

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
DIEGO VINÍCIUS MOREIRA CAMPOS DA CUNHA

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO MARFRIG E SUAS PRINCIPAIS
AQUISIÇÕES NA AMÉRICA DO SUL**

CURITIBA

2011

DIEGO VINÍCIUS MOREIRA CAMPOS DA CUNHA

A INTERNACIONALIZAÇÃO DO GRUPO MARFRIG E SUAS PRINCIPAIS

AQUISIÇÕES NA AMÉRICA DO SUL

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como requisito para a conclusão do curso de Especialização em Relações Internacionais, da Universidade Federal do Paraná.

Profº Orientador: Armando Dalla Costa

CURITIBA

2011

SUMÁRIO

1. RESUMO.....	4
2. INTRODUÇÃO.....	4
2.1. PROBLEMA DE PESQUISA.....	7
2.2. OBJETIVOS.....	7
2.2.1 <i>Objetivo Geral.....</i>	7
2.2.2 <i>Objetivos específicos.....</i>	7
2.3 JUSTIFICATIVA.....	8
3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	9
4. METODOLOGIA.....	12
4.1 <i>Perguntas de Pesquisa.....</i>	12
4.2 <i>Delineamento da pesquisa.....</i>	12
5. A MARFRIG.....	13
5.1 AS MARCAS DO GRUPO.....	14
5.1.1 QUADRO – MARCAS DO GRUPO NO BRASIL.....	14
5.1.2 <i>Brasil.....</i>	14
5.1.3 <i>Europa.....</i>	16
5.1.4 <i>Argentina.....</i>	16
5.1.5 <i>Uruguai.....</i>	17
5.1.6 <i>Estados Unidos.....</i>	18
6. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL.....	19
7. DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO.....	21
8. BARREIRAS IMPOSTAS AO BRASIL NO MERCADO MUNDIAL DE CARNE BOVINA.....	22
9.1. ESTADOS UNIDOS.....	23
8. 2. UNIÃO EUROPÉIA.....	23
9. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARFRIG.....	25
10. AQUISIÇÕES NA AMÉRICA DO SUL.....	27
10.1. O URUGUAI.....	28
10.2. A ARGENTINA.....	29
10.3. O CHILE.....	29

11. PARTICIPAÇÃO NO MERCADO COM AS PLANTAS ADQUIRIDAS EM OUTROS PAÍSES.....	30
12. A ESTRATÉGIA DE COMPRA DA SEARA ALIMENTOS.....	32
13. ATUAÇÃO DO BNDES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO MARFRIG.....	33
14. MAIOR CONCORRENTE.....	35
15. VANTAGENS COMPETITIVAS.....	36
16. RESULTADOS RECENTES.....	38
17. CONCLUSÃO.....	40
18. REFERÊNCIAS	43

1. RESUMO

O Brasil se tornou uma grande potência na exportação de carnes desde a abertura de seu mercado na década de noventa. A Marfrig tem buscado saída para algumas barreiras encontradas no mercado internacional através da internacionalização de suas atividades, com aquisições de fábricas em outros países. O objetivo deste trabalho é mostrar como se deu o processo de internacionalização do grupo Marfrig e seus resultados. Do ponto de vista metodológico, o presente trabalho foi feito através de pesquisa bibliográfica existente sobre o tema. A empresa tem crescido muito com suas aquisições e tem se tornado uma potência internacional no seguimento de venda de carnes através de suas aquisições, obtendo grandes resultados.

2. INTRODUÇÃO

Com a abertura de sua economia há duas décadas, o Brasil passou a figurar entre os grandes exportadores de produtos agropecuários, ocupando posição de destaque nos dias de hoje. Segundo POZZOBON (2008, p. 44) “em relação à carne bovina, por exemplo, o Brasil é considerado o país que possui o maior rebanho do mundo para fins comerciais”. Dessa abertura até os dias atuais temos visto muitas mudanças no mercado internacional, que vem sendo influenciado pela globalização. Vem à tona a forte concorrência não apenas nacional, mas agora também no plano internacional, exigindo empresas que não apenas visem lucro, mas que saibam qual a posição que almejam ocupar nesse espaço. Torna-se necessário o entendimento de todo um contexto que engloba essa concorrência. Seguindo este pensamento MACHADO (2009, p. 2) afirma que “as firmas devem analisar bem o mercado e sua posição neste para elaborar e implementar estratégias que garantam sua competitividade frente aos seus concorrentes”. Levando-se em conta isso, fica evidente a necessidade de compreender com maior cuidado todas as variantes nesse mercado, sendo parte destas os consumidores, os concorrentes e prestadores de serviço. Sendo assim é imprescindível conhecer o cenário do comércio internacional atual, estudando todas as condições e restrições para a entrada ou permanência e estar atento às oportunidades que possam surgir.

As barreiras tarifárias e técnicas impostas pelos países importadores são grandes entraves para a competitividade brasileira neste setor, assim como restrições comerciais, o que acaba influenciando em todo o processo de exportação, já que os frigoríficos possuem uma

cadeia logística complexa desde a produção até o embarque de seus produtos. Aspectos relacionados à qualidade e segurança dos alimentos também podem ser barreiras ao comércio internacional. Para se entender, uma possível interrupção nas vendas abala toda essa logística, aumentando o volume de produtos estocados, gerando altos custos com armazenagem, podendo haver a paralisação das fábricas e problemas com vencimento do prazo de consumo dos produtos, trazendo prejuízo para a empresa e dificultando sua competitividade. A carne bovina brasileira tem acesso restrito a alguns mercados, o que obriga as empresas a venderem seu produto para as tradings no exterior, que por sua vez revendem o produto no mercado local, ou seja, o lucro é dividido e no caso de uma exportação direta ao cliente, todo o lucro ficaria com o exportador. Percebendo isso alguns frigoríficos brasileiros estão adotando algumas estratégias, dentre elas a internacionalização, principalmente por meio de aquisições de empresas em território estrangeiro. Isso nos mostra que as empresas brasileiras atualmente estão buscando novas alternativas para concorrer no mercado global usando estratégias próprias. A Marfrig vem investindo na compra de plantas produtoras no mundo todo visando a conquista de novos mercados consumidores de seus produtos. Segundo POZZOBON (2008, p. 44) “embora o Brasil já venha recebendo investimentos diretos do exterior há um pouco mais de tempo, é recente o processo de expansão das suas corporações, principalmente considerando-se o agronegócio da carne”. Ainda segundo MACHADO (2009, p. 3) “parte das estratégias adotadas pelos frigoríficos baseia-se na Economia de Custos de Transação (ECT), parte teórica da Nova Economia Institucional (NEI)”. Essa teoria traz a ideia de redução de custos em negociações e uma boa coordenação dos processos da empresa para aumentar a competitividade. Se valendo dessa teoria, alguns frigoríficos brasileiros estão se internacionalizando adquirindo plantas em todas as partes do mundo em busca dessa maior competitividade neste segmento. Diante desse processo de internacionalização, faz-se necessário que tais empresas conheçam suas vantagens competitivas e as explorem diante de seus concorrentes globais, uma vez que se trata de um mercado altamente competitivo. Sabendo que os outros mercados como Estados Unidos, União Europeia e Japão impõem fortes barreiras de protecionismo e barreiras sanitárias para garantir o mercado local, o Brasil tem tentando adquirir plantas de mercados considerados seguros em termos sanitários para conseguir entrar nesses mercados mais difíceis citados acima, já que hoje o país não possui uma imagem segura como, por exemplo, a da Argentina com relação à segurança e credibilidade de suas carnes. Segundo PIGATTO e SANTINI (2009, p. 15) “Ao contrário do Brasil, as empresas instaladas no Uruguai têm permissão para exportar carne bovina in natura para os Estados Unidos, por ser área livre de febre aftosa sem vacinação”. Este processo

consiste na grande estratégia para obter entrada em outros mercados considerados mais fechados às empresas brasileiras. Como já citado a Marfrig é um exemplo de frigorífico que está se internacionalizando como forma de crescimento, pois vem adquirindo várias plantas por todo o mundo e em especial em países da América do Sul, que é visto como um lugar estratégico para a entrada nos principais mercados. A empresa também vem diversificando suas operações, atuando também nos de pecuária de corte, frango, suínos e ovinos.

Como é de conhecimento de toda a crise financeira mundial de 2008, que começou no setor imobiliário, afetou os vários outros setores da economia do planeta, e com isso o processo de industrialização dos frigoríficos brasileiros diminuiu o que é completamente compreensível se considerarmos os estragos causados por ela. Nos dias atuais com a economia retomando o seu rumo, as internacionalizações começam a aumentar novamente, o que é muito bom para o Brasil.

Em vista desses fatos o presente trabalho procura compreender a estratégia de internacionalização usada pelo frigorífico Marfrig SA, mostrar as principais aquisições do grupo na América do Sul, os impactos destas e se este é de fato um bom caminho para a obtenção de maior competitividade no mercado alimentício internacional.

2.1. PROBLEMA DE PESQUISA

Qual a estratégia usada pelo grupo Marfrig para crescer no mercado global e competir internacionalmente no seguimento de venda de carnes?

2.2. OBJETIVOS

2.2.1 Objetivo Geral

Verificar as estratégias e desafios do Grupo frigorífico brasileiro Marfrig SA para internacionalizar suas atividades.

2.2.2 Objetivos específicos

- Verificar qual é a necessidade de internacionalização do frigorífico pesquisado;
- Verificar quais são os possíveis entraves e as vantagens de internacionalizar a empresa;
- Entender quais aspectos importantes são levados em conta para a decisão de internacionalizar os frigoríficos;
- Verificar os resultados obtidos através da internacionalização;
- Apresentar referencial teórico sobre o tema.

2.3. JUSTIFICATIVA

Com a globalização competir no mercado internacional torna-se cada vez mais difícil e importante. As empresas brasileiras estão num processo de iniciação e aprendizado com relação a competir com as grandes estrangeiras. Para isso os frigoríficos brasileiros tem tentado a internacionalização como estratégia para competir nesse seguimento, e dentre eles o grupo Marfrig tem se destacado pelo grande crescimento em um espaço de tempo relativamente curto. Para isso é preciso entender as estratégias usadas pelo frigorífico na busca de entrar e se consolidar no mercado internacional, visto que com as economias mundiais estão interligadas e o comércio internacional acontecendo de maneira muito dinâmica, esse movimento exerce influência em nossas exportações e até mesmo em nosso mercado interno.

Estabelecer uma marca forte e com credibilidade no exterior é um desafio para a Marfrig, e uma das formas que este grupo está divulgando suas marcas é se internacionalizando. Portanto, através do presente trabalho poderemos verificar as vantagens e desafios decorrentes do processo internacionalização desse frigorífico brasileiro.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O processo de internacionalização vem sendo observado como um meio de obter maior competitividade. As empresas brasileiras estão em fase de aprendizagem, se internacionalizando gradualmente e vislumbram resultados dessa decisão. Segundo a teoria, é através do processo de integração vertical que estas empresas estão se tornando mais competitivas no mercado internacional. Isso se vê de modo estratégico na medida em que os frigoríficos brasileiros estão investindo na compra de diversos outros frigoríficos no mundo.

A cada aquisição o frigorífico Marfrig incorpora sua marca em todos os produtos traçando a meta de consolidar-se no cenário internacional como um grande grupo especializado em produtos frigorificados. É notório o crescimento do grupo Marfrig, que dentre outras adquiriu a Seara Alimentos S.A no final de 2009, e desde então vem investindo pesado em propagandas para fortalecimento da marca Seara, que representará todo o grupo através de seus produtos. Conforme MACHADO (2009, p. 7) “o principal indicador de competitividade, segundo essa ótica de entendimento, estaria ligada à participação de um produto ou empresa em um determinado mercado (*market share*)”, e é exatamente isso que o grupo Marfrig está buscando com a aquisição de plantas fora do país.

A empresa adquiriu em 2006 o AB&P (Argentine Breeders & Packers), especializada em carne de gado angus, preferida pelos americanos e europeus. No mesmo ano, a empresa adquiriu dois frigoríficos no vizinho Uruguai. As empresas Tacuarembó e Elbio Perez Rodrigues permitirão ao grupo brasileiro acesso a um dos principais mercados do mundo, os Estados Unidos. Ao contrário do Brasil, as empresas instaladas no Uruguai têm permissão para exportar carne bovina in natura para os Estados Unidos, por ser área livre de febre aftosa sem vacinação. (PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 15).

Dunning (1988) citado por ALEM e CAVALCANTI (2005, p. 45) “classifica a motivação das empresas em direção à internacionalização como a busca de: i) recursos naturais; ii) comercialização; iii) acesso a novos mercados; e iv) ganhos de eficiência”.

A busca por recursos naturais se caracteriza pela procura de matéria-prima de qualidade e mão-de-obra qualificada, porém com custos mais baixos em relação ao país de origem, permitindo a produção em grande escala com custos competitivos, chegando a outros países por meio de seus produtos com o diferencial do preço. Com relação à comercialização, com plantas produtoras instaladas no próprio país de destino, o custo com a logística de distribuição é menor e o processo se torna mais rápido e eficiente. No caso dos produtos exportados para outros mercados os quais o Brasil não tem acesso, essa busca se justifica

justamente pela tentativa de minimizar esse problema que nosso país possui. Já a busca por novos mercados segue a tendência mundial de busca por crescimento e competitividade baseada no capitalismo que é dinâmico e força as grandes empresas a buscarem formas de sobrevivência no mercado, já que com a globalização as barreiras e concorrentes não existem apenas no plano nacional, mas agora também no internacional. Já a busca pela eficiência se caracteriza pela otimização do processo de produção e distribuição do produto, explorando a localização estratégica que lhe permita diminuir custos e aumentar o contato com o consumidor final e conseqüentemente sua participação no mercado local. É possível explorar vantagens na produção de produtos específicos com grande consumo atendendo a demanda daquela determinada região. “Nesse nível de internacionalização, as filiais deixam de ser meras “reproduções” das empresas matrizes, podendo se especializar em apenas uma fase específica do processo produtivo”. (ALEM e CAVALCANTI, 2005, p. 45).

Porém há que se observar as condições e riscos desse investimento, pois a entrada em um novo mercado exige o conhecimento deste e atenção para as variantes que podem mudá-lo.

A teoria de Hymer (1976) assume que a produção direta no exterior (FDI) envolve custos extras e riscos, devido, em particular, aos seguintes fatores: custos de comunicação e de aquisição de informação em geral, onde estes custos são encadeados com as diferenças culturais, linguísticas, legais, econômicas e de ambiente político nas quais a empresa terá que operar no país hospedeiro; custos atribuídos ao tratamento menos favorável dado pelos governos dos países hospedeiros; custos e riscos de alteração de taxas de flutuação. (POZZOBON, 2008, p. 45).

Essa teoria defende a existência de imperfeições ou falhas de mercado de mercado. E que “as imperfeições de mercado podem ser devido a: imperfeições nos mercados de bens; imperfeições nos elementos de mercado; economias de escala interna e externa; interferência do governo com a produção ou comércio” POZZOBON (2008, p. 45). Existindo essas imperfeições, seriam abertos os espaços para investimentos diretos no exterior. Segundo HYMER (1976) citado por POZZOBON (2008, p. 45):

dois são os determinantes de investimento direto no exterior (FDI), visto a existência de falhas de mercado: a existência de vantagens específicas que podem ser exploradas no exterior e que estão exauridas no seu país; e a remoção de conflitos. Ou seja, os investimentos diretos no exterior têm diferenças, de acordo com o que o país oferece de vantagens/desvantagens.

Sobre isso ALEM e CAVALCANTI (2005, p. 45) afirma que:

Para se internacionalizar as empresas devem possuir certos tipos de vantagens sobre os seus competidores, que justifiquem o investimento direto no exterior. As chamadas “vantagens de propriedade” incluem aquelas relacionadas aos ativos tangíveis e intangíveis – como marcas, capacitação tecnológica, qualificação da mão-de-obra –, que permitem que as firmas possam aproveitar as vantagens de localização oferecidas pelos países – como recursos naturais, mão-de-obra, infraestrutura e tamanho do mercado.

Há países mais receptivos do que outros, aceitando melhor as empresas que estão vindo de fora, e as barreiras certamente não são as mesmas em todos os países. Com isso as empresas que souberem explorar mais as falhas de mercado terão mais chances de se saírem bem e entrarem com maior facilidade nos melhores mercados.

4. METODOLOGIA

Do ponto de vista metodológico, o presente trabalho caracteriza-se como um estudo teórico e se fará por meio de uma abordagem descritiva, baseado em literaturas sobre o tema.

4.1 Perguntas de Pesquisa

Partindo do pressuposto de que a globalização torna o comércio internacional agressivamente mais competitivo, dando assim oportunidades para a internacionalização de empresas do mundo inteiro, inclusive para as brasileiras, apresentam-se as seguintes perguntas que orientam a pesquisa:

- Existem incentivos do governo brasileiro para que estes frigoríficos se internacionalizem?
- Como repercutem no meio empresarial do país as aquisições de plantas no exterior?
- Quais são as ferramentas usadas para a internacionalização do grupo Marfrig quais são as vantagens decorrentes dela?
- Que impacto a internacionalização e ações de marketing fora do Brasil tem para os consumidores “estrangeiros” e os brasileiros?
- As ações de marketing acompanham o ritmo de aquisições de empresas do exterior por parte do grupo Marfrig?

Estas perguntas de partida estarão norteando todo o trabalho de investigação e análise dos dados.

4.2 Delineamento da pesquisa

Será analisada a empresa brasileira do ramo alimentício Marfrig SA, evidenciando como se deu o seu processo de internacionalização, através de relatórios e documentos sobre esta, sendo objeto de análise os setores envolvidos diretamente com a estratégia de internacionalização.

Procurou-se, por meio de leituras de artigos científicos relacionados ao tema apresentar um referencial teórico para responder às perguntas iniciais de pesquisa.

5. A MARFRIG

A Marfrig é um grande grupo brasileiro do ramo frigorífico fundado em 1986, atuando na distribuição de cortes bovinos, suínos, aves, pescados e vegetais congelados importados. Com o passar dos anos o crescimento desse grupo é visivelmente considerável, o que fez deste um gigante do setor. As estratégias de crescimento foram a internacionalização e a diversificação, e meio de grandes aquisições, tornou-se uma das maiores multinacionais brasileiras.

A Marfrig Alimentos S.A. é uma Companhia de alimentos com atividades nos segmentos de processamento e distribuição de produtos de carne bovina, suína, ovina e avícola In natura, Processadas e Industrializadas a clientes no Brasil e no exterior, além da distribuição de outros produtos alimentícios (batata pré-cozida congelada, legumes, embutidos, pescados, pratos prontos e massas). (MARFRIG, 2011. b)

Sua base operacional inclui 151 unidades produtivas, comerciais e de distribuição em 22 países e nos 5 continentes. Considerada uma das Companhias mais internacionalizadas e uma das mais diversificadas do setor brasileiro de alimentos baseada em proteínas animais, o Grupo realizou 40 aquisições nos três últimos anos, a maior parte delas no exterior. Seus produtos são exportados para mais de 100 localidades globais. O Grupo Marfrig conta hoje com aproximadamente 90 mil funcionários e possui a seguinte estrutura de unidades: 33 unidades industriais de bovinos (24 no Brasil, 5 na Argentina e 4 no Uruguai), 21 unidades de abate de frangos (14 no Brasil, 4 na Europa e 3 nos EUA), 48 plantas de produtos industrializados e processados (16 no Brasil, 5 na Argentina, 3 no Uruguai, 8 nos EUA, 1 na China, 1 na Tailândia, 1 na Malásia, 1 na Coreia do Sul, 1 na Austrália e 11 na Europa), 4 unidades industriais de suínos no Brasil, 2 unidades industriais de perus (1 no Brasil e 1 na Europa), 5 unidades industriais de cordeiros (1 no Brasil, 3 no Uruguai e 1 no Chile), 27 fábricas próprias de ração para frangos, perus e suínos (21 no Brasil, 3 na Europa e 3 nos EUA) e 2 *tradings* (Chile e Reino Unido), 14 indústrias e escritórios comerciais de couro (1 no Brasil, 4 no Uruguai, 1 na China, 1 na Alemanha, 2 nos EUA, 1 na Argentina, 1 no México e 3 na África do Sul). A capacidade de abate diário é de 31,2 mil cabeças de bovinos, 10,4 mil de suínos, 10,4 mil de ovinos, 35,0 mil perus e 3,7 milhões de frangos. Além disso, a Companhia possui capacidade instalada de aproximadamente 126 mil toneladas de produtos industrializados, além de mais de 178,5 mil peças de couro processadas por mês. Em junho de 2010, foi anunciada a aquisição da Keystone Foods, uma das mais importantes realizadas pelo

Grupo. A Keystone é uma das maiores fornecedoras no mundo de processados de carnes para a rede de restaurantes McDonald's e outras empresas globais. (MARFRIG, 2011.a)

5.1 AS MARCAS DO GRUPO

O Grupo Marfrig atua em diversos países com marcas reconhecidas internacionalmente. A diversidade do portfólio de produtos vem aumentando a cada nova aquisição. No Brasil é possível notar com mais nitidez a estratégia de diversificação dos produtos para alcançar cada vez mais clientes no mercado interno. No exterior as aquisições tem sido pontuais, na medida em que a empresa vem adquirindo grandes marcas em pontos-chaves do planeta, garantindo a presença em vários mercados, graças à quantidade de marcas que o grupo possui, podendo oferecer ao cliente diversas opções de produtos. Na tabela abaixo temos as maiores marcas do grupo por país e os principais produtos oferecidos.

5.1.1 QUADRO – MARCAS DO GRUPO NO BRASIL


5.1.2 Brasil

Marca	Principais produtos
Seara 	<ul style="list-style-type: none"> - Pratos Prontos - Linha Light - Sanduíches Prontos - Presuntaria - Cortes de carnes
Bassi 	<ul style="list-style-type: none"> - Cortes selecionados de carne

<p>Mabella</p> <p>○ </p>	<p>- Frios especiais</p>
<p>Dagranja</p> <p>○ </p>	<p>- Hamburgueres</p> <p>- Empanados de Frango</p> <p>- Cortes de Frango</p>
<p>Pena Branca</p> <p>○ </p>	<p>- Cortes de Frango</p> <p>- Presuntaria</p> <p>- Mortadelas</p>
<p>Palatare</p> <p></p>	<p>- Cortes de Carne Bovina</p>

Quadro: www.marfrig.com.br/marfrig/nossas-marcas/nossas-marcas.asp


5.1.3 Europa

Marca	Principais produtos
Moy Park 	<ul style="list-style-type: none"> - Empanados de Frango - Empanados Vegetarianos (Meat Snackes) - Sobremesas

Quadro: www.marfrig.com.br/marfrig/nossas-marcas/nossas-marcas.asp

5.1.4 Argentina

Marca	Principais produtos
Quickfood 	<ul style="list-style-type: none"> - Cortes de carne - Industrializados
Aberdeen Angus 	<ul style="list-style-type: none"> - Cortes Especiais de Carnes para Exportação
Paty 	<ul style="list-style-type: none"> - Hamburgueres - Salsichas

<p>La Morocha</p> 	<p>- Cortes Seleccionados de Carne</p>
---	--

Quadro: www.marfrig.com.br/marfrig/nossas-marcas/nossas-marcas.asp

5.1.5 Uruguai

Marca	Principais produtos
<p>Bernina</p> 	<p>- Especialidades de Carne Bovina</p>
<p>Tacuarembó</p> 	<p>- Cortes de Carne - Hamburgueres - Especialidades de Carne Bovina</p>
<p>Patagonia</p> 	<p>- Cortes de Cordeiro para Exportação</p>

<p>Viva</p> <p>○ </p>	<p>- Cortes de Carne Bovina Orgânica</p>
--	--

Quadro: www.marfrig.com.br/marfrig/nossas-marcas/nossas-marcas.asp

5.1.6 Estados Unidos

Marca	Principais produtos
<p>Pemmican</p> <p>○ </p>	<p>- Meatsnacks</p> <p>- Beef Jerk</p>
<p>Keystone</p> <p>○ </p>	<p>- Industrializados derivados de carnes bovina, peixe, frango e suína</p>

Quadro: www.marfrig.com.br/marfrig/nossas-marcas/nossas-marcas.asp

6. RESPONSABILIDADE SOCIAL E AMBIENTAL

A Marfrig ao longo dos anos vem pensando em formas de contribuir com a sociedade e o meio ambiente, sendo mais do que apenas uma empresa que vise lucro. Com os problemas sociais e ambientais que vivenciamos atualmente em todo o mundo, se faz necessário que a empresa chame para si a responsabilidade de contribuir para a minimização de tais problemas.

Com relação à responsabilidade social o grupo possui entre outros programas, o fornecimento de gratuito de produtos para hospitais e centros de pesquisa em todo o mundo, sendo o Hospital de Câncer de Barretos um dos principais beneficiados com a iniciativa. (MARFRIG, 2011.d)

A preocupação com os recursos naturais também norteiam o pensamento da Marfrig, com diversos projetos com o objetivo de produzir de forma sustentável. Hoje o grupo conta com um monitoramento de suas propriedades rurais e de fornecedores no Mato Grosso, buscando a diminuição do desmatamento. Dessa forma a Marfrig não compra gado de seus fornecedores se estes não estiverem produzindo de forma sustentável comprovada. Essa iniciativa estimula o produtor a ter o cuidado com o meio ambiente, desenvolvendo formas de produção sustentável. Assim o fornecedor deve comprovar que está produzindo em área não desmatada, garantindo a preservação da Amazônia.

O Grupo Marfrig, através de suas Divisões de Negócios, tem implementado diversos programas e ações de abrangência global relacionadas a sustentabilidade. Tais programas perfazem uma base sólida que permite a criação de sinergias operacionais entre as Divisões. Também, através da troca de experiências e análise dos resultados obtidos em cada Divisão, permite que as melhores práticas sejam disseminadas em todo o Grupo. (MARFRIG, 2011. c)

Não há dúvidas de que esses movimentos sociais e ambientais contribuem para a boa reputação do grupo e para a construção de uma marca forte e respeitada no mercado, sendo lembrado também pela ética no seu processo produtivo, o que tem forte influência sobre o consumidor. Há outros projetos voltados para a sustentabilidade em andamento desenvolvidos pela empresa, do quais podemos citar como principais:

- Projetos de redução de emissão de gases de efeito estufa;
- Sistemas de Tratamento de Efluentes Aprimorados;
- Programa de quantificação e compensação de emissões de GEE;
- Programas de Utilização de Energia Renovável;

- Sistema de Monitoramento Socioambiental no Bioma Amazônia;
- Programas de Produção Orgânica;
- Programas de bem-estar animal;
- Programas de Reciclagem;
- Sistemas de Gestão Integrada;
- Projetos de reflorestamento;
- Gestão do Consumo de Água;
- Centro de Educação Ambiental Seara.

É importante ressaltar projetos ambientais que receberam o Prêmio Produz Brasil 2010. Na categoria Responsabilidade Social a Marfrig recebeu o primeiro lugar com o projeto “Implantação de Biodigestores na Unidade Diamantino (MT)”. A empresa também recebeu o prêmio na categoria Responsabilidade Social com o projeto “Monitoramento Socioambiental do Bioma Amazônia”, ficando com o segundo lugar. Esses prêmios ratificam a preocupação do grupo com a questão social e ambiental no planeta. (MARFRIG, 2011. e)

7. DESAFIOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO

Talvez o maior desafio para se internacionalizar seja o de tomar essa decisão mediante ao alto risco da operação, uma vez que a entrada em um novo país traz vantagens competitivas, porém há barreiras que precisam ser estudadas antes da decisão.

É importante notar que o conhecimento da legislação do país anfitrião é imprescindível, exigindo uma boa equipe jurídica para estar atenta a qualquer ponto a ser explorado e a se tomar muito cuidado com relação às leis. É necessário conhecer o mercado e entender a melhor forma de atender aos novos consumidores, avaliar o quanto valerá a pena introduzir sua marca substituindo a local, ou se esta deve ser mantida. Nem sempre o país anfitrião é receptível a uma nova marca que substitui àquela de seu país. Em suas aquisições em outros países, o grupo Marfrig tem mantido as marcas locais que já são conhecidas do consumidor e paralelamente vem introduzindo sua marca ao lado das locais, fazendo menção à ligação entre estas.

Outro desafio que pode ser considerado como o mais difícil é o de angariar todo montante desse investimento, já que estamos falando de grandes valores. A Marfrig tem contado com a ajuda do BNDES que tem fornecido crédito para financiar suas operações de compra no exterior. O grupo tem tido boas negociações com o banco estatal, o que tem trazido tanto retorno para a empresa como para o Brasil, que vê sua marca crescer lá fora e o desenvolvimento aqui mesmo dentro do país, agradando assim ambas as partes.

Desde 2006 quando começou seu processo de internacionalização, a Marfrig vem crescendo vertiginosamente através dessas aquisições e vem se beneficiando muito com isso. O mundo tem se tornado cada vez mais acessível ao grupo e as distâncias vem diminuindo. Essa estratégia vem dando certo também pelo planejamento, que parece ter sido bem executado, fortes parcerias com o governo brasileiro, além da abertura de seu capital na Bolsa de Valores, o que captou grandes remessas de dinheiro para tais aquisições.

A intensão do grupo é minimizar as barreiras impostas ao exportador de carnes brasileiro, e se tornar uma empresa conhecida em todo o mundo como uma forte distribuidora de alimentos.

8. BARREIRAS IMPOSTAS AO BRASIL NO MERCADO MUNDIAL DE CARNE BOVINA

O Brasil enfrenta barreiras tarifárias e sanitárias para entrar nos maiores mercados consumidores de carne do mundo. Isso porque o mundo está mais exigente quanto ao controle e sanidade dos animais, assim como a forma com que são criados, com os cuidados no abate, armazenagem em boas condições, transporte e exposição do produto nos supermercados. Essas barreiras acabam por influenciar diretamente o consumidor na hora de decidir qual opção comprar, pois este evidentemente irá adquirir um produto que lhe dê maior segurança do bom estado para consumo.

Algumas redes varejistas estão tendo a preocupação não apenas com a qualidade dos produtos, mas também com a forma com que são produzidos, se a produção é ecologicamente sustentável, se a empresa tem atividades voltadas para a questão social e se há boas condições de trabalho para as pessoas envolvidas no processo, de modo a não infringir as normas internacionais de direitos humanos. São enviadas colaboradoras do setor da qualidade nas plantas produtivas do fornecedor para conhecerem o processo de produção e confirmarem se os requisitos acima são levados em conta para produzir. Para isso é evidente que necessariamente será preciso investimentos por parte dos produtores para adequar a produção conforme a demanda “sustentável” mundial.

Exigências estabelecidas pelas grandes redes varejistas, principalmente as sediadas nos países europeus, têm levado as empresas produtoras de carne, em especial as exportadoras, a realizarem investimentos visando atender a uma série de requisitos técnicos, estruturais e organizacionais na produção animal. (PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 8)

O Brasil não exporta em grande quantidade para os mercados consumidores de cortes considerados nobres, pois possui uma cota de exportação para esse mercado de apenas 5 mil toneladas, enquanto a Argentina pode exportar 29 mil toneladas por possuir um controle sanitário maior e com mais credibilidade. Vale lembrar que os cortes nobres tem um valor agregado maior do que os outros, sendo este um mercado mais rentável para o exportador, mas que lamentavelmente o Brasil não consegue ter participação significativa. O mercado de carne bovina já possui uma divisão entre os países que possuem restrições para a importação de carne e um nível de renda elevado, e com isso adquirem apenas cortes de qualidade superior, como Japão, Coréia do Sul, Estados Unidos, Canadá; e os países que não possuem restrições à importação do produto, mas possuem como característica, a importação de cortes

de segunda linha, até por possuírem um nível de renda mais baixo, como é o caso da Rússia e do Egito. Estes dois últimos mercados são atendidos principalmente pelo Brasil, enquanto Japão e Coréia são atendidos pelos Estados Unidos e pela Austrália.

8.1. ESTADOS UNIDOS

O Brasil não tem habilitação para exportar carne bovina para os EUA por algumas restrições que este país impõe. Os dois não têm acordos sanitários para comércio de carne bovina e é exigido que o importador nos EUA tenha um licenciamento de importação para comercialização. Existem também barreiras tarifárias que acabam por elevar o valor da nossa carne, dificultando ainda mais para os exportadores brasileiros, já que é necessário arcar com as taxas de processamento (0,21% sobre o valor da mercadoria, com valor mínimo a ser pago de US\$ 25,00 e máximo de US\$ 485,00) e taxa ad valorem (0,215% sobre o valor da mercadoria).

Além disso, o maior problema na relação entre Brasil e EUA para a exportação de carne brasileira para os americanos é que os procedimentos e padrões sanitários e técnicos não se equivalem.

8.2. UNIÃO EUROPEIA

As barreiras impostas na exportação da carne brasileira para a União Europeia além de técnicas e tarifárias se caracterizam também pelo rigoroso controle sanitário principalmente nos cortes nobres.

“A União Europeia encontra-se em um nível intermediário, uma vez que possui restrições parciais, nos cortes mais nobres para a importação de carne de países com problemas sanitários, como o Brasil, mas é uma grande consumidora de cortes de segunda linha”. (PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 9). Existe um rigoroso controle com a maneira com que o animal é criado e suas condições sanitárias conforme explica PIGATTO e SANTINI (2009, p. 8):

Exigências 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.

“Além das barreiras sanitárias, outra barreira que pode ameaçar as exportações brasileiras (se for colocada em prática), envolve questões de ordem ambiental”. (PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 10). O apelo ambiental atualmente é muito grande, o que se torna mais uma barreira para a entrada em novos mercados, visto que como já dito, o consumidor está mais exigente, o que deve elevar a busca pela qualidade dos produtos oferecidos, e investimentos para que se produza num padrão sustentável e aceito pelos clientes de todo o mundo. Porém nota-se que esse movimento “ambientalista” se tornou uma oportunidade de prospecção de novos clientes, sendo uma forma de idealizá-los de uma forma que antigamente não existia, ou seja, através de investimentos nessa área e boas campanhas ambientais é possível usar tal barreira como passaporte de entrada a novos mercados, desde que, o processo seja feito de forma que comprove atitudes em prol do meio-ambiente lideradas pela empresa.

O Brasil está habilitado a exportar cortes nobres bovinos dentro dos limites da chamada Cota Hilton, sendo 5 mil toneladas por ano. A Cota Hilton estabelece a distribuição entre os países que exportam carne bovina “in natura” para a Europa, sendo que cada um desses países tem sua cota, o que varia de país para país. O Brasil infelizmente possui uma cota muito baixa, se comparado com o Uruguai (8,3 mil toneladas) e Argentina (29 mil toneladas) por exemplo. Sobre essa cota incide a taxa “Ad valorem” (cobrada sobre o valor da mercadoria), sendo esta de 20%. Os países que fazem parte da Cota Hilton são a Austrália, Nova Zelândia, os Estados Unidos, Canadá, Argentina, Uruguai e o Brasil entre outros países.

É importante ressaltar que apesar das barreiras comerciais e sanitárias que afetam as exportações brasileiras de carne bovina, o país atende a mercados nos cinco continentes, com carne “in natura” ou industrializada. Isso por conta das “tradings” que importam a carne brasileira e revendem no mercado local muitas vezes com outras marcas. Outra saída viável e mais vantajosa seria a internacionalização por meio de aquisições de empresas nesses países.

A solução encontrada pela Marfrig, como já dito tem sido a internacionalização pela aquisição de empresas em pontos estratégicos como Argentina, Uruguai, Estados Unidos e Europa.

9. O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARFRIG

Com a febre aftosa de 2005 que acabou impedindo as exportações de carne *in natura* o Brasil ficou refém do consumo de seu mercado interno. Com a Marfrig não foi diferente, isso foi um fato determinante para o início do processo de internacionalização do grupo. A empresa exportava seus produtos para vários países do mundo e precisou pensar numa estratégia para manter suas atividades e sobreviver a tais imprevistos do mercado. Então a Marfrig começou a se internacionalizar por meio de aquisições em outros países como o Chile, Uruguai e Argentina em 2006. Estas aquisições se baseiam no fato desses países terem controles sanitários mais eficientes tendo entrada à mercados mais exigentes. A compra da argentina Breeders and Packers confirma essa intenção, já que a Argentina tem uma cota de exportação de carnes nobres que é quase cinco vezes maior que a do Brasil. Dessa maneira a Marfrig agora consegue ter acesso à mercados mais fechados usando a tradicional credencial para exportação de carnes que nossos vizinhos sul-americanos possuem. No ano seguinte a empresa abriu seu capital na BOVESPA visando captar recursos para outras aquisições, o que veio a acontecer em seguida. A Marfrig adquiriu o frigorífico Patagônia no Chile, parte correspondente a 70,51 % das ações da Quickfood Argentina, dona da marca Paty, o frigorífico uruguaio Colonia, o maior exportador de carnes do país. A partir de 2008 a Marfrig passou também a investir em aquisições nos considerados maiores mercados consumidores do mundo, Europa e Estados Unidos. Foi assim que adquiriu a Mirab, líder na fabricação de *meat snacks*. Também adquiriu as empresas pertencentes ao Grupo da Irlanda do Norte MoyPark, maior produtor de carne de frango processada do Reino Unido, com plantas na Irlanda do Norte, Inglaterra, Holanda e França. Adquiriu 51% do grupo Zenda, especializado na produção e fornecimento de couro para indústrias de aviação, automobilística e tapeçaria, situado no Uruguai contando com unidades em mais sete países. “As últimas realizações da empresa incluem a aquisição do grupo americano Keystone Foods, em junho de 2010, por US\$ 1,26 bilhão, fazendo com que o faturamento da Marfrig saltasse para cerca de US\$ 28 bilhões, aumentando seus ativos em 54 unidades e 13 mil funcionários”. (STAL, SEREIA, e SILVA, 2010, p. 11).

A Marfrig vem investindo pesado em seu processo de internacionalização, adquirindo empresas em outros países visando estar presente na maior parte de mundo possível. Esse movimento facilita a divulgação da marca no exterior, já que além das exportações, uma vez que o contato com o consumidor pode ser feito de maneira mais estreita, facilitando na “fidelização” da marca Seara nesses países onde a empresa está presente. “Além das

empresas, o país também ganha com esses investimentos, seja pelo fortalecimento das empresas locais e da marca “*made in Brasil*” no exterior, seja pelo aumento da remessa de lucros para o país”. (PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 13). E através desses investimentos a Marfrig vem diversificando sua atuação e conseguindo mercados antes vistos como muito restritos. É importante dizer que esses mercados continuam sendo rigorosos e com acesso limitado à exportadores com os devidos requisitos, porém a Marfrig hoje tem essa habilitação graças ao seu movimento de internacionalização, o que mostra que sua estratégia é correta na medida em que o grupo vem se desenvolvendo a cada ano e conquistando mais clientes ao redor do mundo a cada dia.

10. PRINCIPAIS AQUISIÇÕES NA AMÉRICA DO SUL

A Marfrig vem adquirindo diversas plantas produtivas ao redor do mundo, consolidando o seu crescimento no mercado global de carnes. Com a dificuldade do Brasil em exportar sua carne para alguns mercados considerados mais exigentes, surge uma saída para tal deficiência seria exportar para estes mercados através de outros países. Isso está sendo possível à medida que a Marfrig vem comprando empresas e plantas produtivas nos países da América do Sul, principalmente na Argentina e Uruguai que são grandes exportadores de carne bovina para todo o mundo, inclusive para os EUA que são os maiores consumidores mundiais. O grupo vem se expandindo rapidamente nos últimos anos visando ser em pouco tempo uma marca forte no segmento de alimentos em todo o mundo. A Marfrig vem trabalhando na diversificação de seu portfólio a fim de atender a todos os países com produtos variados. "Características diferentes dos produtos e dos mercados abrem espaço para estratégias distintas de investimento externo". (ALEM e CAVALCANTI, 2005, p. 44). Esses investimentos são vistos por meio de aquisições de empresas em outros países que possam representar uma ponte entre a empresa e o consumidor final de cada região do planeta.

A estratégia de Investimento Direto Estrangeiro (IDE) é caracterizada pelo estabelecimento de subsidiárias da matriz da empresa no mercado desejado, ou somente de uma planta desenvolvida para executar processos de montagem de produtos, exportados do país de origem para o país de destino. (PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 11).

O Brasil é grande produtor e exportador mundial de carne de aves e suínos, porém encontra dificuldade em comercializar sua carne bovina com a mesma força e representatividade que possui nos outros seguimentos de carne já citados. Essa dificuldade levou o Grupo Marfrig a se internacionalizar para entrar nesses mercados mais fechados através de aquisições de empresas em países da América do Sul com habilitação para exportar carne bovina para os Estados Unidos e Europa, que serviriam como uma espécie de "ponte" entre o Brasil e estes mercados.

Por meio de suas plantas no Brasil, Argentina, Uruguai e Chile, A Marfrig exporta seus produtos de carne bovina a clientes distribuidores e atacadistas situados em todos os mercados considerados importantes no mundo, e exporta seus produtos (aves/suínos/bovinos/processados) para mais de 50 países.

Abaixo estão listadas as aquisições feitas pelo grupo Marfrig na América do Sul desde o início de seu processo de internacionalização.

Ano	Empresa	País	Segmento
2006	Tacuarembó	Uruguai	Bovinos
2006	Elbio Perez Rodrigues	Uruguai	Bovinos
2007	La Caballada	Uruguai	Bovinos e ovinos
2007	Quikfood	Argentina	Bovinos
2007	Best Beef S.A. e Estâncias del Sur	Argentina	Bovinos
2007	Frigorífico Patagônia	Chile	Bovinos e ovinos
2007	Quinto Cuarto	Chile	Bovinos
2007	Estabelecimentos Colônia	Uruguai	Bovinos
2007	Mirab	Argentina	Bovinos
2009	Zenda	Uruguai	Couros

Quadro: Internacionalização das Empresas Brasileiras Frigoríficas. (PIGATTO e SANTINI, 2009)

10.1. O URUGUAI

Possui clima temperado, plantas em localidades com muita área verde, o que lhe dá a condição de criar seu gado com alta qualidade. Seu rebanho é estimado em cerca de 12 milhões de cabeças de gado e o país é um grande exportador de carnes nobres. O Uruguai no momento está livre da febre aftosa e tem licença para exportar para os países da América do Norte. O país cria raças de gado europeu, que são consideradas as de carne mais saborosas e que são vendidas a um valor mais elevado.

10.2. A ARGENTINA

Possui um rebanho de aproximadamente 52 milhões de cabeças de gado, o que lhe coloca entre os maiores produtores de carne bovina do mundo. Já com tradição no comércio internacional de carnes há muito anos, é um importante competidor nesse mercado. Sua carne tem acesso aos maiores mercados do mundo, exportando grande quantidade para a União Europeia, de acordo com a disponibilidade de sua cota para estes países que é de 29 mil toneladas anuais. O consumo interno é muito elevado também, sendo o maior do mundo. Em média cada argentino consome 63 kgs de carne por ano.

10.3. O CHILE

O país também não sofre com as restrições que o Brasil enfrenta, podendo exportar para os maiores mercados do mundo sua carne *in natura* como Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul e Europa. Para a Europa também exporta carne *in natura* com osso.

11. PARTICIPAÇÃO NO MERCADO COM AS PLANTAS ADQUIRIDAS EM OUTROS PAÍSES

A Marfrig iniciou sua internacionalização adquirindo plantas em países da América do Sul, depois continuou com a compra de plantas na Europa e Estados Unidos. Isso lhe permitiu ter forte participação no mercado interno nesses países. No Uruguai em outubro de 2006 adquiriu os frigoríficos Elbio Rodriguez, La Caballada e Tacuarembó, que dispõem de alta tecnologia, e são capazes de cumprir com as exigências dos melhores mercados. Já em dezembro comprou a Inaler que possui planta no Uruguai. Em 2007 a empresa adquiriu o frigorífico Colonia, maior exportador de carne bovina do país, com abate diário de 1.200 cabeças/dia. Com essas aquisições, a Marfrig se tornou o maior produtor de carne bovina do Uruguai, com capacidade de abate de 1.900 cabeças/dia, sem contar com as operações de abate de ovinos. No Chile a Marfrig começou sua internacionalização em 2006 comprando 50% da empresa Quinto Quarto. Em 2007 adquiriu 97,82% das ações do Frigorífico Patagônia, com capacidade de abate de 300 mil ovinos/ano, chegando a diversos mercados como União Europeia, Japão, Rússia, Israel, México, Argentina e Brasil. Na Argentina a entrada do grupo se deu em 2006 pela aquisição da Breeders & Packers, líder em produção e distribuição de carnes nobres para supermercados, restaurantes, distribuidores e processadores por todo mundo. Em 2007 a Marfrig comprou mais de 70% das ações da Quickfood Argentina, líder na produção carne bovina com capacidade de abate de 1.400 cabeças/dia, e dona da marca de hambúrguer Paty. A empresa exporta carnes e derivados para a Europa, Ásia, Caribe e América Latina. Com esta aquisição a Marfrig passa a deter 60% do mercado argentino de processados de carne (hambúrgueres, cortes frios e carne cozida congelada), também obtendo 45% do mercado uruguaio do produto.

No Brasil, atua na distribuição de carnes abastecendo o mercado interno, principalmente em São Paulo e Rio de Janeiro. Através de seus centros de distribuição que estão localizados em posições estratégicas, a empresa entrega a supermercados varejistas produtos de carne bovina e ovina, e também outros produtos alimentícios, tais como batata pré-cozida congelada e pescados. As exportações para a Europa são feitas por meio de sua trading, que fica baseada no Reino Unido. Buscando aumentar a sua atuação no mercado interno a Marfrig adquiriu o frigorífico Mabella, com plantas de abate de suínos com capacidade total 4.200 cabeças/dias. Atualmente, o grupo comercializa produtos do seguimento de carnes bovina, ovina e suína.

A empresa expandiu suas atividades para Europa em Maio de 2010 adquirindo a Moy Park, sediada na Irlanda do Norte com operação também na Inglaterra. A Moy Park é atualmente a maior empresa de alimentos da Irlanda do norte e uma das líderes na produção de ovinos da Europa, com uma produção semanal estimada em 3,5 milhões de frangos.

A Marfrig adquiriu em junho de 2010 nos EUA a Keystone Foods, fornecedora de carnes para grandes redes de fast foods, com o McDonalds e Subway. A empresa adquirida tem matriz na Pensilvânia e é considerada a maior processadora americana de proteína animal, operando em vários países como produtora, comercializadora e distribuidora de alimentos a base de carnes de bovinos, suínos, frango e peixe. Isso coloca a Marfrig numa posição de destaque no fornecimento a várias redes internacionais como McDonalds, Campell's, Subway, ConAgra, Yum! Brands e Chipotle.

Isso evidencia a expansão do grupo em todo o mundo, com grande participação em diversos países tanto na comercialização de carne bovina quanto ovina, suína e processados. Ao adquirir as empresas citadas acima a Marfrig herda os milhões de consumidores e clientes fiéis às marcas destas, aumentando seu “marketing share” e se consolidando como uma grande potência mundial na produção e distribuição de carnes. Os países escolhidos para as aquisições são estratégicos e os destinos não se limitam mais a apenas os sul-americanos, usados como uma ponte para a entrada de carnes nobres nos grandes mercados, mas também se concretizaram importantes aquisições na Europa e Estados Unidos, o que mostra que o objetivo não é apenas exportar para os maiores mercados, mas também estar presente no mercado interno nesses países.

Tudo isso tem sido possível através da visão empreendedora do grupo, que vem ao longo dos anos buscando soluções para competir no mercado de carnes, sempre ampliando suas operações e construindo uma empresa sólida no seguimento de carnes.

12. A ESTRATÉGIA DE COMPRA DA SEARA ALIMENTOS

Em dezembro de 2009 a Marfrig adquiriu a Seara alimentos que já possuía operações no Brasil, Ásia e também Europa, e para tanto precisou desembolsar US\$ 900,00. A Seara conta com doze unidades produtoras no total, sendo sete unidades para abate de aves, duas unidades para abates de suínos e três plantas de alimentos industrializados. A empresa possui também nove fábricas de ração, seis granjas e um terminal portuário privado. “A Marfrig, após a compra da Seara, ocupa o 3º lugar entre as empresas brasileiras de alimentos”. (STAL, SEREIA, e SILVA, 2010, p. 11).

A estratégia da Marfrig com isso é unificar todas as empresas dos seguimentos de aves, suínos e industrializados pertencentes ao grupo numa só, que será a nova Seara. Com o intuito de fortalecer a marca Seara todos os produtos manterão suas marcas a princípio, porém nas novas embalagens já é possível notar a marca Seara presente também. Essa aposta na marca se justifica por ser a Seara a empresa com a marca mais conhecida entre todas as outras brasileiras do grupo. Nesse sentido as outras marcas internacionais do grupo estão mantidas, com as embalagens dos produtos contendo suas marcas junto também com marca Seara. Ações de marketing também estão sendo feitas a fim de exibir para os consumidores de todo o mundo a nova marca do grupo Marfrig. Na copa do mundo de 2010 a empresa investiu em campanhas publicitárias mostrando as marcas de cada país anexas à Seara.

A intenção é fortalecer a marca fazendo-a conhecida dos consumidores a cada ano. Essa estratégia de centralizar as atenções para a Seara visa cativar cada vez mais consumidores para que com o passar do tempo a marca se torne uma das preferidas no mercado global.

13. ATUAÇÃO DO BNDES NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA MARFRIG

O BNDES tem papel importante no desenvolvimento do país, e tem sido fundamental no apoio ao desenvolvimento de empresas brasileiras no âmbito internacional, uma vez que “os investimentos produtivos realizados pelas empresas brasileiras no mercado internacional possuem impacto importante, também, nos números do comércio exterior brasileiro, e de investimento direto”. (PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 13).

Sua atuação no movimento de internacionalização do grupo Marfrig é igualmente importante, sendo indispensável no fornecimento de crédito para as aquisições feitas pelo grupo em todo o mundo.

Em troca de participação acionária, o BNDES aportou R\$ 472 milhões, para a compra dos ativos do grupo americano OSI, que atua no Brasil e em vários países da Europa, e é fornecedor do Mc Donald's. Esta foi a maior aquisição, no valor de US\$ 680 milhões, e incluiu a compra da Braslo (importante fornecedor de carne para redes *fast food*). Com isso, a empresa passou a atuar em toda a cadeia de carnes. (STAL, SEREIA, e SILVA, 2010, p. 10)

Essa participação do BNDES no financiamento da Marfrig foi determinante para a concretização de aquisições do grupo em todo o mundo. Para STAL; SEREIA e SILVA, (2010, p. 6) “entre os fatores que levaram os principais frigoríficos do país a internacionalizar seus negócios e diversificar sua produção está a decisão do BNDES de financiar as chamadas ‘empresas campeãs nacionais e internacionais’ por desempenho nas exportações”. Isso demonstra que o papel do Estado na internacionalização das empresas é fundamental, pois é ele quem dará suporte financeiro para que as organizações privadas invistam em outros países, o que conseqüentemente traz o desenvolvimento para o Brasil. Sem esse suporte certamente seria ainda mais difícil para empresas brasileiras como a Marfrig angariar fundos para investimentos altíssimos que tem sido feitos no setor frigorífico com as aquisições já citadas.

Há bons argumentos que justificam a existência de uma instituição como o BNDES. Entre eles, sua atuação contracíclica nas crises, a assunção de riscos que instituições financeiras privadas possivelmente não assumiriam e a geração de externalidades positivas sobre a economia, não computadas no cálculo do retorno privado dos financiamentos. (GIAMBIAGI, Fabio, 2007, p. 1).

O movimento do BNDES de apoio à internacionalização das empresas brasileira é relativamente recente, pois começou a partir de 2002 quando o Banco estabeleceu regras para essa modalidade de investimento conforme cita ALEM e CAVALCANTI (2005, p. 69):

Em meados de 2002, a diretoria do BNDES aprovou as diretrizes para o financiamento aos investimentos de empresas brasileiras no exterior. Essas diretrizes tinham por objetivo orientar a criação de uma linha capaz de estimular a inserção e o fortalecimento de empresas brasileiras no mercado internacional, pelo apoio à implantação de investimentos ou projetos a serem realizados no exterior, promovendo o incremento das exportações brasileiras.

14. MAIOR CONCORRENTE

A Marfrig tem importantes concorrentes no comércio internacional de carnes, sendo a principal destas a JBS, maior empresa do mundo no setor de proteína bovina, sendo a maior produtora global de carne bovina, e a segunda maior de aves.

A JBS iniciou seu processo de internacionalização em 2005, tornando-se a primeira empresa brasileira do setor de carnes a expandir suas atividades para outros países. O grande salto da empresa aconteceu em 2007 com a compra de 100% da empresa americana Swift Foods & Company, maior produtora de carnes do EUA, com forte capacidade diária de abate. Na Europa adquiriu 50% da Inalca, forte empresa europeia no setor de carnes e líder do seguimento na Itália. Em 2008 tentou uma ambiciosa compra da americana National Beef, a fim de aumentar sua participação no mercado americano de carnes, porém a tentativa não se concretizou em aquisição por conta da intervenção do Departamento de Justiça americano, que não permitiu a operação. Em 2009 adquiriu o grupo Bertin, um dos maiores exportadores de carne brasileira in natura, e a americana Pilgrim's Pride, importante produtora de frango.

“Após as compras de ativos no Brasil e no exterior, no final de 2009, a JBS tornou-se um conglomerado diversificado, com presença em 23 países, nos cinco continentes, 126 mil funcionários, 141 plantas industriais, e faturamento anual estimado em US\$ 30 bilhões”. (STAL, SEREIA e SILVA, 2010, p. 9).

Apesar da grande força que a JBS Friboi tem hoje no mercado internacional de carnes, há espaço para o grupo Marfrig traçar uma estratégia vencedora e participar do mercado como uma importante concorrente.

15. VANTAGENS COMPETITIVAS

A decisão de internacionalizar suas atividades exige um estudo aprofundado sobre os custos dessa decisão em comparação às vantagens que dela possam vir. As vantagens existem e parecem ser maiores do que os custos e barreiras apresentadas à entrada nesse novo mercado, o que dá suporte para a intenção do Grupo Marfrig em se internacionalizar através de aquisições em outros países. Segundo CASSAR (2004 citado por PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 11) “Esta estratégia é definida como a de maior risco, porém a de maior potencial de lucros e menor distância em relação ao cliente final”.

Para STAL, SEREIA & SILVA (2010, p. 11), outra vantagem se baseia no fato de que:

Em virtude da localização de muitas plantas no Brasil, Argentina e Uruguai, ela se beneficia dos baixos custos de produção, grande disponibilidade de terras e da tradição na criação de animais para abate nestas regiões, o que resulta em preços competitivos e maior volume de exportações. Isto se junta à venda de alimentos processados e industrializados, de alto valor agregado, em mercados consumidores com alto poder aquisitivo, como a Europa e os Estados Unidos, gerando rentabilidade mais elevada.

No caso do Brasil mais especificamente, por se tratar de um país com espaço para a criação de gado relativamente grande, é possível concentrar um grande rebanho em uma única área, permitindo criar o animal mais solto à base de pasto, o que é ecologicamente sustentável, levando assim uma imagem de um animal mais saudável e uma produção consciente com a devida utilização dos recursos do planeta. Consequentemente o custo com ração e grãos para a alimentação do gado diminui, tornando nosso preço competitivo no exterior.

A cada acesso a um país diferente a empresa tem novas experiências e oportunidades de crescimento. “Isso por que essas aquisições ou parcerias trazem como vantagens conhecer melhor o mercado consumidor e buscar uma alternativa para atender mercados que não podem ser abastecidos diretamente pelas exportações feitas a partir do Brasil”. (PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 13). Com o conhecimento que é adquirido com a troca de experiências em outros países é possível produzir com a qualidade que se espera o tipo de produto demandado em cada país de acordo com suas tradições e preferências. Para (PIGATTO e SANTINI, 2009, p. 13):

As aquisições de empresas localizadas em outros países, ou até mesmo a construção de plantas industriais nesses países, assegura e expande mercados para bens e serviços dessas empresas, além de fortalecer a competitividade das empresas pela obtenção de economias de escala, efeitos de especialização de aprendizado e pelo fornecimento de uma maior base financeira para reinvestimentos e desenvolvimento tecnológico.

Com as aquisições feitas a Marfrig passa a ter condições de produzir diretamente no país que tem habilitação para exportar para os grandes consumidores de carne bovina (caso da Argentina e Uruguai), se beneficiando da entrada nesses mercados que gerar mais receita ao grupo, visto que o valor agregado dos produtos é significativamente maior por se tratar de carnes com cortes nobres. No caso das aquisições nos EUA (Key Stone Foods) e Europa (Moy Park), estas permitem à empresa produzir no país de destino e comercializar seus produtos fortalecendo sua marca com custos relativamente mais baixos, vistos que nessa situação todo custo com frete internacional referente à exportação que seria feita é evitado. Portanto “outra vantagem competitiva assumida pelas empresas frigoríficas passa a ser a redução de custos (e se tornará ainda mais forte no longo prazo)”. (PIGATTO & SANTINI, 2009, p. 13). “Com isso, as empresas aceleram o processo de aproximação com o consumidor, adquirindo uma marca já conhecida, ao mesmo tempo em que abrem espaço para importar, por meio destas empresas, os produtos processados em território brasileiro”. (STAL, SEREIA, e SILVA, 2010, p. 6).

A aquisição de plantas no exterior resulta em vantagens que vão além do acesso aos consumidores, passando as firmas a usufruir as facilidades de exportação criadas pelos vários acordos de livre comércio que Estados Unidos e União Europeia possuem em todo o mundo.

16. RESULTADOS RECENTES

A Marfrig tem obtido bons resultados nos últimos tempos. A cada divulgação desses resultados é possível ver o crescimento em números obtido pela empresa, mostrando que sua estratégia tem dado certo ao longo dos anos.

A Marfrig encerrou o 3º trimestre com a maior receita líquida trimestral de sua história e atingiu R\$3,9 bilhões, valor 60% superior ao registrado no mesmo período do ano passado, de R\$2,4 bilhões. Em comparação ao trimestre anterior, a receita líquida cresceu 8,3%. Impulsionada novamente pelo aumento das vendas no Brasil, a receita bruta da Marfrig atingiu R\$4,2 bilhões neste 3º trimestre, valor 63,9% maior que o registrado no mesmo período do ano passado e 10,3% se comparado ao trimestre anterior (aumento de mais de R\$ 400 milhões). Acumulada, a receita bruta já ultrapassa R\$ 11,3 bilhões neste ano. No canal de vendas *food service*, o volume e o preço médio cresceram 9% e 8% respectivamente, em relação ao mesmo período do ano passado. Já nas exportações de carne bovina, a Marfrig aumentou seu *market share* para 18,9%, contra 15,7 no trimestre anterior e 11,6% no 3º trimestre de 2009. O EBITDA ajustado foi de R\$ 283 milhões, com aumento de 38,7% frente ao mesmo período de 2009 e 13,3% se comparado ao trimestre anterior. (MARFRIG, 2011.c)

Principais resultados no 3º trimestre, em R\$ milhões.

R\$ Milhões	3T09	2T10	3T10	3T10 x 2T10	3T10 x 3T09
Receita Operacional Bruta	2.537,7	3.770,3	4.160,4	10,3%	63,9%
Mercado interno	1.617,6	2.140,9	2.534,1	18,4%	56,7%
Mercado externo	920,1	1.629,5	1.626,3	-0,2%	76,8%
Receita Operacional Líquida	2.402,6	3.558,7	3.855,1	8,3%	60,5%
Custo dos produtos vendidos	(2.034,8)	(2.926,4)	(3.196,0)	9,2%	57,1%
Lucro Bruto	367,8	632,3	659,1	4,2%	79,2%
Margem Bruta (%)	15,3%	17,8%	17,1%	(70)p.b.	(180)p.b.
Despesas Comerciais e Administrativas	(236,2)	(457,6)	(494,6)	8,1%	109,4%
Lucro Operacional	274,9	(87,2)	(53,2)	(39,0)%	(119,4) %
Lucro (Prejuízo) Líquido	200,5	127,4	(30,1)	(124,3) %	(115,4) %
Margem Líquida (%)	8,3%	3,6%	(0,8)%	(440)p.b.	(910)p.b.

EBITDA	272,5	286,3	271,5	(5,1)%	(0,4)%
<i>Margem EBITDA (%)</i>	<i>11,3%</i>	<i>8,0%</i>	<i>7,0%</i>	<i>(100)p.b.</i>	<i>(430)p.b.</i>
EBITDA Ajustado(*)	203,7	249,4	282,6	13,3%	38,7%
<i>Margem EBITDA Ajustada (%)</i> (*)	<i>8,5%</i>	<i>7,0%</i>	<i>7,3%</i>	<i>30 p.b.</i>	<i>(120) p.b.</i>

Fonte: http://ri.marfrig.com.br/port/downloads/teleconferencias/Marfrig_Presentation_4T10_v10_PORT.pdf

17. CONCLUSÃO

A partir dos estudos realizados e análises feitas sobre o tema conclui-se que a estratégia de internacionalização adotada pelo frigorífico Marfim tem surtido efeito e impactado positivamente suas vendas. Sendo assim, confirma-se a veracidade da hipótese de que a internacionalização como estratégia para o frigoríficos brasileiro Marfrig para o crescimento traz competitividade no mercado global. A pesquisa foi feita com fontes secundárias, pois trata-se de uma pesquisa bibliográfica da literatura existente sobre o tema. O objetivo geral deste trabalho, de verificar as estratégias e desafios da Marfrig em internacionalizar sua empresa foi alcançado, já que os dados pesquisados indicam que o frigorífico está realmente investindo na internacionalização como forma de competir com outras potências internacionais do setor, sendo esta uma importante estratégia para minimizar as barreiras encontradas no mercado. Como colocado no trabalho, o processo de internacionalização começa a partir da necessidade das empresas privadas em competir em alto nível nos dias de hoje para garantirem a sua sobrevivência e continuidade, sendo este também o motivo do movimento de internacionalização do grupo Marfrig. É um processo quase que exclusivamente do setor privado, onde as empresas investem no crescimento através de aquisições de plantas fora do país, diversificando suas atuações e tornando suas marcas conhecidas em diversos países do mundo. A Marfrig tem optado pela internacionalização em países estratégicos na comercialização de carnes, principalmente bovina. Em momentos de crise, principalmente na grande crise internacional de 2008, o Estado se manifesta dando suporte financeiro a estas empresas para que se sustentem e não venham a quebrar, pois são extremamente importantes para a economia brasileira, mas como já dito, é um processo que nasce da necessidade do setor privado. Com a ajuda do BNDES a Marfrig se tornou mais forte no mercado a ponto de continuar o movimento de internacionalização de suas atividades, como temos visto nos dias atuais, mesmo com a crise financeira mundial de 2008, o que alias trouxe boas oportunidades de aquisições.

Conforme evidenciado durante este trabalho, o mercado mundial de carnes estabelece muitas barreiras, especialmente para as exportações de carne bovina, e o Brasil por muito tempo conseguiu apenas entrar nos maiores mercados com volumes pequenos. Foi com o intuito de minimizar essas barreiras que a Marfrig internacionalizou suas atividades, adquirindo plantas produtoras em diversos países chaves como a Argentina, que tem uma cota elevada para exportação para a União Europeia, e o Uruguai, que possui acordo comercial com os Estados Unidos e tem entrada de suas carnes com maior facilidade. As aquisições

feitas nos Estados Unidos e Europa fazem parte da estratégia de aproximação do consumidor e economia de custos com exportação, já que assim é possível produzir no próprio país de destino, e até mesmo exportar para países que o Brasil também não exportava. Com esse processo, portanto, a empresa adquiriu também vantagens competitivas que, somadas às outras que o Brasil proporciona, ofereceram uma boa condição para a Marfrig na comercialização de carnes em todo o mundo.

Hoje a Marfrig tem grande participação em vários mercados do mundo. No Uruguai é dona da maior produtora de carnes país. Na Argentina conta com forte presença e acesso à grandes mercados importadores e até mesmo na Europa possui a maior produtora de ovinos da Irlanda.

As campanhas publicitárias feitas em cima da marca Seara (marca representante do grupo) foram pontuais para alavancar as vendas e aumentar o reconhecimento da marca que embora já antiga, tinha pouco reconhecimento dentro e fora do país. Nesse sentido a Marfrig investiu pesado principalmente em eventos esportivos como a Copa do Mundo 2010 na África do Sul, sendo uma das marcas que mais foram exibidas em todo o evento. Patrocínios no Brasil e nos exterior fortaleceram a marca, que hoje é melhor reconhecida tanto no aqui como lá fora. Esses patrocínios são decorrentes de acordos com a FIFA, CBF e Santos Futebol Clube principalmente.

O grupo tem se preparado para as exigências do mercado internacional de carnes e tem investido na manutenção e modernização de suas fábricas. Além disso vem adotando um padrão de produção sustentável, comprando apenas de fornecedores que produzem em áreas não desmatadas, protegendo um patrimônio mundial que é a Amazônia no Brasil. Isso sem sombra de dúvidas agrega valor à empresa e às marcas do grupo, e querendo ou não serve como uma ótima propaganda a favor da empresa devido ao forte apelo mundial que tem o tema sustentabilidade.

Até a década de 90 muito se falava de empresas estrangeiras comprando as brasileiras, porém isso vem mudando com o passar dos anos a ponto das empresas brasileiras cruzarem fronteiras e entrarem em outros países por meio de aquisições de empresas. Isso contribuiu muito para o fortalecimento da marca Brasil no exterior, e o grupo Marfrig vem tendo participação ativa nesse processo por meio da internacionalização de suas atividades, consolidando sua marca lá fora, confirmando seu crescimento vertiginoso ao longo dos últimos anos.

As iniciativas do grupo Marfrig tem se mostrado eficazes, levando-se em conta que hoje o grupo conta com várias empresas ao redor do mundo, podendo oferecer uma

diversidade de produtos e atrair cada vez mais consumidores. Suas marcas se tornaram mais conhecidas do público através dos investimentos feitos em marketing e maior presença dos produtos em redes de comércio. A empresa é conhecida pela alta capacidade de empreender e investir no futuro, o que pode torna-la uma das principais empresas de proteína animal do mundo em poucos anos.

O que se espera nos próximos anos é que a empresa se consolide cada vez mais através da aquisição de mais empresas ao redor do mundo e se torne uma das principais empresas de alimentos global.

O referencial teórico foi apresentado com a intenção de mostrar o processo de internacionalização da Marfrig as principais aquisições de empresas na América do Sul feitas pelo grupo, esperando que este possa servir de apoio para futuras pesquisas sobre o tema.

18. REFERÊNCIAS

ALEM, Ana Claudia; CAVALCANTI, Carlos Eduardo. O BNDES e o apoio à internacionalização das empresas brasileiras: Algumas Reflexões. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 24, p.43-76, dez. 2005.

GIAMBIAGI, Fabio. O BNDES e as escolhas futuras. **Valor Econômico**, São Paulo, 27 de julho de 2009.

MACHADO, Diego Donizetti Gonçalves. Uma análise do processo de internacionalização dos frigoríficos brasileiros, segundo uma abordagem da competitividade das firmas no comércio internacional. *Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*. 2009.

MARFRIG ALIMENTOS a. Consumidores. Acesso em 12/02/2011. Disponível em www.marfrig.com.br/consumidores

MARFRIG ALIMENTOS b. Divulgação de resultados 3º Trimestre 2010. Acesso em 23/12/2010. Disponível em www.marfrig.com.br/RI

MARFRIG ALIMENTOS c. Imprensa. Acesso em 20/02/2011. Disponível em www.marfrig.com.br/imprensa

MARFRIG ALIMENTOS d. Sustentabilidade. Acesso em 19/02/2011. Disponível em www.marfrig.com.br/sustentabilidade

MARFRIG ALIMENTOS e. Imprensa. Acesso em 14/07/2011. Disponível em www.marfrig.com.br/imprensa/press-releases

PIGATTO, G.; SANTINI, G.A. Internacionalização das Empresas Brasileiras Frigoríficas. Porto Alegre, **47º Congresso da SOBER**, julho de 2009. Disponível em www.sober.org.br/palestra/13/832.pdf

POZZOBON, Daniela Maria. Explorando Soluções Internacionais: o Caso dos Frigoríficos Brasileiros. *XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ – 6 a 10 de setembro de 2008.*

STAL, Eva.; SEREIA, Vanderlei José.; & SILVA, Ricardo Cesso. **Estratégias de Internacionalização do Setor Agroindustrial Brasileiro de Carnes: Exportação ou Investimento Direto no Exterior?**. XIII SemeAd - Seminários em Administração. Setembro de 2010.