partir desta análise pode-se encontrar o diferencial do produto, que é (são) a(s) vantagem(s) de propriedade, com relação à concorrência do mercado em que a empresa estará inserindo, podendo assim atuar com a estratégia mais adequada. (SILVA, 2002)

Segundo o Paradigma Eclético as empresas multinacionais possuem vantagens próprias, podendo ser divididas em três grupos. A primeira categoria, definida como "Vantagens de Propriedade" é alcançada através da posse de ativos intangíveis como habilidades gerenciais e tecnologias frente aos concorrentes (FRANCISCHINI, 2009).

Há também as "Vantagens de Localização" que surgem a partir do acesso a recursos e ativos que apresentam localização específica, como a mão-de-obra, proximidade com o mercado e as instituições que regulam o comércio. Finalmente, as "Vantagens de Internalização" surgem através da cooperação entre diversas empresas que atuam no mesmo mercado e entre seus fornecedores. Ainda, as vantagens surgem a partir da possibilidade de evitar os custos de negociação e o rompimento de contratos formalizados entre empresas (FRANCISCHINI, 2009).

Desse modo, no Paradigma Eclético da Produção Internacional, também definido como Modelo OLI (*Ownership*, *Location* e *Internalization*), os conjuntos de vantagens são fundamentais nas decisões tomadas por uma empresa quanto ao estabelecimento de atividades de produção no exterior (BARRETTO, 2002).

O segmento conjunto de teorias que tratam da internacionalização de empresas baseia-se na consideração de aspectos comportamentais. Essas teorias são desenvolvidas a partir da análise de aspectos ligados ao comportamento organizacional das empresas. (DIB, 2008)

A principal teoria que faz parte dessa abordagem foi criada a partir de estudos sobre internacionalização das empresas e dos negócios internacionais desenvolvidos na Universidade de Uppsala – Suécia. (HEMAIS e HILAL, 2002)

A Escola Nórdica buscou abordar o comportamento organizacional para explicar a internacionalização das empresas, partindo da consideração de que esse processo deve ser desenvolvido em etapas. Assim, a empresa deveria adquirir experiência nos negócios, conhecer os novos mercados e culturas de forma gradativa (HEMAIS e HILAL, 2002)

De acordo com esses autores, as empresas que adotam abordagens comportamentais seguem um conjunto de etapas. Ainda, estudos geográficos, de mercado e comportamentais a respeito do novo país a se ingressar, são de extrema importância nesse processo de internacionalização.

O **Modelo de Uppsala** considera que o processo de internacionalização de uma empresa tem início quando o mercado local apresenta-se saturado ou quando uma oportunidade lucrativa

no exterior aparece, sendo esta internacionalização caracterizada pela exportação e pela formalização de Investimentos Diretos no Exterior (IDE). (HEMAIS e HILAL, 2002)

De acordo com os mesmos autores, o processo de internacionalização é desenvolvido através da existência de similaridade entre os mercados, ou seja, uma organização irá buscar envolver-se com novos mercados que mais se assemelhem ao seu mercado atual, julgando assim um negócio de menor risco. (HEMAIS e HILAL, 2002)

As empresas iniciam suas atividades internacionais em países próximos geograficamente e com economias muito próximas as do país de origem da firma. Assim sendo, as organizações dificilmente iniciavam suas atividades em outro país através do estabelecimento de subsidiarias, e sim optando pelas exportações. Posteriormente, após adquirir conhecimento a respeito do país e do mercado em questão, a firma busca o estabelecimento de investimentos externos diretos. (HEMAIS e HILAL, 2002)

A partir dos anos 90, pesquisadores começaram a analisar o aparecimento de empresas que se internacionalizavam muito jovens, às chamadas ***Born Global***. Essas empresas concorrem diretamente com aquelas já estabelecidas no mercado internacional e, diferentemente das demais, as *Born Globals* são fundadas e se internacionalizam em um curto intervalo de tempo. Em média, as empresas se internacionalizam em menos de dois ou três anos após a fundação e sem estarem consolidadas no mercado interno. (DIB, 2008)

O estudo das *Born Global* é recente, tendo seu início a partir dos anos 90. Porém, é importante destacar que os autores que estudam essa nova categoria de empresa ainda não definiram, com exatidão, algumas de suas características gerais, como o período de tempo que deve envolver o início da internacionalização bem como a importância das exportações na receita das empresas (FRANCISCHINI, 2009).

De maneira geral, as *Born Globals* apenas surgiram devido a fatores ambientais favoráveis, como por exemplo, o surgimento da *internet* e o processo de globalização. Uma empresa *Born Global* passa rapidamente a atuar no mercado internacional e, assim como o Modelo de Uppsala, estas empresas buscam a exportação como modo de entrada nos mercados internacionais. Os recursos disponíveis na empresa e as necessidades dos consumidores são fatores chave para o sucesso de uma "*Born Global"* no mercado externo. (DIB, 2008)

Ainda, uma empresa *Born Global* é fruto das mudanças de mercado que afetaram os ambientes de negócios e delimitaram os critérios de tempo e espaço. Essas mudanças para a empresa capacidade de explorar novas condições de mercado, apesar de correrem riscos incertos. (DIB, 2008)

Conforme pode ser verificado, as teorias sobre internacionalização foram desenvolvidas para a análise de empresas européias e americanas, principalmente. Nesse sentido, é importante destacar que o processo de internacionalização de empresas brasileiras foi intensificado apenas na década de 90 (FRANCISCHINI, 2009).

Portanto, a análise nos casos propostos nesse estudo requer a consideração de aspectos e características peculiares à economia brasileira que, por sua vez, tiveram caráter decisivo na internacionalização de empresas nacionais. Partindo dessas considerações, a seção a seguir apresenta um panorama geral da economia brasileira e suas influências no processo de internacionalização.

2.2. Internacionalização de Empresas Brasileiras e Aspectos Econômicos

A análise do processo de internacionalização de empresas brasileiras tem sido o foco de muitos estudos no período recente. Desse modo, é possível, a partir de uma revisão na literatura, a identificação de algumas características gerais desse processo.

O primeiro aspecto importante refere-se ao fato de que a internacionalização de empresas brasileiras pode ser classificada como um processo tardio, ou seja, as empresas iniciaram a internacionalização de suas atividades na década de 60. Porém, entre os anos de 60 e 70 as atividades de internacionalização estavam concentradas na exportação de bens e serviços, sendo, portanto, essencialmente comercial. Apenas no final da década de 70 e início dos anos 80 teve início a formalização de Investimentos Diretos no Exterior (IDE), realizada por um pequeno número de empresas (FRANCISCHINI, 2009).

Ainda de acordo com o mesmo autor, os investimentos diretos no exterior foram intensificados na década 90, prevalecendo uma forte relação entre o desenvolvimento de atividades de exportação e a escolha da localização do IDE. Desse modo, as empresas buscaram estabelecer unidades de produção em países em que já mantinham relacionamentos comerciais através das exportações.

Coutinho *(*2008) analisa o processo de internacionalização brasileira em três fases distintas. Claramente, essas fases foram assim classificadas, a partir, da consideração de aspectos econômicos presentes e que influenciaram o desenvolvimento da internacionalização.

A **primeira fase** compreende os anos de 1960 a 1982. As poucas empresas brasileiras que se internacionalizaram nesse período eram de setores como petróleo, construção civil e serviços financeiros (COUTINHO *et al*, 2008).

Na primeira fase, os investimentos eram de baixos valores e realizados por grandes empresas de poucos setores, como as estatais Petrobrás e Companhia Vale do Rio Doce, chegando ao valor total de US$ 800 milhões (CARNEIRO *et al*, 2007).

A **segunda fase** de internacionalização ocorreu entre os anos de 1982 a 2002. De maneira geral, durante essa fase, o IDE brasileiro foi obrigado a tornar-se mais diversificado em termos de setor e porte, e concentrar-se mais na América do Sul. Isso se deve à crises financeiras, altíssimas taxas de juros, forte desvalorização cambial e inflação muito alta vividos neste período (COUTINHO *et al*, 2008).

O primeiro triênio da década de 80 foi marcado por aceleração inflacionária e recessão interna como meio de diminuir o consumo interno para que os excessos fossem exportados. Para isso, o governo manteve os juros reais elevados com o objetivo de reduzir o consumo, fazendo com que as empresas buscassem capital fora do país (devido à alta nos juros) para financiar seus *déficits* (HERMANN, 2005).

Devido à retração econômica vivida entre os anos 1981 e 1983, o biênio 1985-86 foi marcado pela utilização da capacidade ociosa (da produção) causada por essa recessão interna. Porém, os investimentos ainda continuavam baixos e foi necessária a criação de estímulos ao consumo para facilitar a recuperação da economia. Esse cenário foi também marcado pela supervalorização cambial, que contribuiu para a queda das exportações (BONELLI, 2005).

No período entre 1987 e 1990 o Brasil passou por um processo complicado em busca da estabilização da inflação. Diversos planos foram impostos sem surtirem grandes efeitos. O primeiro deles, em 1987, foi intitulado Plano Bresser, com a promessa de controlar a demanda a partir de métodos fiscais e monetários com um novo congelamento dos preços e salários (NETTO, 2005)

De maneira geral, durante os anos 80, período conhecido como a “década perdida”, foi criada uma capacidade de sobrevivência pelas empresas, o que exigiu uma gestão dos gastos mais

qualificada, redução dos custos de produção, redução de ineficiência e adoção de estratégias que protegiam a empresa de qualquer variação ou risco cambial. Isso fez com que as empresas começassem a se internacionalizar na busca de novos mercados e na tentativa de "fuga" da instabilidade presente no mercado interno. (COUTINHO *et al*, 2008).

Já na década de 90, a abertura econômica e a alta instabilidade vivida no país tiveram forte influência no processo de internacionalização das empresas brasileiras. O alto custo de captação no mercado interno, a valorização cambial, a falta de uma previsão quanto ao crescimento do Brasil e a evidencia de que estes fatores não tinham data para terminar, fizeram com que as empresas brasileiras começassem a migrar para o mercado externo. (COUTINHO, 2008).

O Brasil conseguiu alcançar a estabilidade econômica e a volta do crescimento de seu PIB somente após a criação do Plano Real em 1994. Apesar do controle da hiperinflação no país, nem todas as partes haviam lucrado com a implantação do Plano Real. Os bancos do país, acostumados com altas taxas de juros, tiveram uma redução em seus lucros. (NETTO, 2005).

A partir do segundo semestre de 1996 o país passou a esperar por um crescimento inevitável. As previsões de crescimento do PIB fizeram com que produtores investissem cada vez mais na importação de bens de capital em busca de uma expansão econômica que pudesse gerar recursos capazes de solucionar os problemas ligados ao deterioramento da infra-estrutura básica do país. (NETTO, 2005)

Nos anos de 1997 e 1998, após a queda no crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) e com as crises asiática e russa presentes no cenário econômico mundial, a ameaça de crise cambial volta a ser considerada no país. No inicio de 1999 a pressão aumentou no país, obrigando o governo a tomar algumas medidas, como: a busca por recursos junto ao Fundo Monetário Internacional (FMI), a implantação da maxidesvalorização cambial e do câmbio flutuante. (NETTO, 2005)

Na década de 80, os investimentos chegaram a R$ 2 bilhões, onde empresas financeiras e petroleiras detinham em torno de 70% e o restante vinha por parte de novos entrantes da indústria de construção e automobilística. (CARNEIRO *et al*, 2007)

Já na última fase da década de 90 até o início dos anos 2000, o espaço de investimentos de todas as indústrias aumentou com o movimento forte da globalização, chegando o investimento direto no exterior (IDE) do Brasil à US$ 9,5 bilhões e o estoque de capital investido no exterior à US$ 69 bilhões em 2004, sendo 25% concentrado na América Latina. (CARNEIRO *et al*, 2007).

Os aspectos negativos presentes na economia brasileira durante essa fase contribuíram para que as empresas brasileiras desenvolvessem uma forte capacidade de sobrevivência, através de investimentos para o desenvolvimento de melhorias em seus processos de produção e de estratégias para a redução de custos e aumento da produtividade. Ainda, algumas empresas passaram a considerar a internacionalização como um caminho importante na conquista de novos mercados no exterior (FRANCSICHINI, 2009).

Finalmente, a **terceira fase** da internacionalização das empresas brasileiras foi verificada a partir do ano de 2003. Esse período foi marcado, inicialmente, pela queda nos preços de *commodities* que o Brasil já apresentava vantagens, o que tornou as empresas brasileiras mais fortes e gerou incentivo para a internacionalização das operações. Essa ascensão no crescimento externo continua sendo observada na maioria das empresas brasileiras, que tem buscado a consolidação de suas posições no mercado interno e reconhecem na internacionalização uma importante estratégia de crescimento. (COUTINHO, 2008).

Outro fator importante na internacionalização de empresas brasileiras refere-se á formalização de fusões e aquisições, em que empresas brasileiras caracterizavam-se como compradoras. Como exemplo, é considerada a compra da INCO (empresa, com sede no Canadá, líder em Níquel) pela Vale (COUTINHO, 2008).

Em pesquisas realizadas pelo *The Wall Street Journal*, o Brasil, México e Israel foram os países que mais investiram na aquisição de empresas norte americanas, no período entre 1997 a 2005. Apesar de ser um fenômeno recente, o Brasil, no final do ano de 2005, contava com cerca de 30 empresas com atividades ao redor do mundo, o que incluía aproximadamente 120 fabricas. (FLEURY e FLEURY, 2007)

O cenário atual tem feito com que empresas que se internacionalizaram tardiamente adotassem processos distintos de internacionalização frente aos chamados primeiros entrantes. As principais características destas diferenças são o excesso de capacidade de produção de bens e serviços, a presença de competição acirrada entre os países e de multinacionais já bem estabelecidas e a existência de protecionismo em alguns países (FLEURY e FLEURY, 2007)

Nesse contexto, as empresas brasileiras que estão iniciando o processo de internacionalização comercial, através das exportações, têm buscado diferentes métodos de identificar as reais necessidades do mercado em que estão entrando. Estes mecanismos dependem de fatores como seu custo, complexidade, comprometimento e da atual situação internacional de cada empresa (SOBEET, 2007).

Do método mais simples e com custo menor até o alcance de mecanismos mais complexos, podem ser considerados aspectos como as visitas a feiras internacionais; compra de equipamento com tecnologia avançada; contratação de assessoria financeira e comercial no exterior; exportações indiretas; conhecimento e contato com o cliente externo; estabelecimento de escritório no exterior; aquisição de empresas no mercado externo; e aquisição de laboratórios e centros de pesquisa no mercado alvo (SOBEET, 2007).

Segundo Fleury (2007), para uma empresa adotar a estratégia adequada de internacionalização, é necessário primeiramente definir quais são suas competências organizacionais, para que seja possível a conquista de vantagens competitivas nos mercados nacional e internacional. As competências organizacionais são entendidas como os recursos internos de uma organização, o que envolve recursos físicos (infra-estrutura), financeiros, intangíveis (marca e imagem), recursos humanos e organizacionais (cultura organizacional).

Assim, a base para o desenvolvimento das empresas está nas vantagens competitivas conquistadas em seu mercado interno e, em seguida, são criadas as vantagens específicas em relação ao mercado externo. Justamente estas vantagens adquiridas no mercado interno que definirão as estratégias de atuação das multinacionais brasileiras internacionalmente. Ainda, a estrutura e forma de atuação das empresas terão que passar por uma adaptação frente a culturas e mercados diferentes. (TANURE *et al*, 2007).

Para melhorar a eficiência e ajudar as empresas na redução das incertezas, as experiências de outras empresas que se internacionalizaram podem ser muito úteis para sanar certos problemas. Isto faz com que as empresas que estão iniciando os seus negócios em outro país possam prever obstáculos e se prepararem melhor para eventuais problemas que já foram superados por empresas anteriormente (SOBEET, 2007).

Outro aspecto importante para que a internacionalização das empresas brasileiras dê certo é sua gestão voltada para o mercado global. O ideal é a utilização do *mindset* global, em que as estratégias definidas baseiam-se nos mercados e nas tendências mundiais, o que faz com que os gestores desenvolvam uma visão global estratégica. (TANURE *et al*, 2007).

A partir da consideração das fases de internacionalização que envolveram a internacionalização de empresas brasileiras, é possível a avaliação dos casos propostos nesse estudo. A seguir, serão apresentadas as empresas analisadas bem como suas trajetórias de internacionalização.

3. Metodologia

A pesquisa realizada é considerada **puramente exploratória** e possui estudo de caso. A coleta de dados foi realizada através de **entrevistas semi estruturadas** com executivos envolvidos na expansão dos negócio internacionais e no comércio internacional das empresas Perdigão e JBS Friboi. Ainda, como fontes secundárias, foram consideradas notícias de jornais e análise de relatórios gerenciais das duas empresas consideradas no estudo. As entrevistas semi estruturadas foram realizadas pessoalmente nas unidades das empresas, sendo utilizado um roteiro de questões que está em anexo.

Para as análises das informações foi considerada a **abordagem qualitativa** e dos dados**.** A questão de pesquisa considerada nesse estudo é:

"Quais as estratégias de internacionalização adotadas entre empresas brasileiras do setor de alimentos?"

Para a realização do estudo foram analisadas as seguintes hipóteses:

1. A internacionalização das empresas do setor alimentício inicia-se quando estas estão consolidadas no mercado interno. As abordagens clássicas, isoladamente, não são capazes de explicar os casos dessas empresas.

2. Os primeiros mercados atingidos pelo processo de internacionalização das empresas do setor alimentício foram os países da América do Sul. Devido à proximidade geográfica e cultural o contato com estes países gera vantagens e facilidades na negociação.

3. A entrada das empresas brasileiras do setor alimentício no exterior se dá, no primeiro momento, por meio da exportação e através do estabelecimento de centros comerciais e de distribuição. Posteriormente, a internacionalização ocorre por fusões e aquisições de empresas com unidades produtivas em outros países.

Isso trará uma análise de como o cenário econômico brasileiro influenciou o processo de internacionalização de empresas brasileiras deste setor e permite melhor entendimento sobre as estratégias e trajetórias que envolvem o processo de internacionalização dessa categoria de empresas no cenário presente.

As entrevistas foram realizadas na empresa Perdigão S/A com o Sr. Ricardo Menezes, Diretor de Relações Institucionais, no dia 13 de outubro de 2009 e na empresa JBS S/A com o Sr. Jerry O'Callaghan, Diretor de Relações com Investidores, no dia 18 de novembro de 2009.

4. Resultado e Análise de Dados

4.1. Considerações Gerais sobre o Setor Alimentos no Brasil

De acordo com dados da Secretaria do Desenvolvimento da Produção de 2009, cerca de 80% da produção brasileira de alimentos é consumida internamente e apenas 20% são embarcados para mais de 209 países. Com uma população superior a 190 milhões, o Brasil tem um dos

maiores mercados consumidores do mundo. A importância da indústria alimentícia na economia brasileira é de alta relevância, visto que no primeiro semestre de 2009, seu saldo positivo foi o maior de todas as indústrias, com U$S 8,72 bilhões, enquanto a média de todas as indústrias brasileiras registrou U$S 385 milhões negativos. A indústria de produtos alimentícios detém 1.299.582 de pessoas empregadas em junho de 2009, o que representa quase 20% da indústria de transformação. (SDP, 2009)

A produção física do setor alimentício teve um crescimento de 1,8% e 2,6% nos anos de 2006 e 2007, respectivamente. No entanto, devido à crise financeira ao final de 2008, sua taxa reduziu para 0,5% e obteve um resultado negativo de -2,4% no primeiro semestre de 2009.

A seguir, há um quadro geral explanando os valores de "Bens de Consumo" e de "Produção Agropecuária" que o setor de alimentos apresentou no ano de 2008. As empresas analisadas neste artigo agregam valor a estes números, fazendo parte então dos resultados obtidos pelo Brasil neste setor. Nota-se que os bens de consumo representam quase quatro vezes mais no numero de vendas, em contrapartida obtém um crescimento das vendas em menor escala em relação à produção agropecuária. Esta sustentação no valor das vendas muito se deve a riqueza criada, juntamente com a presença de um quarto das vendas estarem voltadas para o processo de exportação.

TABELA 1 – Resultados do Setor Alimentício em 2008

Indicador	**Bens de Consumo**	**Produção Agropecuária**
Vendas (USD milhões)	102.992,70	26.032,50
Crescimento das Vendas (%)	12,3	19,2
Lucro Líquido Legal (USD milhões)	1.723,70	385,3
Patrimônio Líquido Legal (USD milhões)	25.897,50	6.054,30
Rentabilidade do Patrimônio Legal (%)	-11,3	-19,1
Capital Circulante Líquido (USD milhões)	574	2.476,10
Liquidez Geral (Nº Índice)	1,2	1
Endividamento Geral (%)	57,1	64
Riqueza Criada (USD milhões)	17.351,40	2.692,80
Nº de Empregados	453.817	99.381
Ebitda (USD milhões)	6.622,60	1.402,50
Exportação – Valor (USD milhões)	21.655,80	4.924,40
Exportação – % das Vendas (%)	24,6	19,7
Total do Ativo (USD mil)	**65.725.022,00**	**17.427.414,00**

Fonte: Revista Exame, 2008

Dentre as maiores empresas de bens de consumo de alimentos do Brasil se destacam em ordem decrescente: Sadia, JBS, Bunge Alimentos, Bertin e Perdigão, em que a primeira teve o total de seu ativo em USD 5,52 bilhões e a última com USD 2,77 bilhões, respectivamente. A empresa Marfrig se enquadra no setor de Produção Agropecuária e totaliza USD 2,89 bilhões no mesmo período.(EXAME, 2008)

A internacionalização mundial do comércio, o aumento da renda e o alto crescimento populacional que o mundo vive, têm gerado um aumento de competitividade entre os países e as empresas, não deixando de lado o setor de agronegócios.

Nos dias de hoje o Brasil ocupa a liderança como exportador de carne bovina e de carne de aves e, no segmento de carne suína, o Brasil é o 4º colocado, tendo realizado em 2007 um total de US$ 11 bilhões em exportações de carnes. (IBEG, 2007)

Mesmo com boas vendas no mercado interno, o rumo estratégico do setor alimentício tem sido muito influenciado pela internacionalização e a diversificação de produtos. Dados da Balança Comercial mostram que as exportações do setor de agronegócios tiveram aumento de 17% no primeiro trimestre de 2008 com relação ao mesmo período do ano de 2007. (MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, 2008)

Atualmente, o Brasil possui um rebanho bovino de mais de 190 milhões de cabeças. E, com a bovinocultura de corte gerando mais de R$ 50 bilhões por ano de faturamento e o Brasil tendo o custo de produção do bovino um dos mais baixos do mundo, a vantagem competitiva perante os demais países é clara e evidente. (ABIEC, 2009)

Ainda na bovinocultura, na qual o Brasil tem o maior rebanho comercial do mundo onde supera o chinês e o indiano, são gerados mais de 7,5 milhões de empregos. Este mercado no país é formado por 80% de animais de raça Zebu e 20% da raça Taurina. (ABIEC, 2009)

4.2 Descrição das Empresas

Neste estudo são apresentadas duas das maiores empresas do setor: Perdigão e JBS. Conforme afirmado anteriormente, as informações aqui apresentadas tiveram origem em entrevistas realizadas presencialmente nas empresas, em pesquisas nos *sites* das empresas e na análise de relatórios anuais.

4.2.1. A Perdigão S/A

A Perdigão tem 75 anos de história e teve seu inicio em 1934 com a sociedade de um armazém de secos e molhados entre as famílias Brandalise e Ponzoni, sendo denominada como Ponzoni, Brandalise e Cia, na Vila de Perdizes no Estado de Santa Catarina.

Três anos depois, com a incorporação de uma fabrica de carnes suínas, passou a se denominar Perdigão, como é conhecida atualmente. Sua atividade inicial era a armazenagem, abate e industrialização de produtos derivados de carne suína devido o fato da maior facilidade na criação e no seu abate sem a necessidade de alta tecnologia.

As principais regiões de revenda estavam localizadas nos estados de Santa Catarina e São Paulo. Nos anos 50, a empresa iniciou investimentos em avicultura e ao final dos anos 60, atuava com outros diversos tipos de comercio como abatedouros bovinos e aviários, frigoríficos, fabrica de banha, moinhos, entre outros incluindo suas unidades de distribuição e revenda de produtos nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro. Nessa fase, a empresa já contava com 1.400 funcionários.

Nos anos 70, foi ampliada a distribuição dos produtos para incluir mercados de exportação. Durante os anos 80 e inicio dos 90, a empresa abriu seu capital na Bolsa de Valores e fez aquisições de empresas do mesmo ramo de atuação, como a participação na Swift, empresa de congelados e enlatados de carnes. Houve também a expansão dos negócios por meio das exportações inicialmente para o Japão, em 1985, e a Europa, em 1990.

Segundo o diretor de Relações Institucionais da Perdigão, o Sr. Ricardo Menezes, podemos definir que a evolução da empresa aconteceu em três etapas: primeiro como um agronegócio, em que teve sua atividade exclusivamente no campo; depois como uma agroindústria, conciliando a produção do campo com o processamento de alimentos; e por último o estágio que se encontra atualmente que é a indústria de alimentos, em que a empresa executa toda cadeia produtiva até a finalização dos alimentos finais com tecnologia agregada.

QUADRO 2 – Estrutura Produtiva e Comercial da Perdigão

Estrutura Produtiva/Comercial	
Unidades Industriais (carnes)	25
Unidades Industriais (soja)	1
Unidades Industriais (lácteos/sobremesas)	15
Incubatórios	16
Funcionários	59.008
Centros de Distribuição	28
Distribuidores Terceirizados	19
Escritórios de Vendas no Exterior	20

Fonte: PERDIGÃO, 2009

Suas instalações estão distribuídas em 22 unidades de processamento de carnes, 17 incubatórios, nove fábricas de rações animais, 13 unidades de processamento de lácteos e sobremesas, uma fábrica de processamento de margarinas; 15 pontos de coleta de leite e uma unidade de processamento de soja; distribuídas em seis regiões do Brasil: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Goiás, São Paulo e Mato Grosso. No exterior, a Companhia possui escritórios na Inglaterra, França, Japão, Holanda, Rússia, Cingapura, Emirados Árabes Unidos, Hungria, Portugal, Espanha, Itália e Áustria. (PERDIGÃO, 2009)

A empresa possui também 27 centros de distribuição em 13 estados brasileiros e no Distrito Federal e um centro de distribuição na Europa, atingindo 80.000 supermercados, lojas de varejo, atacadistas, *food-service* e clientes corporativos no mercado interno e vendendo para mais de 100 países no mercado externo. (PERDIGÃO, 2009).

Atualmente, a Perdigão dedica-se à criação, produção e abate de aves, suínos e bovinos, industrialização e comercialização de produtos processados, massas, vegetais congelados e derivados de soja, com mais de 2.500 itens, entre os quais seguem alguns e sua divisão de acordo com o quadro seguinte:

QUADRO 3 – Divisões e Produtos oferecidos pela Perdigão

MERCADO INTERNO		MERCADO EXTERNO	
CLASSIFICACAO	**PRODUTOS**	**REGIOES**	**PRODUTOS**
Carnes	Lingüiças, salames, presuntaria, mortadelas, salsichas, hambúrgueres, almôndegas, kibes, *nuggets*, *steak*, frangos inteiros e cortes suínos, carcaças e cortes bovinos, aves especiais, cortes temperados	**Oriente Médio**	Aves inteiras, cortes bovinos, cortes de aves elaborados, industrializados e processados
Outros Produtos Processados	Lasanhas, massas, pizzas, tortas, aperitivos, pão de queijo, vegetais congelados, linha vegetariana, margarinas, molhos, sucos e outros	**Europa**	Aves inteiras, cortes de aves elaborados, miúdos de frangos processados
Lácteos	Iogurtes, *petit suisse*, sobremesas, leite pasteurizado e UHT, leites aromatizados, leite fermentado, sobremesa de frutas (frutier), queijos, manteigas, requeijão, creme de leite, leite em pó, doce de leite, outros	**Extremo Oriente**	Aves inteiras, cortes bovinos, cortes de aves, cortes de suínos elaborados, miúdos de frango processados
		Eurásia	Aves inteiras, carcaça suína, cortes de aves, corte de suínos elaborados, industrializados e miúdos de frango processados
Soja/ Outros	ração, farelo de soja, farinha de soja e outros	**Américas/ África**	Aves inteiras, cortes bovinos, cortes de aves, cortes de suínos elaborados, industrializados, margarina, miúdos de frango processados

Fonte: PERDIGÃO, 2009

O inicio da internacionalização da Perdigão deu-se em 1975 através de uma parceria entre a Sadia e a Seara para exportação de frangos para a Arábia Saudita. Neste momento, criou-se a atual ABEF (Associação Brasileira de Produtores e Exportadores de Frango).

De acordo com Ricardo Menezes, o foco da sua internacionalização é feito por meio das exportações, que tem como principal produto o frango, com 48% das exportações, sendo seu maior cliente o Iraque, no Oriente Médio.

Este país se tornou um grande cliente da Perdigão, pois a empresa consegue atender suas exigências específicas de corte de frango de acordo com sua cultura. Referente à carne suína, seu maior importador é a Rússia, em que neste caso criou se a marca "Fazenda" como estratégia de marketing para aumento das vendas. Desta forma, os países da América Latina não representam um mercado de maior significância na visão estratégica da Perdigão.

Em 1994 as estratégias de desenvolvimento da empresa buscavam o aumento da participação no mercado externo. Até o início do ano de 2000, a empresa foi considerada a segunda maior exportadora de frangos do Brasil. A quantidade exportada passou de 4 mil toneladas em 1975 para 2,47 milhões em 2004. Segundo o entrevistado, seus maiores concorrentes são atualmente os Estados Unidos e França, sendo que este segundo está em declínio. (PERDIGÃO, 2009)

A Perdigão foi a primeira empresa brasileira aprovada pelo European Food Safety Inspection System como qualificada para vender produtos processados de aves a consumidores europeus. (PERDIGÃO, 2009)

O objetivo atual da Perdigão, através da internacionalização, é o crescimento balanceado nos mercados interno e externo, para que cada um deles represente aproximadamente 50% das vendas líquidas anuais. Segundo o entrevistado, houve uma necessidade de internacionalização da Perdigão para seu crescimento após sua estruturação monetária interna no país.

O início desde crescimento no mercado externo foi realizado por meio de exportações e estabelecimento de escritórios comerciais no Oriente Médio e na Europa, buscando proximidade e um melhor conhecimento do mercado alvo. Atualmente, a estratégia da empresa se mantém, aumentando gradativamente seu espaço internacional e que também pode ser alcançada devido à ampliação das linhas de produtos, que inclui bovinos, leite, produtos lácteos e alimentos processados. (PERDIGÃO, 2009)

Nos anos 90, a empresa implementou o processo de internacionalização, reforçando sua estrutura em mercados estratégicos, como Europa, Oriente Médio e Extremo Oriente. Atualmente, a empresa possui também escritórios comerciais na Inglaterra, França, Japão, Rússia, Cingapura, Emirados Árabes Unidos, Hungria, Portugal, Espanha, Itália e Áustria, alem de um centro de distribuição na Holanda. (PERDIGÃO, 2009)

Na questão de internacionalização, o entrevistado afirmou que:

"*A primeira fase da internacionalização iniciou com a abertura de escritórios no exterior. Depois reforçamos estes escritórios para entender melhor a demanda dos mercados internacionais. Não se tratam mais de locais de venda, mas de desenvolvimento de novos produtos, logística e pós-venda*"

Sua internacionalização comercial é através das exportações, que abrange mais de 100 países. A empresa possui uma rede de distribuição própria na Europa, em que vende diretamente para companhias de processamento de alimentos e para empresas de serviços alimentícios (*food service*), bem como a distribuidores locais. (PERDIGÃO, 2009)

A produção internacional da Perdigão é um processo recente, que se deu por meio da aquisição da empresa holandesa *Plusfood* no último trimestre de 2007, com operação industrial em três países distintos na Europa, sendo Holanda, Reino Unido e Romênia. A antiga *Plusfood* é uma indústria processadora de carne com forte presença no mercado de refeições coletivas (*food service*), com seu faturamento ate o ano de 2007 em cerca de 75 milhões de euros por ano com produtos como hambúrguer, *nuggets* e grelhados. Sua produção se dá somente no processamento e distribuição de alimentos para os países da Europa, em que a matéria prima é exportada do Brasil para a unidade holandesa. Esta é uma estratégia da empresa para não ocorrer uma sobre taxa de encargos e impostos exigidos do governo brasileiro sobre a produção de alimentos.

No mapa a seguir nota-se a disposição das unidades da Perdigão ao longo do globo terrestre. Buscando atuar nos principais pólos e rotas comerciais do mundo a empresa conta com uma

vasta infra-estrutura para atender as necessidades de seus clientes. O mapa representa apenas as localidades onde a Perdigão esta presente, porém em números a estrutura da empresa é dada da seguinte maneira:

• **Unidades Industriais de Carne –** Inglaterra (três unidades), Romênia, Holanda e Brasil (mais de 25 unidades).

• **Unidades Industriais de Queijo –** Argentina

• **Unidades Industriais Lácteas –** Brasil (15 unidades)

• **Unidades Industriais Soja e Margarina –** Brasil (duas unidades)

• **Escritórios Comerciais –** Brasil (São Paulo), Cingapura (Cingapura), Tóquio (Japão), Assen e Hertogenbosch (Holanda), Budapeste (Hungria), Londres (Inglaterra), Moscou (Rússia), Verona (Itália), Viena (Áustria), Dubai (Emirados Árabes Unidos).

FIGURA 1 – Disposição Mundial Produtiva e Comercial da Perdigão

Fonte: Elaborado pelos autores.

A marca estabelecida no varejo da Europa pela Perdigão é a *Perdix International Foods*, devido sua dificuldade na pronuncia da silaba "gão" nas culturas européias. Sua estratégia esta voltada para criação de marcas próprias e que tenham uma produção diversificada, principalmente com produtos de consumo mais sofisticado, visando os mercados de alta renda, como o europeu.

4.2.2. A JBS (José Batista Sobrinho)

A empresa JBS iniciou suas atividades quando José Batista Sobrinho, na década de 50, abriu um açougue em Anápolis, no estado de Goiás, para vender bois à frigoríficos da região, o qual tinha uma capacidade de abater cinco cabeças de gado por dia. Posteriormente, em 1957, com

o inicio da construção de Brasília, foi montado um abatedouro nesta região para o fornecimento de carne aos funcionários que trabalhavam nestas obras.

No ano de 1962, Zé Mineiro (como era conhecido Sobrinho) alugou um abatedouro em Luiziânia, no estado de São Paulo, com capacidade de abater 55 cabeças/dia. Em 1968, aconteceu a primeira aquisição de uma unidade de abate, em Planaltina-DF e, em 1969, o Matadouro Industrial de Formosa é comprado.

A partir daí, Sobrinho pensou em batizar sua empresa, considerando a opinião de um amigo (que na época era fornecedor de equipamentos) em dar o nome de Friboi, com objetivo de levar a empresa aos negócios com os frigoríficos, deixando assim a idéia de "matadouro" de lado. Em 1970, foi adquirida a unidade de abate de Luiziânia e a capacidade de abate chegou a 500 cabeças de gado por dia.

O inicio de suas exportações ocorreu em 1996 e teve como destino países do mercado europeu. Os cortes para exportação eram selecionados e, o restante da produção era totalmente voltada para o mercado interno. A partir daí, a empresa começou a exportar para outros países como Chile (em 1999), Rússia (2001), Vietnã, Filipinas, Malásia e Norte da África.

No período entre 1981 a 2002, a JBS teve um significativo aumento de sua capacidade de abate, que atingiu os 5,8 mil cabeças de gado por dia. Este aumento se deve às operações realizadas no Brasil por meio de aquisições de produtoras de carne *in natura* e industrializada, e também de investimentos neste segmento.

Nos primeiros anos do período de 2000 houve uma desaceleração do consumo europeu de carne bovina e no início de 2005, com a crise gerada pela presença da Febre Aftosa nos EUA. Com isso, a JBS começou a internacionalizar também a sua produção, como forma de mitigar o risco sanitário presente no mercado americano e atingir novos mercados. Neste mesmo ano, a empresa inicia a internacionalização de sua produção ao adquirir a Swift Argentina, partindo para a diversificação de seus negócios e tornando-se a primeira multinacional brasileira do setor de carnes.

A estratégia de aquisição de indústrias na Argentina, que parecia ser uma boa oportunidade para expansão de seus negócios internacionais, foi alterada, segundo o Diretor de Relações com Investidores, Jerry O´Callagham. A intenção da JBS era exportar a produção de suas indústrias locais para outros países da América Latina, porém, perante um problema inflacionário, o governo argentino decidiu restringir as exportações, inflando o mercado de produtos para que os preços dos mesmos caíssem. Com isso, a JBS teve que voltar a produção de suas fábricas na Argentina para o mercado interno.

Ainda em relação à Febre Aftosa, a indústria de carne americana teve uma forte desaceleração. Com isso, a JBS encontrou a oportunidade de aquisições neste mercado, visto que o potencial de crescimento das empresas norte americanas era muito grande, porém as mesmas encontravam-se desvalorizadas devido a esta desaceleração de consumo.

No ano de 2006, a empresa deixou de ser limitada tornando-se sociedade anônima. As iniciais de José Batista Sobrinho viraram o nome da Empresa: JBS. O nome de Friboi fica apenas como uma das marcas do grupo. E, em relação às marcas, quando há alguma aquisição a JBS sempre muda o nome da empresa adquirida com a intenção de permanecer com sua marca forte no mercado em que estão entrando. Ainda, esta estratégia contribui para o fortalecimento do nome do grupo em mercados internacionais.

Em 2007, a empresa realizou seu IPO[1] na Bovespa e também comprou a *Swift Foods e Company* (unidades nos EUA e Austrália), tornando-se, na época, a maior empresa de abate de bovinos com capacidade de 47.000 cabeças/dia. Esta abertura de capital foi um marco na Bolsa de Valores, pois a JBS foi à primeira empresa do setor frigorífico a abrir capital.

Hoje, ela encontra-se no maior nível de governança corporativa da Bovespa, o Novo Mercado. Este nível é o que as empresas necessitam demonstrar a maior transparência possível em suas finanças, sendo este o mais confiável ao investidor.

Ainda como parte de sua internacionalização, segundo o próprio Diretor, o grupo criou o seu próprio modelo de gestão. Assim, a JBS utiliza este modelo para se internacionalizar, buscando empresas do mesmo setor que estejam em dificuldades e as alavancando com a implementação do seu sistema. Para os quatro países em que a empresa possui indústria, modelo se baseia na exportação de 25% e consumo interno de 75% do total que é produzido em cada unidade fabril.

O diretor destaca que é importante que a empresa tenha uma forte consolidação no mercado interno para uma futura saída ao exterior. Isso facilita sua entrada no mercado externo e dá uma base forte para que a empresa possa enfrentar as dificuldades inicias em cada país.

Espalhado pelo mundo, o grupo possui diversos escritórios comerciais e centros de distribuição, o que contribui para a proximidade com o cliente e para o aumento da comercialização. Abaixo, segue seus principais pólos industriais e suas capacidades diárias de produção bovina e suína:

QUADRO 4 – Estrutura de Trabalho e Capacidade do Grupo JBS

País - Descrição	Número de Plantas	Colaboradores	Capacidade de abate/dia
EUA	18	24.200	80.000
Argentina	6	5.000	6.700
Brasil	22	16.981(2006)	18.900
Austrália	10	6.900	25.000

Fonte: JBS, 2009.

Em muitos dos mercados atuantes a JBS encontra barreiras e dificuldades com seus produtos. Segundo o entrevistado, as restrições fitossanitárias podem ser citadas como barreiras de entrada, pois alguns países não aceitam, por exemplo, carne congelada ou só aceitam carnes cozidas. Em países onde prevalece a religião judaica, há a necessidade que cerca de 10 pessoas de sua cultura realizem o próprio corte da carne que será exportada ao seu país.

Em reunião pública com os seus analistas e investidores, realizada no dia 16/11/2009, a JBS mostrou os seus resultados do terceiro trimestre de 2009, no qual obteve um lucro líquido de R$ 151,5 milhões e um crescimento de 7,8% de sua Receita Liquida em relação ao mesmo período do ano de 2008. Porém, este resultado seria maior caso não houvesse uma crise

[1] Initial Public Offering

mundial como a do ano passado que, apesar de relevantes ganhos de produtividade nas operações internacionais, as margens foram contraídas.

Na consolidação de sua receita liquida do 3T09 fica claro que o Modelo de Gestão, citado pelo entrevistado foi muito atuante. Suas exportações resultaram em 24% de sua produção, enquanto o restante (76%) ficou voltado ao mercado doméstico. Estas exportações representaram US$ 1,12 Bilhões para o período.

O entrevistado afirmou que seus concorrentes atuais são: Marfrig (Brasil e Argentina), Smith Field (Suíça) e *National Beef* (EUA). No relatório do terceiro trimestre de 2009 (3T09), foram apresentadas suas receitas de acordo com os seguintes alimentos e mercados de consumo:

- 50% de Carne Bovina para os EUA

- 17% de Carne Bovina para o Brasil

- 15% de Carne Bovina para a Austrália

- 12% de Carne Suína para os EUA

Hoje, a JBS tem acesso a 100% dos mercados consumidores do mundo e forte capacidade de produção em quatro grandes potências mundiais em carne bovina: Brasil, Argentina, EUA e Austrália. Com isso, o grupo atinge a liderança em dois setores: exportação de bovino e capacidade de abate diário (47,1 mil cabeças).

No mapa a seguir apresenta-se a disposição geográfica das unidades produtiva e comerciais da JBS. Como nota-se no mapa a empresa esta presente nos maiores pólos produtivos do mundo, constituindo unidades produtivas nos seguintes países: Argentina, Austrália, Brasil, EUA e Itália. Já suas unidades comerciais estão presentes em dez paises, são eles: Chile, China, Coréia, Egito, Hong Kong, Inglaterra, Japão, México, Portugal e Taiwan.

FIGURA 2 – Disposição Mundial Produtiva e Comercial da JBS

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na busca pelo desenvolvimento sustentável, são feitos investimentos constantes para a melhoria dos processos de produção a fim de não prejudicar o meio ambiente, melhorar a utilização dos recursos naturais e de alcançar o cumprimento das normas ambientais. Para isso, a empresa atua em parceria com diversas empresas do ramo, como organizações ambientais, organizações não governamentais e empresas de saneamento que realização ações educacionais de consumo consciente e ambiental.

Números relevantes neste quesito de preocupação com o meio ambiente, segundo o próprio site da empresa, é a economia de água em um Programa de Redução de Consumo o qual a empresa obteve a redução do desperdício em 450.000 litros de água/dia nos processos industriais, o que seria suficiente para abastecer cerca de 3.000 habitantes/dia com água.

Na opinião do entrevistado, a sustentabilidade e a gestão voltada à pessoas dentro da organização são os quesitos de importância crescente, visto que o homem está tomando conhecimento de que é preciso preservar os recursos naturais que hoje são utilizados.

Finalmente, é importante destacar que foi tentado um contato com as empresas Sadia e Marfrig durante a realização desse estudo. A primeira fez contato com os alunos, porém acabou não dando as informações necessárias ao estudo e não se propôs a conceder uma entrevista. No caso da Marfrig, o Diretor de Relações Internacionais Senhor Remi Kaiber Junior apenas deu como referência o site da empresa para a realização da pesquisa e não retornou as dúvidas restantes aos alunos. Sendo assim, por falta de informações importantes e de uma entrevista pessoal, estas empresas foram descartadas do estudo.

4.2 Análise das Hipóteses e Resultados da Pesquisa

O objetivo do estudo foi a análise das estratégias de internacionalização adotadas por empresas brasileiras pertencentes ao setor de alimentos. A análise das informações conquistadas através das entrevistas e de fontes secundárias possibilitaram a avaliação das hipóteses formuladas e que guiaram o estudo.

A hipótese 1 era de que "*A internacionalização das empresas do setor alimentício inicia-se quando estas estão consolidadas no mercado interno. As abordagens clássicas presentes que explanam este fenômeno da internacionalização não conseguem, isoladamente explicar o caso destas empresas"*. **Esta hipótese foi confirmada.**

Na visão das empresas estudadas, foi verificado que estar consolidada no mercado interno é um estágio necessário para que se obtenha sucesso em sua trajetória internacional. Segundo o diretor da Perdigão "*é importante que a empresa se consolide no mercado interno para depois sair para outro país*".

Esta visão é explicada pelos diretores como sendo a base das estratégias de internacionalização. Com a empresa consolidada é possível ter uma força maior no momento de sair para outro país, estando a empresa mais preparada para enfrentar as possíveis dificuldades nos mercados internacionais.

Como citado anteriormente neste estudo, as empresas estudadas, obrigatoriamente, se consolidaram no mercado interno para sua posterior saída, mesmo porque estas foram fundadas antes da abertura econômica dos anos 90. Nesse sentido, vale destacar que as empresas Perdigão S/A e JBS iniciaram seus processos de internacionalização após já atuarem por mais de 35 anos no mercado doméstico. Com a abertura econômica considerada tardia, estas empresas iniciaram suas relações internacionais em um momento em que já estavam consolidadas no mercado interno.

Com relação a consideração das abordagens clássicas que tratam dos processos de internacionalização, para as empresas estudadas é possível afirmar que elas apresentam alguns aspectos relacionados à essas teorias. Porém, estas abordagens não são seguidas integralmente, mesmo porque elas foram desenvolvidas tendo como unidade de análise as empresas americanas e européias, principalmente, e que se internacionalizaram nas décadas de 60 e 70.

Com isso, a análise dos casos considerados no estudo permite afirmar que há aspectos das teorias clássicas que explicam a internacionalização das empresas Perdigão e JBS. Porém, nenhuma dessas teorias pode, exclusivamente, explicar os casos estudados.

De acordo com a Teoria de Poder de Mercado, tanto a Perdigão quanto a JBS tiveram uma consolidação no Brasil para posteriormente se internacionalizarem. Porém, esta não é a única teoria que pode explicar a atuação externa destas empresas. O Paradigma Eclético também é levado em conta, pois estas empresas adquirem empresas locais para internalizar sua produção e também se estabelecer bem logisticamente perante os seus maiores concorrentes.

A internacionalização da JBS apresenta pontos convergentes com a Teoria da Internalização pois, logo após sua entrada no exterior pelas exportações, a empresa já adquiriu unidades de produção locais para controlar seu mercado e obter maior eficiência produtiva e de distribuição.

Com relação ao Modelo de Uppsala, destaca-se o fato de que as empresas estudadas não buscaram países próximos culturalmente para darem início ao processo de internacionalização comercial. Da mesma maneira, não podem ser consideradas empresas *Born Globals* já que estiveram presentes apenas no mercado doméstico por um período considerável antes de iniciarem a internacionalização de suas atividades.

A segunda hipótese do estudo era de que "*Os primeiros mercados atingidos pelo processo de internacionalização das empresas do setor alimentício foram os países da América do Sul. Devido à proximidade geográfica e cultural o contato com estes países gera vantagens e facilidades na negociação*". **Esta hipótese não foi verificada nas empresas em estudo.**

Nos casos estudados as empresas não buscaram especificamente os mercados próximos para se internacionalizar, e acabaram buscando oportunidades em mercados mais distantes econômica e culturalmente. A Perdigão iniciou a internacionalização de suas atividades através de exportações para o Oriente Médio enquanto a JBS iniciou os negócios internacionais no mercado europeu.

Na análise dos mercados próximos, a JBS teve problemas ao entrar na Argentina. A intenção inicial era estabelecer uma planta no país para iniciar as exportações, com a aquisição da Swift Argentina. Porém, a atuação do governo em conter a alta da inflação no país fez com que a estratégia fosse alterada e voltada ao mercado interno, criando barreiras à exportações.

A presença maior da JBS está nos pólos de produção e consumo de carne bovina, como Brasil, Austrália, EUA, Itália e Argentina. Devido sua estratégia de estar presente em todas as regiões do mundo, a atuação adotada em relação à América Latina é basicamente voltada para o mercado interno, como é o caso da subsidiária na Argentina, e alguns escritórios comerciais. Porém, segundo o diretor da JBS, a América Latina não é de grande relevância em termos de receita comparada aos outros mercados internacionais. Como exemplo, segundo informado pelo relatório do terceiro trimestre de 2009 da Companhia, é observado que a Argentina representa apenas 2% da receita do JBS, enquanto a receita provinda pela unidade do Brasil representa 17% do total.

O diretor da Perdigão destacou que a Argentina não tem significativa importância nos resultados da empresa e que o mercado da América Latina não tem alto poder de consumo perante aos mercados europeus, asiáticos e ao mercado americano.

Já a terceira hipótese do estudo considerava que "*A entrada das empresas brasileiras do setor alimentício no exterior se dá, no primeiro momento, por meio da exportação e estabelecimento de centros comerciais. Posteriormente, a internacionalização ocorre por fusões e aquisições de empresas com unidades produtivas em outros países*". **Essa hipótese foi verificada nas duas empresas estudadas.**

Na Perdigão, a trajetória do processo de internacionalização teve início através da exportação de frango em parceria com a Sadia na década de 70. Frente a expansão de sua posição nos mercados internacionais, a empresa sentiu a necessidade de estabelecer escritórios comerciais e centros de distribuição, principalmente no Oriente Médio e em países europeus.

Ao final da década de 90, a empresa passou a dedicar esforços na criação de novos produtos e em 2007, a partir da aquisição de uma das maiores empresas processadoras de alimentos da Europa, a Perdigão estabeleceu sua primeira unidade de produção fora do Brasil.

Na JBS, o processo de internacionalização ocorreu no início da década de 90, a partir de oportunidades de exportação de seus produtos para a Europa. A partir deste período, a empresa começou a atuar em outros países, o que gerou a necessidade de estabelecer escritórios comerciais e centros de distribuição para melhor atendimento da demanda em mercados internacionais.

Em 2005, a empresa iniciou a internacionalização de suas atividades de produção, através da aquisição de fábricas nos Estados Unidos e na Argentina. Esse processo facilitou para as atividades de logística e desenvolvimento da diversidade de produtos.

Em ambos os casos estudados, é possível destacar que os anos 90 contribuíram para a internacionalização das empresas já que a abertura econômica facilitou o processo. A partir disso, a Perdigão aumentou suas filiais internacionais comerciais e a JBS iniciou suas atividades no exterior.

Finalmente, as análises das trajetórias de internacionalização das empresas Perdigão e JBS podem ser expressas no quadro a seguir:

TABELA 2 – Internacionalização Produtiva e Comercial das Empresas

	JBS		PERDIGÃO	
Inicio do Processo de Internacionalização	Continente / País	Ano - Aquisição	Continente / País	Ano - Aquisição
INTERNACIONALIZAÇÃO COMERCIAL	América Central / México	*Não mencionados*	Oriente Médio / Emirados Árabes	2002 - em Dubai
	América do Sul / Chile	*Não mencionados*	Ásia / Cingapura e Japão	*Não mencionados*
	Europa / Inglaterra	*Não mencionados*	Europa / Inglaterra, Holanda, Hungria, Russia, Itália e Áustria	*Não mencionados*
	África / Egito	*Não mencionados*		
	Ásia / China, Coréia, Japão, Hong Kong e Taiwan	*Não mencionados*		
	Europa / Portugal	Global Beef Trading		
INTERNACIONALIZAÇÃO PRODUTIVA	América do Sul / Argentina	2005 - Swift Argentina	Europa / Portugal	1990 - Persuinos (joint venture p/ produção de salsichas e linguiças
	América do Norte / EUA	2007 - Swift & Company	Europa - Holanda. Reino Unido e Romenia	2008 - Plusfood
	Oceania / Austrália	2007 - Unidade Australiana da Swift & Company	América do Sul / Argentina	2008 - Eleva (algumas unidades no Brasil)
	América do Norte / EUA	2008 - National Beef		
	Europa / Itália	2008 - 50% Inalca		
	América do Norte / EUA	2008 - Smithfield Beef Group		
	Oceania / Austrália	2008 - Grupo Tasman		

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conclusão/ Considerações Finais

O estudo realizado trouxe informações relevantes quanto aos processos de internacionalização das empresas brasileiras do setor alimentício. É evidente que cada empresa tem o seu próprio modelo de inserção internacional e que os fatores econômicos presentes em cada momento é também um grande responsável para a saída das empresas ao exterior.

O fato de cada empresa ter o seu modelo de gestão também expõe a diferença pelas estratégias de internacionalização que são adotadas. Se uma empresa quer apenas ser líder de mercado ou se a mesma procura adquirir empresas no exterior para se fortalecer, são algumas

das posições adotadas que podem efetivamente influenciar o seu processo de saída para o exterior. Outro modelo e estratégia utilizados nos dias de hoje e que pode ser considerado como uma tendência do mundo globalizado, é o fato de algumas empresas nascerem com certa rapidez e facilidade para se globalizar ou se internacionalizar rapidamente, o movimento chamado "Born Global".

Contudo, pode-se concluir que o setor brasileiro alimentício é um setor muito promissor e que a internacionalização de suas empresas deste setor tende a crescer cada vez mais, ora por estratégia de crescimento ora por necessidade de se manter competitiva no mercado interno. O que cabe a cada organização é adotar uma organização corporativa adequada às suas estratégias e atividades sustentáveis, para que seus produtos tenham qualidade e respaldo em diversos locais do mundo.

É importante destacar também que as análises e resultados desse estudo não podem ser generalizados. Foram desenvolvidos apenas dois estudos de caso sobre as empresas brasileiras do setor alimentício e, dessa maneira, as conclusões desse estudo estão limitados a essas empresas. Claramente, estudos futuros que tratem de mais empresas e/ou com maior profundidade sobre o tema poderão contribuir em grande medida para análises posteriores.

5. Referências Bibliográficas

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS EXPORTADORAS DE CARNE. Disponível em: < http://www.abiec.com.br/3_pecuaria.asp> Acesso em: 26 set.2009, 17:33:15.

BARRETTO, A.; **A internacionalização da firma sob o enfoque dos custos de transação**. In: ROCHA, A. (Org.). **Internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

BONELLI, R.; **O que causou o crescimento econômico no Brasil?** In:GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. (Org.). **Economia brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CARNEIRO, J; ROCHA, A.; SILVA, J. F.. **Expansão Internacional das Empresas Brasileiras: Revisão e Síntese.** In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

COUTINHO, L.; HIRATUKA,C.; SABBATINI, R. **O Investimento Direto no Exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira.** In: BARROS, O.; GIAMBIAGI, F. **Brasil Globalizado.** Rio de Janeiro. 2008.

DIB, L. A. da Rocha. **O processo de internacionalização de pequenas e médias empresas e o fenômeno born global: estudo do setor de software no Brasil**. 2008, 323p.Tese (Doutorado em Administração). Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro

FIPE – **Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas** disponível em <http://fipe.org.br/web/index.asp> Acesso em 03/05/2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; **Internacionalização das Empresas Brasileiras: em busca de uma abordagem teórica para os *late movers***. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo. Editora Atlas, 2007.

HEMAIS, C. A.; HILAL, A.. **O Processo de Internacionalização da Firma segundo a Escola Nórdica**. In: ROCHA, Angela da. **A internacionalização de empresas brasileiras:** estudos de gestão internacional. Rio de Janeiro: Mauad, 2002. Cap. 1, p. 15-40.

HERMANN, J.; **Auge e declínio do modelo de crescimento com endividamento: O II PND e a crise da dívida externa.** In: GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. (Org.). **Economia brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/default.shtm> Acesso em: 12 out.2009, 17:43:00

JBS. Disponível em: <http://www.jbs.com.br> Acesso em: 07 nov.2009, 11:10:00

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/portal/page?_pageid=33,968707&_dad=portal&_schema=PORTAL> Acesso em: 22 set.2009, 09:42:00

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Disponível em:

<http://www.desenvolvimento.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=855> Acesso em: 07 out.2009, 10:15:30

NETTO, A. D.; **Meio século de economia brasileira: Desenvolvimento e restrição externa.** In: GIAMBIAGI, F.; VILLELA, A. (Org.). **Economia brasileira contemporânea**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

NEUMANN, R.; HEMAIS, C. A. W. **Produção internacional e comportamento organizacional no processo de internacionalização: Podem as teorias explicar o comércio internacional?** In:HEMAIS, C. A.(Org.). **O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.** Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

PERDIGÃO. Disponível em: <http://www.perdigao.com.br/> Acesso em: 03 ago.2009, 15:30:00.

PESSOA, E.; MARTINS, M. – **Revisitando a teoria do ciclo do produto**. R. Econ. Contemp., Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 307-329, maio/ago. 2007

SILVA, Maria de Lussieu. **A internacionalização das grandes empresas brasileiras de capital nacional nos anos 90.** 2002, 142p. Tese (Doutorado em Ciências Econômicas).

Instituto de Economia da UNICAMP. Campinas

STEFANO, F.; SALGADO, E. **O desafio de alimentar 6 bilhões de pessoas**.. Portal Exame. Disponível em:

<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0919/financas/m0160644.html> Acesso em: 4 out.2009, 10:35:00

SOBEET. **Internacionalização das Empresas Brasileiras**. São Paulo: Clio, 2005.

TANURE, B.; CYRINI, A.; PENIDO, E. **Estratégias de Internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras.** In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo. Editora Atlas, 2007. (pp. 198 - 213)

Anexo I: Roteiro das Questões utilizadas nas Entrevistas

1) Com relação à fundação da empresa e o início das atividades:

(a) Comente a história da empresa e (b) Qual o primeiro ramo de atuação da empresa?

2) Há uma trajetória de internacionalização definida, primeiro comercial e depois produtiva?

3) Como os fenômenos econômicos que marcaram as décadas de 80 e 90 (altas taxas de Inflação, altas taxas de juros, crises cambiais e alta vulnerabilidade externa) influenciaram no processo de internacionalização da empresa?

4) Quanto ao processo de internacionalização COMERCIAL:

a) Qual o primeiro país que a empresa exportou seus produtos? Qual o produto exportado?

b) Para quais países a empresa exporta e quais os principais mercados para seus produtos?

c) Quanto tempo à empresa levou para conquistar mercados no exterior?

5) Quanto ao processo de internacionalização PRODUTIVA:

a) Em qual país a empresa desenvolveu sua primeira unidade de produção no exterior? Porque esse país?

a) Em quais países a empresa mantém unidades de produção?

b) A empresa constrói unidades próprias ou adquiri plantas locais já existentes?

c) Porque a empresa escolheu estes países para a produção?

d) Quando há aquisição de marcas, a empresa mantém a marca já existente ou a substitui de imediato?

6) Qual a importância em se manter escritórios comerciais no exterior?

7) Porque é importante manter unidades de produção no exterior? (manter uma base de produção mais ampla).

8) Considerando o período em que a empresa se internacionalizou, comente sobre como os seguintes aspectos influenciaram o processo de internacionalização:

a) Há facilidades em atuar na América Latina?

b) Há dificuldades maiores ou restrições a alguns países?

c) (Em caso afirmativo) Quais as restrições e em quais países?

d) Há problemas de regulação? A empresa reproduz seus sistemas de negociação no exterior?

e) Há diferenças nos padrões de atuação na América Latina e em outros países?

g) Há uma trajetória da empresa para se internacionalizar (regiões ou países)?

9) Com relação às atividades de Pesquisa e Desenvolvimento:

a) Há a necessidade de adaptação dos produtos para mercados internacionais?

b) Há produtos exclusivos para o mercado internacional?

c) A empresa desenvolve parcerias em pesquisa no exterior?

10) Qual a importância da consolidação da empresa no mercado interno para a sua expansão internacional?

11) A internacionalização é vista como um diferencial competitivo ou como uma necessidade?