



Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
Departamento de Economia
GEEIN – Grupo de Estudos em Economia Industrial
Rodovia Araraquara/Jaú km 1 - CEP: 14.800-901
Araraquara-SP
Fone/Fax: (16) 3301-6272
E-mail: geein@fclar.unesp.br
<http://geein.fclar.unesp.br>



**ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS
BRASILEIRAS: UM ESTUDO DE CASO DO SETOR DE CARNES**

Aluno: Vinicius C. B. Fornari

Orientador: Prof. Dr. Rogério Gomes

Banca examinadora: Prof. Dr. Sebastião Neto Ribeiro Guedes

Araraquara

2010

RESUMO:

Esta pesquisa tem como objetivo de examinar as estratégias de expansão das firmas brasileiras do setor de carnes (bovina, suína e avícola) para além das fronteiras nacionais a partir da literatura sobre internacionalização de empresas. Essa literatura aponta fatores como a origem do capital, o grau de internacionalização da empresa, o setor de atuação, entre outros, como importantes condicionantes que afetam esse processo. No entanto, vários desses fatores não são diretamente aplicáveis aos casos brasileiros, caracterizado por uma internacionalização tardia e, em alguns casos, rápida. Para este estudo foram selecionadas três empresas nacionais do setor de carnes que apresentam diferentes estágios de internacionalização: JBS-Friboi, Marfrig, Brasil-Foods (Perdigão e Sadia). As informações selecionadas sobre cada empresa foram reunidas em dossiês corporativos, e analisadas através de estudos de casos, permitiram examinar e comparar as estratégias globais das empresas. Os resultados permitem concluir que as duas primeiras empresas demonstram uma estratégia agressiva de internacionalização (em certa medida a primeira fazendo o papel de líder e a segunda de seguidora e, por isso, complementares em posicionamento nos diferentes mercados regionais), enquanto a terceira se mantém nas etapas iniciais desse processo, fortemente vinculadas às exportações a partir do Brasil.

Palavras-chave: internacionalização; investimento direto estrangeiro; setor de carnes.

Índice

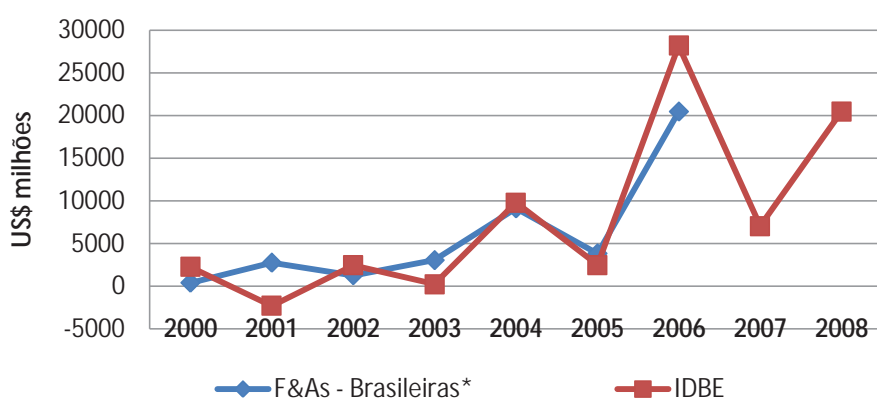
1. Introdução.....	5
Gráfico 1 - IDBE e F&As Realizadas por Empresas Brasileiras	5
2. Revisão dos Estudos sobre Internacionalização.....	6
2.1. Os determinantes e motivações da internacionalização.....	6
Quadro 1 – Formas de Internacionalização	9
Quadro 2 - Como as Características do Modelo PEPI varia de acordo com o País, Setor e Especificidades da Firma.....	10
2.2. Dimensões da internacionalização	11
Gráfico 2 -Evolução dos IDE*, Stock de IDE** e Comércio Internacional ***	12
Tabela 1 - IDE Recebido e Realizado pelas Cinco Maiores Economias Desenvolvidas	14
Gráfico 3 - Relação entre IDE e F&As no Mundo	15
3. Características Gerais do Setor de Carnes	16
3.1. Aspectos Gerais do Sistema Agroindustrial (SAI) da carne.....	16
3.1.1. Aspectos gerais da Cadeia bovina	16
Figura 1 - Cadeia Agroindustrial Simplificada de Carne Bovina.....	17
3.1.2. Aspectos gerais da Cadeia Suinícola	18
Figura 2 - Cadeia Agroindustrial Suinícola Simplificada	19
3.1.3. Aspectos gerais da Cadeia avícola.....	21
Figura 3 - Cadeia Agroindustrial Simplificada de Carne de Ave	21
3.1.4. Dinâmica Tecnológica e Barreiras Técnicas do Setor.....	22
Figura 4 - Encadeamentos Tecnológicos no Sistema Agroindustrial da Carne	24
3.2. Contexto Internacional.....	26
3.2.1 Produção de Carne Bovina, Suína e de Frango	26
Gráfico 4 - Produção Brasileira de Carne (1999-2008).....	27
Gráfico 5 - Variação da Produção de Carne de 1999 a 2008 (%)	27
3.2.2. Consumo de Carne Bovina, Suína e de Frango	28
Gráfico 7 - Consumo dos cinco maiores produtores de Carne em mil toneladas (2008)	29
Tabela 2 - Consumo de Carne de Frango no Brasil, China e Índia (Milhões de toneladas).....	30
3.2.3. Exportação de Carne Bovina, Suína e de Frango	30
Tabela 3 - Exportações Mundial de Carnes em bilhões de toneladas (1999-2008)	30
Gráfico 8 - Participação brasileira nas Exportações Mundiais de Carne (%)	31
Gráfico 9 - Participação nas Exportações Mundiais de Carne Bovina (%).....	32
Tabela 4 - Maiores Exportadores de Carnes do Mundo em mil toneladas (1999-2008)	32
3.2.4. Importação de Carne Bovina, Suína e de Frango	33
Tabela 5 - Maiores Importadores de Carnes do Mundo em mil toneladas (1999-2008)	33
4. Estudo de Casos	33
Tabela 6 - Empresas da Amostra	34
4.1 O Caso da JBS S/A	34
Gráfico 10 - Crescimento da Capacidade de Abate de Gado (cabeça/dia).....	35
4.1.1 Processo de Internacionalização.....	35

Quadro 3 – Análise das principais F&As realizadas pela JBS	40
4.1.2 Conclusão do Processo de Internacionalização da JBS	42
Gráfico 11 - Receita Líquida (2006-2009)	42
Figura 5 - Distribuição Geográfica das principais Atividades da JBS	43
4.2. O Caso da Marfrig.....	43
4.2.1 Processo de Internacionalização	44
Quadro 4 - Principais F&As realizadas pela Marfrig no Mercado Nacional	47
Quadro 5 – Análise das principais F&As realizadas pela Marfrig	50
4.2.2 Conclusão do Processo de Internacionalização da Marfrig	52
Tabela 7 - Receita de Exportações das Unidades da Marfrig em 2009 (%)	52
Figura 6 - Distribuição Geográfica das principais Atividades da Marfrig	53
4.3 O Caso da Brasil Foods (BRF)	53
4.3.1 Histórico da Sadia.....	54
Tabela 8 - Receita Bruta da Sadia de 2001 - 2008 (R\$ milhões)	55
Tabela 9 - Vendas Mercado Externo da Sadia de 1999 - 2008 (R\$ milhões)	55
Tabela 10 - Exportações por Regiões da Sadia de 2003-2008 (%)	56
Quadro 6 - Principais Investimentos da Sadia nos anos 2000	57
4.3.2 Histórico da Perdigão	57
Quadro 7 - Principais Fusões e Aquisições da Perdigão nos anos 2000	58
Tabela 11 - Receita Bruta da Perdigão de 2001-2008 (R\$ milhões)	58
Tabela 12 - Vendas Mercado Externo da Perdigão de 2001-2008 (R\$ milhões)	59
Tabela 13 - Exportações por Região da Perdigão de 2002-2008 (%)	59
4.3.3. Brasil Foods	59
4.3.4. Conclusão do Caso da Brasil Foods	60
Figura 7 - Distribuição Geográfica das Atividades da BR-Foods no Exterior.....	60
5. <i>Comentários finais: Considerações sobre as Estratégias de Internacionalização das Empresas brasileiras do setor de carnes</i>	61
Quadro 8 - Principais Atividades Realizadas pela JBS (J) e Marfrig (M) no Mundo .	63
Gráfico 12 - Exportações de 2006-2009 (R\$ milhões).....	64
6. <i>Referências bibliográficas</i>	65

1. Introdução

A partir de 2003, começa uma nova fase nos fluxos de investimentos direto brasileiro no exterior (IDBE). O aumento significativo desses fluxos representa um dos principais fatores de mudança estrutural da inserção externa brasileira (COUTINHO, HIRATUKA e SABATINI, 2005). Como pode ser observado no gráfico abaixo, o IDBE passou de US\$ 2,28 bilhões em 2000 para US\$ 20,45 bilhões em 2008, tendo alcançado o nível mais alto em 2006 com US\$ 28,20 bilhões, dos quais US\$ 20,44 bilhões são Fusões e Aquisições (F&As).

Gráfico 1 - IDBE e F&As Realizadas por Empresas Brasileiras



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Unctad FDI Statistics Database. *Dados disponíveis até 2006.

Para Coutinho, Hiratuka e Sabatini (2005), a forte expansão da economia chinesa, que proporcionou um aumento no comércio mundial e elevou os preços de alimentos e matérias-primas, beneficiou um conjunto de empresas brasileiras eficientes e competitivas nas várias cadeias produtora de *commodities*. Essas empresas competitivas (em agronegócios, insumos básicos, indústria extrativa) tornaram-se mais lucrativas, mais líquidas e financeiramente mais potentes nos últimos anos. Em conjunto, essas circunstâncias habilitaram a maioria dessas empresas a consolidarem-se no mercado doméstico e almejar a internacionalização como objetivo estratégico. Além disso, a valorização do real tornou os ativos localizados no exterior mais atrativos, por conta do “fator preço”, facilitando a aquisição de empresas no exterior por brasileiros, principal modalidade do IDBE.

Dentre estes setores mais eficientes, esta monografia destaca o de carnes. Segundo dados do *United States Department of Agriculture* (USDA), em 2008 o Brasil configurou como o segundo, terceiro e quarto maior produtor mundial de carne bovina, de frango e suína respectivamente. Além do que no período de 1999-

2008, o aumento da produção brasileira de carne bovina e suína foi de aproximadamente 50%, e 64%, respectivamente, além de dobrar a oferta de carne de frango (de 5,5 mil toneladas para 11 mil no mesmo período).

No cenário internacional, o Brasil desponta como o principal exportador de carnes do mundo, liderando o comércio de carne bovina e de frango e ocupando o quarto lugar nas exportações de carne suína. Para alcançar essa posição, as exportações brasileiras cresceram de maneira elevada: entre os anos de 1999 e 2008, as exportações de carne bovina cresceram 295,8%; as de carne suína 473,4%; e de carne de frango 332,2% (Relatórios USDA).

Além desta introdução, esta monografia está dividida em mais quatro partes. Na primeira apresentamos os resultados da revisão bibliográfica sobre os determinantes e motivações da internacionalização. Este item tem a função de nortear a análise posterior sobre internacionalização das empresas brasileiras. A seguir, no item 3, expomos as características gerais da indústria de carnes, apresentando os elos que compõem as cadeias produtivas para o processamento de carnes de aves, bovina e suína, além da dinâmica tecnológica e o quadro internacional do setor.

O item 4 aborda os casos das empresas selecionadas com apresentação das características gerais das firmas, o histórico do processo de internacionalização (elaborados a partir dos dossiês corporativos) e a comparação das diferentes estratégias globais adotadas. No item 5 fazemos algumas considerações finais.

2. Revisão dos Estudos sobre Internacionalização

2.1. Os determinantes e motivações da internacionalização

Segundo a teoria clássica, uma empresa inicia a produção em determinado país ou região no estrangeiro devido aos custos ou às falhas de mercado. O principal custo referido é o custo dos transportes, em linhas gerais, é definido como o custo referente à distribuição internacional da produção. Neste caso se o custo da produção nacional da mercadoria, acrescido do custo de transportá-la até o mercado consumidor estrangeiro, ultrapassar o custo de produção no estrangeiro, a instalação de uma unidade produtiva no exterior será considerada mais vantajosa para empresa do que a exportação (KRUGMAN e OBSTFELD, 2001).

As falhas mais comuns que motivam o Investimento Direto Estrangeiro (IDE) são as barreiras ao livre comércio, como: tarifas aduaneiras, taxas e cotas de importação. Por exemplo, quando o governo decide taxar as importações de um dado produto, mas não tributa os produtos intermediários pertencentes à cadeia de valor do produto taxado, a empresa tem três escolhas: primeiro, abandonar o mercado completamente; segunda, contratar uma empresa local para montagem do produto; e, terceiro, montar uma filial da empresa no estrangeiro. Como a grande maioria das empresas procura não perder os mercados onde atuam, as duas últimas alternativas são as mais usuais (DUNNING, 1988).

Em uma análise mais ampla dos determinantes e motivações da internacionalização Dunning (1988), desenvolve o paradigma eclético da produção internacional (PEPI). Nesta análise o autor também incorpora fatores econômicos (capacidade organizacional, gestão administrativa e marketing) e não-econômicos (ambiente político e legal, cultural e educacional), que podem interferir nas vantagens das empresas no processo de internacionalização. A principal hipótese do PEPI é que o empenho direto ou presencial de uma empresa no exterior depende de três condições sequenciais, relacionadas à propriedade, internalização e localização (*ownership, location and internalisation, OLI*), quais sejam:

i) Vantagem específica de propriedade (O) em comparação com as empresas de outras nacionalidades para atender determinado mercado. Essas vantagens de propriedade estão relacionadas a ativos tangíveis e intangíveis (marcas, capacidade de inovar, gestão da produção, sistemas operacionais e de mercado, marketing, *know-how*, patentes, capacidade para diferenciar produto, etc), como também, às vantagens de governança comum (economia de escala e de escopo, acesso a mercados de trabalho, recursos naturais) e, as vantagens relacionadas à “multinacionalização”, em decorrência do melhor conhecimento favorecem o acesso aos mercados internacionais (informações, financiamentos, mão-de-obra, etc);

ii) Assumindo que a primeira condição seja satisfeita, deve ser mais benéfico para a empresa que possuem essas vantagens, usá-la para benefício próprio, adensando ou acrescentando novas etapas da cadeia de valor, ou seja, apropriando-se das chamadas vantagens de internalização (I), que decorrem do interesse de:

- a) Evitar custos transação, de negociação ou ligados ao direito de propriedade e de rompimento de contratos;
- b) Reduzir a incerteza do comprador relacionado ao valor e natureza, por exemplo, da matéria-prima utilizada;
- c) Ações em situações em que o mercado não permite discriminação de preços;
- d) Agir em situações em que o vendedor precisa controlar a qualidade de produtos intermediários e finais;
- e) Evitar ou explorar a intervenção do governo (quotas, tarifas, controle de preços, diferença de impostos);
- f) Controle da oferta e das condições de venda das matérias-primas (incluindo tecnologia), inclusive o que é oferecido e pode ser usado pelos seus concorrentes.

iii) Supondo que as condições (i) e (ii) sejam satisfeitas, deve ser do interesse global da empresa fazer uso dessas vantagens em associação com algum fator externo do país estrangeiro, (por exemplo, recursos naturais) para que seja mais vantajoso produzir no exterior do que exportar. Esta vantagem é chamada de vantagem de localização (L). As vantagens de localização surgem a partir de:

- a) Distribuição espacial de recursos naturais;
- b) Preço dos insumos, qualidade e produtividade (exemplo: trabalho, energia, matérias, componentes e produtos semi-acabados);
- c) Custo dos transportes e comunicação;
- d) Incentivos e desincentivos para o investimento;
- e) Existências de barreiras artificiais de comércio (cotas de importação);
- f) Disposição de infra-estrutura (comercial, legal, educacional, de transporte e comunicação);
- g) Diferença de língua, cultura, costumes, negócios, etc.;
- h) Centralização de atividades de pesquisa e desenvolvimento (P&D), produção e marketing;
- i) Sistema econômico e políticas governamentais, arranjos institucionais para alocação de recursos.

As vantagens do modelo PEPI também variam de acordo com as particularidades dos países, tipos de atividades das empresas (setores) e de acordo com as características específicas de cada firma. Esta abordagem ampla é denominada “ecológica” por três motivos: primeiro, abrange as principais linhas estratégicas adotadas pelas multinacionais a partir dos anos 60; segundo, ela pode ser usada para tentar explicar todos os tipos de IDE; terceiro é que ela abrange as três principais formas de envolvimento internacional desenvolvidas pelas empresas, ou seja, o investimento direto estrangeiro, o comércio internacional e os contratos (licenciamento, assistência técnica e franquias) (DUNNING, 1988).

Quadro 1 – Formas de Internacionalização

	Propriedade	Internalização	Localização
IDE	Sim	Sim	Sim
Comércio	Sim	Sim	Não
Contratos	Sim	Não	Não

Fonte: Dunning, 1988, cap. 02

Em cada uma das três formas acima de envolvimento internacional, as vantagens de propriedade (O) é um pré-requisito necessário para o engajamento no estrangeiro. Porém, a existência de vantagem de internalização (I) sugere que a empresa pode explorar diretamente tais vantagens mediante comércio ou investimento direto estrangeiro, em vez de contratos com empresas no exterior, mas quando há mais benefício da produção no estrangeiro do que uma base de produção doméstica a empresa optara pelo investimento direto estrangeiro, usufruindo assim da vantagem de localização (L) (DUNNING, 1988). Em outras palavras cada tipo de vantagem interage uma com a outra a partir das decisões empresariais para atender o mercado externo, no qual o IDE é o único que abrange todas as vantagens.

Para Dunning (1998), o paradigma eclético tenta abranger todos os tipos de internacionalização e as motivações que as empresas têm para atuar em determinados mercados e como será a sua atuação nestes mercados, ou seja, a análise se preocupa em avaliar o “Por que?” , “Onde” e “Como” da internacionalização (IETTO-GILLIES, 2005).

No entanto as vantagens do modelo PEPI, também, podem variar de acordo com as particularidades dos países, tipos de atividades das empresas (setores) e de acordo com as características específicas de cada firma, como mostra o quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Como as Características do Modelo PEPI varia de acordo com o País, Setor e Especificidades da Firma

	País (receptor)	Setor	Firma
Propriedade	Dotação de Fatores (ex.: recurso e mão-de-obra qualificada), Tamanho do mercado. Políticas governamentais para inovação, proteção do direito de propriedade, estrutura competitiva e industrial, controles governamentais sobre o investimento direto estrangeiro.	Grau de intensidade tecnológica de produto ou processo; Natureza da Inovação; Grau de diferenciação de produto; produção econômica (exp.: se existe economia de escala); importância de favorecer o acesso a insumos e/ou mercados.	Extensão da produção, diversificação de processo, grau em que a empresa inova orientação de marketing.
Internalização	Intervenções governamentais e políticas que incentivam o processo de internalização (ex: transferência de preços e políticas de fusões); Diferença de estruturas de mercados entre países; Adequação tecnológica, educacional e de comunicação.	Medida em que a integração vertical ou horizontal é possível/desejável; Amplitude em que a I é obtida a partir de acordos; Utilização da vantagem de propriedade; Em que medida as firmas locais complementam as firmas estrangeiro; Extensão das oportunidades para especialização de produtos.	Procedimentos organizacionais da empresa; Atitude de crescimento e diversificação; Postura quanto à subcontratação.
Localização	Distância entre os países; Intervenções Governamentais (tarifas, cotas, taxas).	Origem e distribuição de recursos; Custo de transporte de bens intermediários e finais; Barreiras tarifárias e não-tarifárias específicas do setor; Natureza da competição entre empresas do setor; As atividades do setor podem ser divididas? São sensibilidade as variáveis de localização.	Estratégia administrativa; Tempo e experiência em atividade internacional; Atitude de centralização de certas funções (exp. P&D); Alocação de mercado (exp. atitude de diversificação de riscos); Distâncias quanto às variáveis Culturais.

Fonte: Dunning, 1988, cap. 02

A partir do modelo (ou das vantagens) PEPI, Dunning (1994) classifica o IDE segundo 4 diferentes estratégias ou motivações das empresas no processo de internacionalização:

- a) Busca por recursos (*resource-seeking*): tem como objetivo explorar vantagens locais, ou seja, aquisições de recurso naturais e recursos humanos, especialmente;
- b) Busca por mercados (*market-seeking*): exploração de mercados, interesse pelo mercado doméstico e regional, seja pelo tamanho, seja pelo potencial de crescimento;

- c) Busca por eficiência (*efficiency-seeking*): visa à racionalização da produção e a exploração de economias de escalas, tanto nos elos (especialização de produto), como ao longo da cadeia de valor (especialização de processo);
- d) Busca por ativos estratégicos (*strategic asset-seeking*): aquisição de ativos estratégicos, como, por exemplo, tecnológicos ou de capacidade organizacional (acesso a melhores canais de distribuição, etc).

Para o autor há um processo gradual de internacionalização, no qual, em geral os dois primeiros tipos, representam as principais motivações iniciais para o investimento direto estrangeiro, enquanto os dois últimos são as principais formas das empresas elevarem o seu comprometimento com o mercado estrangeiro (maior conhecimento do mercado, maior comprometimento). Quando ocorrem, estes investimentos sequenciais são destinados a sustentar ou aumentar a competitividade das firmas tanto no mercado regional quanto global.

2.2. Dimensões da internacionalização

Chesnais (1996), além de tratar das formas destacadas por Dunning (1988, 1994), acrescenta à análise da internacionalização a perspectiva dos fluxos de capital monetário ou financeiro, no qual, a partir dos investimentos produtivos (IDE) devem ser pensadas as relações recíprocas que se estabelecem entre o intercâmbio comercial e os fluxos de capitais.

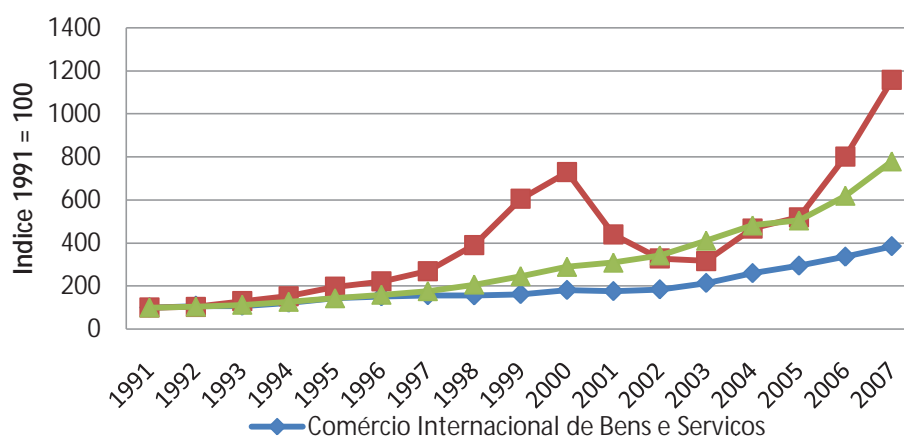
O intercâmbio comercial é considerado, no modelo de ciclo de vida do produto (Vernon, 1966) como a primeira forma das empresas iniciarem o processo de internacionalização, o que evidencia a ligação entre produção e circulação de mercadorias, através do comércio exterior (IETTO-GILLIES, 2005). No qual, com a expansão das empresas multinacionais (EMNs), o intercâmbio comercial tornou-se parte das diferentes estratégias dessas empresas que procuram organizar sua produção internacional de forma mais eficiente (CHESNAIS, 1996).

Nessas estratégias, decorrentes e, ao mesmo tempo, determinadas pela dinâmica da competição internacional, destacam-se duas tendências em relação ao comportamento das empresas: a) a especialização de ativos - com o foco na competitividade de longo prazo, as empresas buscam o controle de determinados ativos estratégicos, como, também, parcerias; e b) a especialização de localização -

relacionada às estratégias das EMNs no exterior de transferirem partes de sua produção para países no estrangeiro onde há custos e condições mais favoráveis para a empresa. Esta tendência tem importância fundamental para o crescimento do comércio exterior das últimas décadas, caracterizado pelo comércio inter e intra-firma (STOPFORD, 1995).

Segundo Chesnais (1996), o fluxo de IDE aumenta significativamente a partir de 1985, incentivando o crescimento do comércio internacional de bens e serviços em razão das transações realizadas pelas multinacionais em seu processo de expansão internacional. Na década de 90 e começo do século XXI, os fluxos de comércio continuam a acompanhar os de IDE. Esta tendência é mais acentuada quando o comércio internacional é relacionado ao estoque de IDE: enquanto, os fluxos de comércio aumentam aproximadamente 285%, o estoque de IDE cresce 680% durante o período de 1991 a 2007, como demonstrado no gráfico abaixo.

Gráfico 2 -Evolução dos IDE*, Stock de IDE e Comércio Internacional *****



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Unctad: FDI Statistics Database e TRAINS.

*Valores médios dos investimentos internos e externos

** Valores médios dos stocks internos e externos

***Valores médios das importações e exportações.

Além de fatores relacionados às estratégias dos grupos industriais, o intercâmbio comercial também é resultado de fatores que decorrem de mudanças científicas e tecnológicas, e de seus efeitos sobre a produtividade, da organização da produção industrial e nas mudanças da demanda de insumos e/ou produtos intermediários. Ademais, as mudanças nos fluxos de comércio podem ser devido a aspectos políticos, como, por exemplo, a constituição de blocos regionais de tipo continental entre países desenvolvidos e em desenvolvimento, (NAFTA,

Comunidade Econômica Européia, etc) que promovem um processo de “regionalização”, cujo resultado é uma combinação das estratégias de integração dos processos de produção e de processos propriamente políticos (CHESNAIS, 1996).

Para Chesnais (1996), apesar da correlação apontada, o investimento direto estrangeiro tem natureza totalmente específica em relação ao simples intercâmbio de bens e serviços, devido a quatro razões. Em primeiro lugar, diferentemente do comércio exterior, o IDE não tem a natureza de liquidez imediata (pagamento a vista) ou diferida (crédito comercial). Em segundo, porque o IDE apresenta uma dimensão intertemporal, pois a sua implementação dá origem a fluxos (produção, comércio, repatriação de lucro), caracterizando um projeto de longo prazo. A terceira razão é a de que o IDE implica transferência de direitos patrimoniais e, portanto, de poder econômico. Por fim, existe um comportamento estratégico por parte das empresas, associadas às decisões de investimento.

Devido a estas naturezas específicas do IDE, há muitas dificuldades para sua avaliação quantitativa, ou seja, é difícil determinar o que pode ser considerado ou não como investimento produtivo¹. Assim, as análises das estatísticas representam indicadores de nível e de tendências do IDE num dado período de tempo (CHESNAIS, 1996).

Desta forma Chesnais (1996), analisa duas tendências principais do IDE ao longo da década de 80: a) concentração nos países desenvolvidos (na área da OCDE), principalmente mediante o investimento cruzado entre a “Tríade” (Estados Unidos, Japão e Europa); e b) a supremacia das fusões e aquisições (F&A) na participação do IDE. Como consequência dessas características, há uma concentração do capital nos países desenvolvidos e, também, a formação cada vez maior de oligopólios internacionais.

Com relação a primeira tendência, quando analisada as décadas 90 e o começo do século XXI, as participações nos fluxos de IDE continuam sendo primordialmente de países desenvolvidos, mas a participação destes países vem caindo ao longo das décadas. Na década de 80, as cinco principais economias

¹ A OCDE classifica o investimento estrangeiro em dois tipos: investimento direto e investimento em “carteira”. O primeiro, quando o investidor detém 10% ou mais das ações ordinárias da empresa, é um critério adotado para estimar a participação de longo prazo do investidor, ou seja, quando o proprietário pode exercer influência sobre as decisões de gestão da empresa. No caso do investimento em “carteira”, o investidor não exerce influência sobre a gestão das firmas que possuem ações.

desenvolvidas eram responsáveis por aproximadamente 52% do IDE recebido e 66% do IDE realizado, participação alterada para, cerca de, 41% e 34% do IDE recebidos e 48% do IDE realizado na década de 90 e nos anos 2000, respectivamente. Observamos assim, uma paulatina desconcentração do IDE nas principais economias desenvolvidas, como demonstrado na tabela 1.

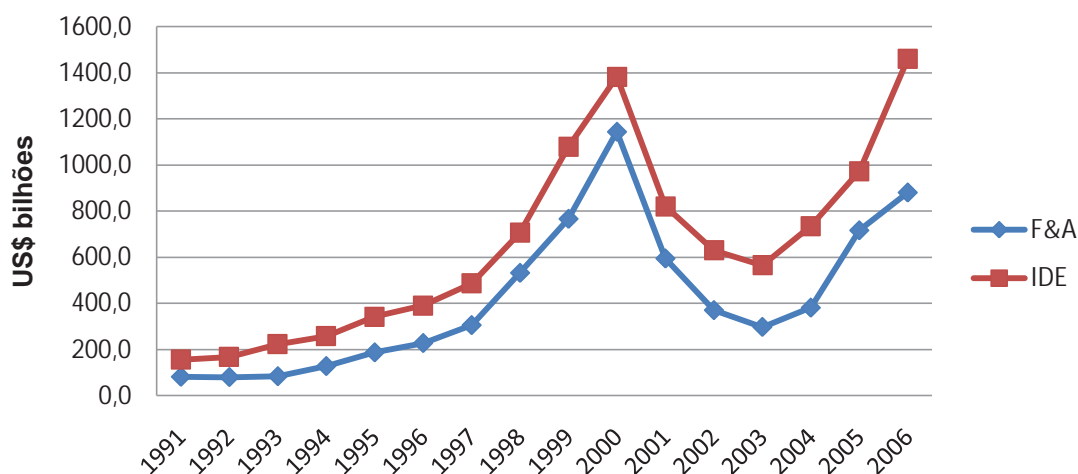
Tabela 1 - IDE Recebido e Realizado pelas Cinco Maiores Economias Desenvolvidas

	1981/1990		1991/2000		2001/2008	
	(US\$ bilhões)	(%)	(US\$ bilhões)	(%)	(US\$ bilhões)	(%)
Recebido						
Japão	3,3	0,3	32,9	0,6	72,9	0,8
Alemanha	19,7	1,8	319,9	6,2	288	3,3
França	53,3	4,9	254,7	4,9	613,2	6,9
Reino Unido	124,3	11,5	413,1	8	761,9	8,6
Estados Unidos	368,3	34,1	1156,5	22,3	1352,2	15,3
PEDs	233,6	21,6	1403,1	27,1	2778,9	31,4
PDs	846,5	78,4	3730,9	72	5719,9	64,6
Mundo	1080,2	100	5184,5	100	8860,8	100
Realizado						
Japão	185,8	16,6	231,5	4,5	428	4,7
Alemanha	94,2	8,4	463,3	9	624,1	6,9
Reino Unido	176,1	15,8	789,2	15,3	816,4	9
França	97,5	8,7	534,1	10,4	928,1	10,2
Estados Unidos	187,2	16,8	981,1	19	1613,8	17,8
PEDs	67,9	6,1	570,3	11,1	1214,7	13,4
PDs	1049,9	93,9	4565,9	88,6	7660,5	84,6
Mundo	1117,7	100	5151	100	9055,4	100

Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Unctad: FDI Statistics Database

No caso da segunda tendência ela também se mantém ao longo da década de 90 e no começo da década seguinte, quando estendida para o fluxo de IDE mundial. Conforme mostra o gráfico 3, em que as F&As representaram 59,1% e 61,5% do total do IDE nos períodos de 1991-2000 e 2001-06 respectivamente.

Gráfico 3 - Relação entre IDE e F&As no Mundo



Fonte: Elaboração própria a partir de dados da Unctad FDI Statistics Database

Assim como no comércio internacional o IDE via F&As também pode ser visto como opção estratégica para muitas empresas. Segundo Penrose (1959), as F&As é uma das formas de expansão da firma, que pode ocorrer também, pela criação plantas novas, chamado de investimento em *greenfields* (as duas principais modalidades do IDE). Estes processos são abordados pela autora como política geral de crescimento da firma por diversificação, no qual, diversificação compreende: incrementos nas variedades de produtos finais, incrementos na integração vertical e incrementos no número de áreas produtivas nas quais a firma opera.

Para a autora a diversificação pode ocorrer dentro das áreas de especialização da firma, no qual, a empresa se dedica a certo tipo de produção “e tem uma posição em certos tipos de mercado” ou pode ser uma consequência de sua penetração em novas áreas. Esta última forma pode ocorrer de três maneiras: 1º entrada em novos mercados com novos produtos, utilizando a mesma base produtiva; 2º expansão, no mesmo mercado, como novos produtos baseados em uma área de tecnologia diferente e; 3º entrada em novos mercados, com novos produtos, também baseados em uma área tecnológica diferente. No qual, o processo de diversificação é um movimento progressivo, em que vai da utilização das áreas de especialização já existentes num primeiro momento, para criação ou aquisição de novas áreas. Neste último caso as F&As proporcionam a empresa saltar de um tipo de produção para

outro, pois a firma adquirida possui qualificações especiais do novo setor o que viabiliza a entrada da outra companhia (PENROSE, 1959).

Por fim, a dimensão da internacionalização relativa aos fluxos de capital monetário ou financeiro tem a sua dinâmica de funcionamento considerada autônoma diante do capital industrial, colocando a este último duas alternativas: a de acentuar o movimento de interpenetração com o capital monetário ou submeter-se às exigências deste. Levando em consideração estas duas alternativas, Chesnais (1996), qualifica o caráter autônomo do setor financeiro como relativo, pois considera que a valorização desta esfera continua atrelada ao setor produtivo. No qual o primeiro alimenta-se da riqueza produzida pelo segundo, seja por lucros não reinvestidos na produção, quando parcelas destes lucros são cedidas ao capital de empréstimo sob forma de juros, ou seja, por salários e rendimentos dos trabalhadores.

3. Características Gerais do Setor de Carnes

3.1. Aspectos Gerais do Sistema Agroindustrial (SAI) da carne²

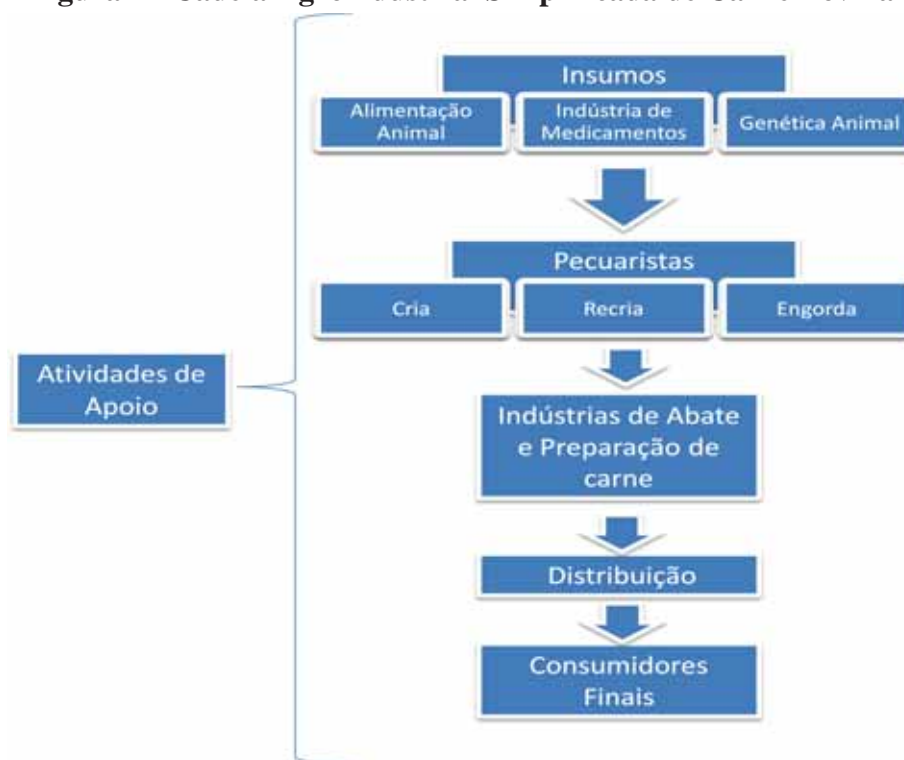
O sistema agroindustrial de carnes está dividido em três segmentos que mantêm similaridades e diferenças. A seguir apresentamos a cadeia de cada um destes segmentos

3.1.1. Aspectos gerais da Cadeia bovina

A cadeia agroindustrial de carne bovina é formada, de maneira simplificada, pela indústria de insumos, pecuaristas, indústrias de abate e preparação da carne, distribuidores (atacadistas e varejistas) e consumidores finais (internos e externos), além disso, a cadeia incorpora as atividades de apoio. (SANTINI e SOUZA FILHO, 2004)

² A seção esta fortemente baseada no estudo realizado por Santini e Souza Filho (2004).

Figura 1 - Cadeia Agroindustrial Simplificada de Carne Bovina



Fonte: Elaboração própria a partir SANTINI E SOUZA FILHO, 2004 e SILVA E BATALHA, 2000.

A indústria de insumo incorpora as indústrias de alimentação animal, saúde animal e genética animal, é fundamental para a produtividade da pecuária, especialmente para a redução do período de abate e a qualidade da carne e do couro. (SILVA E BATALHA, 2000)

A atividade pecuarista é dividida em três segmentos: cria (produção de bezerros), recria (cria de bezerros e novilhos) e engorda (terminação dos animais para abate). Em geral, essas atividades são realizadas na mesma propriedade, mas como o uso dos fatores de produção é distinto em cada uma delas, pode haver ganho com a localização de cada atividade em regiões em que haja fatores mais abundantes, com especialização em cada segmento (SILVA E BATALHA, 2000).

A indústria de abate e preparação da carne é dividida no abate, a frigorificação e o processamento (carnes industrializadas). As empresas de abate são os matadouros e os matadouros-frigoríficos (abate e processamento). A diferença entre estes dois tipos de empresas são a capacidade produtiva e a tecnologia empregada.

Os matadouros são unidades de pequeno porte, rudimentares, sem os devidos equipamentos para processamento - túneis de congelamento -, sendo o

produto fresco, refrigerado ou “in natura”, comercializado para consumo imediato, na própria região de influência (parte dessas unidades não opera sob inspeção sanitária e sonegam impostos). Já os matadouros-frigoríficos são unidades operacionais maiores e mais completas, dotadas de equipamentos modernos para processamento e conservação, onde o controle da matéria-prima, o processamento, estocagem e distribuição são gerenciados sob moldes empresariais, operando sob inspeção sanitária. As etapas cumpridas nos matadouros encerram-se nas câmaras de resfriamento e as demais etapas são cumpridas integralmente pelos matadourosfrigoríficos/ processadores, tanto para o produto a ser comercializado posteriormente, “in natura”, como derivados (WILKINSON e ROCHA, 2005).

A distribuição e comercialização dos produtos são de responsabilidade do setor de varejo (supermercados, restaurantes, açougues e “boutiques”), que comercializam com os consumidores finais. Para Santini e Souza Filho (2004), os consumidores são tidos como o agente direcionador de tendências e financiador de da cadeia, pois a partir de seus desejos e necessidades, fundamentaram as ações dos produtores o que garantirá o fluxo de recursos para toda a cadeia.

As atividades de apoio a cadeia agroindustrial de pecuária bovina no Brasil incluem: o sistema financeiro, políticas governamentais, indústria de embalagens, indústria de aditivos, agentes de inspeção sanitária, agentes de transporte, sistema de Pesquisa e Desenvolvimento, políticas de comércio exterior e políticas de renda. Estas atividades podem impactar de maneira decisiva em vários elos da cadeia produtiva (SILVA e BATALHA).

Os principais produtos da cadeia são: carne *in natura*: em cortes e porcionado (carne cortada em pedaços iguais, produto destinado principalmente ao mercado externo) e os enlatados. (SANTINI e SOUZA FILHO, 2004)

3.1.2. Aspectos gerais da Cadeia Suinícola

A cadeia suinícola é formada pelas etapas relacionadas à indústria de insumos, produção de suínos, abate e processamento, distribuidores (atacadistas e varejistas) e consumidor final. (SANTINI e SOUZA FILHO, 2004)

Figura 2 - Cadeia Agroindustrial Suinícola Simplificada



Fonte: Elaboração própria a partir SANTINI E SOUZA FILHO, 2004 e SANTINI, 2004.

A indústria de insumos para a suinocultura é formada por três segmentos principais. O primeiro é o de genética animal, que envolve a avaliação e seleção de linhagens puras, além da escolha de animais portadores das melhores características genéticas e o aperfeiçoamento do trabalho de criação e manejo. O segundo segmento da indústria de insumos é o de nutrição animal. Nele surgem inovações relacionadas à introdução de minerais na forma de orgânicos e lançamentos de produtos com diferentes níveis nutricionais. O terceiro e último segmento é a área de medicamentos. Nesse segmento, o processo de geração de novas tecnologias envolve o lançamento de antibióticos, aditivos naturais para inserção na ração, vacina, dentre outros (SANTINI, 2004).

A produção de suínos pode ser realizada de duas formas: a) por produtores independentes, que compram os insumos no mercado e vendem o animal gordo à indústria de abate; b) por produtores integrados à indústria de abate. Neste último caso, os grandes abatedores costumam manter as avós (geneticamente selecionadas e aprimoradas) e as matrizes reprodutoras (descendentes das avós) e fornecer as recrias (das matrizes) para engorda pelos produtores integrados³. Nessa forma de

³ Nessa perspectiva, os avós e as matrizes são um dos principais ativos dos abatedores e, por isso, é necessário o acompanhamento sistemático do desenvolvimento e *performance* para o abastecimento e substituições desse plantel.

subcontratação o preço pago depende não apenas do peso final do animal, mas também do cumprimento das regras (saúde animal, alimentação, etc) estabelecidas para a criação pelo abatedor.

Este segundo caso é uma situação extrema em que toda a engorda é transferida para um produtor integrado, mas há situações de maior internalização dessas etapas pelos abatedores. Alguns grandes abatedores mantêm, mesmo que em escalas menores, todas as fases internalizadas no seu próprio complexo agroindustrial como uma forma de aumentar o conhecimento e manter o aprendizado e as melhorias de todas etapas (criação e engorda) e, ao mesmo tempo, criar mecanismos de controle e orientação para os seus produtores integrados.

Além do fornecimento das recrias para a engorda, o abatedores podem, como é freqüente, intermediar o fornecimento dos insumos para os produtores integrados. Dessa forma, os abatedores aumentam a garantia de controle sobre a qualidade dos animais engordados pelos produtores integrados. Segundo Santini (2004), a indústria de abate que opera nestes moldes é conhecida como agroindústria integradora.

A etapa de produção de suínos ocorre, basicamente, em três fases: i) melhoramento genético do plantel do criador ou da indústria; ii) criação e crescimento de leitões; iii) terminação (engorda) dos animais. Na descrição anterior, os grandes abatedores retêm as duas primeiras fases (SANTINI e SOUZA FILHO, 2004).

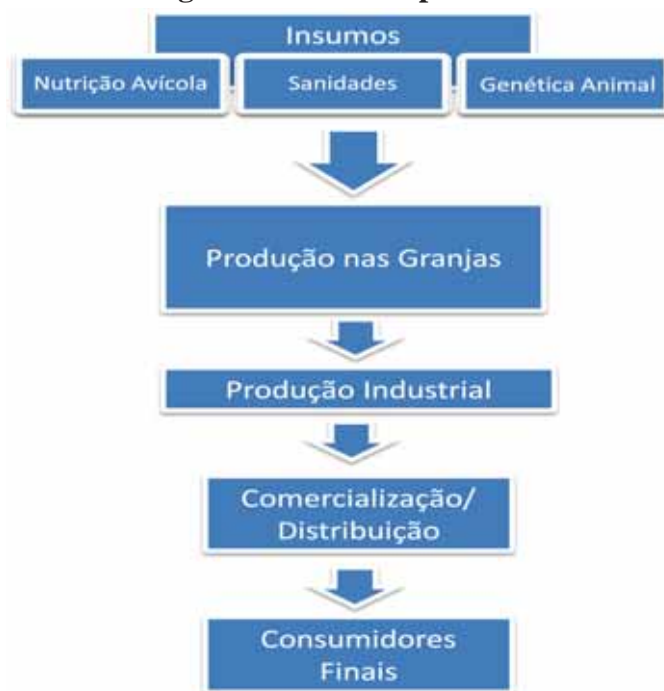
Segundo Santini e Souza Filho (2004), no Brasil a produção de suínos é predominantemente de pequenas propriedades rurais, com diferentes sistemas de produção. Na região sul o rebanho industrial é desenvolvido predominantemente por sistemas de produção organizados em torno da integração entre produtores e a indústria processadora. Em geral, o sistema encontrado é o ciclo completo, em que são na mesma propriedade as etapas de cobertura, gestão, maternidade, creche, recria e terminação.

Como principais produtos da cadeia destacam-se aqueles que a carne suína é usada com matéria prima principal e são classificados como: Frescais - fiambres, lingüiças, mortadela, patê, presunto cozido e salsicha; Defumados - lombo, bacon, toucinho, paleta e pernil; Curados - copa, lombo tipo canadense, salame e presunto cru; e Salgados - costela, pés, orelha, rabo, toucinho, couro, língua, pele, tripa, ponta de peito e carne para charque (BATALHA e SOUZA FILHO, 2001).

3.1.3. Aspectos gerais da Cadeia avícola

A cadeia avícola é formada pela indústria de insumos, produção de animais nas granjas, industrialização e comercialização/distribuição.

Figura 3 - Cadeia Agroindustrial Simplificada de Carne de Ave



Fonte: Elaboração própria a partir SANTINI E SOUZA FILHO, 2003 e MARTINELLI E SOUZA, 2005.

A indústria de insumos destaca-se três grupos de atividades: i) genética avícola que proporcionam ganhos de produtividade com a criação de linhagens mais adequadas à produção industrial (Martinelli e Souza, 2005); ii) A atividade de nutrição avícola fornece rações prontas, de concentrados e de *premix* (pré mistura); e iii) A sanidade avícola está relacionada, basicamente, à produção de medicamentos diretamente ministradas ou misturadas aos alimentos, objetivando diagnosticar e tratar as enfermidades das aves (SANTINI, 2004).

O sistema de criação intensivo, que consolidou uma estrutura produtiva industrial, levou a avanços nas economias de escalas, desencadeando uma queda nos preços relativos do frango em relação aos outros tipos de carnes. (SANTINI e SOUZA FILHO, 2004)

A fase de produção é formada em duas etapas: produção nas granjas e de produção industrial. A primeira tem como etapa inicial de compra de matrizes, seguida pela recria, produção de ovos, nascimento de pintinhos e distribuição aos

produtores integrados. (MARTINELLI e SOUZA, 2005). A localização do sistema de criação deve levar em conta os custos de transportes, disponibilidade de mão-de-obra, e a dispersão das granjas, de forma a prevenir problemas sanitários e a não encarecer o transporte interno. (SANTINI e SOUZA FILHO, 2004)

A fase de industrialização envolve as etapas de processamento da carne de ave, inicia-se com a utilização da cadeia de transporte com correntes, precedendo o desenvolvimento de tanques de escalda, equipamentos de depenagem e de avisceração mecânica de carcaças. As inovações nas máquinas e equipamentos nessas etapas promovem ganhos de produtividade e de qualidade higiênica. (MARTINELLI e SOUZA, 2005)

As etapas da cadeia avícola formam um “Sistema Integrado”, que concilia os pequenos avicultores a uma grande escala de produção e distribuição das empresas processadoras de carne.

As atividades são divididas de maneira que os avicultores canalizem esforços somente para a produção, mais especificamente criação. Assim, os integrados recebem os pintos de um dia, a ração e a assistência técnica da indústria, para criarem as aves e as entregarem com peso e idades predeterminadas. As indústrias processadoras são responsáveis diretas pelas etapas seguintes, que envolvem o processamento, a distribuição e a divulgação da qualidade do produto. (Martinelli e Souza, 2005, p 9)

O principal produto desse sistema é o frango inteiro, congelado ou resfriado, com crescente participação dos cortes de frango e frango industrializados (SANTINI e SOUZA FILHO, 2004).

3.1.4. Dinâmica Tecnológica e Barreiras Técnicas do Setor

Estes complexos estão passando por profundas transformações no âmbito institucional, tecnológico e organizacional, que tem alterado o ambiente concorrencial do sistema. Santini e Souza Filho (2004), desta três questões que promovem as mudanças no setor: i) a forma como as empresas vêm desenvolvendo inovação de produtos e processos; ii) a crescente importância da relação com outros setores, como, por exemplo, fornecedores de insumos e; iii) o

ambiente internacional, que através de exigências em termos de padrões dos produtos exportados interferem no processo de industrialização das carnes.

As inovações em produtos é uma tendência das empresas do setor para diversificar seu portfólio, por um lado, e criar produtos de maior valor agregado, por outro. No segmento da pecuária de corte, as mudanças tecnológicas incrementais podem representar alterações nas características fundamentais dos produtos, como por exemplo, produtos temperados e orgânicos. Além disso, as inovações podem promover a diferenciação de produtos apresentadas em embalagens menores, de maior conveniência para os clientes (SANTINI e SOUZA FILHO, 2003).

As inovações em processo esta associada à aquisição de equipamentos na área que realizam diferentes funções como: desossa mecanizada no caso da pecuária e suinocultura; depenagem e escaldagem no caso da avicultura; máquinas que realizam fatiamento e cortes com maior precisão; congelamento; sistema de embalagem a vácuo, entre outras. Esse tipo de inovação é o que proporciona as mudanças tecnológicas relacionadas às mudanças que melhoram e não alteram as características fundamentais dos produtos. (SANTINI e SOUZA FILHO, 2004)

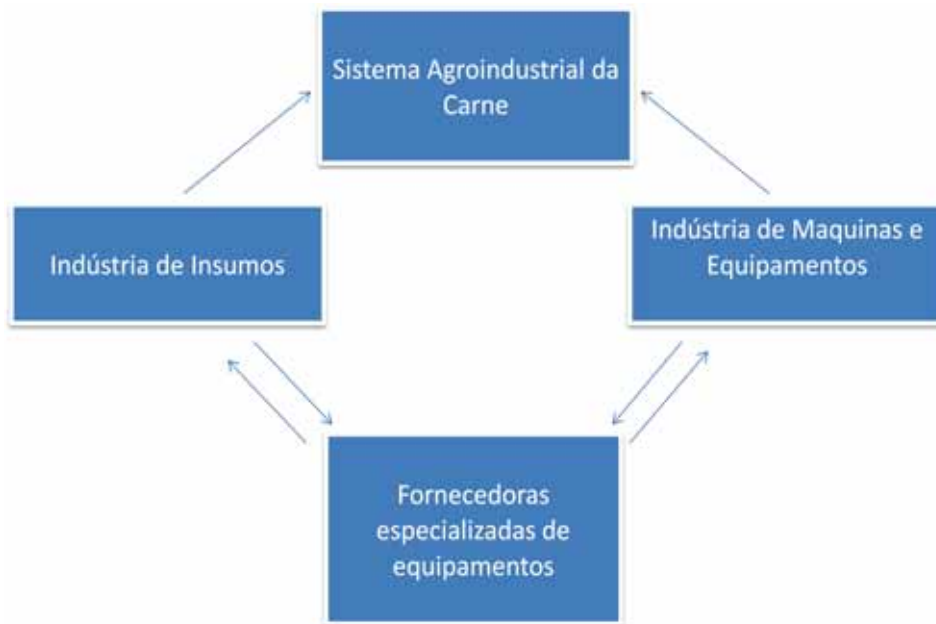
O setor de insumos é responsável por inovação de produto e tem grande influência sobre a qualidade da carne abatida e industrializada. Os fornecedores que mais se destacam são os das áreas de genética, nutrição e saúde animal que além de fornecer melhoras nas características fundamentais dos produtos, podem desencadear mudanças tecnológicas que alterem suas características fundamentais (SANTINI e SOUZA FILHO, 2003).

Na área de genética, destaca-se o trabalho de pesquisa para a obtenção de animais com mais rendimento em termos de carne, maior taxa de conversão alimentar, redução da taxa gordura, etc. As áreas de nutrição e saúde contribuem não somente para a o melhor tempo de crescimento e vida dos animais, como auxiliam de forma que o trabalho desenvolvido pela área da genética consiga alcançar os objetivos almejados (Santini e Souza Filho, 2004, p 2).

Como mencionado acima, às indústrias de máquinas e equipamentos e a indústria de insumos, estão diretamente relacionados com as inovações no setor. Nesse sentido, o sistema agroindustrial da carne, seguindo a tipologia Pavitti (1984), pode ser classificado como dominado por fornecedores, pois suas trajetórias

tecnológicas dependem das inovações feitas pelas: a) indústrias de máquinas e equipamentos, que proporcionam para o setor grande parte das inovações em processo; e b) indústrias de insumos (firmas baseadas em ciências), que proporcionam tanto inovações de processo como de produto, conforme a figura 4.

Figura 4 - Encadeamentos Tecnológicos no Sistema Agroindustrial da Carne



Fonte: Elaboração própria, adaptado a partir de Pavitti (1984).

No mercado externo, às barreiras técnicas que envolvem normas e regulamentação técnicas, regulamentos sanitários, fitossanitários e de saúde animal, exige das empresas investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para atender a determinação de padrões (MARTINELLI e SOUZA, 2005).

Como algumas empresas não conseguem atender aos padrões exigidos, em função de não haver capacidade financeira para atividades que gerem inovações de produtos e processos, acabam diminuindo a participação no mercado externo, cedendo espaço às empresas que estão em condições mais favoráveis e são competitivas (Santini e Souza Filho, 2004, p 04).

Entre estas questões as que mais afetam o mercado internacional estão relacionadas à saúde animal: no setor de carne bovina e suína as principais doenças, são a brucelose, a raiva bovina, peste suína e a febre aftosa, esta última é a que mais influencia as exportações de carne brasileira (a febre aftosa não contagia

os seres humanos mais provocam perdas consideráveis tanto no comércio como na produtividade dos rebanhos) (PIGATTO, 2009).

Devido esta doença a carne suína brasileira sofre restrições de países, como: México, Japão, Coreia do Sul, Angola e África do Sul que alegam não importar carne do país, pois há programas ativos de vacinação contra a doença. Não reconhecendo o princípio da regionalização, pois o estado de Santa Catarina é livre de febre aftosa sem vacinação. Neste último caso a Argentina e o EUA aceitam a importação apenas deste estado (ABIPECS, 2009).

A Rússia, segundo maior importador de carne suína, aceita as regras da Organização Mundial de Saúde Animal (OIE) do princípio de regionalização das regiões livres de febre aftosa e não tem programas ativos de vacinação. Porém, o estado de Santa Catarina, região livre sem vacinação reconhecido pela OIE, não está exportando atualmente para a Rússia, porque não tem unidades frigoríficas (matadouros) habilitadas. O suíno de Santa Catarina pode ser abatido em outro estado que tenha frigorífico habilitado. A restrição às exportações de Santa Catarina, atualmente, se deve ao fato de que a Rússia não envia missão ao Brasil para habilitar as unidades frigoríficas localizadas no estado, como é feita as habilitações para este país (ABIPECS, 2009).

No caso da carne bovina há restrições de países como: Japão, Coreia do Sul, Estados Unidos e Canadá, que proíbem as importações de países aonde ainda existam riscos de novos focos de febre aftosa e possuam programas ativos de vacinação. Estes mercados são atendidos principalmente pelos Estados Unidos e pela Austrália, países livres da doença (PIGATTO e SANTINI, 2009).

Com relação a União Europeia as Barreiras não-tarifárias (sanitárias e fitossanitárias) são relativas à rastreabilidade individual de bovinos, bem como a rastreabilidade dos cortes exportados e a sua ligação com os animais que deram origem ao produto. Exige-se a maturação sanitária da carne bovina, a permanência dos bovinos por 90 dias na área aprovada pela UE e por 40 dias na última propriedade anterior ao abate. Exige-se controle de questões relativas à sanidade animal, como programas de monitoramento soro-epidemiológico para febre aftosa (PIGATTO e SANTINI, 2009).

A União Europeia também, estabelece imposições comerciais com relação a carne bovina brasileira, as exportações brasileiras para a União Europeia são limitadas pela Cota Hilton. Esta é a cota que a região distribui entre os países

que exportam carne bovina in natura fresca, resfriada ou congelada para o seu mercado, variando de acordo com cada país. Esta cota possui uma taxa de importação de 20% ad valorem (tarifa que incide sobre o valor da mercadoria). A cota brasileira é de 5 mil toneladas anuais, que são distribuídas entre as empresas, conforme a Portaria n.º 13, de 20 de junho de 2006. Enquanto o Brasil conta com apenas 5 mil toneladas de Cota Hilton, a Argentina tem 28 mil toneladas, e o Uruguai, 8,3 mil toneladas. Participam também da Cota Hilton, a Austrália, a Nova Zelândia, os Estados Unidos e o Canadá, entre outros países (PIGATTO e SANTINI, 2009).

No caso da avicultura no Brasil a doença que mais preocupa é a “doença de *Newcastle*”, devido esta doença a carne brasileira sofre restrições por parte de alguns países como o caso da União Européia, Japão e EUA. A enfermidade ataca o sistema respiratório das aves, o que leva muitas vezes a ser confundida com a gripe aviária, esta, apesar de não ter sido registrada no país, não pode ser negligenciada pelo setor, dado o impacto econômico que teria sobre a produção e exportação brasileira (PIGATTO, 2009).

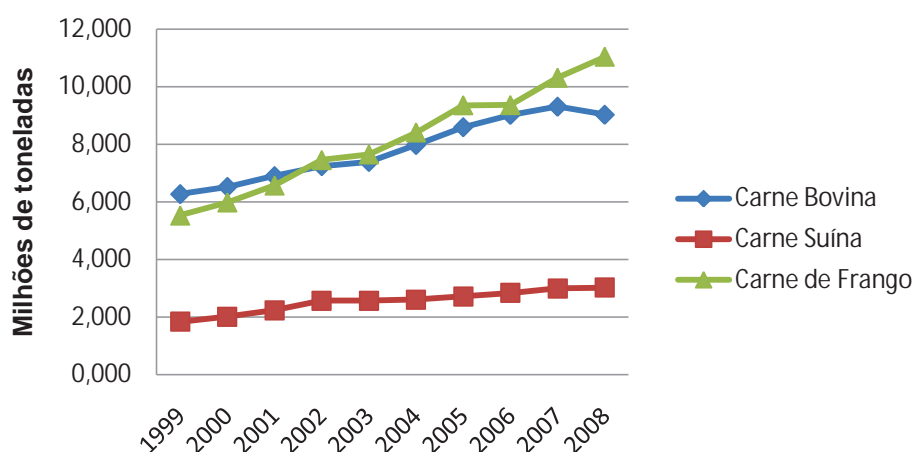
3.2. Contexto Internacional

Esta seção procura avaliar quantitativamente a dinâmica dos principais produtores, consumidores, exportadores e importadores de carnes (bovina, suína e de frango) nos últimos dez anos (1999-2008), tendo como base relatórios do *United States Department of Agriculture* (USDA) de 2001 até 2009.

3.2.1 Produção de Carne Bovina, Suína e de Frango

Segundo dados do *United States Department of Agriculture* (USDA) o Brasil destacou como 2º, 3º e 4º maior produtor mundial de carne bovina, de frango e suína em 2008. O país apresenta um alto crescimento na produção dos três bens nos últimos dez anos (1999-2008): cerca de 50% na produção de carne bovina, aproximadamente 64% na de carne suína e praticamente dobra a de carne de frango (de 5,526 para 11,033 mil de toneladas).

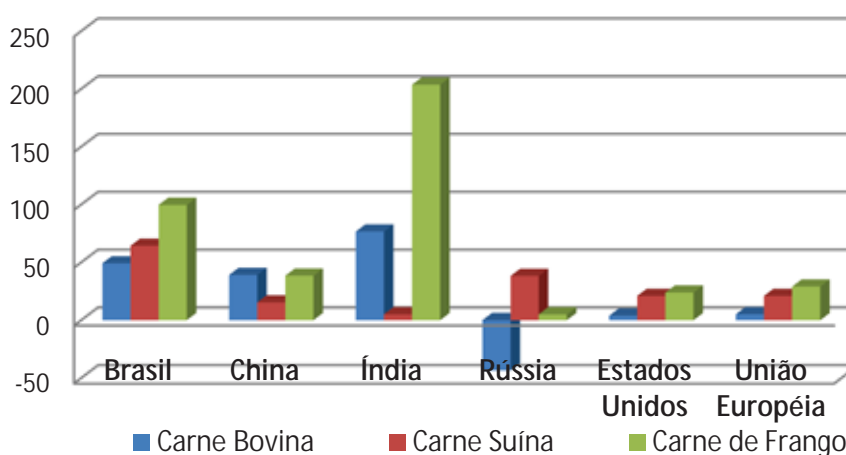
Gráfico 4 - Produção Brasileira de Carne (1999-2008)



Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA.

A produção brasileira cresceu a taxas muito mais elevadas, quando comparada com a produção mundial, obtendo crescimento de 18,4%, 20,5% e 50,2% nos segmentos de carne bovina, suína e de frango, respectivamente. Outros países que se destacaram durante o período foram a China e Índia na produção de carne bovina e de frango e da Rússia na produção de carne suína, como mostra o gráfico 5.

Gráfico 5 - Variação da Produção de Carne de 1999 a 2008 (%)



Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA.

A taxa de crescimento da produção dos três produtos no Brasil só está atrás das taxas de crescimento da Índia na produção de carne bovina e de frango. No

entanto, a Índia apresenta níveis de produção muito mais baixos do que os do Brasil.

Quando comparada as taxas de crescimento do Brasil com os grandes produtores em cada segmento, o Brasil aparece com maior destaque. Entre os grandes produtores de carne bovina aparece em primeiro o Estados Unidos como maior produtor de carne bovina no mundo, com 12,1 milhões de toneladas, seguido pelo Brasil, com 9,3 e a União Européia com 8,2 milhões (dados de 2008). Mas conforme o gráfico 5, os Estados Unidos e a União Européia obtiveram taxas de crescimento muito baixas durante o período, apenas de 3,8% e 5,1% respectivamente.

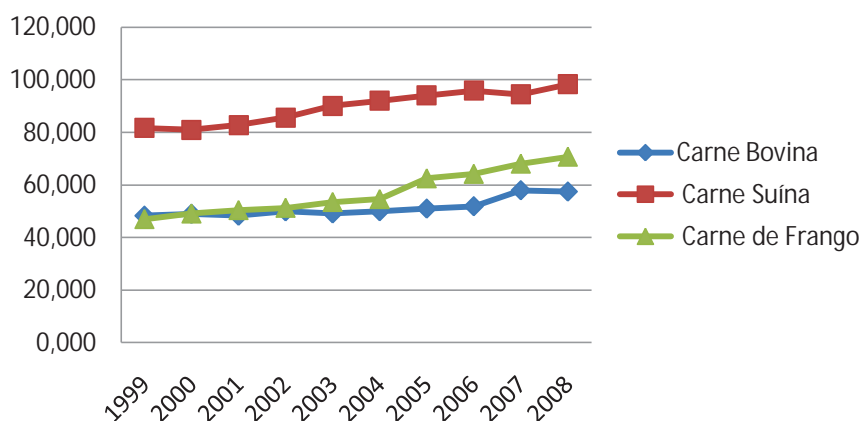
Dentre os maiores produtores de carne suína estão a China com aproximadamente 46,11%, a União Européia com 23%, os Estados Unidos com 10,75% e o Brasil com apenas 3,16% da produção mundial em 2008. Esses países obtiveram taxas de crescimento de 15,3%, 25,12%, 21% e 64,3%, respectivamente, entre os anos de 1999-2008.

Na produção de carne de frango o Estados Unidos, China, Brasil e União Européia, também despontam como maiores produtores com 16,6, 11,8, 11,0 e 8,5 milhões de toneladas e taxas de crescimento de 23,9%, 38,5%, 99,6% e 29%, respectivamente.

3.2.2. Consumo de Carne Bovina, Suína e de Frango

O consumo mundial de carnes tem aumentado significativamente na última década (1999-2008), o consumo de carne de bovina cresceu 18,9%, suína 20,3% e de frango 50,54%. No caso a carne de frango obteve maior crescimento, segundo Martinelli e Souza (2005), esta relacionado com a tendência de consumo de carnes brancas no mercado mundial, repercutindo também no aumento da produção e do comércio internacional.

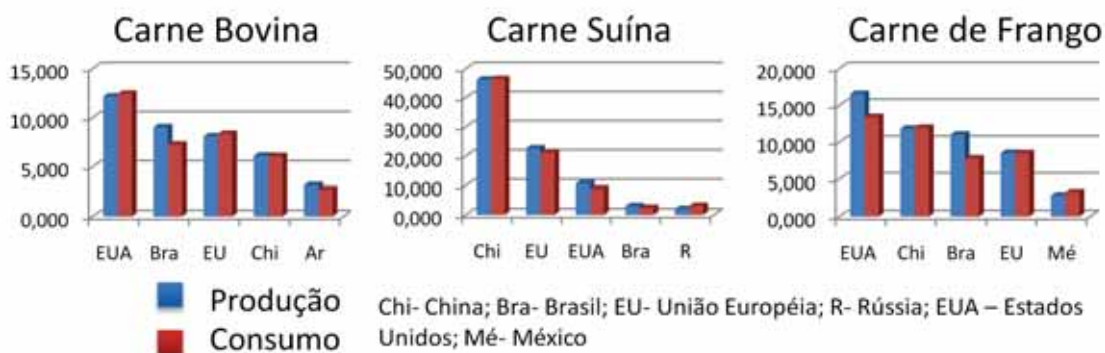
**Gráfico 6 - Consumo Mundial de Carne Bovina, Suína e de Frango
(Mil toneladas) de 1999 - 2008**



Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA

A produção de carnes é, em geral, dirigida para atender os mercados internos, como pode perceber pelos os gráficos 7. Os maiores produtores destinam toda ou grande parte de sua produção ao mercado interno. Entre os grandes produtores de carne bovina o Brasil e a Argentina são os únicos países que o consumo é menor do que a produção, despontando também como grandes exportadores. Já entre os maiores produtores de carne suína e de frango destacam os Estados Unidos e Brasil com um consumo abaixo do que sua produção no ano de 2008, o que coloca os países entre os maiores exportadores dos produtos.

Gráfico 7 - Consumo dos cinco maiores produtores de Carne em mil toneladas (2008)



Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA.

Segundo Silva e Batalha (2000) o aumento do consumo de carne está diretamente relacionado com o crescimento da população e da renda, isso se percebe de maneira especial na região asiática. Principalmente a China e a Índia

que tiveram altas taxas de crescimento no consumo de carnes. Entre os anos de 1999-2008 o consumo de carne bovina na China aumentou em 22,3%, de carne suína 15,9% e de carne de frango 36,3%, despontando entre os maiores consumidores e produtores. A Índia obteve um grande aumento de seu consumo nesse período com destaque para o consumo de carne de frango que cresceu aproximadamente 203%. No entanto, ambas as nações apresentam as taxas de consumo per capita continuam muito baixas tanto em relação aos países desenvolvidos como de outros países em desenvolvimento, como, por exemplo, Brasil e Rússia - exceção da carne suína na China que apresenta alta taxa per capita de consumo (USDA, 2009).

No Brasil o crescimento do consumo tem aumentado de maneira mais modesta do que a produção, mas apresenta altos índices em relação ao resto do mundo, com destaque para o crescimento do consumo de carne de frango que aumentou de 63,1% entre os anos de 1999-2008, como mostra a tabela 2.

Tabela 2 - Consumo de Carne de Frango no Brasil, China e Índia (Milhões de toneladas)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
China	8,766	9,413	9,262	9,555	9,963	9,931	10,087	10,371	11,415	11,954
Brasil	4,776	5,087	5,326	5,859	5,742	5,992	6,612	6,853	7,384	7,792
Índia	0,820	1,080	1,250	1,400	1,496	1,648	1,899	2,000	2,239	2,489

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA.

4.2.3. Exportação de Carne Bovina, Suína e de Frango

O comércio internacional de carne bovina, suína e de frango cresceu de maneira significativa no período de 1999-2008, em especial as exportações de carne suína e de frango que quase dobraram durante o período.

Tabela 3 - Exportações Mundial de Carnes em bilhões de toneladas (1999-2008)

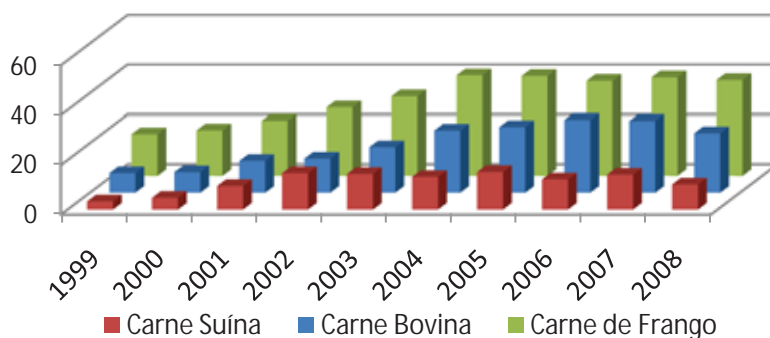
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Var 99/08
Carne Bovina	5,740	5,759	5,813	6,386	6,315	6,414	6,971	7,110	7,571	7,490	30,49
Carne Suína	3,310	3,411	3,539	4,008	4,170	4,697	5,006	5,224	5,162	6,147	85,71
Carne de Frango	4,449	4,862	5,599	5,78	5,953	5,983	6,831	6,558	7,385	8,418	89,21
Total	13,499	14,032	14,951	16,174	16,438	17,094	18,808	18,892	20,118	22,055	63,38

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA.

O Brasil é o principal exportador de carnes do mundo, sendo o maior exportador de carne bovina e de frango e o quarto maior exportador de carne suína.

As exportações brasileiras no setor têm crescido de maneira elevada entre os anos de 1999 e 2008, 295,8%, 332,2% e 473,4%, respectivamente. Assim, aumenta cada vez mais a participação do Brasil no total das exportações mundiais, em especial nas exportações de carne de frango e bovina (gráfico 8).

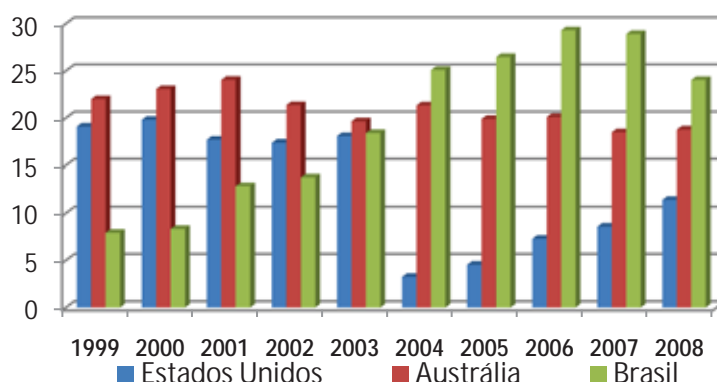
Gráfico 8 - Participação brasileira nas Exportações Mundiais de Carne (%)



Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA.

Entre os maiores exportadores destacam-se também a Austrália e Estados Unidos, na exportação de carne bovina (segundo e o terceiro maiores exportadores), mas diferente do Brasil, que vem ganhando participação no mercado internacional, os dois países vêm perdendo participação nas vendas internacionais. As exportações da Austrália, que em 1999 representavam aproximadamente 22% das exportações mundiais em 2008 representaram 18,8% e, obtendo um crescimento de apenas 11,4% no período. As exportações dos Estados Unidos, que em 1999 detinham aproximadamente 19% das exportações mundiais em 2008 só foram responsáveis por 11,4% sofreram uma queda de 21,9% nas suas exportações de carne bovina no mesmo período.

Gráfico 9 - Participação nas Exportações Mundiais de Carne Bovina (%)



Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA.

Nas exportações de carne suína destaque para os Estados Unidos como maior exportador do mundo, seguido por Canadá e União Européia. Nesse segmento os Estados Unidos, assim como o Canadá, estão aumentando suas exportações - as exportações nos Estados Unidos aumentaram 265% e no Canadá 103,8% durante o período de 1999 a 2008. O Brasil aumentou de maneira significativa as exportações de carne suína, mas ainda é considerada baixa em relação a esses três países. Nos últimos anos o Brasil passou os Estados Unidos na exportação de carne de frango, que continua como um grande exportador desse tipo de carne, seguido pela União Européia que apresentou uma pequena queda de 2,7% entre os anos de 1999 a 2008.

Tabela 4 - Maiores Exportadores de Carnes do Mundo em mil toneladas (1999-2008)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Carne Bovina										
Brasil	455	480	748	881	1,162	1,610	1,845	2,084	2,189	1,801
Austrália	1,263	1,329	1,398	1,365	1,241	1,369	1,388	1,430	1,400	1,407
Estados Unidos	1,096	1,141	1,029	1,110	1,142	209	317	519	650	856
Total Mundial	5,74	5,759	5,813	6,386	6,315	6,414	6,971	7,110	7,571	7,490
Carne Suína										
Estados Unidos	580	584	708	731	779	989	1,209	1,359	1,425	2,117
Canadá	554	658	727	863	975	972	1,084	1,081	1,033	1,129
União Européia	1,390	1,470	1,235	1,194	1,140	1,302	1,143	1,284	1,286	1,726
Brasil	109	163	337	590	603	621	761	639	730	625
Total Mundial	3,310	3,411	3,539	4,008	4,17	4,697	5,006	5,224	5,162	6,147
Carne de Frango										
Brasil	750	893	1,241	1,590	1,903	2,416	2,739	2,502	2,922	3,242
Estados Unidos	2,080	2,231	2,520	2,180	2,232	2,170	2,360	2,361	2,678	3,157
União Européia	764	762	718	841	723	728	696	690	635	743
Total Mundial	4,449	4,862	5,599	5,78	5,953	5,983	6,831	6,558	7,385	8,418

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA.

3.2.4. Importação de Carne Bovina, Suína e de Frango

Entre os principais importadores de carnes destaque para Rússia e Japão, no mercado de carne bovina, também, destaque para os Estados Unidos como maior importador. A Rússia apresentou de 1999 a 2008 um bom crescimento de suas importações nos três tipos de carnes, principalmente no setor de carne bovina com um aumento de 52,6%. Já o Japão apresentou queda de 31,8% nas importações neste setor, mas apresentou pequena alta nas importações de carne de frango e um crescimento 37,8% nas importações de carne suína durante o período (Tabela 5).

Tabela 5 - Maiores Importadores de Carnes do Mundo em mil toneladas (1999-2008)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Carne Bovina										
Estados Unidos	1,304	1,375	1,435	1,460	1,363	1,669	1,632	1,399	1,384	1,151
Rússia	745	496	650	638	709	719	978	939	1,030	1,137
Japão	967	1,027	997	707	833	634	686	678	686	659
União Européia	349	448	413	518	549	641	711	717	642	465
Total Mundial	4,841	4,991	5,044	5,228	5,17	4,921	5,445	5,333	7,227	6,928
Carne Suína										
Japão	919	995	1,068	1,162	1,091	1,269	1,314	1,154	1,21	1,267
Rússia	832	520	560	800	707	614	752	835	894	1,053
México	190	276	294	325	371	458	420	446	451	535
China	43	50	58	60	265	169	88	90	198	430
Total Mundial	3,16	3,122	3,193	3,752	3,769	3,918	4,74	4,921	5,087	5,915
Carne de Frango										
Rússia	930	943	1,281	1,208	1,081	1,016	1,225	1,189	1,222	1,159
Japão	667	721	710	744	695	582	748	716	696	737
União Européia	198	299	418	397	546	489	609	605	673	712
Arábia Saudita	364	348	399	380	452	429	484	423	470	510
Total Mundial	3,897	3,975	4,377	4,284	4,531	4,331	6,233	6,393	7,109	7,804

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios da USDA.

4. Estudo de Casos

A amostra de empresas selecionadas foi obtida a partir da pesquisa da Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais e da Globalização Econômica (SOBEET), publicada na revista Multinacionais Brasileiras, Valor Econômica em novembro 2008. Onde foram classificadas as 50 empresas brasileiras mais

internacionalizadas, em que, as quatro empresas escolhidas eram as únicas do setor de carnes⁴.

Tabela 6 - Empresas da Amostra

	Índice de Internacionalização (%)		
	2007	2008*	2009**
JBS-Friboi	68,3	68,4	61,6
Marfrig	26,4	34,3	36,6
Perdigão	10	8,4	8
Sadia	4,5	0,6	

Fonte: Elaboração própria a partir SOBEET, 2008. *SOBEET, 2009. **FDC, Ranking Transnacionais Brasileiras, 2010

As principais etapas das atividades para a elaboração do estudo de casos foram: 1º Acompanhamento do desempenho das empresas da amostra; 2º Elaboração e atualização dos Históricos Corporativos das empresas da amostra (metodologia elaborados no âmbito de outras pesquisas realizadas pelo Grupo de Estudos em Economia Industrial, baseados em informações obtidas nas próprias empresas, em periódicos especializados e em banco de dados); 3º Sistematização das Atividades Mundiais das Empresas e 4º Análise das Estratégias Globais das Empresas.

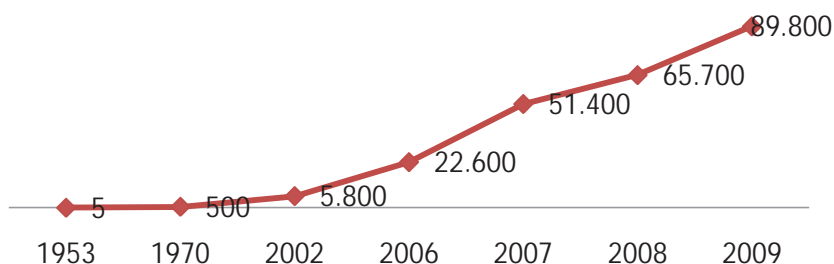
4.1 O Caso da JBS S/A

A empresa iniciou suas atividades em 1953 na cidade de Anápolis (GO), com capacidade de abate de 5 cabeças de gado por dia. A partir de 1968 começou sua expansão via aquisições de empresas no mercado nacional e investimento no aumento da sua capacidade produtiva. Em 2002 a capacidade de abate alcançou 5,8 mil cabeças por dia.

A partir de 2005, além de expandir-se no mercado nacional, a JBS começa a investir internacionalmente. Atualmente a JBS possui cerca de 120 mil funcionários ao redor do mundo, uma recita de 55.223,6 milhões de reais em 2009 e com uma capacidade de abate é de 89,8 mil cabeças de gado por dia. As operações da empresa estão localizadas nos EUA, Brasil, Argentina, Paraguai, Uruguai, Austrália, Itália e Rússia, responsáveis pela liderança na produção e exportação de carne bovina no mundo.

⁴ A principal mudança da amostra foi no ano de 2009 com fusão da Sadia e Perdigão criando a Brasil Foods.

Gráfico 10 - Crescimento da Capacidade de Abate de Gado (cabeça/dia)



Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios anuais.

As aquisições feitas pela empresa principalmente nos últimos cinco anos, além de consolidar a empresa no mercado nacional e internacional de carne bovina, também ampliaram a sua gama de produtos e serviços oferecidos. A empresa atua hoje no processamento de carnes bovinas, suínas, ovinas, frango, além do processamento de couros e na produção de lácteos e seus derivados.

Além de liderar a produção e exportação de carne bovina, é o segundo maior produtor de carne de frango do mundo, com operações nos EUA, México e Porto Rico e capacidade de abate global de 7,2 milhões de aves/dia; o terceiro maior produtor de carne suína dos EUA, com uma capacidade de abate de 48,5 mil cabeças/dia. O maior produtor e exportador de carne ovina do mundo, com operações nos EUA e Austrália e capacidade de abate global de 24,5 mil cabeças/dia; líder na produção de couros processado do mundo, com operações no Brasil, EUA e China e capacidade global de produção de 148,5 mil m²/dia e o terceiro maior produtor de lácteos do Brasil, com capacidade de produção de 1.266 toneladas/dia (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2009).

4.1.1 Processo de Internacionalização

A JBS-Friboi começa a sua trajetória internacional a partir de setembro de 2005 com a compra da Swift Armour S.A., por US\$ 200 milhões na Argentina. Essa aquisição proporciona para a companhia avançar em suas vantagens de propriedade, por acessar a insumos de ótima qualidade (carne bovina Argentina), além de expandir a sua oferta e os mercados de atuação em direção a um país que é o 4º maior produtor de carne bovina do mundo e o de maior consumo *per capita*.

Em 2005 a Swift Armour era a maior produtora e exportadora de carne bovina na Argentina, era responsável pela produção de 56% das carnes cozidas e congeladas e 68% das carnes enlatadas da Argentina e tinha como principal mercado os Estados Unidos. Além disso, 50% da carne cozida congelada consumida nos EUA era fornecida pela Swift da Argentina (VALOR, 06/09/2005).

Hoje o controle da empresa na Argentina é feito pela JBS-Argentina, que é formada por seis unidades industriais: Rosário, Venado Tuerto, São José, Ponte Vedra, Berazategui e Col-Car, além de uma unidade industrial de embalagens em lata, localizada em Zarate. A JBS Argentina possui três subsidiárias, duas adquiridas em 2007 - o frigorífico abatedouro em Berazategui (Consignaciones Rurales) e a fábrica de latas localizada em Zarate (Argenvases) - ambas na província de Buenos Aires, e uma adquirida em 2008 - o frigorífico abatedouro em Córdoba (Col-car) (RELATÓRIO ANUAL, 2009).

Estas aquisições proporcionaram o crescimento e fortalecimento da empresa na Argentina. Numa estratégia de internalização (novas operações no estrangeiro), como no caso da aquisição da Argenvases que visa maior eficiência local através economias de integração (fornecedor de insumos, latas) e de apropriação de vantagens de localização, por conquistar posições em um mercado que é grande produtor (Argentina) e consumidor (EUA e Argentina) de carne bovina.

Em maio de 2007 com a aquisição da americana Swift Foods Company, por US\$ 1,4 bilhão, a JBS amplia as suas vantagens de propriedade (multinacionalização) ao torna-se a maior indústria de carne bovina do mundo. Na ocasião a Swift era a terceira maior empresa dos segmentos de carne bovina e suína dos Estados Unidos com atuação em mercados que carne brasileira *in natura* não tinha acesso por restrições sanitárias, como, por exemplo, Coreia do Sul e Japão (VALOR, 29/05/2007)⁵.

Com a aquisição a empresa passa atuar no maior mercado produtor, consumidor e importador de carne bovina do mundo (IDE procurando recursos e, principalmente, mercado), como também, supera barreiras não-tarifárias específicas do setor (IDE procurando eficiência e ativos estratégicos através de novos canais de comercialização e distribuição). Esta aquisição, ao mesmo tempo, proporciona a

⁵ Nessa operação a empresa contou com apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), que tornou sócia da empresa com aplicação de R\$ 1,463 bilhão utilizado na compra da Swift (VALOR, 05/2007).

entrada da JBS no mercado de suíno nos EUA que é o terceiro maior produtor e o maior exportador de carne suína. Também em 2007 a JBS entra no mercado europeu como a aquisição de 50% da italiana Inalca por 225 milhões de euros, os outros 50% da empresa permanecem companhia italiana Cremonini S.p.A. O negócio incluiu também a compra da Montana Alimentar mercado local e internacional. Com a aquisição, a JBS passa a atuar com unidades produtivas na Europa, englobando novos mercados e clientes no setor de *fast food*, industrializados, varejo e *food service*. A Cremonini, que atua ainda em distribuição e *catering*⁶, é uma das maiores fornecedoras do McDonald's na Europa. (VALOR 07/12/2007)⁷.

Esta aquisição passa a ter um caráter estratégico para empresa, pois além da empresa incorporar contratos de clientes importantes, como a rede de *fast food* McDonald's na Europa. A JBS passa a atuar diretamente no 2º maior mercado de consumidor de carne bovina do mundo, internalizando sua produção e usufruindo de novos canais de distribuição para seus produtos.

A partir da *joint venture* (Inalca JBS) a JBS vem ampliando sua capacidade produtiva em outros países da Europa. Em dezembro de 2009 inaugurou uma unidade industrial de produção de hambúrgueres na cidade russa de Odinzovo, localizada nos arredores de Moscou. O investimento de 80 milhões de euros na nova fábrica garantirá o processamento de carne bovina e fornecerá hambúrgueres às lanchonetes da rede americana McDonald's espalhadas pela Rússia (VALOR, 03/02/2010). A Rússia configura como um mercado importante, pois é o segundo maior importador de carne bovina.

No ano de 2008 a JBS se fortalece ainda mais no mercado norte americano com a aquisição da Smithfield Beef Group, Inc. (“Smithfield Beef”), quinta maior empresa do setor de carnes dos EUA. No mesmo ano a empresa tenta adquirir a

⁶ Fornecimento de produtos em determinadas quantidade ou lotes mínimos (hotéis, restaurantes, etc).

⁷ A aquisição feita da seguinte maneira: Cremonini transferirá 100% do capital da Montana para a Inalca, por 70 milhões de euros; a JBS adquirirá 50% do capital social da Inalca por 225 milhões de euros sendo 46,4% via aumento de capital e 3,6% por meio da compra direta de ações; e a Cremonini subscreverá o valor residual do aumento de capital da Inalca por 10 milhões de euros (VALOR 12/2007).

National Beef Packing Company, LLC (“Nacional Beef”), quarta maior empresa do setor, mas é barrada pela justiça americana⁸.

No mesmo ano a companhia passa a atuar também no mercado australiano, com a compra do Grupo Tasman (que inclui a Tasman Group Services Pty Ltd e a Industry Park Pty Ltd), por US\$ 150 milhões (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2008). A presença no mercado australiano é importante porque mesmo sendo o sétimo maior produtor de carne bovina o país é o segundo maior exportador, só perdendo para o Brasil. Dessa maneira, a empresa passa a atuar nos três países que são os principais exportadores de carne bovina (Argentina, Brasil e Austrália).

No ano de 2009 uma aquisição no mercado internacional e uma fusão no mercado nacional, tornaram da JBS a maior empresa de proteína animal do mundo. A aquisição da Pilgrim's Pride concluída em dezembro de 2009 por meio da JBS USA, subsidiária da JBS, no valor US\$ 800 milhões. A empresa é uma das maiores em processamento de frango nos Estados Unidos (maior produtor, maior consumidor e segundo maior exportador deste tipo de carne), com operação no México e em Porto Rico e exportações de carne de frango para mais de 90 países, principalmente de produtos são in-natura, refrigerados inteiros ou em pedaços. Ademais, a empresa fornece produtos para cadeias de restaurantes, processadores de alimentos, distribuidores, supermercados, atacadistas e outros distribuidores de varejo na Europa oriental (incluindo a Rússia), extremo oriente (incluindo a China), México e outros mercados mundiais (NOTAS EXPLICATIVAS 2008/2009)⁹.

Essa aquisição abarca diferentes vantagens para a JBS. Além de acessar (ampliar) a uma melhor distribuição espacial dos recursos naturais (grande produtor, por exemplo, de milho) e ao maior mercado consumidor do mundo, a

⁸ Se a proposta de aquisição não fosse barrada, as duas aquisições tornariam a JBS o maior frigorífico americano. O argumento do Departamento de Justiça não trata da concentração de mercado apenas nas mãos da brasileira. Se as compras tivessem sido igualmente aprovadas, JBS, Tyson Foods e Cargill dominariam mais de 80% do mercado, segundo o comunicado da decisão. Isso poderia depreciar o preço pago aos pecuaristas e inflacionar a carne no mercado varejista (VALOR, 21/10/2008).

⁹ A compra a JBS USA passou a deter 64% do capital da companhia a operação também teve apoio do BNDES, que aprovou um investimento de até R\$ 2 bilhão na companhia.

empresa adquire eficiência e ativos estratégicos (canais de distribuição e comercialização, nos EUA e internacionais).

No mercado nacional a fusão com a Bertin, além de marcar a entrada da JBS em lácteos e produção de couro processado, a empresa passa a ser a terceira maior empresa brasileira não financeira de capital aberto em receita líquida do Brasil, com uma receita líquida de R\$ 51,6 bilhões em 2008 (VALOR, 17/09/2009)¹⁰.

Já em fevereiro de 2010 a JBS comprou a processadora de carne ovina australiana Tatiara Meat Company (TMC) por aproximadamente US\$ 27 milhões pela companhia, consolida a empresa neste mercado e a JBS passa a ocupar na Austrália a liderança de mercado no setor de ovinos. Também em 2010 a JBS fechou acordo para compra Rockdale Beef na Austrália, por US\$ 37,3 milhões, a empresa tem uma operação de carne bovina integrada com fazendas, confinamentos, fábrica de ração e frigorífico (VALOR, 20/10/2010).

¹⁰ Os controladores da JBS contribuirão com 51% das ações da empresa para ficar com 60% da Nova Holding, enquanto os controladores da Bertin aportarão 73% do capital para ter 40%. Considerando o valor de mercado da JBS, de R\$ 11,4 bilhões, a fatia dos controladores na Nova Holding seria de R\$ 5,83 bilhões. Assim, os 40% da Bertin valeriam R\$ 3,88 bilhões. Com isso, para o capital total da Bertin chega-se ao valor de R\$ 5,35 bilhões. Somando-se a dívida líquida da Bertin, o valor é de quase R\$ 9,3 bilhões (VALOR, 2009)

Quadro 3 – Análise das principais F&As realizadas pela JBS

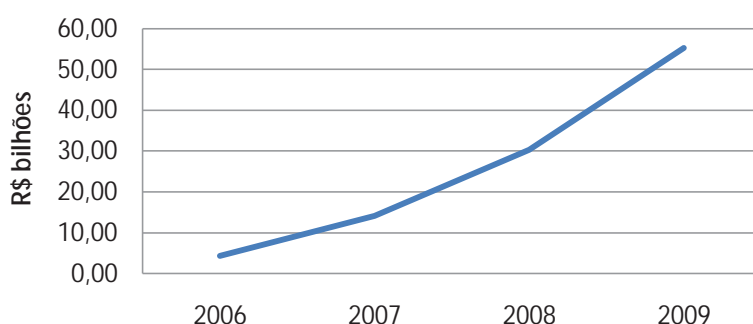
Ano	Empresa	País (região)	Fenômeno (observação)	Valor	Tipo de IDE	Motivos/ Vantagens
2005	Swift Armour S.A.	Argentina	Aquisição	R\$ 250 milhões	1. Eficiência 2. Recursos 3. Mercado	1. Acesso a produção de carne de ótima qualidade ; 2. Mercado local : maior consumo per capita do mundo 3. Mercado internacional : maior produtor e exportador de carne bovina na Argentina (EUA como principal destino)
2007	Swift Foods Company	EUA	Aquisição (3ª maior empresa dos segmentos de carne bovina e suína dos EUA)	US\$ 1,4 bilhão	1. Eficiência 2. Mercado 3. Ativos estratégicos	1. Multinacionalização : JBS torna-se a maior indústria de carne bovina do mundo; 2. Acesso/expansão no maior mercado consumidor de carne bovina; 3. Diversificação : atuação no segmento de carne suína; 4. Acesso/expansão ao 3º maior mercado consumidor de carne suína; 5. Eliminação de barreiras : acesso a mercado em que a carne brasileira in natura sofria por restrições sanitárias, como Coreia do Sul e Japão (exportações a partir dos EUA).
2007	Inalca e Montana Alimentar	Itália	Aquisição (50% da empresa com a antiga proprietária: Cremonini)	225 milhões de euros	1. Eficiência 2. Mercado 3. Ativos estratégicos	1. Acesso/expansão no 3º maior mercado consumidor (Europa) de carne bovina; 2. Acesso/expansão no 2º maior mercado consumidor (Europa) de carne suína; 3. Aquisição de carteira de clientes do setor de <i>fast food</i> , industrializados, varejo e <i>food service</i> ; distribuição e catering, fornecedor do McDonald's na Europa;
2008	Col-car	Argentina (Córdoba)	Aquisição		1. Eficiência	1. Integração vertical (frigorífico abatedouro)
2008	Smithfield Beef	EUA	Aquisição (5ª maior empresa dos segmentos de carne bovina e suína dos EUA)		1. Eficiência	1. Expansão no maior mercado consumidor de carne bovina;

2008	Grupo Tasman	Austrália	Aquisição	US\$ 150 milhões	1. Recursos	1. Acesso/expansão em direção ao 7º maior produtor e 2º maior exportador de carne bovina.
2009	Inalca-JBS	Rússia (Odinzovo, Moscou)	Nova Capacidade Produtiva	80 milhões de euros	1. Mercado	1. Parceria : produção de hambúrgueres para a rede McDonald da Rússia (2º maior importador de carne bovina)
2009	Pilgrim's Pride	EUA	Aquisição	US\$ 800 milhões	1. Mercado 2. Eficiência 3. Ativos estratégicos	1. Mercado local e internacional : opera no México e em Porto Rico e exporta carne de frango para mais de 90 países 2. Diversificação maior processadora de frango nos Estados Unidos e México;
2009	Bertin	Brasil	Fusão	US\$ 800 milhões	1. Mercado 2. Ativos estratégicos	1. Mercado local 2. Diversificação : laticios, couro e produtos de produtos voltados para a higiene pessoal e limpeza doméstica; 3. Economias de escala e escopo.
2009	Tatiara Meat Company (TMC)	Austrália	Aquisição	US\$ 27 milhões	1. Mercado 2. Eficiência	1. Mercado local : liderança de mercado de ovinos do país
2009	Rockdale Beef	Austrália	Aquisição	US\$ 37,3 milhões	1. Eficiência	1. Operações integradas: carne bovina integrada com fazendas, confinamentos, fábrica de ração e frigorífico
Fonte: Elaboração própria a partir de informações coletadas.						

4.1.2 Conclusão do Processo de Internacionalização da JBS

O processo de internacionalização da JBS desenvolveu-se principalmente via as F&As realizadas durante os últimos cinco anos. Trata-se de um processo recente, mas muito intenso, que transformou a empresa na maior multinacional brasileira (Fundação Dom Cabral, 2010). Esse processo, proporcionou um aumento de aproximadamente 11 vezes na receita líquida da empresa no curtíssimo prazo entre 2006 e 2009, como demonstra o gráfico a seguir.

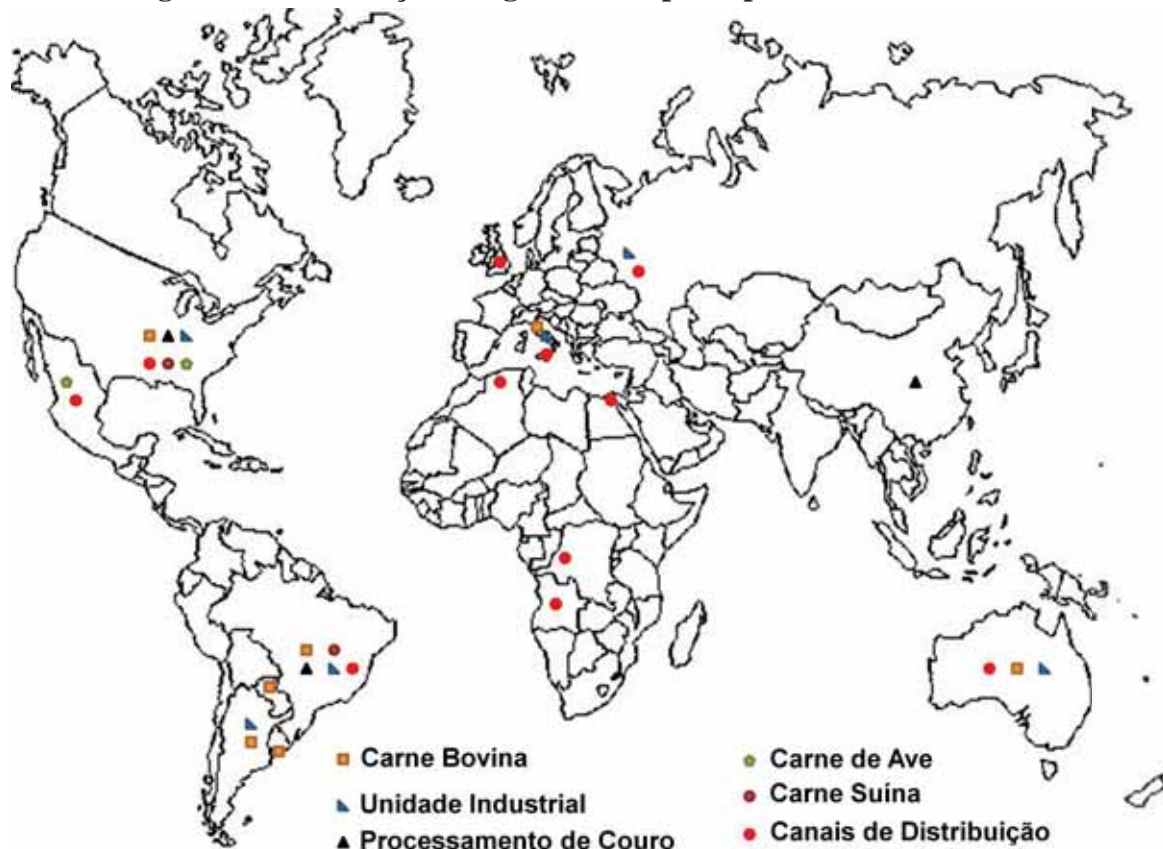
Gráfico 11 - Receita Líquida (2006-2009)



Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios anuais.

As aquisições visaram abarcar diferentes vantagens para a JBS. Além de acessar (e ampliar) recursos nos principais produtores mundiais, em qualidade e quantidade, a empresa conquistou novos mercados, promoveu a eficiência e adquiriu ativos estratégicos (canais de distribuição e comercialização). No conjunto, os esforços da JBS permitiram ampliar a carteira de clientes e superar diversas barreiras comerciais e não-comerciais (fitossanitária) nos maiores mercados consumidores internacionais. Atualmente a JBS atua com unidades produtivas e canais de distribuição nos cinco continentes, explorando e aumentando as vantagens de propriedade, internalização e localização, como mostra a figura 5.

Figura 5 - Distribuição Geográfica das principais Atividades da JBS



Fonte: Elaboração própria a partir de informações coletadas.

Concomitantemente ao processo de internacionalização, a JBS reforçou as vantagens no país de origem (por exemplo, através da aquisição da Bertin) e diversificou-se tanto com aquisição de ativos complementares, como pela ampliação da carteira de produtos para os mercados de atuação. As F&As propiciaram que a empresa passasse de uma abatedora de gado para uma das maiores empresas de alimentos do mundo. Com atuação no processamento de carnes bovinas, suínas, ovinas e de frango, além de processamento de couros e na produção de lácteos e seus derivados.

4.2. O Caso da Marfrig

As atividades da empresa começam em 1986 com distribuição de cortes bovinos, suínos, aves e pescados no estado de São Paulo. Em 1998 abre seu primeiro centro de distribuição na cidade de Santo André e em 2000 é criada a Marfrig Frigoríficos e Comércio de Alimentos Ltda. que viria a se transformar no Grupo Marfrig, desde então a companhia passa a realizar uma série de arrendamentos, aquisições e fusão no mercado nacional e internacional, que

diversificaram sua gama de produtos e serviços e, consolidaram a empresa entre as maiores empresas de alimento do mundo.

Atualmente a empresa tem aproximadamente 47 mil funcionários, uma receita de 9,6 bilhões de reais (referente ao ano de 2009), com uma capacidade de abate diário é de 30,2 mil cabeças de bovinos, 10,4 mil de suínos, 10,4 mil de ovinos, 30,0 mil perus e 3,1 milhões de frangos. Além disso, a Companhia possui capacidade instalada de aproximadamente 65 mil toneladas de produtos industrializados, além de mais de 178,5 mil peças de couro processadas por mês (MARFRIG, 2010).

Em 2009 a companhia possuía: 31 plantas de abate de bovinos (22 no Brasil, 5 na Argentina e 4 no Uruguai), 17 unidades de abate de frangos (14 no Brasil e 3 na Europa), 33 plantas de produtos industrializados e processados (15 no Brasil, 5 na Argentina, 3 no Uruguai, 1 nos Estados Unidos e 9 na Europa), 4 plantas de abate de suínos no Brasil, 1 planta de abate de perus (no Brasil), 5 plantas de abate de cordeiros (2 no Brasil, 2 no Uruguai e 1 no Chile), 4 fábricas próprias de ração para frangos e suínos (no Brasil) e 2 tradings (Chile e Reino Unido). (RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2009).

4.2.1 Processo de Internacionalização

A Marfrig inicia seu processo de internacionalização produtiva em setembro de 2006, com aquisição de 50% do capital social da Quinto Cuarto maior importadora de carne do Chile, constituindo assim a Marfrig Chile Inversiones (em 2007 a empresa adquiriu os outros 50% remanescentes do capital social da empresa), esta aquisição garantia a companhia acesso ao mercado chileno, grande importador de carne bovina brasileira.

No final de 2006 e no ano de 2007, a empresa expande suas vantagens de propriedade na América do Sul, com aquisições no Uruguai e na Argentina, países grandes exportadores e consumidores de carne bovina e reconhecido pela alta qualidade do insumo. Primeiro com a compra das empresas Tacuarembó, por US\$ 35 milhões, terceira maior exportadora de carne bovina do Uruguai e da Argentine Breeders and Packers (AB&P), por US\$ 20 milhões, com unidades de abate na Argentina (VALOR, 04/10/2006).

Em 2007, a Marfrig continua a investir no Uruguai com a aquisição da Prestcott International S.A., holding com sede em Montevidéu, que detém 100% do controle da empresa Cledinor S.A., no Uruguai. A Cledinor desenvolve as atividades com nome comercial de “Frigorífico La Caballada”. Com a aquisição a empresa se torna o maior grupo exportador de carne bovina do Uruguai e também líder no abate de gado bovino no país (VALOR, 01/06/2007). Em outubro do mesmo ano, foram adquiridas as empresas Argentinas Best Beef S.A. e Estancias del Sur, por US\$ 39,3 milhões. A Best Beef fica na localidade de Vivoratá e tem capacidade de abate de 800 bois por dia e produz carne cozida e hambúrgueres bovinos com as marcas Lola e Lolita. Já o Estâncias del Sur fica em Córdoba e tem capacidade de abate de 1.000 cabeças de gado bovino por dia (VALOR, 01/11/2007). Já em 20 de novembro, adquiri 70,51% das ações da empresa argentina Quickfood, por US\$ 36 milhões. A empresa argentina é a maior processadora e distribuidora de beef jerky (espécie de carne seca) e abastece redes de varejo nos Estados Unidos e no Canadá (VALOR, 01/2008).

Depois de dois anos com aquisições em mercados próximos (América do Sul), onde a empresa se estabeleceu e ganhou escala, avançando em suas vantagens de propriedade e usufruindo das vantagens de localização da região por se tratar de grandes produtores e exportadores.

A companhia passa a partir de 2008, a atuar no mercado Americano com a aquisição da totalidade da Mirab empresa com sede na Argentina e detentora de 100% da Mirab USA, Inc, localizada no Estado de Michigan nos Estados Unidos. A Mirab é umas das principais fabricantes de snacks na Argentina e, exporta para EUA, Japão e Reino Unido. A Mirab USA é uma das maiores processadoras e distribuidoras de beef jerky do país. (O Estado de S. Paulo 03/01/2008). Esta aquisição proporcionou a Marfrig avançar em suas vantagens de propriedade e de internalização ampliando sua capacidade produtiva na Argentina e no EUA, assim como, aproveitando da vantagem de localização de atuar no maior produtor, consumidor e importador de carne bovina (EUA).

No mesmo ano a companhia entra no mercado europeu com a compra de 100% das ações do grupo C.D.B. Meats Limited (“CDB”) – localizada em Dartford, Kent, Reino Unido, pelo valor de US\$ 12 milhões. A CDB é uma das principais importadoras e distribuidoras de produtos alimentícios no Reino Unido. Essa aquisição inclui, também, a Ham Packers Limited, uma subsidiária integral da

CDB, que controla e opera uma moderna fábrica de enlatados, também no Reino Unido (VALOR 12/03/2008). Esta aquisição iniciou um processo de segundas aquisições na região, como demonstrado a seguir.

Em novembro, do mesmo ano, companhia expande seus investimentos na Europa com a aquisição do Grupo Moy Park, quarta maior empresa da Irlanda do Norte, com filiais na Inglaterra, França e Holanda. A aquisição inclui a Kitchen Range Foods, que atua na produção e distribuição de produtos alimentícios, incluindo congelados, vegetais e panificação e no Reino Unido e a Albert Van Zoonen BV, com atividades na produção e distribuição de produtos congelados na Holanda. Além de incluir no Brasil as seguintes empresas: Braslo, importante fornecedor de processados de carne e de aves para redes de fast food, Penasul com atividades no segmento de produtos industrializados de frangos e suínos (com produção vertical integrada e detentora da marca Pena Branca) e Agrofrango, com atividades no segmento de abate de frangos e produção vertical integrada (VALOR, 23/06/2008).

Com estas aquisições na Europa a empresa passa a operar no 2º maior mercado consumidor de carne bovina e suína e 3º de carne de frango, passando a contar com ativos na região que facilitam a distribuição de seus produtos. Caracterizando assim as estratégias de busca por mercado e de ativos estratégicos. A empresa também amplia com estas aquisições suas vantagens de propriedade tanto de ativos tangíveis com, aumento de sua capacidade produtiva internalizando sua produção no mercado europeu, como também de ativos intangíveis com aquisição da marca Moy Park utilizada pela companhia nos produtos vendidos na região.

Em setembro de 2009 a Marfrig fechou um "acordo irrevogável" para a compra da Seara por US\$ 899,0 milhões de dólares, no qual a aquisição foi concluída em janeiro de 2010. A aquisição inclui a totalidade do negócio brasileiro de proteínas animais (aves, suínos e industrializados) da Cargill Inc., representado pela SEARA Alimentos Ltda. e por afiliadas na Europa e na Ásia (incluindo a marca SEARA no Brasil e no Exterior, além de 12 plantas no segmento de produtos processados de valor adicionado e um terminal portuário). A aquisição propiciou ao Grupo Marfrig ampliar suas vantagens de propriedade, com ativos tangíveis e intangíveis (marca SEARA), no mercado de produtos processados e industrializados no Brasil e no exterior. A empresa utilizará a marca SEARA para expandir e crescer no segmento de alimentos industrializados e processados e in natura. Com essa aquisição a

Marfrig passa a ser a segunda maior empresa no mercado brasileiro e uma das maiores do mundo em exportação de carne de aves e carne suína. A SEARA passa a integrar a antiga Divisão de Aves, Suínos e Industrializados - DASI, agora chamada de Divisão Nova SEARA. A nova divisão terá uma estrutura mais simples, enxuta e ágil, voltada para o cliente, com foco nos mercados interno e externo, reduzindo custos de logística, despesas comerciais e gerais e preços de insumos. As marcas Mabella, Dagránja e Pena Branca integrarão o portfólio da divisão (NOTAS EXPLICATIVAS, 2009).

Esta e outras aquisições no mercado nacional também ajudaram a empresa a se consolidar no mercado interno e internacional, propiciando a companhia diversificar e ganhar competências em outras áreas. Foi o caso da aquisição da Mabella onde a empresa inicia no setor de suínos e a aquisição da Moinhos Cruzeiro do Sul em que a empresa inicia no seguimento de aves.

Quadro 4 - Principais F&As realizadas pela Marfrig no Mercado Nacional

Ano	Empresa	Atividades
2007	Pampeano	Carnes enlatadas e Carne desidratada (beef jerky)
2007	Mabella	Abate de suínos
2008	Carroll's Food do Brasil	Criação e comercialização de suínos e produção de ração
2006	Moinhos Cruzeiro do Sul	Segmento de aves
2008	DaGránja	Abate, frigorificação e comercialização de aves e suínos
2009	Doux Frangosul	Carne de peru

Fonte: Elaboração própria.

Em 2010 a Marfrig também amplia sua produção de couro com a aquisição do Grupo Zenda, no valor de US\$ 38,1 milhões. O Grupo, cuja atividade é a industrialização e comercialização de couros acabados e cortados, e tem capacidade diária de produção de até 7.000 couros. Com sede no Uruguai, possui unidades na Argentina, México, Estados Unidos, Alemanha, África do Sul, Chile, Hong Kong e China. A companhia industrializa e comercializa couro de alta qualidade

fornecendo seus produtos a clientes nas indústrias automobilística, aeronáutica e de tapeçaria (VALOR, 23/09/2009). Segundo relatório da empresa espera-se que com esta aquisição a empresa adquira benefícios significativos, através de sinergias obtidas pela expansão de capacidade e pelo maior valor adicionado às suas operações com couro bovino no Uruguai e na Argentina (MAFRIG, 2009).

Esta aquisição propiciou a companhia ampliar sua vantagens de propriedade internalizando a produção do produto nos mercados citados acima, além de usufruir da vantagens de localização por passar a atuar em mercados grandes demandantes em quatro continentes. Além de configurar uma estratégia de busca por mercado, também é observada a estratégia de busca por eficiência, em que, a empresa adquirida conta com produção em larga escala e reconhecida pela alta qualidade de seu produto.

Também em 2010 a empresa aumenta seus investimentos na Irlanda do Norte, com a compra integral da O'Kane Poultry Ltd, o valor do negócio é de 26 milhões de libras esterlinas. A empresa adquirida é verticalmente integrada em carne de aves (perus e frangos). Os ativos adquiridos incluem uma fábrica de ração, incubadoras, granjas, unidade de abate e processamento de aves, além de um laboratório de pesquisas. A O'Kane inclui mais de 500 diferentes itens entre produtos frescos, industrializados e pratos prontos para o setor de serviços de alimentos e para as principais redes varejistas do Reino Unido (VALOR, 05/2010). Com esta aquisição a empresa passa a atuar no seguimento de aves na Europa que é o terceiro maior consumidor e importador do mundo deste tipo de carne e tem acesso as tecnologias desenvolvidas pela O'Kane devido a aquisição de seu laboratório de pesquisa, abordando três diferentes estratégias: busca por mercados, busca por eficiência (unidade integrada) e por ativos estratégico (laboratório de pesquisa e canais de distribuição).

Em junho do mesmo ano, a Marfrig anunciou a compra da americana Keystone Foods por US\$ 1,26 bilhão, a empresa é uma das maiores fornecedoras no mundo de processados de carnes para redes de restaurante como o McDonald's e fornece ainda para Campbell's, Subway, ConAgra, Yum Brands e Chipotle. Além de contar com 54 unidades nos Estados Unidos, Nova Zelândia, Austrália, países da Europa, Ásia e Oriente Médio (VALOR, 17/06/2010).

Esta aquisição foi mais expressiva realizada pela companhia nos últimos anos, proporcionando adquirir ativos estratégicos no mercado asiático com vasta

carteira de clientes, podendo usufruir da vantagem de localização da região que mais aumentou o consumo de carnes nos últimos anos.

As aquisições da Marfrig nos últimos três anos, no Brasil e no exterior, somam 38 empresas, num investimento superior a R\$ 7 bilhões, com a aquisição da Keystone Foods a empresa passa a ter 151 unidades em 22 países (VALOR, 16/10/2010).

Quadro 5 – Análise das principais F&As realizadas pela Marfrig

Ano	Empresa	País (região)	Fenômeno (observação)	Valor	Tipo de IDE	Motivos/ Vantagens
2006	Quinto Cuarto	Chile	Aquisição	US\$ 26 milhões	1. Mercado	1. Mercado Local: Maior importadora de carne do Chile.
2006	Tacuarembó	Uruguai	Aquisição	US\$ 35 milhões	1. Recursos 2. Mercado	1. Acesso a produção de carne de ótima qualidade ; 2. Mercado Internacional: Terceira maior exportadora de carne bovina do Uruguai;
2006	Argentine Breeders and Packers	Argentina	Aquisição	US\$ 20 milhões	1. Recursos 2. Mercado	1. Acesso a produção de carne de ótima qualidade ; 2. Mercado local: maior consumo per capita do mundo.
2007	Prestcott International S.A.	Uruguai	Aquisição	US\$ 26 milhões	1. Eficiência 2. Recursos 3. Mercado	1. Mercado Internacional: A empresa se torna o maior grupo exportador de carne bovina do Uruguai; 2. Mercado Local: líder no abate de gado bovino no país.
2007	Quickfood	Argentina	Aquisição (70,51%)	US\$ 140,875 milhões	1. Eficiência 2. Recursos 3. Mercado	1. Acesso a produção de carne de ótima qualidade ; 2. Mercado local: maior consumo per capita do mundo
2008	Mirab	Argentina/EUA	Aquisição	US\$ 36 milhões	1. Recurso 2. Mercado	1. Acesso ao maior mercado produtor e consumidor de carne bovina (EUA) e grande importador;
2008	C.D.B. Meats Limited	Reino Unido	Aquisição	US\$ 12 milhões	1. Mercado 2. Ativos Estratégicos	1. Mercado Local: Uma das principais importadores e distribuidores de produtos alimentícios do Reino Unido; 2. Acesso ao mercado europeu grande consumidor de carnes.
2008	Grupo Moy Park	Reino Unido	Aquisição	US\$ 680 milhões	1. Mercado 2. Eficiência 3. Ativos estratégicos	1. Mercado Local: Quarta maior empresa da Irlanda do Norte; 2. Acesso/expansão ao mercado europeu, com filiais na Inglaterra, França e Holanda.
2009	SEARA	Brasil / Europa	Aquisição	US\$ 899,0 milhões	1. Recursos 2. Mercado 3. Eficiência 4. Ativos	1. Mercado Local (Brasil): Segunda maior de aves e suínos do país; 2. Unidades produtivas integradas no Brasil; 2. Mercado Internacional: Ativos na Europa e pretende expandir a marca SEARA para e crescer no segmento de alimentos

					estratégicos	industrializados e processados e in natura.
2010	Grupo Zenda	EUA	Aquisição (51%)	US\$ 49,5 milhões	1. Mercado 2. Eficiência	1. Diversificação: industrialização e comercialização de couro de alta qualidade fornecendo seus produtos a clientes nas indústrias automobilística, aeronáutica e de tapeçaria; 2. Mercado Internacional: Unidades na Argentina, México, Estados Unidos, Alemanha, África do Sul, Chile, Hong Kong e China.
2010	O'Kane Poultry	Irlanda do Norte	Aquisição	26 milhões de libras esterlinas	1. Mercado 2. Eficiência 3. Ativos estratégicos	1. Mercado Local: Europa é o terceiro maior consumidor e importador do mundo de carne aves; 2. Operações integradas: fábrica de ração, incubadoras, granjas, unidade de abate e processamento de aves e um laboratório de pesquisas.
2010	Keystone Foods	EUA	Aquisição	US\$ 1,26 bilhão	1. Mercado 2. Ativos estratégicos	1. Mercado Internacional: Unidades de processamento de carnes na China, Tailândia, Malásia e Coreia; 2. Aquisição de carteira de clientes: Campbell's, Subway, ConAgra, Yum Brands, Chipotle e McDonald 's ; 3. Atuação no mercado asiático, região que mais aumentou o consumo de carnes nos últimos anos. 4. Diversificação: atuação no mercado de carne de peixe.

Fonte: Elaboração própria a partir de informações coletadas.

4.2.2 Conclusão do Processo de Internacionalização da Marfrig

O processo de internacionalização da Marfrig pode ser dividido em duas etapas: a primeira entre os anos de 2006 a 2007, que a empresa opta por uma estratégia de busca por recursos, com aquisição de “insumos” de qualidade (rebanhos) e unidades produtivas, e busca por mercado adquirindo canais de exportação para a Europa com as F&A realizadas na América do Sul (Argentina e Uruguai), como mostra a tabela . E a segunda, entre os anos de 2008 a 2010, que as estratégias de busca por eficiência e principalmente busca por ativos estratégicos são mais visíveis, com aquisições de ativos na Europa, EUA e Ásia, com objetivo de atender estes mercados.

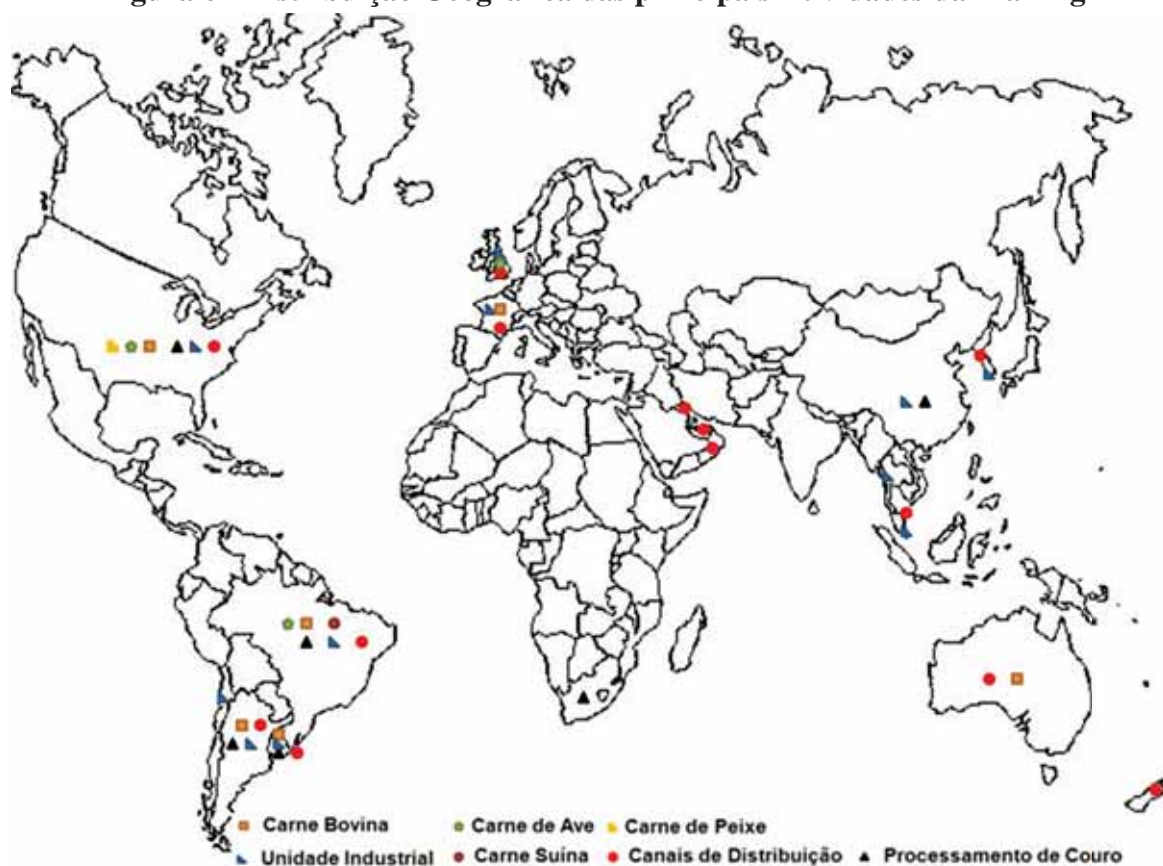
Tabela 7 - Receita de Exportações das Unidades da Marfrig em 2009 (%)

Origem/Destino	Europa	Rússia	Oriente Médio	América Central/Sul	Ásia	NAFTA	Outro
Brasil - Bovinos	28,0	26,0	21,2	10,4	6,7	6,1	1,5
Brasil - Aves, Suínos e Industrializados	14,6	9,8	48,6	4,1	14,8	-	8,1
Uruguai	41,7	17,4	8,6	6,3	9,8	14,0	2,2
Argentina	46,0	10,6	8,0	10,0	7,4	17,9	-
Europa	93,0	-	2,7	3,4	-	-	0,9

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios anuais.

Assim como a JBS, o processo se deu via F&As, que permitiram que a empresa aumentasse as vantagens de propriedade, internalizando a produção e usufruindo das vantagens de propriedade nestas regiões. A partir das F&As a companhia passou a diversificar sua produção partindo para produção de produtos de maior valor agregado (como a produção de couro de alta qualidade após a aquisição do Grupo Zenda) e, seus mercados (regiões) de atuação, com mostra a figura 6.

Figura 6 - Distribuição Geográfica das principais Atividades da Marfrig



Fonte: Elaboração própria a partir de informações coletadas.

4.3 O Caso da Brasil Foods (BRF)

BRF Brasil Foods S.A. surgiu em 2009 com a fusão de duas das maiores empresas brasileiras de alimentos (Perdigão e Sadia). A fusão aconteceu a partir da alteração da denominação social da Perdigão, que passou a se chamar BRF Brasil Foods S.A. e com a incorporação das ações ordinárias e preferenciais da Sadia (em 18/08/2009) que passou a ser subsidiária integral da companhia¹¹. A fusão tornou a BRF Brasil Foods a maior exportadora mundial de aves e a maior empresa global de proteínas em valor de mercado, com mais de 100 mil funcionários,

¹¹ A fusão ainda é avaliada pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade) e sofre algumas restrições por parte da Secretaria de Acompanhamento Econômico (Seae).

com 63 unidades de produção e uma receita bruta de R\$ 24,4 bilhões (VALOR 15/05/2009).

4.3.1 Histórico da Sadia

A Sadia empresa fundada em 1944 na cidade de Concórdia, Estado de Santa Catarina com a aquisição do frigorífico Concórdia. A empresa começa sua expansão no mercado interno nos anos 50, com aberturas de filiais comerciais em varias partes do Brasil e, a inauguração da primeira unidade fora de Concórdia o Moinho da Lapa S.A. em São Paulo.

Na década de 60, a empresa avança em suas vantagens de propriedade no mercado interno. Nessa década, a Sadia reestruturou seu sistema de vendas e expandiu suas atividades. Suas principais conquistas foram: crescimento, modernização tecnológica (avanços em genética animal) que propiciou o início da avicultura integrada em Concórdia com grande aumento da produtividade e criação de produtos inéditos no mercado, como o caso do hamburguês sadia. O aumento significativo do desempenho levou à inauguração de uma unidade industrial de carnes e derivados na zona oeste da capital paulista, a Frigobrás - Companhia Brasileira de Frigoríficos e a os primeiros contratos de exportação de carnes bovina e suína *in natura* congeladas, iniciando assim seu processo de internacionalização via comércio (SADIA, 2005).

Na década de 70 e 80 a empresa expande seus negócios, com aberturas de plantas de abate e industrialização nas regiões sul, sudeste e centro-oeste do Brasil. Deste modo a Sadia se consolida cada vez mais no mercado interno e no mercado internacional, com o aumento de suas exportações e criação da Sadia Trading para centralizar as operações comerciais no exterior, a empresa passa a exportar para o Oriente Médio, Japão e Hong Kong. Nos anos 80 a companhia já exportava para 40 países e figurava entre os maiores exportadores brasileiros.

A partir da década de 90 a empresa utiliza da infra-estrutura criada e passa a atuar outros segmentos como: o ingresso no segmento de margarinas, com a margarina Qualy, com inauguração da fábrica de hidrogenados, em Paranaguá no Paraná e com a aquisição da empresa Miss Daisy, marcando o ingresso no ramo de

sobremesas prontas congeladas. Assim como, abertura de novos escritórios comerciais em Tóquio, Milão e Buenos Aires.

Nos anos 2000 a passa a investir e diversificar sua pauta de produtos industrializados, desencadeando um crescimento de aproximadamente 203%. Impulsionada tanto principalmente pelo desempenho no mercado externo que obteve um crescimento de 267,62% do período de 2001 a 2008.

Tabela 8 - Receita Bruta da Sadia de 2001 - 2008 (R\$ milhões)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	01/08*
Mercado Interno	2498	2730	3196	3732	4252	4482	5320	6607	164,51%
Mercado Externo	1519	1959	2660	3585	4076	3458	4500	5585	267,62%
Total	4017	4689	5855	7317	8328	7940	9910	12192	203,50%

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios anuais. *Taxa de Crescimento

O crescimento no mercado externo foi motivado principalmente pela exportação de carne de ave, que acompanhando a tendência de crescimento mundial descrita na seção 3, foi de aproximadamente R\$ 642,7 milhões em 1999 para aproximadamente R\$ 4135,54 milhões em 2008. Vale ressaltar, que a partir de 2005, a empresa retoma sua produção no mercado de carne bovina (que havia largado nos anos 90), com investimento de R\$ 30 milhões para modernização na unidade Várzea Grande, com objetivo de diversificar sua pauta de exportação (VALOR 22/09/2005).

Outros produtos que obtiveram grande participação neste crescimento foi os produtos de maior valor agregado (Industrializados), isso devido inovações realizadas no Brasil, ganhando reconhecimento internacional, como a linha de produtos congelados “Hot Pocket” eleita um dos produtos mais inovadores na categoria congelado-salgado pelo Salão Internacional da Alimentação (Sial) (VALOR 24/10/2006).

Tabela 9 - Vendas Mercado Externo da Sadia de 1999 - 2008 (R\$ milhões)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Industrializados	47,3	69,90	97,50	187,70	284,90	408,30	412,25	366,27	466,00	667,85
Aves	642,7	705,10	1182,80	1416,00	1916,80	2676,76	2937,57	2405,73	3202,28	4135,54
Suínos	32,20	69,90	190,32	315,20	443,00	429,83	592,44	376,23	472,39	489,67
Bovinos	-	-	-	-	-	-	-	258,17	265,94	234,23
Outros	117,5	28,50	48,60	40,50	14,90	69,65	134,06	52,06	117,43	57,77
Total	839,7	873,40	1519,20	1959,40	2659,60	3584,53	4076,32	3458,46	4524,04	5585,06

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios anuais.

Os principais mercados destas exportações são a Ásia e a Europa, sendo que os países do Oriente Médio tem ganhado cada vez mais participação entre os clientes da empresa, responsáveis por aproximadamente 27% do total de suas exportações da empresa no ano de 2008, a empresa vêm crescendo, também, na exportação para América que aumentou de 6% em 2003 para 16% em 2008, como mostra a tabela 10.

Tabela 10 - Exportações por Regiões da Sadia de 2003-2008 (%)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Oriente Médio	24%	22%	23%	23%	22%	27%
Europa	35%	28%	26%	26%	28%	22%
Ásia	13%	17%	15%	15%	15%	19%
Eurásia	19%	18%	21%	21%	21%	16%
América	6%	12%	15%	15%	14%	16%

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios anuais.

Em 2006 a Sadia inicia internacionalização de sua produção com a construção de sua primeira fábrica fora do Brasil, a companhia formou uma *joint venture* com a russa Miratorg, uma das maiores distribuidoras de carnes ao varejo do país. A fábrica de processados de carne foi montada em Kaliningrado (Rússia) e começou a funcionar em 2008, o investimento foi na ordem de US\$ 70 milhões (VALOR 20/03/2006). Este investimento tinha como objetivo atender o mercado russo um dos principais importadores de carnes. Mas com as perdas com derivativos cambiais em setembro de 2008, a empresa decidiu vender sua participação na fábrica (essas perdas também levaram a Sadia ao processo de fusão com a Perdigão) (VALOR 08/06/2009).

Outra estratégia da empresa durante este período foi a de dar continuidade aos investimentos no mercado nacional com aquisições e *joint-venture*, como mostra a tabela 6. Proporcionando a empresa crescer na produção de carne de aves e principalmente em produtos de maior valor agregado (industrializados), aumentando significativamente sua participação no mercado externo (via exportação) e no mercado interno destes produtos.

Quadro 6 - Principais Investimentos da Sadia nos anos 2000

Ano	Empresa	Valor	Tipo de Investimento	Atividades
2004	Só Frango	US\$ 26,5 milhões	Aquisição	Carne de Frango
2007	Big Foods	R\$ 53,5 milhões	Aquisição	Produtos industrializados
2008	Excelsior Alimentos	R\$ 6,6 milhões	Aquisição	Produtos industrializados
2008	Kraft Foods Brasil	R\$ 30 milhões	joint-venture	Carne de Frango
2008	Goiaves	R\$ 53,9 milhões	Aquisição	Carne de Frango

Fonte: Elaboração própria a partir de informações coletadas.

No final de 2008, a empresa tinha 17 unidades industriais próprias em oito estados brasileiros e uma em Kaliningrado na Rússia – que entrou em operação em 2008 e foi vendida em junho de 2009 –, além de doze grandes centros de distribuição no Brasil, como também, quatorze escritórios comerciais no exterior, nos seguintes países: Alemanha, Argentina, Austria, Chile, China, Emirados Árabes, Holanda, Inglaterra, Japão, Portugal, Rússia, Turquia, Uruguai e Venezuela (SADIA, 2009).

4.3.2 Histórico da Perdigão

A empresa fundada em 1934 no estado de Santa Catarina, com comércio de produtos em geral, com ênfase em produtos alimentícios e produtos correlatos. A partir dos anos quarenta a empresa começou a diversificar as suas operações, passando a atuar também no processamento de suínos e, na década seguinte no de aves. A internacionalização da Perdigão começa nos anos setenta através da comercialização de seus produtos, tendo como primeiro mercado no exterior a Arábia Saudita. Já na década de 1980, estende suas exportações para a Europa e Japão, assim como, expande sua capacidade produtiva através de uma série de aquisições no negócio de processamento de aves e suínos (PERDIGÃO, 2001).

No começo da década de 1990 com os prejuízos significativos apresentados pela empresa a família Brandalise (detentora de 80,68% das ações ordinárias e 65,54% das ações preferenciais) a transferiu o controle da Companhia para oito fundos de pensão, que reestruturaram a empresa com mudanças nas áreas administrativas e programas de modernização.

Nos anos 2000, a empresa consolida ainda mais a sua presença no mercado nacional e internacional, expandido sua capacidade produtiva através de fusões e aquisições e investimento em novas plantas. A companhia passa a diversificar cada vez mais sua gama de produtos, como a entrada no ramo de margarinas (com a aquisição da Ava Comércio e Representação em 2007) e no setor de Lácteos em geral com as aquisições das empresas: Batávia S.A, Cotochés e Eleva Alimentos entre os anos de 2007 e 2008 (Quadro 7).

Em 2008 a companhia entra no mercado europeu com a aquisição da Plusfood que tem fábricas na Holanda, Reino Unido e Romênia e fatura cerca de 75 milhões de euros por ano com produtos como hambúrguer, *nuggets* e grelhados (VALOR 22/05/2007). Com esta aquisição a empresa passa a atuar com unidades produtivas em um de seus principais mercados consumidores.

Quadro 7 - Principais Fusões e Aquisições da Perdigão nos anos 2000

Ano de Aquisição	Empresa	País	Atividades
2008	Eleva Alimentos	Brasil	Lácteos/Carnes
2008	Cotochés	Brasil	Lácteos
2008	Plusfood	Holanda	Carnes
2006/2007	Batávia S.A	Brasil	Láctos
2007	Paraíso Agroindustrial	Brasil	Carnes
2007	Ava Comércio e Represent.	Brasil	Margarinas
2007	Sino dos Alpes	Brasil	Carnes
2005	Mary Loize	Brasil	Carnes
2005	Incubatório Paraíso	Brasil	Carnes

Fonte: Elaboração própria a partir das Notas Explicativas 2009

Essa estratégia fez que empresa apresentasse um alto crescimento de sua receita principalmente a partir de 2007, tanto no mercado interno como no mercado externo, como demonstrado na tabela abaixo (Tabela 11).

Tabela 11 - Receita Bruta da Perdigão de 2001-2008 (R\$ milhões)

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Mercado Interno	1284	1554	1754	2136	2533	2840	3036	3644	4589	8104
Mercado Externo	517	512	1035	1206	1838	2727	2837	2461	3199	5057
Receita Total	1801	2066	2789	3342	4371	5567	5873	6105	7788	13161

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios anuais.

No mercado externo o principal produto continua sendo as carnes *in natura*, principalmente a carne de ave, utilizando do grande potencial da produção brasileira. Mas Perdigão vem crescendo também na exportação de produtos de maior valor agregado (Elaborados e Processados) devido a diversificação de sua produção.

Tabela 12 - Vendas Mercado Externo da Perdigão de 2001-2008 (R\$ milhões)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Carnes In natura	747	911	1363	2180,1	2231,7	1907,3	2394,7	3833,7
Aves	582	718	1122	1723,3	1653,0	1338,3	1865,7	3014,8
Suínos/bovinos	165	193	241	456,8	578,7	569,1	529,0	818,8
Elaborados/processados(carnes)	288	294	472	540,3	598,7	549,7	798,8	1088,9
Lácteos	-	-	-	-	-	-	-	127,7
Leites	-	-	-	-	-	-	-	106,8
Lácteos	-	-	-	-	-	-	-	21,0
Outros processados	-	-	-	-	-	-	5,9	6,8
Total	1035	1206	1838	2727,2	2837,5	2461,4	3199,4	5057,1

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios anuais.

As principais regiões atendidas pela companhia são a Ásia e a Europa, em que os países do Oriente Médio se tornam o principal destino das exportações da empresa no ano de 2008, com aproximadamente 25% do total das exportações da empresa no ano de 2008.

Tabela 13 - Exportações por Região da Perdigão de 2002-2008 (%)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Oriente Médio	20,1	21,2	18,8	18,4	20,9	22,6	25,6
Ásia Oriental	25,4	23,3	27,8	26	25,3	22,6	22,9
Europa	30,1	35,5	31,3	28,3	28,6	29,7	22,2
Eurásia	20,5	14,5	16,9	21,6	17,6	15,7	14,6
Outros Países	3,9	5,5	5,5	5,7	7,6	7,2	14,7

Fonte: Elaboração própria a partir de relatórios anuais.

4.3.3. Brasil Foods

As duas empresas apresentaram semelhanças em seus processos históricos, onde buscaram atuação no mercado exterior principalmente via exportação e nos anos recentes com uma modesta internacionalização produtiva com aquisição de ativos na Europa. Além disso as empresas apresentam semelhanças nas suas pautas de produtos e nos mercados (regiões) de atuação. No balanço consolidado de 2009, onde as empresas já passam a atuar como Brasil Foods, as exportações representam

aproximadamente 38% da receita total da companhia, tendo como principal produto a carne de ave *in natura* (65% das exportações totais) e como principal mercado a Europa e Oriente Médio (BRASIL FOODS, 2009).

4.3.4. Conclusão do Caso da Brasil Foods

A Brasil Foods, diferente da JBS e Marfrig, se encontra num estágio inicial de internacionalização produtiva. Com apenas três unidades produtivas no exterior, conquistadas a partir algumas aquisições no exterior nos últimos anos, a força da companhia sustenta-se por meio de um elevado intercâmbio comercial, principalmente na exportação de carne de ave *in natura* (segmento da indústria de carnes em que a produção e o consumo mais têm crescido no mundo nos últimos anos, vide seção 3.3.2). Considerando a estratégia de abastecer os seus mercados prioritariamente através de exportações, a companhia conta com escritórios comerciais em diversas regiões, como mostra a figura 7, para facilitar a distribuição de seus produtos.

Figura 7 - Distribuição Geográfica das Atividades da BR-Foods no Exterior



Fonte: Elaboração própria a partir de informações coletadas.

5. Comentários finais: Considerações sobre as Estratégias de Internacionalização das Empresas brasileiras do setor de carnes

Apesar de muito recente, o processo de internacionalização produtiva das empresas brasileiras, em alguns casos, se mostra muito avançado. Essa é a situação da JBS e da Marfrig que têm passado por um processo intenso de internacionalização, consequência das fusões e aquisições realizadas em diferentes regiões, que possibilitaram as companhias ampliarem as suas vantagens de propriedade, seja por meio do aumento de sua capacidade produtiva, seja pela posse de novos ativos intangíveis (marcas). Ao mesmo tempo, elas incorporaram as vantagens de internalização, aumentando e diversificando a produção e usufruindo das vantagens de localização nos mercados onde as empresas passaram a atuar.

Além disso, o meio pelo qual empresas estão se internacionalizando (via F&As), possibilitaram diversificar, incorporar conhecimentos desenvolvidos nas unidades produtivas adquiridas, como, também, acessar insumos, mercados (contratos), eficiência produtiva e posicionamento geográfico estratégico nestas regiões. Pelos quadros, 3, 4 e 5, permitem algumas considerações, em relação ao posicionamento global das companhias. A Marfrig começa o seu processo de internacionalização solidificando suas bases nacionais e se expandindo para o exterior através de aquisições regionais (América do Sul). Por outro lado, a JBS parece ter uma estratégia mais agressiva ao dirigir-se quase simultaneamente para o mercado regional e dos EUA e Europa.

Além disso, a Marfrig parece aguardar uma relação mais estreita com as etapas propostas por Dunning, (1994) para o processo de internacionalização: fase inicial (procurando recursos e mercados) e de maior comprometimento (procurando eficiência e ativos estratégicos). Nessa tipologia, as aquisições da JBS parecem caracterizar uma estratégia em que as duas fases não são claramente separáveis, mas concomitantes. Ainda que essas distinções possam ser aventadas, a defesa contundente dessas conclusões é difícil, devido ao curtíssimo espaço de tempo em que as ações ocorreram. No entanto, este parece ser o elemento distintivo do processo de internacionalização rápido e intenso entre ambas companhias.

Em relação à presença nos mercados mundiais ambas tem estratégias semelhantes. Em termos de propriedade de recursos, as duas companhias ocuparam posições nos principais países produtores de carne e com capacidade de

processamento industrial na América Latina (Uruguai e Argentina), Europa e EUA, ao mesmo tempo em que, por um lado, derrubaram barreiras às importações a partir do Brasil e, por outro, construíram (adquiriram) canais de distribuição e comercialização nos principais mercados consumidores do planeta. Esta estratégia também possibilitou as empresas diversificarem a pauta de produtos, dentro das suas áreas de especialização como descrito pela Penrose (1959) na seção 2, em mercados específicos, como no caso da JBS que passou a operar no EUA e México no mercado de aves depois da aquisição da Pilgrim's Pride e a Marfrig que passou a atuar no EUA no mercado de carne de peixe depois da aquisição da Keytone Foods.

Uma outra observação pertinente refere-se à Ásia. Talvez em razão do “processo mais lento” de internacionalização da Marfrig em relação ao da JBS comentado acima, a expansão da primeira parece ter, também, um componente da estratégia “em direção aos mercados promissores não ocupados pelas rivais”. Enquanto na Ásia a JBS tem apenas uma unidade de processamento de couro (possivelmente pelas vantagens de proximidade de fornecer de insumo para o maior produtor e exportador mundial de calçados - China), a Marfrig possui no continente funções empresariais mais diversificadas.

Isso demonstra também, que mesmo em setores receptores de inovações tecnológicas de outros ramos industriais e menos dinâmicos do ponto de vista tecnológico (Pavitt, 1988), como é o caso do setor de carnes, o IDE pode ser “em busca de ativos estratégicos”, que, em geral, se configuram como insumos (alimentação, medicamento e genética) ou como canais de distribuição e comercialização no estrangeiro. No caso das empresas brasileiras a aquisição desses ativos ficou concentrada no último tipo.

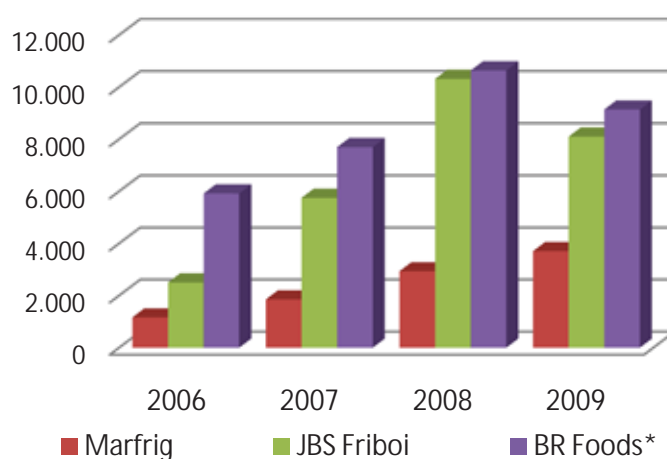
Quadro 8 - Principais Atividades Realizadas pela JBS (J) e Marfrig (M) no Mundo

	Argentina	Brasil	Uruguai	Chile	Paraguai	EUA	México	Europa	Austrália	Oriente Médio	África	Sudeste Asiático ¹
Canais de Distribuição	M	J M	M			J M	J	J M	J M	M	J	M
Plantas de produtos industrializados	J M	J M	J M	M		J M		J M	J M			M
Carne Suína*		M				J						
Carne de Ave*		M				J M	J					
Carne Ovina*	J	J							J			
Carne Bovina*	J M	J M	J M		J	J M		J M	J M			
Carne de Peixe*						M						
Carne de Cordeiro *				M		M						
Abatedouro Bovino	J M	J M	J M		J	J M		J M	J			
Confinamento/ Carne Bovina		J				J		J	J			
Processamento de Couro		J M	M			J M					M	J M
Indústria de Embalagens	J											
Fábrica de ração		J M				J M			J			
Industrialização de produtos voltados para a higiene pessoal e limpeza doméstica.												
Indústria de Vegetais em Conserva		J										
Produção de lácteos		J										

Fonte: Elaboração própria. * Plantas de produtos industrializados e processados

A Brasil Foods apresenta um processo diferente das outras empresas, com atuações no mercado internacional via comercialização de seus produtos. Para isso, como era de se supor, procurou solidificar a sua base nacional. A empresa buscou investir fortemente no mercado nacional, aumentando assim suas vantagens de propriedade e de internalização dentro do país, o que permitiu não apenas mantê-la competitiva a partir de exportações do Brasil, mas também ampliar o número de clientes no exterior, sendo a empresa da amostra como maior receita de exportações, como mostra o gráfico 12. No entanto, as taxas de crescimento das suas vendas para o exterior cresceram em menor percentagem que as da JBS e da Marfrig, cuja estratégia de internacionalização foi muita agressiva, evidenciando a ligação entre IDE e comércio tratado por Chesnais (1996) na seção 2.

Gráfico 12 - Exportações de 2006-2009 (R\$ milhões)



Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios anuais. * Soma das receitas da Perdigão e Sadia.

Assim como a análise feita por Dunning (1988), discutido na seção 2, sobre as vantagens do PEPI. As variações dos processos de internacionalização das empresas têm características peculiares de cada companhia, que podem variar de acordo com as particularidades dos países de destino do IDE, o tipo de atividade da empresas (setor) e de acordo com as características específicas de cada firma (histórico de internacionalização, crescimento da firma, etc.), assim como os mecanismos que elas empreende a sua atuação no exterior.

6. Referências bibliográficas

BRASIL FOODS, **RELATÓRIO ANUAL**, 2009

CHESNAIS, FRANÇOIS. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã, 1996.

COUTINHO, C. HIRATUKA, C e SABATINI R. **O investimento direto no exterior como alavanca dinamizadora da economia brasileira**. Brasil Globalizado, 2005.

DUNNING, John H. **The Eclectic Paradigm of international production: a restatement and some possible extensions**. *Journal of international business studies*, 1988.

DUNNING, J. **Re-evaluating the benefits of foreign direct investment**. *Transnational Corporations*, v.3, n.1, fev. 1994.

DUNNING, J. H. **Determinants of foreign direct investment: globalization induced changes and the role of FDI policies**. Annual Bank Conference on Development Economics, 2002.

IETTO-GILLIES, G. **Transnational Corporations and International Production**, Concepts, Theories and Effects, E. Elgar, March, 2005.

JBS, **RELATÓRIO DA ADIMINISTRAÇÃO**, 2008

JBS, **RELATÓRIO DA ADIMINISTRAÇÃO**, 2009

JBS, **RELATÓRIO ANUAL**, 2007

JBS, **RELATÓRIO ANUAL**, 2008

JBS, **RELATÓRIO ANUAL**, 2009

JBS, **NOTAS EXPLICATIVAS 2008/2009**

KRUGMAN, P.R. e OBSTFELD M. **Economia Internacional: Teoria e Política**, 175-184, 2001.

MARFRIG, **NOTAS EXPLICATIVAS**, 2009

MARFRIG, **NOTAS EXPLICATIVAS**, 2008

MARFRIG, **RELATÓRIO ANUAL**, 2009

MARFRIG, **RELATÓRIO ANUAL**, 2008

MARFRIG , **Relatório de Aquisição da Keystone Foods, Junho de 2010**

MARFRIG, **RELATÓRIO DA ADMINISTRAÇÃO, 2009**

MARTINELLI O. e SOUZA J.M . **Relatório Setorial – Final, Setor: Carne de Aves**, FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, 2005.

PENROSE, Edith T. (1959) *The Theory of the Growth of the Firm*. Cap. 7: “A Economia da Diversificação”. *Revista de Administração de Empresas*, v. 19, n. 4, p. 7-30, out./dez. 1979.

PERDIGÃO, **RELATÓRIO ANUAL, 2001**

PERDIGÃO, **RELATÓRIO ANUAL, 2002**

PERDIGÃO, **RELATÓRIO ANUAL, 2003**

PERDIGÃO, **RELATÓRIO ANUAL, 2004**

PERDIGÃO, **RELATÓRIO ANUAL, 2005**

PERDIGÃO, **RELATÓRIO ANUAL, 2006**

PERDIGÃO, **RELATÓRIO ANUAL, 2007**

PERDIGÃO, **RELATÓRIO ANUAL, 2008**

PIGATTO G. **Perspectivas do Investimento em Agronegócio**, Projeto PIB - Perspectiva do Investimento no Brasil, 2009.

PIGATTO G. e SANTINI G. **Internacionalização das empresas brasileiras frigoríficas**, 2009.

SADIA, **RELATÓRIO ANUAL, 2000**

SADIA, **RELATÓRIO ANUAL, 2001**

SADIA, **RELATÓRIO ANUAL, 2002**

SADIA, **RELATÓRIO ANUAL, 2003**

SADIA, **RELATÓRIO ANUAL, 2004**

SADIA, **RELATÓRIO ANUAL, 2005**

SADIA, **RELATÓRIO ANUAL, 2006**

SADIA, **RELATÓRIO ANUAL, 2007**

SADIA, **RELATÓRIO ANUAL, 2008**

SANTINI, G. e SOUZA FILHO, H.M. **Relatório Setorial de Carnes**, FINEP - Financiadora de Estudos e Projetos, 2004.

SANTINI, G. e SOUZA FILHO, H.M. **Mudanças tecnológicas em cadeias agroindustriais: uma análise dos elos de processamento da pecuária de corte, avicultura de corte e suinocultura**, 2003

SOUZA FILHO, H.M. de & Batalha, M.O. **A indústria de carnes no Brasil e no Mundo: Panorama Setorial e Principais Empresas**. FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos, GEEIN – Grupo de Estudos em Economia Industrial/Departamento de Economia/UNESP/Araraquara, 2001.

SOUZA FILHO, H.M. **Uma Agenda de competitividade para a Indústria Paulista Cadeia de Carne Bovina**. IPT- Instituto de Pesquisa Tecnológica do Estado de São Paulo, FIPE – Fundação Instituto de Pesquisa Econômica, fevereiro 2008.

STOPFORD, J. M. **Competing Globally for Resources**. Transnational Corporations, 4, 34-57, 1995.

VALOR ECONÔMICO, revista: **Multinacionais Brasileiras, o ranking das mais internacionalizadas**, Novembro, 2008.

VALOR ECONÔMICO (06/09/2005) **Com Swift, Friboi deverá exportar US\$ 900 milhões**

VALOR ECONÔMICO (22/09/2005) **Sadia retorna de vez ao abate de bovinos**

VALOR ECONÔMICO (04/10/2006) **Marfrig negocia frigorífico no Uruguai**

VALOR ECONÔMICO (24/10/2006) **Lanche da Sadia que vai ao micro é premiado em Paris**

VALOR ECONÔMICO (29/05/2007) **Compra da Swift marca primeiro investimento em suínos da Friboi**

VALOR ECONÔMICO (01/11/2007) **Marfrig conclui aquisição de dois frigoríficos na Argentina**

VALOR ECONÔMICO (07/12/2007) **JBS compra 50% da italiana Inalca**

VALOR ECONÔMICO (12/03/2008) **Marfrig faz compra de US\$ 12 milhões no Reino Unido**

VALOR ECONÔMICO (23/06/2008) **Marfrig adquire empresas do Grupo OSI na Europa e no Brasil em negócio de até US\$ 900 milhões**

VALOR ECONÔMICO (17/09/2009) **O salto da JBS**

VALOR ECONÔMICO (23/09/2009) **Marfrig investe em couro em nova disputa com a JBS**

VALOR ECONÔMICO (03/02/2010) **Inalca JBS inaugura unidade no país**

VALOR ECONÔMICO (17/06/2010) **Marfrig usará Keystone para crescer na Ásia**

VALOR ECONÔMICO (20/10/2010) **JBS conclui compra dos ativos da Rockdale Beef**

VERNON, R. **International investment and international trade in the product cycle.** Quarterly Journal of Economics, 80, pp. 190–207, 1966.

UNCTAD - **United Nations Conference on Trade and Development. World Investment Report 2007 - Transnational Corporations, Extractive Industries and Development.** 2007. Disponível em <http://www.unctad.org/wir>.

USDA-UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE **Livestock and Poultry: World Markets and Trade Foreign.** Agricultural Service Circular Séries DL&P 2-01, October 2001.

USDA-UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE **Livestock and Poultry: World Markets and Trade Foreign.** Agricultural Service Circular Séries DL&P 2-03, October 2003.

USDA-UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE **Livestock and Poultry: World Markets and Trade Foreign.** Agricultural Service Circular Séries DL&P 2-07 November 2007.

USDA-UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE **Livestock and Poultry: World Markets and Trade Foreign.** Agricultural Service, October 2008.

USDA-UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE **Livestock and Poultry: World Markets and Trade Foreign.** Agricultural Service, October 2009.

WILKINSON J e ROCHA R. **Uma Análise dos Setores de Carne Bovina, Suína e de Frango,** Roteiro dos Estudos Econômicos Setoriais Projeto SENAI / UFRJ, 2005.