

**JOSIANE AGUIAR**

**A INTERNACIONALIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA:  
O CASO FRIBOI 1994-2007**

**Monografia apresentada à graduação do  
do Curso de Ciências Econômicas, do  
Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da  
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Paulo Mello Garcias**


**CURITIBA  
2008**

## TERMO DE APROVAÇÃO

**JOSIANE AGUIAR**

### **A INTERNACIONALIZAÇÃO DA AGROINDÚSTRIA BRASILEIRA: O CASO FRIBOI 1994-2007**

Monografia apresentada para graduação do Curso de Ciências Econômicas do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:



Orientador: Prof. Dr. Paulo Mello Garcias  
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR



Prof. Dr. Armando João Dalla Costa  
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR



Prof. Adilson Antônio Volpi  
Departamento de Ciências Econômicas, UFPR

**CURITIBA  
2008**

## DEDICATÓRIA

Ao meu Marido pelo incentivo e pelo carinho de muitas horas em que estive ausente de sua vida e de minha filha, mas que agora participarei integralmente aos meus amores, os mais sinceros agradecimentos ,pois vocês são as coisas mais importantes da minha vida.

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. **Dr. Paulo Mello Garcias**, que tornou possível com sua ajuda e dedicação para realização deste trabalho.

Ao meu marido e filha pela paciência e pela ajuda e a todos que, de alguma forma, contribuíram para finalização deste trabalho.

## SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	xi
LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	xi
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA.....	2
1.1.1 Nascimento e Crescimento da Empresa FRIBOI no Mercado Nacional....	2
1.1.2 A Liderança e os Estágios do Processo de Internacionalização.....	2
1.1.3 O Desenvolvimento da Agroindústria de Carnes Bovina e a Inserção da FRIBOI neste Mercado.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	4
1.2.1 Objetivos Geral.....	4
1.2.2 Objetivos Especificos.....	4
1.3 JUSTIFICATIVA.....	5
1.4 METODOLOGIA.....	5
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	6
2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA.....	6
2.1.1 A TEORIA COMPORTAMENTAL.....	7
2.1.1.1 O processo de Internacionalização da Firma.....	8
2.1.1.2 Estágios da Internacionalização.....	9
2.1.1.3 A Distância Psíquica.....	10
2.1.1.4 As Redes de Relacionamento e Subsidiárias na Internacionalização da Firma.....	10
2.1.1.5 O Papel do Empreendedor na Internacionalização da Firma.....	11
2.1.2 ATEORIA INSTITUCIONALISTA.....	12
2.1.2.1 A Teoria dos Custos de Transação.....	12
2.1.2.2 A Teoria da Internalização.....	13
2.1.2.3 O Paradigma Eclético da Produção Internacional.....	14
2.1.3 A ABORDAGEM DA COMPETITIVIDADE.....	16
2.1.3.1 Competitividade da Empresa.....	16
2.1.3.2 Competitividade do Mercado da Agroindústria de Carnes.....	16
2.1.3.3 Teoria das Vantagens Comparativas Reveladas.....	17
2.2 PESQUISAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS.....	18
3 A AGROINDÚSTRIA DE CARNE BOVINA.....	19
3.1 OS PRECEDENTES HISTÓRICOS DA AGROINDÚSTRIA DE CARNES BOVINAS NO BRASIL.....	19
3.1.2 A AGROINDÚSTRIA DE CARNE BOVINA NO BRASIL A PARTIR DE 1990.....	21
3.1.2.1 Produção Nacional.....	21
3.1.2.2 Consumo Interno.....	23
3.1.2.3 Mercado Externo.....	24
3.2 O MERCADO MUNDIAL DE CARNE BOVINA E O DESEMPENHO DO BRASIL.....	26
3.2.1 Produção Mundial de Carne Bovina.....	26
3.2.2 Exportação de Carne Bovina.....	26
3.2.3 Exportação de Carne In Natura e Industrializada Brasileira.....	32
3.2.3.1 Carne Bovina In Natura.....	34
3.2.3.2 Carne Bovina Industrializada.....	35
3.2.4 Vantagens Comparativas da Carne Bovina.....	37

3.2.5 Principais Barreiras ao Crescimento da Agroindústria Brasileira .....	39
3.2.6 As políticas de Incentivo para a Agroindústria de Carnes Bovina no Brasil.....	42
3.2.6.1 O BNDES.....	42
<b>4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FRIBOI .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 AS ETAPAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FRIBOI</b>	<b>44</b>
4.1.1 Primeira Etapa – Desenvolvimento e Consolidação no Mercado Nacional.....	45
4.1.2 Segunda Etapa – Exportação de Carne Bovina In Natura e Industrializada.....	46
4.1.2.1 Linhas de Produto da JBS-FRIBOI .....	50
4.1.2.1.1 Carne Bovina In Natura.....	50
4.1.2.1.2 Carne Bovina Industrializada .....	51
4.1.3 Terceira Etapa – Abertura de Escritório.....	52
4.1.4 Quarta Etapa – Investimento Direto no Mercado Externo.....	52
4.1.4.1 A Distribuição das Plantas da FRIBOI no Mercado Global .....	53
4.1.4.1.1 JBS-FRIBOI – Divisão Alimentos Brasil.....	53
4.1.4.1.2 JBS-FRIBOI – Divisão Alimentos Argentina.....	54
4.1.4.1.2 JBS-FRIBOI – Divisão Alimentos EUA.....	54
4.1.4.1.2 JBS-FRIBOI – Divisão Alimentos Austrália.....	55
4.1.5 O Desenvolvimento da Agroindústria de Carnes Bovina no Brasil e no Mercado Internacional e sua Influência sobre a FRIBOI.....	55
4.1.6 Quais as Estratégias Utilizadas pela FRIBOI para Ganhar e Permanecer no Mercado.....	57
4.1.7 A Importância do BNDES para Internacionalização da FRIBOI.....	60
4.1.8 O Papel Importante do Empreendedor no Crescimento no Crescimento da FRIBOI.....	61
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>64</b>
<b>6 BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>66</b>

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – REBANHO, TAXA DE ABATE E PRODUÇÃO DE CARNE BOVINA BRASILEIRA 1994 - 2007 .....	22
TABELA 2 – EVOLUÇÃO DO CONSUMO INTERNO 1994 À 2007 .....	23
TABELA 3 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNE BOVINA 1994 – 2007 .....	26
TABELA 4 – PARTICIPAÇÃO DOS PAÍSES NA PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNE BOVINA 1994 - 2007.....	27
TABELA 5 – EVOLUÇÃO DA EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE CARNE BOVINA – 1994 - 2007 .....	29
TABELA 6 – PARTICIPAÇÃO DOS PAÍSES NO MERCADO MUNDIAL DE EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA – 1994 - 2007 .....	30
TABELA 7 – EVOLUÇÃO DA IMPORTAÇÃO MUNDIAL DE CARNE BOVINA 2000 - 2001 .....	31
TABELA 8 – EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA IN NATURA BRASILEIRA POR PAÍS IMPORTADOR - 2007 .....	34
TABELA 9 – EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA INDUSTRIALIZADA BRASILEIRA POR PAÍS IMPORTADOR - 2007.....	36
TABELA 10 – CÁLCULO DA VANTAGEM COMPARATIVA REVELADA DA CARNE BOVINA – 1994 - 2004.....	39
TABELA 11 – PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DA FRIBOI BRASIL EM VALOR PARA O MERCADO INTERNACIONAL – 2004/2006 .....	48

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 – AS CINCO QUESTÕES BÁSICAS PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS.....	07
GRAFICO 1 – PRODUÇÃO E CONSUMO DE CARNE BOVINA BRASILEIRA (MILTON.) 1994 - 2007.....	24
GRAFICO 2 - PRODUÇÃO, CONSUMO E EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA BRASILEIRA (MIL TON.) 1994 – 2007.....	26
GRAFICO 3 – PRINCIPAIS CONSUMIDORES DE CARNE BOVINA NO MUNDO (MIL TON.) 1994 - 2007 .....	28
GRAFICO 4 – VOLUME DE CARNE BOVINA BRASILEIRA IN NATURA E INDUSTRIALIZADA (MIL TON.) 1996 - 2007 .....	33
GRAFICO 5 – EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA BRASILEIRA EM 2007 ..	33
GRAFICO 6 – EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA IN NATURA BRASILEIRA EM PERCENTUAL POR PAÍS IMPORTADOR - 2007 .....	35
GRAFICO 7 - EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA INDUSTRIALIZADA BRASILEIRA EM PERCENTUAL POR PAÍS IMPORTADOR - 2007.....	36
GRAFICO 8 – PARTICIPAÇÃO DA FRIBOI NO MERCADO NACIONAL DE CARNE BOVINA .....	47
GRAFICO 9 – PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DA FRIBOI NO MERCADO INTERNACIONAL DE CARNE BOVINA – 2007 .....	48
GRAFICO 10 – PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL CARNE BOVINA DA FRIBOI NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL - 2007 .....	49

## RESUMO

A Agroindústria de carne bovina ocupa posição de destaque no mercado interno e no mercado internacional. O mercado mundial de carne bovina passou por mudanças significativas no período de 1994 á 2007. O Brasil se favoreceu destas mudanças, aumentou a produção interna e a exportação da carne bovina. Os investimentos realizados no setor proporcionaram qualidade na produção brasileira, controle maior das doenças no rebanho aumentando as taxas de natalidade, diminuição na idade de abate e aumento do peso médio de abate. O aumento nas exportações se deve a abertura econômica do país, a profissionalização, a modernização, a mudança cambial em 1999 e a crise no setor de carne bovina na União Européia em decorrência da encefalopatia espongiforme bovina (BSE) ou doença da vaca louca.

Esta pesquisa buscou analisar o desenvolvimento da agroindústria de carne bovina no mercado nacional brasileiro e a sua participação no mercado mundial. Apresentando os principais fatores que impulsionaram o seu crescimento neste cenário onde está inserida a empresa FRIBOI. O objetivo principal foi investigar o processo de internacionalização da empresa FRIBOI. As etapas de evolução da empresa desde o seu nascimento e crescimento no mercado interno até a sua internacionalização de fato, quando houve investimento direto externo e conquista do seu espaço no mercado mundial de carne bovina.

Palavras-chave: Monografia; Internacionalização; Carne Bovina; Friboi.

## 1 INTRODUÇÃO

A agroindústria no Brasil como ela é hoje, se deu a partir do final da década de 1960, momento no qual o país combinou um processo de modernização agrícola a um conjunto de políticas de estímulo ao seu desenvolvimento, resultando em um cenário de competitividade internacional. (SILVEIRA, 2008). A partir da década de 1990, a agroindústria é impulsionada devido à abertura comercial que fez com que as empresas nacionais passassem a enfrentar a concorrência de empresas multinacionais modernas e com alta tecnologia.

A abertura econômica aliada à globalização impulsionou a agroindústria de carnes nacional a buscar a especialização e a melhoria no processo produtivo, fazendo com que o Brasil adotasse modernas técnicas de produção e cuidados com a saúde dos animais. Essas características colaboraram para o incremento da participação das carnes brasileiras no comércio internacional. A agroindústria de carnes bovinas em especial, foi muito favorecida na década de 1990 em virtude da crise sanitária européia (Encefalopatia Espongiforme Bovina - BSE ou doença da vaca louca) e pela febre aftosa. Em virtude destes acontecimentos, empresas brasileiras puderam inserir o seu produto no mercado internacional.

A empresa FRIBOI, atualmente maior exportadora brasileira de carne bovina, presente nos cinco continentes, com 16.000 funcionários, 23 filiais, com abate e processamento de 18.100 bovinos por dia (produção no Brasil), durante a década de 1990, estava em ascensão. (FRIBOI, 2008). A empresa aproveitou a situação favorável no mercado externo e em 1997, iniciou suas exportações. Representou um momento muito importante para a empresa, pois, foi o início do seu processo de internacionalização. Neste contexto, o presente estudo busca levantar informações que possibilitem a compreensão do processo de internacionalização da FRIBOI, através do estudo de caso e abordagem da teoria comportamental da Escola Uppsala.

## 1.1 PROBLEMA

A partir da abertura econômica, o comércio internacional vem se tornando cada vez mais importante para a economia mundial e para o desenvolvimento dos países. No Brasil, a internacionalização é um campo de estudo muito recente, e por isso ainda são poucas as empresas brasileiras que partiram para a internacionalização de forma significativa.

Este estudo propõe investigar o processo de internacionalização da empresa brasileira FRIBOI, que atua com destaque no mercado internacional na agroindústria de carnes bovinas. Para uma melhor análise é importante destacar algumas etapas significativas, a saber:

### 1.1.1 Nascimento e Crescimento da Empresa FRIBOI no Mercado Nacional

Segundo o modelo de internacionalização utilizado pela Escola de Uppsala, inicialmente a firma se desenvolve e cresce dentro do mercado doméstico, para ao longo do tempo se tornar internacionalizada. (COSTA e GARCIA, 2007).

Quais foram os fatores que impulsionaram a empresa para a internacionalização?

### 1.1.2 A Liderança e os Estágios do Processo de Internacionalização

Para KRAUS (2000), o que leva uma empresa não exportadora a se tornar uma empresa exportadora são: a existência de uma liderança forte, a sucessão no comando a empresa familiar, por membro da família ou executivo com orientação internacional; a contratação de pessoa com vivência ou experiência internacional; ou ainda, ser procurada por importadores internacionais.

Segundo SACRAMENTO *et al.* (2000), a empresa ao se internacionalizar passa por quatro diferentes estágios sucessivos, que vão desde a exportação de produtos; o estabelecimento de representantes comerciais; montagem de subsidiárias e; produção no exterior.

Como ocorreu todo o processo de internacionalização da empresa? Será que a empresa passou por todos os estágios citados por SACRAMENTO *et al.* (2000)? Qual foi estratégia utilizada pela empresa para ganhar e permanecer no mercado internacional?

### 1.1.3 O Desenvolvimento da Agroindústria de Carnes Bovinas e a Inserção da FRIBOI neste Mercado.

A agroindústria de carne bovina se desenvolveu muito nas últimas décadas. Até o final da década de oitenta as técnicas utilizadas eram precárias, o gado levava cinco anos para ser abatido e a carne era de péssima qualidade. Neste período o governo chegou a importar carne, porque muitos criadores deixavam de vender seus bois aos abatedouros, devido aos preços tabelados que eram obrigados a seguir.

Com a abertura econômica e as crises sanitárias ocorridas na Europa durante a década de 1990, em poucos anos, a participação do Brasil no comércio mundial de carne cresceu muito. O setor agroindustrial passou a investir neste mercado, reduziu-se o tempo de abate do gado, caindo para dois anos, houve melhorias genéticas e as companhias ganharam mais liberdade para negociar preços no mercado.

A agroindústria de carnes foi o setor que mais recebeu recursos do BNDES (BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO) na década de 1990, investimentos estes que buscavam modernizar e capacitar as indústrias a melhorar o seu desempenho exportador. No segmento da carne bovina, foi importante a participação do BNDES na reestruturação empresarial, apoiando a expansão e a modernização de frigoríficos que vieram a assumir a liderança tanto no mercado interno como no externo. A montagem de estruturas de desossa nos frigoríficos-líderes se viu incentivada e muito apoiada pelo Banco ao longo da década de 1990.

Qual a influência do desenvolvimento da agroindústria de carnes bovinas no Brasil e no mercado internacional sobre a evolução da FRIBOI?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo geral investigar o processo de internacionalização da empresa FRIBOI, do setor da agroindústria de carnes bovinas como um estudo de caso, no período de 1990 a 2007, com o propósito de entender sua forma, suas etapas e os fatores influenciadores desta expansão mundial.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Analisar o desenvolvimento da agroindústria de carnes bovina no Brasil e no mercado internacional e qual a influência destes aspectos sobre a FRIBOI;
- b) Analisar o crescimento da empresa FRIBOI no mercado nacional e quais os fatores que motivaram a empresa a buscar a internacionalização;
- c) Analisar como ocorreu o processo de internacionalização da FRIBOI e se a empresa seguiu os estágios de internacionalização, tendo como referência os pensadores da Escola de Uppsala;
- d) Verificar se as políticas do governo para o setor impulsionaram, ou não, a FRIBOI a buscar a internacionalização;
- e) Analisar quais as estratégias utilizadas pela FRIBOI para ganhar e permanecer no mercado, investigando o papel da liderança neste contexto;

### 1.3 JUSTIFICATIVA

A Internacionalização é um assunto ainda muito novo, com poucos trabalhos publicados, por este motivo, o setor privado tem grande interesse em conhecer melhor as variáveis que afetam ou contribuem para uma empresa nacional adentrar por este caminho;

Para o Brasil, este estudo agrega valores para a economia do país ao demonstrar a trajetória de uma empresa nacional, competindo com outras empresas internacionais, para ganhar e permanecer no mercado;

Existe ainda, a importância de demonstrar os valores positivos e negativos deste processo, bem como, verificar até que ponto o conteúdo que os autores desenvolveram em suas teorias pode ser observado em situações reais.

### 1.4 METODOLOGIA

O objeto de estudo deste trabalho é como se deu o processo de internacionalização da empresa FRIBOI, através do alcance dos objetivos específicos propostos.

Para alcançarmos o primeiro objetivo será realizado o levantamento histórico da agroindústria de carne bovina no Brasil e o seu desenvolvimento no mercado nacional destacando a produção, consumo e exportação. Será realizada também uma análise da participação da agroindústria de carne bovina brasileira no mercado internacional, destacando a participação do Brasil nos principais mercados produtores, exportadores e importadores. Após apresentar a influência destes mercados na internacionalização da FRIBOI. Os dados serão levantados através de dados disponíveis no SECEX, ABIEC, EMBRAPA, USDA, Site da empresa e outras revistas e publicações na internet.

O segundo objetivo será atingido através do histórico da empresa FRIBOI, desde o seu nascimento até os dias atuais, destacando os investimentos realizados pela empresa, os produtos e marcas comercializados e a atuação da FRIBOI no mercado nacional. Estes dados serão obtidos no site da empresa, bem como nas revistas e publicações sobre o assunto.

O terceiro objetivo será alcançado através da descrição das etapas seguidas pela FRIBOI para atingir o mercado internacional. Será apresentado o desenvolvimento da empresa no mercado nacional, o início das exportações, abertura de escritórios em outros países e o investimento direto externo. Estes dados serão obtidos no site da empresa, revistas e publicações sobre o assunto.

O quarto objetivo será atingido através de uma análise dos programas voltados para o desenvolvimento do setor, destacando a participação fundamental dos programas do BNDES para o desenvolvimento e internacionalização da FRIBOI. Os dados serão coletados nos sites do BNDES e revistas e publicações na internet.

O quinto e último objetivo será realizado através da análise das estratégias utilizadas pela empresa FRIBOI para aumentar a sua participação no mercado mundial e mostrar o papel do líder para o seu desenvolvimento. Estas informações serão levantadas nos sites da empresa, revistas e publicações na internet.

## 2. EMBASAMENTO TEÓRICO

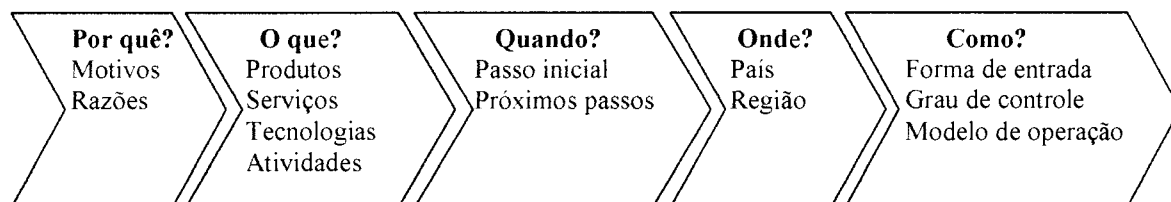
### 2.1 INTERNACIONALIZAÇÃO DA EMPRESA

De acordo com OLAVE e NETO (2005), a internacionalização se refere à expansão geográfica de atividades econômicas frente às fronteiras nacionais. Para KRAUS (2000) a internacionalização é um processo ocorrido ao longo do tempo, no qual a empresa produtora exportadora amplia o seu envolvimento e comprometimento em operações internacionais.

Segundo COSTA e GARCIA (2007)

As teorias que discutem o processo de internacionalização das firmas procuram responder as seguintes questões: por quê? (as firmas decidem ingressar no mercado internacional, ou seja, as razões, motivos etc.); o que ou quais? (os tipos de ativos 'refere-se ao *core business*' e/ou atividades que serão transferidas para o mercado internacional); quando? (o momento adequado de se internacionalizar); onde? (referente à localização das atividades no exterior) e como? o(s) modelo(s) a ser(em) utilizado(s) pelas firmas para ingressarem no mercado internacional.

FIGURA 1– AS CINCO QUESTÕES BÁSICAS PARA O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS FIRMAS



FONTE: CARNEIRO, DIB E HEMAIS, 2005 (CITADO POR COSTA E GARCIA, 2007).

Neste contexto serão apresentadas duas correntes teóricas que estudam a internacionalização das empresas: uma baseada em aspectos comportamentais e a outra em aspectos econômicos.

### 2.1.1 A TEORIA COMPORTAMENTAL

Até metade do século vinte, poucos economistas se preocupavam com o que ocorria dentro da firma, o que importava eram os aspectos macroeconômicos relacionados ao comércio internacional. Esta realidade foi modificada a partir dos trabalhos de Penrose, Cyert e March e, posteriormente, Aharoni, que estabeleceram os fundamentos da teoria da firma como campo independente de estudos. (HEMAIS; HILAL, 2002)

PENROSE (1963, apud HEMAIS e HILAL, 2002), introduziu a firma em si, como unidade de análise, partindo do pressuposto de que a função econômica da firma seria adquirir e organizar recursos, de modo a fornecer ao mercado, de forma lucrativa, produtos e serviços. Para PENROSE, o crescimento da firma estaria intimamente ligado a sua aquisição de conhecimento, que seria um processo evolutivo, baseado na cumulatividade da experiência coletiva da firma. A partir desta afirmação a autora se afastou do pressuposto clássico de que o limite do crescimento da firma seria determinado pela demanda existente no mercado.

Baseado neste arcabouço teórico, pesquisadores da Universidade de Uppsala na Suécia desenvolveram uma linha de pensamento chamado de processo de internacionalização da firma da Escola de Uppsala.

#### 2.1.1.1 O Processo de Internacionalização da Firma

Antes da Escola de Uppsala, já existiam pesquisadores sobre o assunto, como VERNON (1971), que foi um dos primeiros teóricos a tratar de assuntos sobre o tema da internacionalização em sua teoria do ciclo de vida do produto. Nesta teoria VERNON considera a realização de investimento direto externo como uma forma de sobrevivência aos produtos. Segundo esta teoria, o crescimento e o declínio de um produto, podem ser observados em cinco etapas: desenvolvimento; exploração do mercado; crescimento; saturação e declínio. As três primeiras etapas poderiam ser realizadas na matriz e quando o produto atingisse as duas últimas etapas, a produção deveria ser transferida para uma subsidiária em outro mercado, onde a competição fosse menor e o produto tivesse status de novo.

Para os pensadores da Escola de Uppsala, a empresa antes de se internacionalizar precisa passar por algumas etapas. Para COSTA e GARCIA (2007), este modelo é baseado sob a hipótese de que inicialmente a firma se desenvolve e cresce dentro do mercado doméstico, para ao longo do tempo se tornar internacionalizada.

Um dos pressupostos subjacentes ao modelo é o de que a internacionalização da firma através de exportações ou de investimentos diretos no exterior é uma consequência do seu crescimento. Quando o mercado doméstico está saturado e, conseqüentemente, o número de oportunidades lucrativas diminui até o ponto de impedir a ampliação da firma, devem-se buscar novos locais para expandir. [...] Dentro desta perspectiva, o processo de internacionalização não é visto como seqüência de passos planejados e deliberados, mas como passos de natureza incremental, apresentando aprendizagem sucessiva através de etapas de comprometimento crescente com os mercados estrangeiros. (HEMAIL; HILAL, 2002)

A necessidade de seguir as etapas é explicada pela falta de conhecimento sobre os mercados externos, levando a empresa a cumprir estágios que reduzam o risco da operação fora do país de origem.

#### 2.1.1.2 Os Estágios da Internacionalização

De acordo com JOHANSON e VAHLNE (1990, *apud* HEMAIL e HILAL, 2002), o processo de internacionalização se dá de forma incremental, devido às incertezas do novo mercado. Essa forma incremental se materializaria através de uma seqüência de modos de operação e de uma seqüência de mercados-alvo.

Os pensadores da Escola de Uppsala não especificam exatamente a seqüência de cada etapa destes estágios, eles podem variar, bem como a ordem em que ocorrem, mas o que caracteriza o modelo de estágios sucessivos, é o padrão de controle e possibilidade de incorrer em riscos cada vez menores.

Esta seqüência de modos de operação inicia com um envolvimento leve, com o objetivo de adquirir conhecimento sobre o novo mercado. Segundo SACRAMENTO *et al.* (2000) a empresa passa por estágios sucessivos, começa utilizando a exportação indireta, depois, exportação direta, para mais tarde abrir escritório comercial e, à medida que aumenta o conhecimento e melhoram os canais de informação, então, finalmente estabelece uma subsidiária estrangeira.

A exportação indireta trata-se de uma alternativa disponível para empresas que desejam iniciar seu processo de internacionalização, porém não possuem experiência suficiente para fazê-lo de forma independente. Então utilizam-se de intermediários no processo de introdução do produto no mercado-alvo.

A exportação direta consiste na operação em que o produto exportado é faturado pelo próprio produtor ao importador. Escritório comercial refere-se a um ambiente comercial instalado no país onde se pretende realizar negócios, conquistar o novo mercado consumidor. Subsidiária trata-se da instalação de uma filial da empresa em um país estrangeiro.

### 2.1.1.3 A Distância Psíquica

Para VAHLNE e WIEDERSHEIM-PAUL (1973, *apud* HEMAIL e HILAL, 2002) a distância psíquica é a soma de fatores que interferem no fluxo de informação entre os países, influenciada pelos seguintes fatores: nível de desenvolvimento, nível de educação, linguagem de negócios, diferenças culturais, linguagem cotidiana e os vínculos existentes entre o país de origem e o mercado estrangeiro.

As empresas iniciariam sua seleção em mercados mais próximos. Na medida em que fossem adquirindo experiência em operações estrangeiras, iriam evoluindo para mercados cada vez mais distantes psiquicamente (imaginários). Para os autores da Escola de Uppsala, a incerteza em relação aos resultados de uma ação aumentaria com a distância. (HEMAIL; HILAL, 2002)

De acordo com CARLSON (1975, *apud* HEMAIL e HILAL, 2002), “o processo de internacionalização se assemelharia a andar cautelosamente em terreno desconhecido. As operações no exterior implicariam atravessar fronteiras nacionais, o que criaria uma incerteza adicional”.

Existem algumas incertezas que poderiam influenciar a tomada de decisão de uma empresa em iniciar ou não o seu processo de internacionalização. A incerteza está relacionada com a distância psíquica: quanto maior a diferença entre o país de origem e o país estrangeiro em termos de desenvolvimento, educação, idioma, cultura, sistema político, entre outros, maior o nível de incerteza. (HEMAIS; HILAL, 2002).

Para COSTA e GARCIA (2007), “o sucesso do processo de internacionalização da firma, dependente do desenvolvimento do conhecimento dentro dela e da transferência das informações entre as partes. Neste caso, além da experiência acumulada da firma no processo de internacionalização, ela precisa manter o fluxo de informações durante e após o processo de internacionalização”.

### 2.1.1.4 As Redes de Relacionamento e Subsidiárias na Internacionalização da Firma

HEMAIL e HILAL (2002) destacam a questão das redes de relacionamentos (networks) que é considerada uma evolução natural do pensamento da Escola de

Uppsala. Os novos pensadores que seguem as idéias comportamentais têm desempenhado um papel central no desenvolvimento da perspectiva das networks industriais, focalizando o relacionamento entre firmas e mercados industriais.

Segundo JOHANSON e MATTSSON (1992, *apud* HEMAIL e HILAL, 2002).

Os fatores e as forças competitivas criariam um padrão heterogêneo de oportunidades de entrada. [...] Isso, somente seria possível através do estabelecimento de redes de relacionamentos nos mercados a serem servidos. [...]. A internacionalização deixa de ser somente uma questão de mudar a produção para o exterior e passa a ser também percebida como a exploração de relacionamentos potenciais além-fronteiras.

Em relação às redes de Subsidiárias, HEMAIL e HILAL (2002), preferem tratar a firma internacional como uma network interorganizacional. Esta abordagem descreve a firma internacional como uma entidade que se especializa na criação e transferência de conhecimento além-fronteiras.

#### 2.1.1.5 O Papel do Empreendedor na Internacionalização da Firma

Segundo ANDERSSON (1996, *apud* HEMAIL e HILAL, 2002), “o empreendedor é o indivíduo que desempenha ações empreendedoras, podendo ser o fundador da firma, o gerente ou outra pessoa qualquer”. Para ele o empreendedor deve seguir o conceito schumpeteriano de empresariar que inclui não somente a introdução de novos produtos, como também a introdução de novos métodos de produção e a abertura de novos mercados. Nesta visão, o empreendedor é a peça-chave, pois nem os processos de estratégia, nem os de internacionalização começariam sem que o empreendedor agisse; a internacionalização deveria ser desejada e iniciada pelo empreendedor.

## 2.1.2 A TEORIA INSTITUCIONALISTA

Outra abordagem à questão de internacionalização de empresas, é proporcionada pela teoria dos custos de transação. Esta teoria foi proposta inicialmente por Ronald Coase em 1937, em seu estudo *The Nature of the Firm*, e posteriormente desenvolvida por Williamson em sua obra *Markets and Hierarchies*, em 1975 (HEMAIS e HILAL, 2002).

### 2.1.2.1 A Teoria dos Custos de Transação

Williamson desenvolveu uma análise alternativa para questões microeconômicas, utilizando o conceito de transações. Para ele haveria duas formas básicas alternativas pelas quais as empresas organizariam suas atividades: mercados (contratação externa de atividade) ou hierarquia (utilização de sua própria estrutura para conduzir estas atividades). A empresa optaria pela alternativa em que o custo fosse favorável. (BARRETTO, 2002)

Segundo Williamson (1985, *apud* FARINA *et al*, 1997), há aspectos envolvidos nos custos de transação relativos a variáveis do ambiente relacionadas à incerteza e à complexidade e variáveis comportamentais que incluíam a racionalidade limitada e o oportunismo. O conceito de racionalidade pressupõe que os indivíduos agem racionalmente, mas de modo limitado, o empresário, por exemplo, se empenhará em obter aquilo que considera o melhor para si, o maior lucro possível para sua empresa. No entanto, as informações para a tomada de decisões que levem a este objetivo, assim como a capacidade de processamento de contratos complexos, são limitadas e custosas. No que diz respeito ao oportunismo, o indivíduo age no sentido de atender os seus interesses, escondendo ou distorcendo a informação em seu favor.

A teoria dos custos de transação contribuiu muito no processo de internacionalização das empresas, através de duas linhas principais: a teoria da internalização e o paradigma eclético da produção internacional.

### 2.1.2.2 A Teoria da Internalização

A teoria da internalização foi enunciada por Peter Buckley e Mark Casson e publicada em 1976, na obra *The Future of the Multinational Enterprise*, sendo desenvolvida por Rugman no contexto das multinacionais. Esta teoria é considerada por alguns como sendo a teoria de custos de transação aplicada aos negócios internacionais e busca analisar as características de uma transação de forma a definir qual o “modo de entrada” que minimiza os custos de transação para uma empresa. (BARRETO, 2002)

Segundo a teoria da internalização, as falhas de mercado, tais como custos de informação, oportunismo e especificidade de ativos, seriam condições que levariam uma empresa multinacional (EMN) a utilizar investimento direto, ao invés de licenciamento, como modo de entrada em um mercado externo. [...] Ou seja, quando dispusesse de vantagens diferenciais e desejasse protegê-las utilizando-se de sua própria estrutura (hierarquia) (BARRETO, 2002).

BUCKLEY e CASSON (1976, *apud* BARRETO, 2002) propuseram que, para entender como os mercados nacionais são divididos entre as empresas locais e as multinacionais, seria necessário considerar o que chamaram de efeitos de localização e propriedade.

Em relação aos efeitos de localização as firmas avaliam os custos envolvidos em cada estágio de produção e escolhem a série de localizações em que o custo médio total de produção seja minimizado. Já os efeitos de propriedade, as empresas fariam uma análise comparativa entre benefícios da internalização de uma atividade e seus custos, de modo que sempre que os benefícios fossem maiores, haveria a internalização de fronteiras nacionais e criação de Empresas Multinacionais.

As empresas em sua tomada de decisão levam em consideração fatores como: a existência de economias de escala em mais de uma atividade, a integração de atividades, tais como produção, marketing e pesquisa e desenvolvimento, a existência de mercados imperfeitos e as intervenções governamentais.

Os efeitos de localização explicam onde seriam realizadas as operações de produção, enquanto que os efeitos de propriedade indicam quem seria detentor da propriedade ou controle dessas atividades. (BARRETO, 2002).

Conforme FINA e RUGMAN (1981, *apud* BARRETO, 2002), “os teóricos da internalização sugerem que o investimento direto no exterior ocorre quando os

benefícios da internalização superem os custos”. Nesta linha Rugman propôs o seguinte seqüenciamento dos modos de entrada: primeiro, a exportação; segundo, o investimento direto no exterior; terceiro, o licenciamento.

### 2.1.2.3 O Paradigma Eclético da Produção Internacional

DUNNING (1988, *Apud* BARRETO, 2002), a partir dos princípios da economia industrial, da teoria dos custos de transação e dos desenvolvimentos teóricos sobre a internalização, formulou uma proposta de interpretação da internacionalização da empresa, conhecida por “paradigma eclético da produção”.

Segundo WEISFELDER (2001, p.22-24 *Apud* BARRETO, 2002). Dunning recolheu “de Coase e Williamson os princípios da teoria de custos de transação; de McManus, a análise de custos relativos e benefícios dos mecanismos internos; de Buckley e Casson, os conceitos de internalização de mercados; de Hirsch, os fundamentos da relação entre modos de entrada e custos relativos; e de Magee, a discussão relativa à capacidade de a empresa multinacional obter o retorno esperado representado pelo valor de sua tecnologia e know-how para a sociedade.”.

De acordo com DUNNING (1988, p.13 *Apud* ASSUNÇÃO, 2006) para a teoria eclética, a firma nacional atenderia, em um primeiro momento, o seu mercado doméstico. Posteriormente, essa firma teria diversas opções de crescimento horizontal e vertical, podendo adquirir outras firmas nacionais, ou expandir-se para explorar mercados estrangeiros. Caso optasse pela expansão internacional, transformar-se-ia em uma empresa internacional. Segundo o autor, os três principais motivos para esta produção internacional seriam:

- (a) busca de novos mercados consumidores;
- (b) busca de recursos e FONTES de suprimentos para sua produção;
- (c) busca da eficiência, através da racionalização dos investimentos.

O paradigma eclético da produção se propõe a explicar a amplitude, forma e padrão da produção internacional. Esta teoria considera três tipos de vantagens: as relacionadas com a propriedade de ativos; as relacionadas com a internalização de atividades; e as relacionadas com a localização da subsidiária. As vantagens de propriedade de ativos dizem respeito à existência de patentes, inovações que

incentivam a empresa a operar em outros mercados. As vantagens de internalização levam a empresa a produzir em outros países, para reduzir os riscos e incertezas, obter economias de escala e reduzir custos para subcontratar empresas e conceder licenças de produção. As vantagens de localização definiriam onde se daria a produção, através da análise dos custos de transporte, custos de produção, barreiras tarifárias, incentivos de investimento, matéria-prima, recursos naturais, mão-de-obra barata ou qualificada, tamanho do mercado, entre outros.

Segundo DUNNING (1988, *Apud* ASSUNÇÃO, 2006) alguns exemplos destas vantagens seria o desejo de integrar diferentes estágios da cadeia de valor ou diversificar a linha de produto e a captura de economias de escala em produtos complementares. Apesar das imperfeições do mercado explicar grande parte destas vantagens, o autor sinaliza que a necessidade de garantir o fornecimento de *inputs* essenciais e a de garantir a qualidade dos produtos poderia ser outro motivo para a internalização.

DUNNING salientou ainda a necessidade de distinguir entre a capacidade de as EMNs internalizarem mercados e seu desejo de fazê-lo. A capacidade de internalizar mercados explicaria porque as vantagens seriam exploradas por um grupo de EMNs e não por outro, ou por uma EMN em vez de firmas locais. (BARRETO, 2002)

O paradigma eclético repousa, na combinação desses três parâmetros (propriedade, internalização e localização - PIL). Em trabalhos posteriores, DUNNING identificou que raramente as empresas ofereciam produtos idênticos nos mesmos mercados, ou possuiriam as mesmas capacitações. Desta forma, as empresas se defrontariam com diferentes conjuntos de opções estratégicas que deveriam ser avaliadas, também, sob critérios diferentes. A partir disso, propõe que as configurações de propriedade, internalização e localização (PIL) das EMNs seriam afetadas por variáveis estruturais e conjunturais, e conclui que as características específicas da firma poderiam ser “um determinante crucial da resposta das empresas multinacionais a uma dada configuração PIL” DUNNING (1988, p.6 *Apud* ASSUNÇÃO, 2006). O autor considerou ainda a necessidade de integração das teorias econômica e comportamental da firma para um melhor entendimento da firma multinacional. (BARRETO, 2002)

### 2.1.3 A ABORDAGEM DA COMPETITIVIDADE

A competitividade não deve estar relacionada somente a empresa ou ao produto, mas também relacionada ao padrão de concorrência vigente no mercado específico considerado.

#### 2.1.3.1 Competitividade da Empresa

Segundo COUTINHO e FERRAZ (1995) a competitividade da empresa é a capacidade de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. O sucesso depende das vantagens competitivas por parte das empresas que se esforçam em obter peculiaridades que o distingam favoravelmente dos demais, como, por exemplo, custo e/ou preço mais baixo, melhor qualidade, menor lead-time, etc.

#### 2.1.3.2 Competitividade do Mercado da Agroindústria de Carnes

A empresa está inserida em uma estrutura de mercado que é particular ao tipo de produto pela qual ele concorre. Esta estrutura de mercado caracteriza a oferta (indústrias) e demanda (mercado consumidor) do produto e tipo de concorrência que define as estruturas da competitividade. Segundo COUTINHO e FERRAZ (1995, p. 20), “são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob sua área de influência e caracteriza o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente”, tais características podem diferir para cada mercado, para cada produto ou serviço.

Uma empresa conhecendo bem o seu produto e o mercado em que está inserida pode obter ganhos de competitividade, através de vantagens comparativas.

### 2.1.3.3 Teoria das Vantagens Comparativas Reveladas

A teoria tradicional das vantagens comparativas de RICARDO (1817), explica o comércio inter-setorial: um país exporta os produtos nos quais possui vantagens comparativas e importa os produtos com desvantagens comparativas. A identificação desses setores, em cada país pode ser feita utilizando de dados do próprio comércio.

Segundo FAUSTINO (p. 07) "... o comércio revela a vantagem comparativa. Como nestas teorias a produção interna só tem dois destinos, consumo interno ou exportação e como há equilíbrio geral, é fácil compreendermos a íntima ligação entre alteração da produção e alteração do comércio."

De acordo com BALASSA (1965) "O Índice de Vantagens Comparativas Reveladas, está fundamentado na Teoria das Vantagens Comparativas, desenvolvida por David Ricardo (1817)".

De acordo com BALASSA (1965) "O Índice de Vantagens Comparativas Reveladas, está fundamentado na Teoria das Vantagens Comparativas, desenvolvida por David Ricardo (1817)".

O índice de vantagens comparativas reveladas é calculado da seguinte forma:

$$VCR_{ij} = (X_{ij}/X_{tj}) / (X_{im}/X_{tm})$$

Onde:

$VCR_{ij}$  = vantagem comparativa revelada do produto  $i$  no país  $j$ ;

$X_{ij}$  = exportações do produto  $i$  pelo país  $j$

$X_{tj}$  = exportações totais do país  $j$

$X_{im}$  = exportações do produto  $i$  no mundo

$X_{tm}$  = exportações totais do mundo

A vantagem comparativa de um produto é vista através de um confronto da sua participação exportadora no país em relação a sua participação na exportação mundial. Um produto com VCR acima de 1 possui uma vantagem comparativa e com VCR abaixo de 1 apresenta desvantagem comparativa.

## 2.2 PESQUISAS SOBRE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS

A Internacionalização das empresas brasileiras é um assunto muito recente e por isso, não há muitos trabalhos publicados e a grande maioria realizados através de estudos de caso.

STAL (2005), realizou um estudo de caso na empresa SABÓ Indústria e Comércio Ltda, neste trabalho ela concluiu que as teorias comportamentais se aplicavam apenas em parte, pois as características inovadoras dos produtos eram mais importantes do que o conhecimento do mercado e as decisões de abordagem paulatina e cuidadosa. Para esta empresa, e provavelmente para outras empresas de alta tecnologia, as teorias econômicas baseadas nos custos de transação oferecem maior respaldo ao processo de internacionalização.

ROCHA E ARKADER (2002) realizaram um estudo de caso de duas empresas de autopeças nacionais: a JRM de controle familiar, que optou pela expansão internacional através de investimento estrangeiro direto, inicialmente na Alemanha e depois para outros países e a Metal Leve empresa brasileira que teve sua aquisição feita por uma corporação multinacional alemã.

Os casos apresentados tiveram reações diferentes á globalização, onde o papel do gerente foi fundamental. A Metal Leve em virtude de problemas gerenciais e á morosidade na reação ás ameaças impostas por uma indústria cada vez mais globalizada acabou vendida para uma multinacional. Já a JRM, acompanhou as mudanças que estavam ocorrendo no mercado e foi capaz de se preparar, buscando alianças favoráveis e expandir suas atividades para outros países.

SACRAMENTO *et al* (2002), realizou o estudo de caso da empresa Serasa e Ibope, elas operavam especificamente no serviço de consultoria de informação. A Serasa vendia informação para dar suporte a decisões de crédito para instituições financeiras e empresas em geral; o Ibope comercializava diferentes tipos de serviços de informação de mercado para uma variedade de indústrias.

Os casos estudados mostraram que as teorias de internacionalização de Uppsala e de estágios sucessivos podem ser aplicadas à indústria de serviços. Ibope e Serasa são empresas que divergiram no seu processo de internacionalização: Enquanto a Serasa foi cautelosa e moveu lentamente para os mercados internacionais, o Ibope partiu rapidamente para a internacionalização. Este fato se deve às características da gerência. Os gerentes do Ibope tinham

acumulado experiência internacional, já a Serasa, por outro lado, não tinha tal experiência e estava conhecendo o mercado internacional.

### **3 A AGROINDÚSTRIA DE CARNE BOVINA**

Por se tratar de uma pesquisa contextualista, será apresentado a seguir um histórico do desenvolvimento da agroindústria de carne bovinas no Brasil, e um panorama deste desenvolvimento após 1994, no Brasil e no mundo.

#### **3.1 OS PRECEDENTES HISTÓRICOS DA À AGROINDÚSTRIA DE CARNES BOVINAS NO BRASIL**

A agroindústria é um dos principais segmentos da economia brasileira, com importância tanto no abastecimento interno como no desempenho exportador do Brasil.

A atividade pecuária começou o seu desenvolvimento no Brasil desde a época da colonização. Não era a atividade principal, mas dava suporte ao desenvolvimento das outras culturas que estavam vinculadas cana-de-açúcar e a mineração. Iniciou primeiramente no Nordeste, migrando posteriormente para o Sul e Sudeste e mais recentemente para o Centro-Oeste.

A construção de Brasília na década de 1950 atraiu para o Centro-Oeste um fluxo grande de migração e ao mesmo tempo um volume enorme de investimentos. O desenvolvimento da região foi favorecido por diversos fatores, entre eles, investimento na construção de várias rodovias, infra-estruturas e a criação de diversos programas nacionais e regionais para a agricultura e pecuária. Segundo ALMEIDA, (2006) grandes extensões de terras eram ofertadas a preços relativamente inferiores aos da região sul e sudeste do Brasil. Estes fatos trouxeram para a região muitos agricultores e criadores de gado. Atualmente a região apresenta o maior rebanho bovino do Brasil.

O Governo Federal a partir da década de 1970 estimulou o desenvolvimento da agricultura comercial e a migração para regiões mais distantes dos grandes centros, através de programas de créditos nacionais e regionais. Alguns dos

principais programas desenvolvidos que foram fundamentais para o desenvolvimento da Agroindústria de Carnes no Brasil e pelo que ela representa hoje para o País, são:

- a) CONDEPE (Conselho de Desenvolvimento da Pecuária de Corte), programa de crédito subsidiado para a pecuária que visavam a exploração de forma mais tecnicizada e o melhoramento genético dos rebanhos, financiando a compra de matrizes e touros. (ALMEIDA, 2006)
- b) Programa Nacional de Pastagens (PRONAP);
- c) Programa Nacional de Desenvolvimento da Pecuária de Corte (PROPEC), que visava a criação de uma infra-estrutura nas propriedades rurais para estimular o desenvolvimento do setor. (PINAZZA e ALIMADRO, 2000)
- d) Programa de Desenvolvimento dos Cerrados (POLOCENTRO), iniciado em 1975, visando o desenvolvimento a partir de pólos regionais, programa de incentivo as frentes comerciais, foi o mais completo e subsidiado para a implantação da agropecuária na região Centro-Oeste, outros Municípios dos Estados do Paraná, Mato Grosso e Goiás também foram beneficiados. SILVA (2002, *apud* ALMEIDA, 2006)
- e) Programa de Cooperação Nipo-Brasileira para o Desenvolvimento do Cerrado (PRODECER), iniciado em 1976, com o objetivo de estimular a implantação da agropecuária moderna nos cerrados, foi efetivo na estimulação das frentes comerciais. (ALMEIDA, 2006)

Em 1972, foi criada a Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), vinculada ao Ministério da Agricultura, que passou a administrar todo o sistema de pesquisa agropecuária no âmbito federal. Em 1977, foi inaugurada a Unidade de Pesquisa de Gado de Corte na cidade de Campo Grande/MS. Na época da criação da Unidade, a produtividade da bovinocultura de corte brasileira, além de baixa, não atendia aos mercados interno e externo. Para mudar este quadro foi necessário investir em pesquisa e promover o desenvolvimento da produção nacional. Tecnologias foram lançadas e contribuíram para incrementar o crescimento do rebanho e aumentar a produção de carne por animal e por hectare. (EMBRAPA, 2008)

Em 1990, no governo Collor ocorre de forma intensa à abertura econômica, havendo uma ruptura do modelo de substituição de importações e as empresas brasileiras passam a sofrer a imposição da competitividade produtiva. A

agroindústria de carnes bovinas até então estruturada para atender o mercado interno, enfrenta os novos desafios de competir no mercado externo e se adequar às exigências desse novo mercado. A abertura econômica teve dois efeitos sobre o setor. Em primeiro lugar, significou maior competição e, portanto, maior eficiência econômica e em segundo lugar a oportunidade de expandir nossos produtos para o mercado externo.

O desempenho das exportações brasileiras de carnes bovinas apresentou aspectos crescentes de competitividade a partir do final dos anos 1990, mantendo importantes taxas de crescimento num mercado mundial em retração, e também aumentando significativamente sua participação nesse mercado. (BNDES, Setorial, 2001).

Em 1999, com a maxidesvalorização do câmbio, proporcionou um aumento significativo nas exportações, devido à competitividade cambial. No caso da agroindústria de carnes bovinas a taxa de câmbio foi muito importante para o seu desempenho exportador, pois permitiu que o produto nacional tivesse preço para competir no mercado internacional.

A partir de 2004 o Brasil ultrapassa a Austrália e se torna o maior exportador de carne bovina do mundo. A conquista de novos mercados vem contribuindo para aumentar a produtividade e gerar a superávits na balança comercial brasileira.

### 3.1.2 A AGROINDUSTRIA DE CARNE BOVINA NO BRASIL A PARTIR DE 1990

O desenvolvimento da agroindústria de carnes bovina foi muito expressivo a partir da década de 90, em virtude de diversos fatores que proporcionaram o aumento na produção interna e na exportação da carne bovina.

#### 3.1.2.1 Produção Nacional

O Brasil possui uns dos maiores rebanhos bovino do mundo, aproximadamente 207 milhões de cabeças de gado. (INFORMATIVO CNPC, 2007)

O rebanho bovino cresceu significativamente desde o início da década de 1990. De acordo com dados da ABIEC (2007) e do INFORMATIVO CNPC (2007) no

período de 1994 -2007 houve um crescimento de 23,6%, o rebanho passa de 158,2 milhões de cabeças em 1994, para aproximadamente 207,2 milhões em 2007, conforme a tabela a seguir que mostra a evolução do rebanho bovino entre 1994 e 2007.

TABELA 1 - REBANHO, TAXA DE ABATE E PRODUÇÃO DE CARNE BOVINA BRASILEIRA - 1994-2007

Ano	Rebanho (milhões cabeças)	Taxa de abate (%)	Abate (milhões cabeças)	Prod. de carne (mil toneladas <sup>1</sup> )	Taxa de Crescimento
1994	158,2	16,43	26,0	5.200	-
1995	155,9	17,32	27,0	5.400	3,85
1996	153,1	20,25	31,0	6.045	11,94
1997	156,1	18,64	29,1	5.820	-3,72
1998	157,8	19,14	30,2	6.040	3,78
1999	159,2	19,69	31,3	6.270	3,81
2000	164,3	19,80	32,5	6.650	6,06
2001	170,6	19,83	33,8	6.900	3,76
2002	179,2	19,82	35,5	7.300	5,80
2003	189,1	19,91	37,6	7.700	5,48
2004	197,8	20,94	41,4	8.350	8,44
2005	202,7	21,25	43,1	8.750	4,79
2006 <sup>2</sup>	204,7	21,67	44,4	8.900	1,71
2007 <sup>3</sup>	207,2	21,72	45,0	9.200	3,37

FONTE dos dados básicos: SRF/MF, SECEX/MDIC, MAPA, EMBRAPA, IBGE, CNPC, Fórum Nacional Permanente da Pecuária de Corte, Sec. Estaduais de Agricultura

Notas: 1 Equivalente carcaça; 2 Preliminar; 3 Estimativa.

O crescimento do rebanho bovino brasileiro reflete os investimentos realizados no setor, que proporcionaram saltos de qualidade da produção brasileira, controle maior das doenças no rebanho aumentando as taxas de natalidade, diminuição na idade de abate e aumento do peso médio de abate. (LUCA, 2001)

### 3.1.2.2 Consumo Interno

A partir de 1994, com a moeda estável, houve um crescimento no consumo interno de alimentos o que favoreceu num primeiro momento o aumento do consumo de carne bovina, mas este consumo não se manteve a taxas crescentes, pois está atrelado à melhoria do poder de compra dos consumidores, ou pelo fornecimento de produtos por preços menores. Segundo dados da ABIEC (2007) e do INFORMATIVO CNPC, 2007, o consumo per capita de carne bovina era de 32,6 Kg em 1994, houve um aumento nos anos de 1995 e 1996 e sofreu queda nos anos seguintes, mantendo se estável a partir do ano 2000.

TABELA 2 - EVOLUÇÃO DO CONSUMO INTERNO – 1994 Á 2007

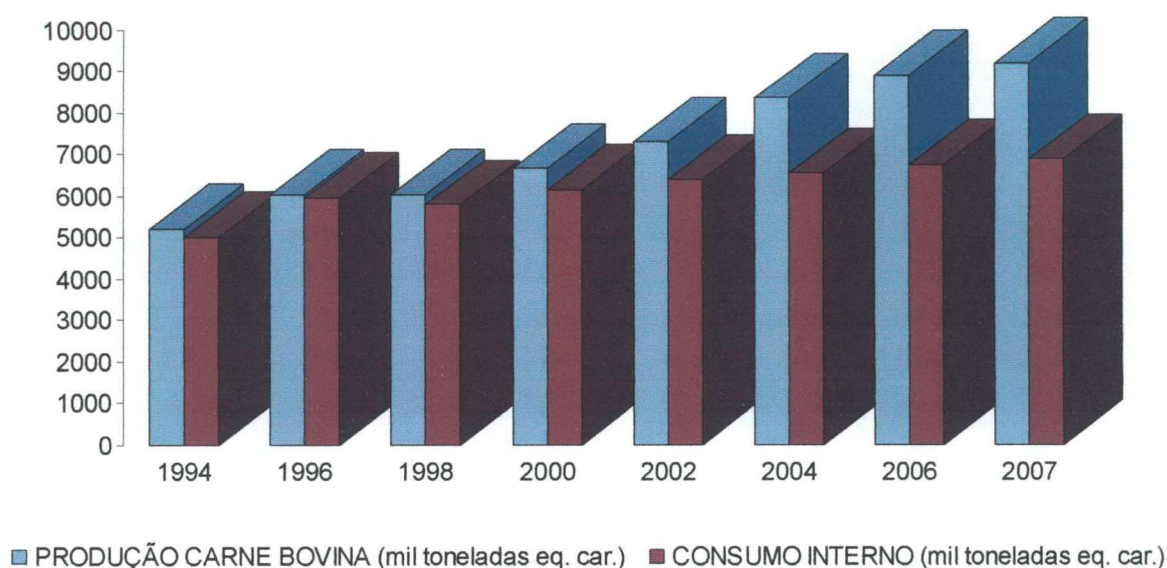
CONSUMO INTERNO	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007
Qtdade (mil ton.) *	5018	5962	5797	6158	6395	6549	6750	6880
Per Capita (kg) *	32,6	38	35,8	36,3	36,6	36,4	36,5	36,7
Part. do consumo na produção (%)	96	99	96	93	88	78	76	75

FONTE dos dados básicos: SRF/MF, SECEX/MDIC, MAPA, EMBRAPA, IBGE, CNPC, Fórum Nacional Permanente da Pecuária de Corte, Sec. Estaduais de Agricultura

Nota: \* Equivalente a carcaça

Verifica-se na tabela 2, que o consumo interno de carne bovina, não acompanhou o crescimento da produção. Em 1994 o consumo interno representava 96% da produção da carne bovina e em 2007 este consumo representou apenas 75% da produção. Isto se explica principalmente pelo fato do consumo interno ter se mantido estável a partir de 2000 em 36 kg per capita e a produção de carne bovina continuar crescendo de forma constante. Mesmo com o consumo se mantendo estável nos últimos anos, o mercado interno, ainda é o principal mercado para a agroindústria de carnes bovinas. Na figura 3, a seguir será possível visualizar o comparativo entre a produção nacional de carne bovina e o consumo interno.

GRAFICO 1 - PRODUÇÃO E CONSUMO DE CARNE BOVINA BRASILEIRA (Mil Ton.) 1994-2007



FONTE: Informativo CNPC – Conselho Nacional de Pecuária (Ano VI número 14)

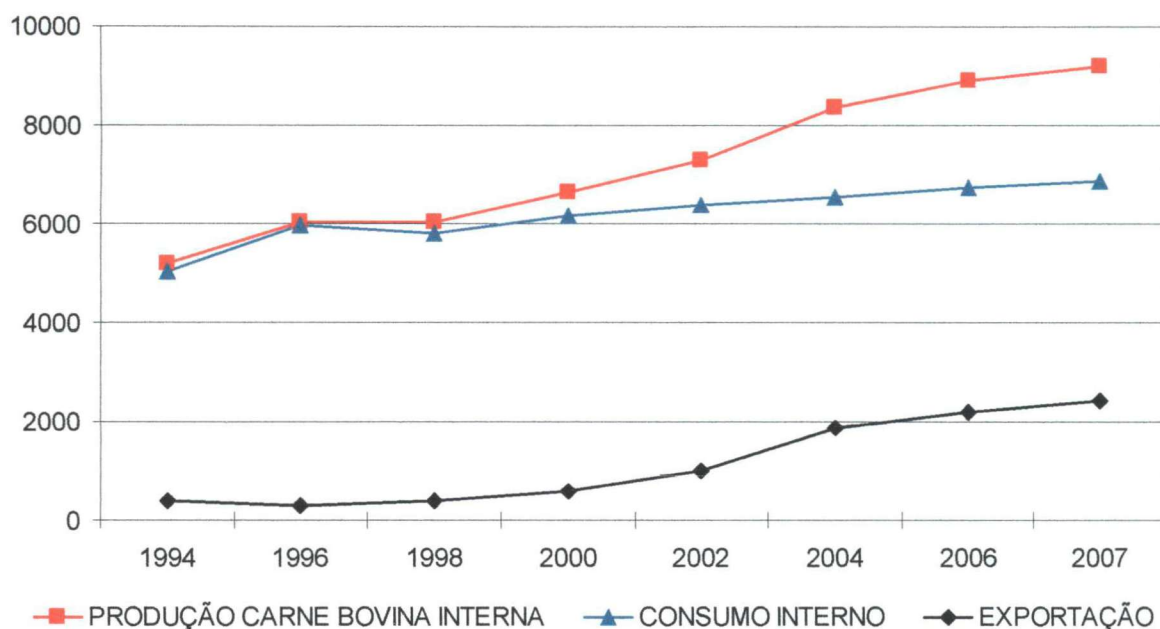
Nota: Elaboração própria

### 3.1.2.3 Mercado Externo

O desempenho das exportações brasileiras de carne bovina merece destaque neste período. As exportações aumentaram entre 1994 e 2007 de 378 mil toneladas para 2420 mil toneladas, crescimento de 640%. O Brasil tornou-se o maior exportador em volume e as receitas em US\$ passaram de 573 milhões para 4,5 bilhões. (ABIEC, 2007).

Como foi explicado anteriormente, o consumo vem se mantendo estável desde 2000 e a produção nacional de carne bovina em crescimento. Pode-se verificar que este superávit na produção vem sendo absorvido pelas exportações que ao contrário do consumo interno, apresentou taxas de crescimento contínuas após 1998. Isto pode ser observado no gráfico 2 a seguir.

GRÁFICO 2 - PRODUÇÃO, CONSUMO E EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA BRASILEIRA (MIL TON.) 1994 Á 2007



FONTE: Informativo CNPC – Conselho Nacional de Pecuária (Ano VI número 14)

Nota: Elaboração própria

O aumento nas exportações se deve a diversos fatores que ocorreram ao longo da década de 1990. Em primeiro lugar, a abertura econômica do país fez com que as indústrias frigoríficas buscassem a profissionalização e modernização para atender o mercado interno e competir com o mercado externo. Em segundo lugar pela mudança cambial em 1999, que elevou a rentabilidade das exportações incentivando ainda mais o setor, e a crise no setor de carne bovina na União Européia em decorrência da encefalopatia espongiforme bovina (BSE) ou doença da vaca louca, como é conhecida, fez com que aumentasse a demanda pela carne bovina brasileira.

### 3.2 O MERCADO MUNDIAL DE CARNE BOVINA E DESEMPENHO DO BRASIL

A participação do Brasil no mercado mundial de carne bovina desde 1994 vem crescendo de forma gradativa em virtude do aumento da demanda pela carne brasileira.

#### 3.2.1 Produção Mundial de Carne Bovina

A produção de carne bovina no Brasil cresceu 60% entre 1994 e 2007, passou de 5730 toneladas em 1994 para 9470 toneladas em 2007, uma média de 4,2% ao ano. Segundo FILHO (2006) os resultados obtidos na pecuária de corte a partir da década de 1990, foram resultados da aplicação de técnicas modernas de produção, da utilização dos cruzamentos e de uma estabilização da economia que permitiram ao setor, ganhos extraordinários de volume e produtividade. Estes fatos somados foram determinantes para colocar o Brasil em condição de destaque como um grande produtor de carne bovina.

A tabela 3 foi ordenada de acordo com a liderança de produção em 2007.

TABELA 3 - EVOLUÇÃO DA PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNE BOVINA – 1994 - 2007

PAÍS	QUANTIDADE PRODUZIDA EM TONELADAS							
	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007
EUA	11194	11749	11804	12298	12427	11261	11897	11969
Brasil	5730	6150	6140	6520	7240	7975	8850	9470
EU-25	7753	7789	7512	8224	8145	7941	7880	8000
China	3270	3557	4799	5328	5846	6759	7500	7850
Argentina	2600	2580	2600	2880	2700	3130	3100	3175
India <sup>2</sup>	1025	925	1593	1700	1810	2130	2375	2500
Austrália	1829	1736	1989	1988	2089	2114	2150	2261
México	1810	1800	1800	1900	1930	2099	2175	2200
Rússia	3740	2570	2090	1840	1740	1590	1460	1380
Canadá	903	998	1150	1246	1294	1496	1375	1345
N.Zelândia	566	631	620	575	589	720	650	660
Outros	6863	6995	6749	5812	5431	4078	4099	3679
TOTAL	47283	47480	48846	50311	51241	51293	53511	54489

FONTE: USDA – Estados Unidos (2007)

(2) Inclui búfalos na Índia

O Brasil apresentou um excelente desempenho em 2007, obteve um crescimento de 7% em relação ao ano anterior. Os EUA que lidera o mercado apresentaram um crescimento de apenas 0,6% no mesmo período.

Os maiores produtores de carne bovina no mundo são os EUA, o Brasil, a União Européia e a China que juntos representam 68,4% da oferta mundial em 2007.

Os Estados Unidos são o maior produtor de carne bovina do mundo apesar de possuírem o terceiro maior rebanho comercial do mundo, com 96,9 milhões de cabeças. É também o maior consumidor de carne bovina, com uma média de 12,8 milhões de toneladas consumidas ao ano. (FRIBOI, 2008)

O Brasil ocupa o segundo lugar na produção mundial de carne bovina com uma participação de 17%, ficando atrás somente dos EUA.

Segundo o USDA, aproximadamente 65% da produção australiana de carne bovina em 2007 foi destinada à exportação, constituindo o principal fornecedor para o mercado asiático. (FRIBOI, 2008)

Na tabela 4 será possível visualizar a participação em percentual dos principais produtores de carne bovina na produção mundial de carne.

TABELA 4 – PARTICIPAÇÃO DOS PAISES NA PRODUÇÃO MUNDIAL DE CARNE BOVINA – 1994-2007

PAÍS	PARTICIPAÇÃO (%) EM 1000 TON. EQUIVALENTE A CARÇAÇA							
	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007
EUA	24	25	24	24	24	22	22	22
Brasil	12	13	13	13	14	16	17	17
EU-25	16	16	15	16	16	15	15	15
China	7	7	10	11	11	13	14	14
Argentina	5	5	5	6	5	6	6	6
India <sup>2</sup>	2	2	3	3	4	4	4	5
Australia	4	4	4	4	4	4	4	4
México	4	4	4	4	4	4	4	4
Rússia	8	5	4	4	3	3	3	3
Canadá	2	2	2	2	3	3	3	2
N.Zelândia	1	1	1	1	1	1	1	1
Outros	15	15	14	12	11	8	8	7
Total	100	100	100	100	100	100	100	100

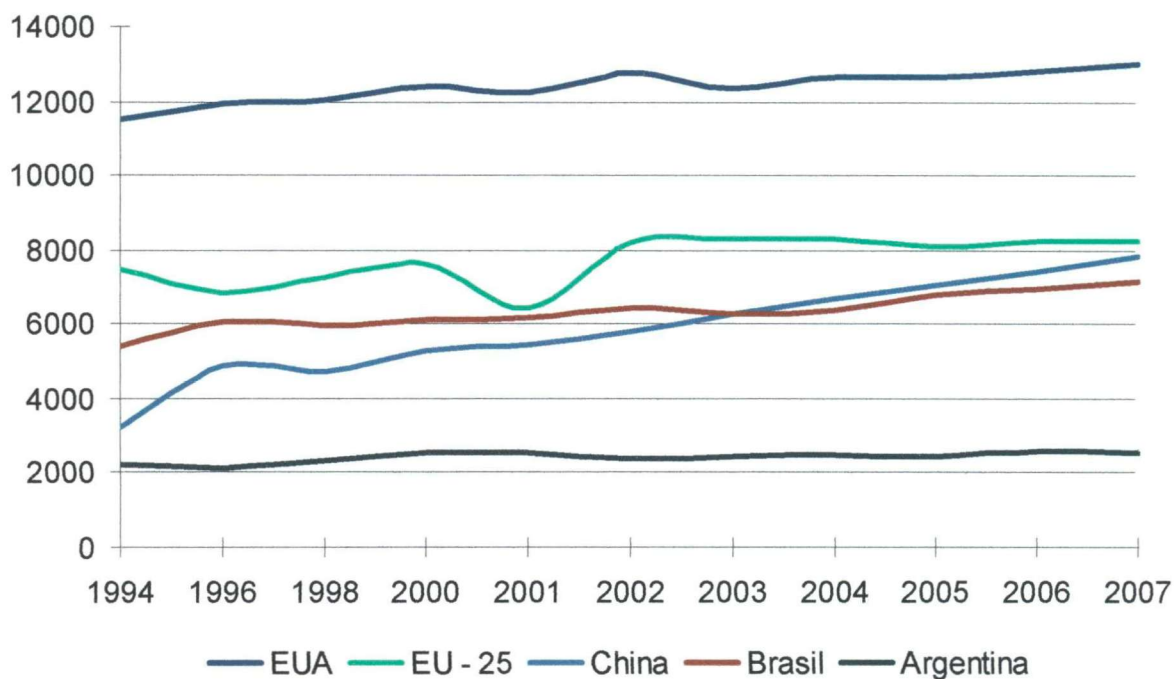
FONTE: USDA – Estados Unidos (2007)

(2) Inclui búfalos na Índia

A produção de carne bovina brasileira continuará a crescer se depender dos criadores de gado. O Brasil, segundo SANTIAGO (2005/06), é dentre os produtores mundiais, possivelmente o único que tem nítido potencial de crescimento do seu rebanho bovino. Detém um vasto potencial de crescimento no sistema extensivo com produtividade e qualidade, pois a maioria da carne bovina brasileira é produzida a pasto, propiciando um menor custo de produção, o que gera maior competitividade em relação a outros países como os EUA e a Austrália, com o gado é criado em confinamentos.

De acordo com a USDA e ABIEC (2007), os maiores produtores de carne bovina, como: os EUA, União Européia, China, Brasil e Argentina são também os maiores consumidores de carne bovina do mundo. O Brasil ocupa o quarto lugar no ranking dos maiores consumidores, como pode ser observado no gráfico 3 a seguir.

GRÁFICO 3 - PRINCIPAIS CONSUMIDORES DE CARNE BOVINA NO MUNDO  
(MIL TON.) 1994 - 2007



FONTE: USDA E ABIEC, 2007

### 3.2.2 Exportação Mundial de Carne Bovina

O Brasil é o maior exportador de carne bovina do mundo e vem demonstrando ser um importante fornecedor de carne bovina para o mercado mundial, a produção desde 1994 tem apresentando taxa de crescimento continua e a exportação a partir de 1998 cresceu significativamente.

A Austrália é o segundo maior exportador de carne bovina do mundo. Já a Argentina é a quinta maior exportadora de carne bovina no mundo, com uma participação de 7% no total das exportações mundiais de carne bovina, apenas atrás do Brasil, Austrália, EUA e Índia.

A tabela 5 apresenta os volumes exportados pelos principais produtores de carne bovina mundial, a classificação foi ordenada de acordo com a liderança no ano de 2007. Verifica-se que o Brasil foi o país que apresentou o melhor desempenho nas exportações de carne bovina nos últimos anos.

TABELA 5 - EVOLUÇÃO DA EXPORTAÇÃO MUNDIAL DE CARNE BOVINA – 1994-2007

PAÍS	QUANTIDADE EXPORTADA EM 1000 TON EQ. A CARCAÇA							
	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007
Brasil	312	224	304	488	872	1610	2084	2184
Australia	1140	1026	1247	1316	1343	1369	1430	1400
Índia	177	204	245	344	411	492	681	735
EUA	731	851	985	1120	1110	209	519	649
Argentina	384	496	300	354	345	616	552	532
N.Zelândia	466	501	479	473	475	594	530	496
Canadá	244	319	461	563	657	603	477	457
Uruguai	131	210	218	236	255	354	460	385
EU - 27	1220	1101	780	663	580	363	218	139
China	238	105	84	47	37	52	85	81
Outros	591	172	377	316	334	384	451	547
Total	5634	5209	5480	5920	6419	6646	7487	7605

FONTE: USDA – Estados Unidos (2007)

O crescimento nas exportações brasileiras de carne bovina se deve a alguns fatores. Segundo BARBOSA e MOLINA (2006), além dos aspectos sanitários relacionados à doença da “vaca louca” (encefalopatia espongiforme bovina - EEB) e febre aftosa em 2001, tiveram também influência o câmbio favorável para

exportação, a melhora na qualidade do rebanho, maior demanda nos mercados da Rússia, Oriente Médio e Europa Oriental, e o baixo custo de produção em relação aos nossos maiores concorrentes como a Austrália, Nova Zelândia, Canadá e Argentina.

O Brasil em 1994 era o quinto maior exportador de carne bovina mundial com 6% do mercado, atrás da Austrália, EU, EUA e Nova Zelândia. Em 2004 o Brasil ultrapassa todos os países e torna-se líder mundial em exportação de carne bovina, chegando em 2007 com uma participação de 29% do mercado, um feito extraordinário para um país que ainda não conseguiu atingir todos os mercados.

A tabela 6 apresenta a participação percentual dos maiores exportadores mundiais de carne bovina, ordenados pela liderança em 2007.

TABELA 6 - PARTICIPAÇÃO DOS PAÍSES NO MERCADO MUNDIAL DE EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA – 1994 -2007

PAÍS	PARTICIPAÇÃO (%) EM 1000 TON. EQ. A CARÇAÇA							
	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007
Brasil	6	4	6	8	14	24	28	29
Australia	20	20	23	22	21	21	19	18
EUA	13	16	18	19	17	3	7	9
Índia	3	4	4	6	6	7	9	10
Argentina	7	10	5	6	5	9	7	7
N Zelândia	8	10	9	8	7	9	7	7
Uruguai	2	4	4	4	4	5	6	5
Canadá	4	6	8	10	10	9	6	6
EU - 27	22	21	14	11	9	5	3	2
China	4	2	2	1	1	1	1	1
Outros	10	3	7	5	5	6	6	7
TOTAL	100	100	100	100	100	100	100	100

FONTE: USDA – Estados Unidos (2007)

O Brasil vem conquistando o seu espaço no mercado internacional, à medida que outros países foram perdendo o seu espaço, como é o caso da União Européia que em 1994 era a líder mundial na exportação de carne bovina. Mas, devido aos incidentes ocorridos em virtude de encefalopatia espongiforme bovina (BSE), teve sua credibilidade sanitária abalada e as suas exportações foram decrescendo. Outro fato, que também afetou as suas exportações, para MACEDO (2007), foi à reforma da Política Agrícola Comum (PAC), lançado em 2003, que reduziu os auxílios aos

produtores de carne bovina,. Estes efeitos combinados fizeram com que em 2007, a sua participação representasse apenas 2% do mercado de carnes bovina mundial.

Outro mercado que teve redução nas exportações foram os EUA. Segundo SABADIN (2006, apud SAFRAS E MERCADOS, 2005), os EUA tiveram suas exportações reduzidas em virtude do caso confirmado da doença da vaca louca no final de 2003, que provocou uma queda acentuada nas exportações nos anos que se seguiram em virtude do fechamento do mercado para a entrada da carne bovina americana. O país não possui capacidade de produção para atender toda a demanda interna, o que ocasionou aumento nas importações de carne bovina, e consumo de outras carnes em detrimento da carne bovina.

Como consequência dos problemas sanitários enfrentados no rebanho americano, houve uma redução do ritmo da produção sob o sistema de confinamento que utiliza ingredientes de origem animal na alimentação do rebanho. A substituição por ingredientes de origem vegetal tende a agregar novos custos no sistema produtivo local, o que torna o país um potencial importador de quantidades significativas de carne bovina. SABADIN (2006, apud SAFRAS E MERCADOS, 2005)

Na tabela 7, será possível visualizar os maiores importadores de carne bovina, ordenados de acordo com a participação em 2007.

TABELA 7 - EVOLUÇÃO DA IMPORTAÇÃO MUNDIAL DE CARNE BOVINA - 2000-2007

PAÍS	QUANTIDADE IMPORTADA EM 1000 TON EQ. A CARÇAÇA							
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
EUA	1375	1435	1459	1363	1669	1632	1439	1524
Rússia	415	648	719	720	730	993	840	905
Japão	1067	1002	712	851	647	700	693	765
EU- 25	368	358	461	463	584	599	540	560
México	420	426	489	370	287	325	365	375
Egito	236	136	173	123	168	214	225	240
Coreia	324	246	430	444	218	243	193	230
Canadá	263	300	308	274	111	133	150	160
Taiwan	83	78	89	98	80	92	98	100
Hong kong	71	71	71	81	81	92	92	93
Brasil	99,9	49,3	100,7	63,7	53,3	49,2	50	100
Outros	133,1	120,7	104,3	94,3	98,7	210,8	180	165
Total	4973	4974	5242	5074	4891	5423	5007	5365

FONTE: USDA – Estados Unidos (2007)

Segundo AGROAGROEXAME (2005) o Brasil exporta para 153 países e responde por aproximadamente 20% do total comercializado no mundo. Apesar desses números positivos, falta a conquista dos principais países importadores - Estados Unidos, Japão, Canadá, Taiwan, Coréia do Sul e México. Juntos, esses seis países representam cerca de 60% das importações mundiais de carne bovina.

De acordo com BARBOSA e MOLINA (2006), os Estados Unidos e o Japão são dois dos maiores importadores mundiais de carne bovina, entretanto, o Brasil apesar de ser o maior exportador mundial não possui volumes expressivos de vendas para esses mercados, que necessitam de carne com qualidade diferente daquela que é produzida em larga escala em nosso país. Os maiores volumes de vendas para o mercado americano é de carne industrializada que representa apenas 20% das vendas brasileira totais de carne bovina.

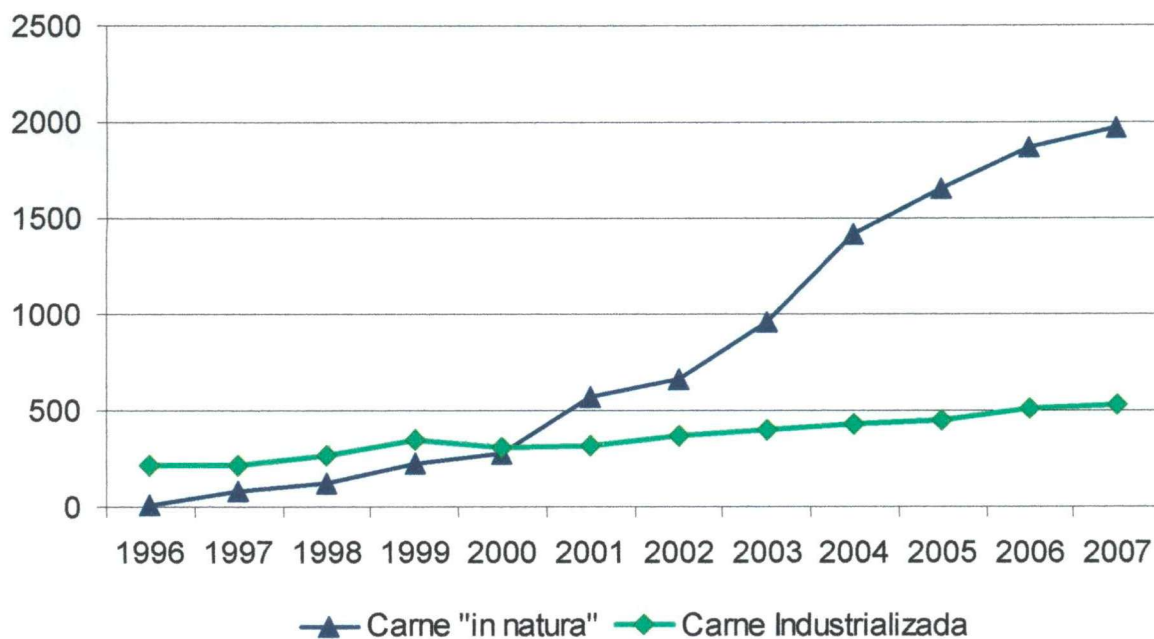
### 3.2.3 Exportação de Carne In Natura e Industrializada Brasileira

O Brasil exporta carne bovina industrializada e carne in natura. As exportações brasileiras de carne in natura têm apresentado um crescimento em volume superior ao apresentado pelas exportações de carne industrializada. A exportação de carne bovina in natura corresponde a 83% do total de exportação de carne bovina.

De acordo com o BNDES SETORIAL (2001), ao longo da década alterou-se a proporcionalidade das exportações dos dois principais produtos de carne bovina. A carne industrializada, principal produto até o início dos anos 90, perde posição para a carne in natura que assume a liderança a partir de 1999.

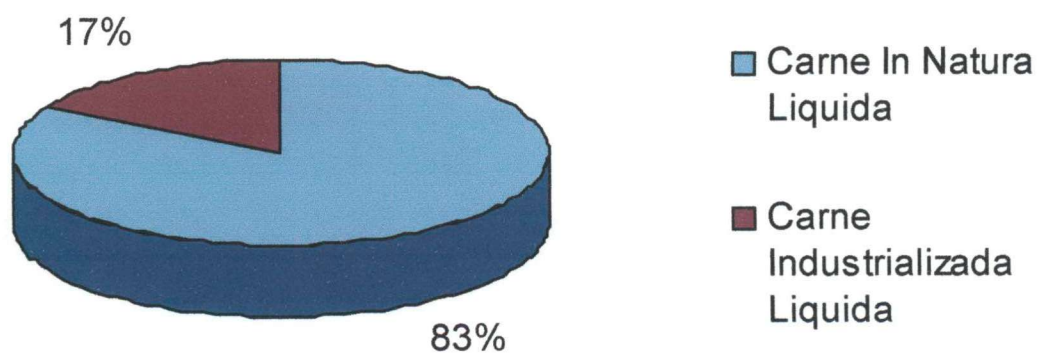
Os gráficos a seguir fazem um comparativo entre o volume da carne industrializada e a carne in natura.

GRÁFICO 4 - VOLUME DE CARNE BOVINA BRASILEIRA IN NATURA E INDUSTRIALIZADA (MIL TON.) – 1996-2007



FONTE: Secex, Safras 2007

GRÁFICO 5 - EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA BRASILEIRA EM 2007



FONTE: ABIEC, 2007 (sem considerar miúdos)

### 3.2.3.1 Carne Bovina In Natura

A carne in natura tem apresentado um crescimento significativo após o ano 2000. O Brasil tem buscado atender as exigências do mercado internacional no que se refere às normas sanitárias, rastreabilidade e padronização dos produtos.

Os principais mercados para a carne *in natura* brasileira em 2007 foram:

TABELA 8 – EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA IN NATURA BRASILEIRA POR PAÍS IMPORTADOR - 2007

MERCADO DE CARNE IN NATURA	TON. LIQUIDA	US\$ (000)
Rússia	447997	967634,00
Egito	174187	333135,00
Países Baixos (Holanda)	49043	309363,00
Itália	49403	239702,00
Irã	61289	145228,00
Alemanha	18378	125528,00
Venezuela	46675	124634,00
Reino Unido	26182	119464,00
Argélia	51351	104979,00
Outros	354694	996446,00
TOTAL	1279199	3466113,00

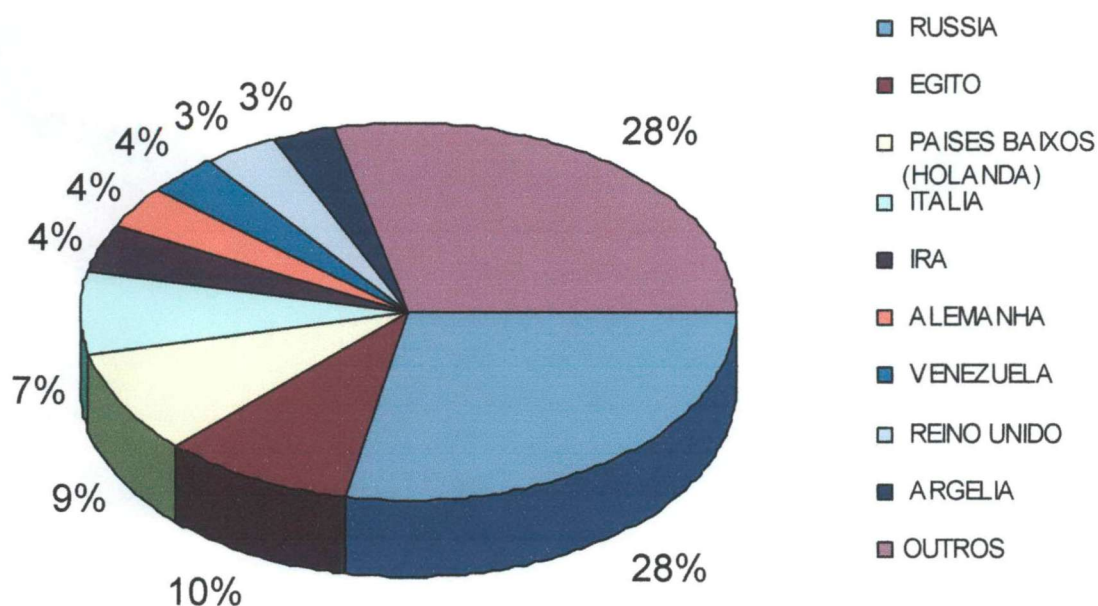
FONTE: ABIEC, 2008

NOTA: Não foram considerados miúdos

Segundo ABIEC (2007), o maior importador de carne bovina brasileira in natura desde 2005, em quantidade e valores em dólares, (US\$) é a Rússia, sendo o Egito o segundo. Os Países Baixos (Holanda) vem mantendo o terceiro lugar em valores em dólares, porém em quantidade de toneladas o terceiro lugar pertenceu ao Reino Unido em 2005 e 2006 e em 2007 ao Irã.

As exportações brasileiras de carne bovina in natura aumentaram em virtude de o país estar buscando se adequar as normas sanitárias internacionais. Segundo SABADIN (2006), a partir de 1998, o Escritório Internacional de Epizootias (OIE) aceitou o princípio de regionalização para o Brasil, criando o Circuito Pecuário Sul composto pelos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e parte do Estado do Paraná.

GRÁFICO 6 - EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA IN NATURA BRASILEIRA EM PERCENTUAL POR PAÍS IMPORTADOR - 2007



FONTE: ABIEC, 2008

NOTA: Os percentuais referem-se aos valores recebidos dos países importadores

De acordo com o VALOR ECONOMICO (2008), devido à existência de febre aftosa no território nacional, quatro dos cinco maiores importadores mundiais não compram carne bovina brasileira in natura: Estados Unidos, Japão, México e Coréia do Sul. Apenas a Rússia é cliente do Brasil, porque aceita o princípio da regionalização.

### 3.2.3.2 Carne Bovina Industrializada

Segundo SABADIN (2006), os dois principais produtos cárneos industrializados, exportados pelo Brasil, são os corned beef (carne em conserva) e frozen cooked beef (carne cozida congelada), que se destinam principalmente para os EUA e Alemanha.

A carne industrializada por passar por um processo de cozimento, antes de serem enlatados, sofrem menos barreiras sanitárias. (SABADIN, 2006)

Na tabela abaixo se destacam os principais mercados para a carne industrializada brasileira em 2007.

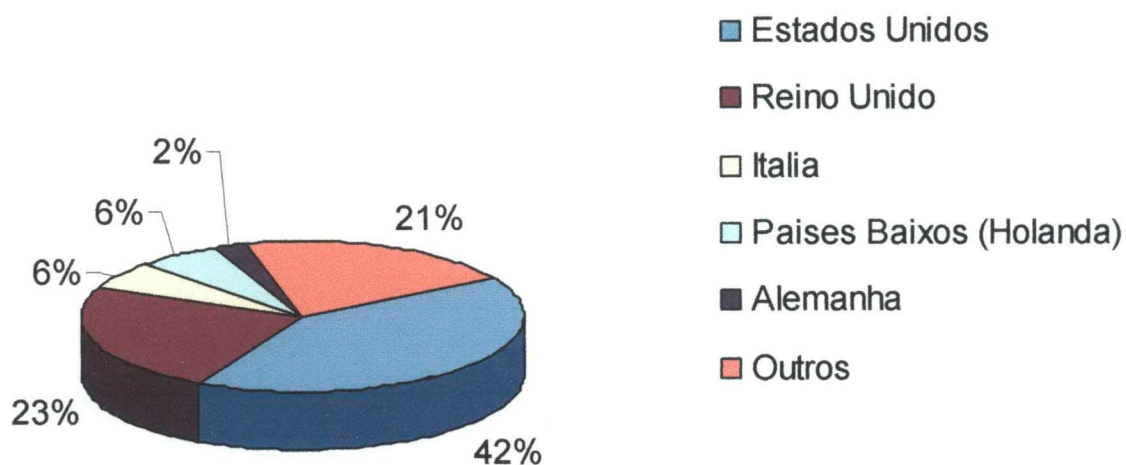
TABELA 9 – EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA INDUSTRIALIZADA BRASILEIRA POR PAÍS IMPORTADOR - 2007

MERCADO DE CARNE INDUSTRIALIZADA	TON. LIQUIDA	US\$ (000)
Estados Unidos	62517	285644,00
Reino Unido	60191	162455,00
Itália	10253	41933,00
Países Baixos (Holanda)	13695	43169,00
Alemanha	4869	15705,00
Outros	57871	144878,00
<b>TOTAL</b>	<b>209396</b>	<b>693784,00</b>

FONTE: ABIEC, 2008

NOTA: Não foram considerados miúdos

GRÁFICO 7 - EXPORTAÇÃO DE CARNE BOVINA INDUSTRIALIZADA BRASILEIRA EM PERCENTUAL POR PAÍS IMPORTADOR – 2007



FONTE: ABIEC, 2008

NOTA: Os percentuais referem-se aos valores recebidos dos países importadores

### 3.2.4 Vantagens Comparativas da Carne Bovina

O Brasil possui algumas vantagens comparativas naturais, como grandes extensões de pastos, a criação e a engorda dos bois são quase exclusivamente no sistema extensivo e as matérias-primas utilizadas na alimentação animal são de origem vegetal (farelo de soja, milho, arroz, sorgo, bagaço de cana e silagens diversas). Isto afasta a possibilidade de contaminação de diversas doenças, em especial a doença da “Vaca Louca”, em que o gado é contaminado pela doença através da ingestão de ração com subprodutos de origem animal.

De acordo com a MINERVA (2008),

O custo de produção da carne bovina e seus subprodutos no Brasil são baixos em comparação aos dos principais concorrentes, pois o Brasil se beneficia de (i) condições ambientais favoráveis e disponibilidade de terras a preços baixos, o que reflete diretamente no preço do gado; (ii) bom nível de desenvolvimento tecnológico, superior aos seus principais concorrentes no continente; (iii) economias de escala, geradas pelo alto volume de produção; (iv) baixo custo e da boa qualificação de mão-de-obra, o que contribui para a competitividade global dos produtores brasileiros no mercado internacional; e (v) melhor aproveitamento do boi, gerando economias de escala. (VALOR ECONOMICO, 2005)

Desde 1998, o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), com a participação dos serviços veterinários estaduais e do setor agro produtivo, estão lutando para erradicar a febre aftosa. O MAPA tem como meta a eliminação da febre aftosa do Continente Sul-Americano até o ano 2009, de acordo com Plano Hemisférico de Erradicação da Febre Aftosa (PHEFA). MAPA, (2008)

Em 2002, foi implantado o Sistema Brasileiro de Identificação e Certificação de Origem Bovina e Bubalino (SISBOV), com o objetivo de credenciar entidades nacionais, públicas e privadas, visando a rastreabilidade do animal. A rastreabilidade consiste em um sistema de qualidade que controlam como o animal foi concebido se por cruzamento ou por desenvolvimento de raça pura, qual o tipo de alimentação o animal recebeu, o meio ambiente em que ele se desenvolve, os insumos e medicamentos administrados durante o desenvolvimento do animal, entre outros. INFORMATIVO CNPC (2007).

Todas as carnes exportadas pelo Brasil são examinadas pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF), cujo selo de qualidade valida que a carne alcançou as normas sanitárias dos países importadores.

Para analisarmos o desempenho das exportações brasileiras de carne bovina, podemos realizar através da verificação da especialização relativa da economia do país, nesse setor, em relação á especialização geral da economia mundial. O índice de Vantagem Comparativa Revelada (VCR) define o grau de especialização do país. ou seja, indica quais produtos possuem maiores vantagens comparativas em relação aos demais países (BALASSA, 1965)

O índice de vantagem comparativa revelada mede a relação entre a participação percentual de um produto no total das exportações do país e sobre a participação percentual das exportações mundiais.

O índice de vantagens comparativas reveladas é calculado da seguinte forma:

$$VCR_{ij} = (X_{ij}/X_{tj}) / (X_{im}/X_{tm})$$

Onde:

$VCR_{ij}$  = vantagem comparativa revelada do produto i no país j;

$X_{ij}$  = exportações do produto i pelo país j

$X_{tj}$  = exportações totais do país j

$X_{im}$  = exportações do produto i no mundo

$X_{tm}$  = exportações totais do mundo

Para levantamento dos índices, foram utilizadas as exportações do produto i (carne bovina) realizadas pelo país j (Brasil), as exportações totais do país j (Brasil), as exportações do produto i (carne bovina) no mundo e as exportações totais no mundo.

TABELA 10 - CÁLCULO DA VANTAGEM COMPARATIVA REVELADA DA CARNE BOVINA - 1994-2004

Ano	Exportação brasileira de carne bovina (US\$ bilhão)	Exportação brasileira total (US\$ bilhão)	Exportação mundial de carne bovina (US\$ bilhão)	Exportação mundial total (US\$ bilhão)	VCR %
1994	0,57	43,55	15,348	4204,00	3,61
1995	0,49	46,51	15,765	5042,00	3,37
1996	0,44	47,75	13,209	5308,00	3,70
1997	0,44	52,99	13,633	5518,00	3,33
1998	0,59	51,14	13,237	5386,00	4,68
1999	0,78	48,01	14,362	5583,00	6,35
2000	0,79	55,09	14,294	6348,00	6,34
2001	1,02	58,22	12,628	6074,00	8,45
2002	1,11	60,36	13,948	6353,00	8,36
2003	1,51	73,08	16,592	7425,00	9,24
2004	2,46	96,48	18,585	9016,00	12,36

FONTE: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, FAO

Para os cálculos do Brasil foram utilizados os dados referente ao período de 1994 a 2004, em virtude dos dados referentes à exportação de carne bovina mundial após 2004 não estarem ainda disponíveis pela Food and Agriculture Organization (FAO).

Um produto com VCR acima de 1 possui uma vantagem comparativa e com VCR abaixo de 1 apresenta desvantagem comparativa. Os resultados mostram que o Brasil possui vantagem comparativa revelada e vem elevando nos últimos anos de 3,61 em 1994 para 12,36 em 2004. Esta evolução ocorreu em virtude do expressivo crescimento da participação do comércio internacional da carne bovina.

### 3.2.5 Principais Barreiras ao Crescimento da Agroindústria Brasileira

A agroindústria de carnes bovinas brasileira enfrenta o protecionismo do mercado internacional que se utiliza de barreiras tarifárias, não-tarifárias e técnicas que dificultam o seu crescimento no mercado internacional.

Segundo FINEP (2004, *apud* SABADIN, 2006) as políticas protecionistas praticada pelos países podem ser resumidas em três grupos mais comuns:

- 1-Barreira tarifária (tarifas de importação e outras taxas aduaneiras);
- 2-Barreiras não-tarifárias (restrições quantitativas, licenciamento de importações, procedimentos alfandegários, medidas antidumping e compensatórias);
- 3-Barreiras Técnicas (normas e regulamentos técnicos, sanitários, fitossanitários e de saúde animal)

Estas barreiras têm o poder de distorcer a comercialização da carne bovina in natura no mercado internacional, inibindo ou impedindo transações.

Para adentrar no mercado dos países desenvolvidos além de uma série de cotas e tarifas. Segundo MIRANDA (2001), existe também as exigências quanto à embalagem, maquinários entre outras, mas a questão sanitária desponta como um dos mais sérios entraves ao comércio de produtos agropecuários dos países em desenvolvimento como o Brasil.

As normas sanitárias podem ser uma barreira não-tarifária chave para o mercado de carnes. Países livres da aftosa são muito cautelosos sobre a importação de carnes frescas, devido ao risco de disseminação e contaminação com patógenos vindos de países que apresentam a doença, mesmo quando controlada.

...Para que se possa exportar carne bovina para qualquer lugar do mundo, é necessário ter um acordo sanitário bilateral. No caso da EU, apesar dos níveis de subsídios e da diversidade de exigências, as questões sanitárias são menos restritivas do que nos relacionamentos comerciais com países do NAFTA e do Japão. (MIRANDA, 2001, pág. 98)

A análise a seguir mostra as barreiras tarifárias e não-tarifárias de alguns dos principais países e mercados da carne bovina brasileira.

Segundo SABADIN (2006) para os EUA as principais barreiras são de ordem técnicas, por não haver acordo sanitário para a comercialização da carne bovina com o Brasil, não há equivalência de processos de verificação sanitária e nem reconhecimento de áreas livres ou de baixa intensidade de enfermidades.

Segundo FILHO (2006) alguns dos principais importadores de carne bovina in natura como os Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul, Canadá e México não reconhecem esse princípio, não aceitando assim importações de regiões consideradas livres da febre aftosa pelo Escritório Internacional de Epizootias.

Os EUA só importam carne de países livre da febre aftosa sem vacina, para este país o Brasil exporta somente carne industrializada. De acordo com a AGROEXAME (2005), um terço da carne exportada pelo mundo tem o destino os EUA, mercado cobiçado pelo Brasil, a estratégia de adentrar neste mercado se relaciona ao fato de que alguns países usam as leis dos EUA para importar e exportar carne bovina. Se os americanos impõe barreiras os outros países o fazem também.

De acordo com MIRANDA (2001), a União Européia acata o princípio do regionalismo proposto pelo Escritório Internacional de Epizootias, ela restringe suas aquisições aos Estados brasileiros onde a aftosa está sob controle.

A grande maioria das restrições impostas às exportações brasileiras no mercado europeu são tarifárias e quantitativas através de cotas. De acordo SABADIN (2006), as exportações são realizadas dentro dos limites estabelecidos pela Cota Hilton, que o Brasil participa com 5000 toneladas de um total de 69 mil toneladas da cota. Além desta, mais duas cotas incidem sobre a importação da carne bovina in natura, sendo elas a Cota GATT e a Cota A&B.

Segundo SOARES (2006) a Cota Hilton consiste principalmente de carne resfriada. Está sujeita a um imposto de importação de 20% sobre o valor de custo mais frete e apresenta ágios significativos de preços em relação às demais carnes in natura.

A Cota GATT surgiu na década de 1970, quando a EU, restringiu a importação de carne in natura a um limite de 54 mil toneladas. De acordo com SOARES (2006), a Cota é feita por licenças de importação e as empresas podem comprar carne de qualquer país do mundo. Essa Cota é rateada pela Comissão Européia entre os importadores europeus, de forma a prestigiar os importadores tradicionais que ficam com 80% do total e os outros 20% ficam com os novatos no mercado. O importador arca com a tarifa e com o frete. O imposto para esta Cota é de 12,8% sobre o valor do custo mais frete.

A Cota A&B, de acordo com SABADIN (2006), incide sobre a carne congelada. O Brasil detém aproximadamente 5 mil toneladas, do total de 50 mil toneladas, em peso equivalente a carcaça da Cota.

Os países Árabes impõem menores exigências sanitárias á comercialização da carne, sendo as maiores de ordem religiosa e burocrática. A exportação brasileira

para estes países vem crescendo de forma expressiva nos últimos anos. SABADIN (2006).

De acordo com o VALOR ECONOMICO (2008) as barreiras sanitárias e fitossanitárias, já prejudicam bastante as exportações do país. Nos produtos mais sensíveis à aplicação dessas medidas como carnes ou frutas, as vendas brasileiras estão restritas aos mercados de países menores e menos exigentes.

Um Levantamento realizado pelo Instituto de Estudos do Comércio e Negociações Internacionais (icone) demonstra que 61% do mercado mundial de carne bovina e suína estão fechados para os produtos brasileiros. O país só tem acesso, portanto, a 39% de um mercado estimado em US\$ 25,3 bilhões. (VALOR ECONOMICO, 2008)

### 3.2.6 As Políticas de Incentivo para a Agroindústria de Carnes Bovina no Brasil

O objetivo das políticas de créditos é incrementar os investimentos rurais, beneficiamento e industrialização dos produtos agropecuários, favorecendo o custeio adequado da produção e a comercialização dos produtos.

Todo o sistema Financeiro Nacional disponibiliza linhas de crédito para o setor agropecuário e o Banco do Brasil é o principal executor da política do Governo Federal. Em 2003, foi responsável por cerca de 60% dos aportes de recursos junto ao Sistema Financeiro Nacional. (BANCO DO BRASIL, 2004).

As principais linhas de financiamento são: PROGER rural, BNDES/FINAME Agrícola Especial, que pode ser utilizado para financiar máquinas e equipamentos para modernização de frigoríficos. O BNDES Automático, e mais 08 (oito) programas disponibilizados pelo BNDES, dos quais 04 (quatro) podem ser utilizados pelo setor.

#### 3.2.6.1 O BNDES

Durante o Plano de Metas na década de 50, o governo federal teve como iniciativa, incorporar projetos agroindustriais em análise, no BNDES.

Nas décadas de 60 á 80, o Banco financiou diversas indústrias complementares às atividades agropecuárias e o setor passou a receber maior apoio do BNDES, principalmente na década de 80. Mas foi nos anos 90 o período mais

significativo da história do Banco em termos de financiamentos para a agroindústria que se elevaram significativamente em virtude do aumento dos recursos destinados ao setor agropecuário e às indústrias de alimentos.

O BNDES financiou R\$ 3,3 bilhões para a cadeia de carnes durante os anos 90, valor que representa 16% do total destinado para a agroindústria. Somente para a criação de bovinos foram emprestados R\$ 274 milhões. Houve maior concentração de apoio financeiro na segunda metade da década de 1990, principalmente para o processamento de carne (68% do total), com o restante (32%) destinado à produção primária, que se refere à criação de bovinos. (BNDES. Setorial, 2001)

O BNDES financiou a reestruturação empresarial, apoiando a expansão e a modernização dos frigoríficos. Ampliou também, as possibilidades de apoio, passando a financiar, a aquisição de matrizes registradas, investimentos em formação e recuperação de pastagens, construção de estábulos e currais para o confinamento de animais, bem como de cochos, galpões de insumos, cercas etc.

Em relação à modernização da bovinocultura, o BNDES através de financiamento incentivou à criação de “novilhos precoces” e a utilização de técnicas de engenharia genética. Em relação às técnicas de engenharia genética, trata-se do financiamento à aquisição de sêmen de touros selecionados, de equipamentos para inseminação artificial e de animais geneticamente melhorados. Já os financiamentos para o sistema de criação conhecido como “novilho precoce”, é uma pecuária de “curta duração”, que possibilita a produção de animais prontos para o abate com 24 meses de idade. No modelo tradicional, este seria abatido somente quando o gado tivesse de três à quatro anos de idade.

Em 2005/06 o BNDES realizou as primeiras operações de investimentos diretos no exterior. O objetivo era estimular a inserção e o fortalecimento de empresas de capital nacional no mercado internacional, apoiando investimentos e projetos a serem realizados no exterior, que contribuam para promover as exportações brasileiras. As empresas beneficiadas seriam aquelas que sediadas no Brasil, privadas e de capital nacional desenvolvessem atividades industriais e possuíssem estratégia de longo prazo de internacionalização. Estes investimentos são destinados para a construção de novas unidades, aquisição ou modernização de unidades já instaladas. (BNDES, 2005)

## 4 O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FRIBOI

A FRIBOI é uma empresa de alimentos com foco na produção de carne bovina in natura e industrializada. O seu processo de internacionalização teve início em 1997, a empresa já estava consolidada no mercado nacional e estava buscando crescimento, aproveitou a estabilidade econômica que o Brasil estava vivenciando e decidiu começar a exportar carne in natura, a partir daí a empresa não parou mais.

A empresa contou com o apoio do BNDES, através da linha de crédito para financiamento direto no exterior.

A FRIBOI ou JBS como passou a ser chamada após 2005, quando passou a ser S.A e de acordo com THE WALL STREET JOURNAL (2008), tornou-se um dos maiores frigoríficos de carne vermelha do mundo com a aquisição da Swift & Company nos Estados Unidos em 2007.

Neste capítulo iremos apresentar a análise de como se deu o processo de internacionalização da empresa, destacando todas as etapas do seu desenvolvimento.

### 4.1 AS ETAPAS DO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DA FRIBOI

Para os pensadores da Escola de Uppsala, a empresa antes de se internacionalizar precisa passar por algumas etapas. Segundo o modelo de internacionalização, inicialmente a firma se desenvolve e cresce dentro do mercado doméstico, para ao longo do tempo se tornar internacionalizada. (COSTA e GARCIA, 2007). Para SACRAMENTO *et al.* (2000), a empresa ao se internacionalizar passa por quatro diferentes estágios sucessivos, que vão desde a exportação de produtos; o estabelecimento de representantes comerciais; montagem de subsidiárias e produção no exterior.

O processo de internacionalização da FRIBOI teve várias etapas, sendo elas:

- 1º Desenvolvimento e consolidação no mercado nacional.
- 2º Exportação de Carne Bovina "in natura" e industrializada.
- 3º Abertura de escritórios em alguns países para comercialização.
- 4º Investimento Direto no Mercado Externo:

- Aquisição da Swift & Company (08 plantas nos EUA; 07 centros de distribuição; e mais quatro unidades de abate e quatro de confinamento de bovinos na Austrália.

#### 4.1.1 Primeira Etapa - Desenvolvimento e Consolidação no Mercado Nacional

O desenvolvimento da empresa no mercado nacional teve seu início no começo na década de 1950, em Anápolis (GO). O fundador, Sr. José Batista Sobrinho, conhecido como Zé Mineiro, comprava boi para revender aos frigoríficos. Em 1953, ele abre um açougue chamado de Casa de Carne Mineira. Em 1957, com a inauguração de Brasília, Zé Mineiro percebe a oportunidade de expandir o negócio e com a ajuda de cinco funcionários, ele estabelece um dos primeiros abatedouros da região passando a abater de 25 a 30 bois por dia e fornecer carne bovina para as construtoras que erguiam a futura capital.

Em 1962 aluga um abatedouro em Luziânia situada a 50 Km de Brasília e passam a abater 55 bois por dia. Neste período, com o crescimento regional, começam a comercializar com os açougues que estão surgindo na região.

Em 1968, fizeram a primeira aquisição de uma planta de abate, localizada em Planaltina (DF), em 1969, compra o Matadouro Industrial de Formosa e passa a abater 120 bois por dia, somente neste local. Dois anos mais tarde, em 1970 fazem uma nova aquisição de planta de abate localizada em Luziânia (GO), a capacidade salta para 500 cabeças de gado por dia.

Em 1997, inicia as exportações e a sua capacidade produtiva alcança em 2002, a capacidade de abate de 5,8 mil cabeças de gado/dia. Em 1999, A FRIBOI adquire a Unidade Barra dos Garças (MT) e o Frigorífico Mouran, em Andradina (SP), e expande suas atividades para São Paulo.

Em 2006, a empresa deixou de ser Ltda para se tornar S.A. Como passou a atuar em diversos mercados deixou de chamar FRIBOI e passou a chamar JBS, as iniciais do fundador, José Batista Sobrinho.

Em março de 2007, a JBS promove um marco na Bolsa de Valores do Brasil. Foi a primeira empresa do setor de frigorífico a abrir capital. No mês de julho de 2007 adquire 100% da companhia americana Swift Foods & Company (unidades nos EUA e Austrália), tornando-se a maior empresa de carne bovina em capacidade de

abate (51.400 cabeças/dia), maior multinacional brasileira do setor de alimentos e manteve o destaque nas operações de produção, processamento e exportação nas plantas nacionais e internacionais.

Hoje, a JBS-FRIBOI atua nos segmentos de alimentos e transportes, somando, em todos os países em que está presente, mais de 40 mil funcionários que contribuem para o sucesso da Companhia.

#### 4.1.2 Segunda Etapa - Exportação de Carne Bovina In Natura e Industrializada

Em 1997 a FRIBOI aproveitou estabilidade da economia e começou a exportar. Segundo CAMPOS & CARRER (2008) a FRIBOI aproveitou um ambiente econômico estável, que favoreceu o planejamento, a obtenção de financiamento e a compra de maquinário, sem o que não há como enfrentar a concorrência internacional. Sem falar nas vantagens comparativas do Brasil, sobretudo a grande quantidade de pastos.

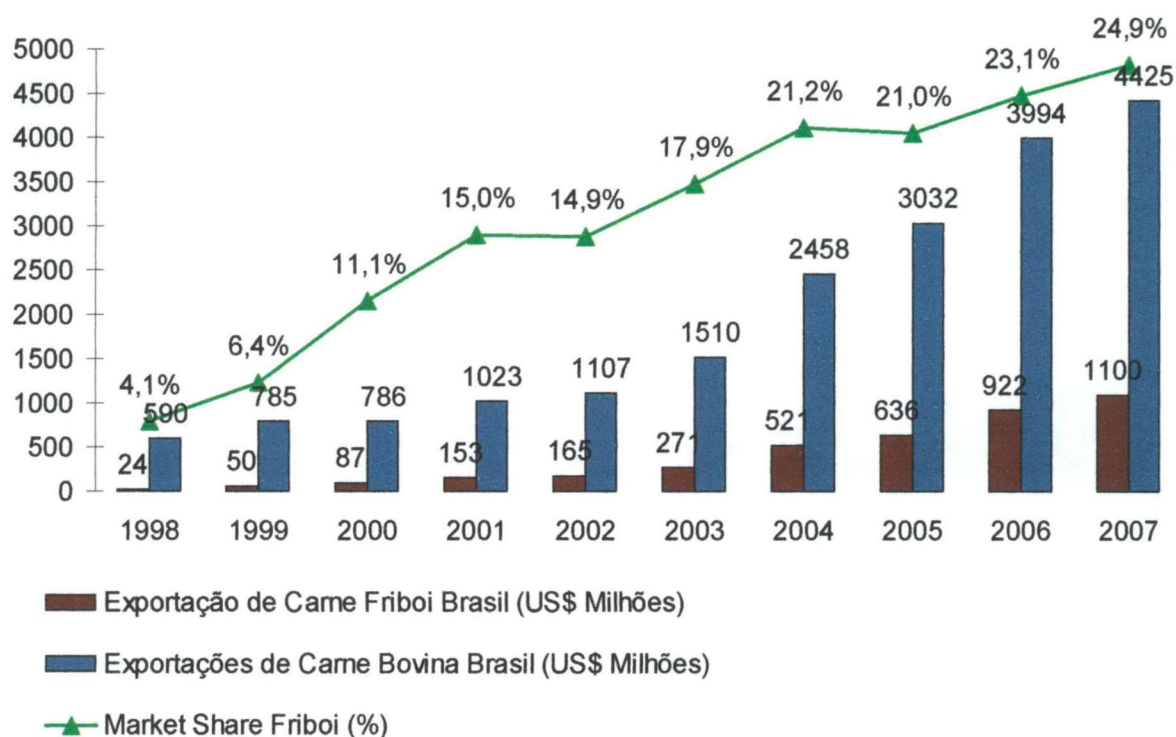
A FRIBOI tornou-se líder em exportações de carne bovina. Os produtos são exportados para mais de 500 clientes localizados em mais de 110 países. Segundo a SECEX (2007, *apud* FRIBOI, 2007) a empresa é a maior exportadora de produtos de origem bovina no Brasil, com receita de US\$ 1,1 bilhão em 2007 e ocupa a 22ª posição entre as principais exportadoras brasileiras em todos os setores.

O grupo exporta carne in natura e industrializada para todos os continentes. No caso do mercado americano, vende apenas carne cozida, já que o país ainda não adquire o produto in natura do Brasil alegando questões sanitárias. (VALOR ECONOMICO, 2005)

O gráfico a seguir mostra um comparativo entre as exportações totais de carne bovina do Brasil e as exportações de carne bovina da FRIBOI, mostrando a sua participação percentual neste mercado.

O gráfico a seguir mostra um comparativo entre as exportações totais de carne bovina do Brasil e as exportações de carne bovina da FRIBOI, mostrando a sua participação percentual neste mercado.

GRAFICO 10 - PARTICIPAÇÃO DA FRIBOI NO MERCADO NACIONAL DE CARNE BOVINA



FONTE: FRIBOI, 2007

A FRIBOI para garantir a agilidade das operações com as cargas de exportação, conta com um Centro de Distribuição na cidade de São Paulo com capacidade para 6.500 toneladas. Conta também, com dois terminais de contêineres, um em Santos com capacidade para mais de 300 contêineres refrigerados e secos e outro, em Cubatão, cidade vizinha a Santos, com 30.000 m<sup>2</sup> e capacidade para armazenar 240 contêineres ou 6.000 toneladas de carne, oferecendo refrigeração adequada. Também há espaço para 600 contêineres vazios e estacionamento para 80 caminhões.

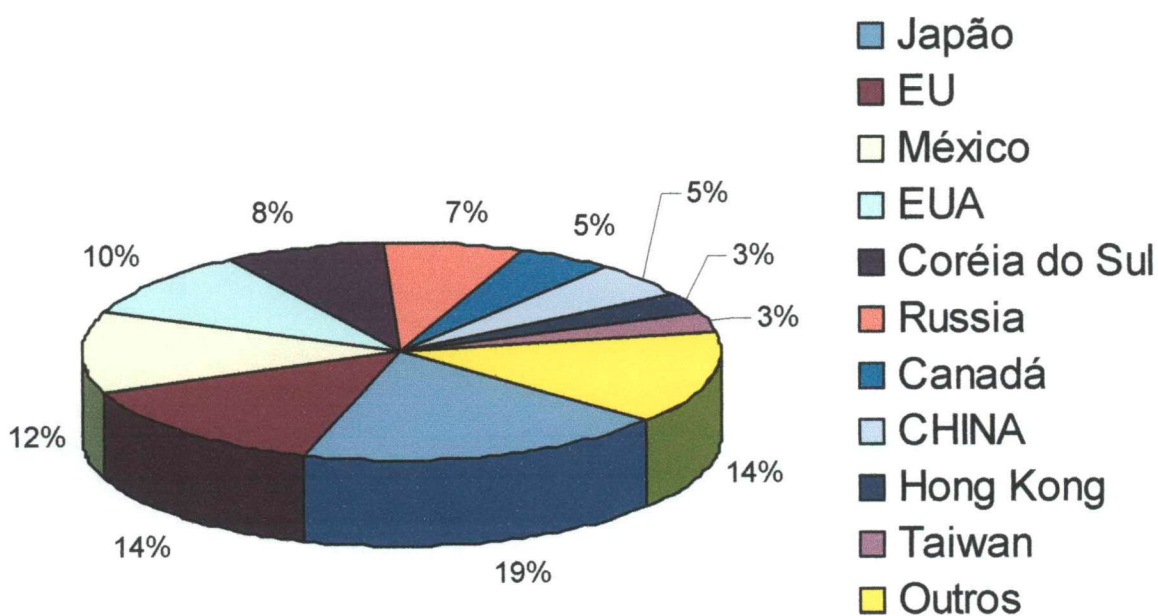
TABELA 11 – PARTICIPAÇÃO DAS EXPORTAÇÕES DA FRIBOI BRASIL EM VALOR PARA O MERCADO INTERNACIONAL - 2004/2006

PAÍS	PARTICIPAÇÃO (%) US\$ Milhões		
	2004	2005	2006
Rússia	7	13	18
Reino Unido	12	13	10
EUA	5	6	10
Itália	8	6	7
Holanda	13	10	7
Egito	4	4	5
Alemanha	5	5	4
Hong Kong	4	4	4
Bulgária	2	4	3
Outros	39	34	32
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

FONTE: FRIBOI, 2008

Em 2007 além dos países citados acima, a FRIBOI destacou-se em outros mercados como Japão, México e EUA, conforme figura a seguir.

GRAFICO 9 - PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL DA FRIBOI NO MERCADO INTERNACIONAL DE CARNE BOVINA - 2007



FONTE: FRIBOI, 2008

A FRIBOI não é líder só no Brasil, na Argentina também ocupa o primeiro lugar nas exportações de carne bovina, alcançando em 2007 a soma de US\$ 160 milhões, 22% superior da receita com exportações obtida em 2006. No último exercício, a JBS Argentina foi responsável por 87% das exportações de carne industrializada naquele país, sendo que os principais destinos das exportações são os Estados Unidos e a Europa, que somam uma base de 190 clientes.

A liderança nas exportações de produtos de origem bovina se repete na Austrália, que alcançou receita superior a US\$ 1,5 bilhão nos produtos comercializados para o mercado exterior em 2007.

No gráfico a seguir mostra o percentual de vendas realizadas pela JBS-FRIBOI nos mercados internos dos países: Brasil, Argentina, EUA e Austrália e o percentual de vendas realizadas para o mercado externo a partir destes países.

GRAFICO 10 - PARTICIPAÇÃO PERCENTUAL CARNE BOVINA DA FRIBOI NO MERCADO NACIONAL E INTERNACIONAL – 2007



FONTE: FRIBOI, 2008

Segundo a EXAME (2008) a FRIBOI após nove meses da abertura de capital do grupo, o faturamento de US\$ 1,9 bilhão cresceu mais de 1000%. A empresa tinha

21 unidades de abate no Brasil e outras cinco unidades de abate na Argentina. A empresa tem 22 unidades de abate no Brasil, seis na Argentina, 21 unidades de produção e 11 de confinamento nos Estados Unidos, dez unidades de abate e cinco de confinamento na Austrália e dez plantas na Itália e o faturamento passou para US\$ 21,5 bilhões.

#### 4.1.2.1 Linhas de Produto da JBS-FRIBOI

A JBS-FRIBOI é uma empresa de alimentos com foco na produção de carne bovina *in natura* e industrializada. Para aumentar a rentabilidade foi realizada a criação de marcas para produtos *in natura* e industrializado para venda no mercado interno e para exportação.

As informações a seguir referente às marcas de carne bovina comercializadas pela Friboi, estas informações foram retiradas na íntegra do site da empresa.

##### 4.1.2.1.1 Carne Bovina In Natura

Cortes resfriados e congelados, incluindo picanha, costela, filé mignon, cortes dianteiros, miúdos de boi entre outros. As marcas de carne *in natura* são:

**Maturatta:** líder no mercado de cortes especiais para churrasco. São nove opções de cortes resfriados, limpos e desossados: picanha, miolo de alcatra, filé mignon, cupim, picanha fatiada, granito, fraldinha, maminha e costela três ripas. Os produtos são embalados a vácuo e prontos para levar à grelha.

**Organic beef:** com o slogan “Especial por Natureza”, segue a tendência de produtos ecologicamente corretos oferecendo 15 opções de cortes especiais de carne *in natura* proveniente de gado orgânico e embalados a vácuo, além de uma opção de corte congelado. O gado orgânico tem procedência garantida pela Associação Brasileira dos Produtores de Animais Orgânicos (Aspranor), sendo alimentado em pastos adubados organicamente e criado com cuidados especiais, resultando em cortes mais tenros.

**FRIBOI:** marca fortemente reconhecida no mercado, distribuída em larga escala, com mais de 70 tipos de cortes de carne.

**Cabaña Las Lilas:** reconhecida internacionalmente como a melhor carne argentina, a marca passou a fazer parte do portfólio **JBS** com a aquisição da Swift Argentina, em 2005.

**Swift Angus Select:** marca com qualidade certificada pelo USDA e reconhecida pela nobreza de cortes magros, tenros e macios.

#### 4.1.2.1.2 Carne Industrializada

Produtos derivados de carne, como carne cozida e congelada, em conserva, extratos de carne, carne industrializada (hambúrguer, quibe, salsichas e mortadela) e pratos prontos. As marcas de carne industrializada são:

**Swift:** marca tradicional, sendo a pioneira no Brasil e Argentina a oferecer pratos prontos. A linha de produtos inclui feijoada, salsicha, fiambre, presuntada, patês de diversos sabores em lata e em vidro e hambúrguer.

**Anglo:** salsichas tipo Viena, feijoada, fiambre, carne bovina em conserva, patê de presunto em lata e almôndegas ao molho.

**Sola:** no mercado desde 1949, é sinônimo de tradição e praticidade, oferecendo produtos de sucesso como: **Salsicha Viena Carioca**, **Mortadela Fluminense**, **Carne Bovina em Conserva Taya e Taya Nuevo**, além do **Fiambre Kitut**, um dos preferidos dos consumidores e ícone da categoria.

**Exeter:** marca de carne em conserva com grande participação e aceitação no mercado africano.

#### 4.1.3 Terceira Etapa – Abertura de Escritório

No mercado externo, a FRIBOI mantém equipes de vendas em alguns países através de escritórios comerciais localizadas no Chile, Egito, Inglaterra, Japão, Hong Kong, Coréia do Sul, Taiwan e China que funcionam como distribuidores dos produtos naqueles países. Estes escritórios buscam a aproximação dos clientes finais, para desenvolver estratégias para prestar um serviço mais eficiente e customizado aos hábitos culturais e de consumo de cada um desses mercados.

#### 4.1.4 Quarta Etapa – Investimento Direto no Mercado Externo

A investida de grandes frigoríficos no exterior já era esperada. O que surpreendeu foi o fato da FRIBOI adquirir, de cara, o maior frigorífico da Argentina. Para um analista, a internacionalização é "inevitável" para grandes empresas, como o FRIBOI, porque elas precisam de uma posição estratégica em nível mundial para continuar a crescer. (VALOR ECONOMICO, 2005)

Em 2005, a FRIBOI adquiriu a Swift Armour S.A, atualmente denomina-se JBS Argentina, sendo formada por 6 Unidades Industriais: Rosário, Venado Tuerto, São José, Ponte Vedra, Berazategui e Col-Car, além de uma Unidade Industrial de embalagens em lata, localizada em Zárate. Conforme já mencionado a aquisição teve o apoio do BNDES através do programa para financiar as empresas que desejassem realizar investimento direto no exterior. Está aquisição foi o marco para internacionalização da FRIBOI.

Dois anos mais tarde, em 2007 a JBS-FRIBOI consolidou-se como a maior empresa do mundo no setor de carne bovina com a aquisição da Swift & Company nos Estados Unidos e na Austrália. A Companhia alcançou, ainda, a marca de primeira do mundo em capacidade de abate – 51,4 mil cabeças por dia – e manteve o destaque nas operações de produção, processamento e exportação nas plantas nacionais e internacionais. A aquisição aumentou o portfólio da Companhia ao incluir os direitos sobre a marca Swift em nível mundial. A estrutura da Swift & Company inclui oito plantas nos EUA, sendo três de suínos, quatro de bovinos e uma

processadora de pratos prontos; sete centros de distribuição; e mais quatro unidades de abate e quatro de confinamento de bovinos na Austrália.

A FRIBOI agora finca os pés nos principais mercados mundiais de carne bovina, o que lhe dá enormes vantagens competitivas: o Brasil é o maior produtor mundial, os EUA são os maiores consumidores, a Austrália é fornecedora de carnes "premium" para a Ásia e a Argentina tem carnes reconhecidas no mercado, principalmente na Europa. (FOLHA DE SÃO PAULO, 2007)

A JBS-FRIBOI tornou-se a maior multinacional brasileira na área de alimentos, dedicando-se a produzir carne bovina in natura e resfriada, carne bovina industrializada, carne suína in natura e resfriada, além de subprodutos bovinos e suínos.

#### 4.1.4.1 A Distribuição das Plantas da Friboi no Mercado Global

A JBS-FRIBOI está inserida em 100% dos mercados consumidores do mundo graças à sua estrutura produtiva, com plantas instaladas nos 4 principais países produtores de carne bovina – Brasil, Argentina, EUA e Austrália – bem como pela liderança nas exportações, que atendem a 110 países.

As operações da JBS estão estruturadas em cinco segmentos: Divisão Alimentos Brasil, Divisão Alimentos Argentina, Divisão Alimentos EUA, Divisão Alimentos Austrália e Divisão Transporte (não será abordado neste estudo)

##### 4.1.4.1.1 JBS-FRIBOI – Divisão Alimentos Brasil

A sede da Companhia está localizada em São Paulo (SP), concentrando a área de apoio corporativo. Com foco no crescimento e na expansão geográfica das suas atividades, a JBS-FRIBOI distribui suas operações produtivas em 23 plantas localizadas em 9 Estados no Brasil, 4 centros de distribuição, sendo 3 no Estado de São Paulo e um no Estado de Minas Gerais; um pátio de contêineres localizado próximo ao porto de Santos, para otimizar as exportações; um pátio de contêineres na cidade de Cubatão;

No Brasil, os produtos são vendidos diretamente para grandes varejistas, restaurantes e curtumes. Conta com mais de 6.000 clientes no mercado interno. Os 10 maiores clientes representaram 21,1% do total da receita operacional bruta de vendas no mercado interno em 2006, não havendo, portanto, concentração de vendas em nenhum específico cliente. Os maiores clientes são as redes Wal-Mart e Carrefour.

#### 4.1.4.1.2 JBS-FRIBOI – Divisão Alimentos Argentina

O objetivo da JBS Argentina é desenvolver, produzir e comercializar alimentos à base de carne com alto valor agregado destinados tanto aos consumidores finais quanto às grandes empresas de alimentação.

A JBS Argentina é a empresa líder na produção de alimentos à base de carne no país, reconhecida no mercado doméstico pela qualidade e líder em exportação para o mercado internacional. A capacidade de abate da JBS Argentina é de 6.700 cabeças por dia, com produção de 300.000 toneladas de carne por ano. Produzidos nas 6 plantas localizadas em 4 províncias da Argentina

A Companhia é líder absoluta no mercado doméstico no segmento de carne em conserva, com participação de 77% nas vendas em 2007. A carteira de clientes na Argentina é formada por 786 empresas, entre elas as principais redes de hipermercados e supermercados no país, além de atacadistas e distribuidores presentes em todo o território argentino.

#### 4.1.4.1.3 JBS-FRIBOI – Divisão Alimentos EUA

A Swift & Company, hoje denominada de JBS EUA, é reconhecida por fornecer produtos de origem bovina e suína com qualidade há 150 anos. É uma indústria pioneira em idéias, produtos e tecnologia. O foco da Divisão está em desenvolver e fornecer alimentos bovinos e suínos com praticidade e sabor.

Além de abastecer o maior mercado consumidor de carne e pratos industrializados e também de carne fresca, a JBS EUA representa uma

diversificação das operações da Companhia com a oportunidade de exploração do segmento de carne suína.

A JBS USA comercializa marcas reconhecidas em nível global, focados na inovação para agregar valor às vendas. A carteira de clientes é constituída por grandes redes atacadistas, algumas delas atuando em diversos países. Conta atualmente com 12 plantas e 09 centros de distribuição.

#### 4.1.4.1.4 JBS-FRIBOI – Divisão Alimentos Austrália

A JBS Austrália é a maior e mais abrangente processadora e exportadora australiana de carne, mantendo relações comerciais com mais de 30 países, com destaque para a atuação na costa do Pacífico e América do Norte. Os cuidados com a saúde e a higiene nas plantas produtivas e o reconhecimento da qualidade do gado e da carne australianos têm permitido a rápida expansão para novos mercados.

Na Austrália, o mercado doméstico possui relevância estratégica e apresenta grande potencial de crescimento. A JBS-FRIBOI atua nesse mercado com marcas fortes e produtos diversificados, voltados a um público consumidor exigente, em crescimento e com alto poder de consumo.

A produção e distribuição contam com 08 plantas e 06 centros de distribuição.

#### 4.1.5 O Desenvolvimento da Agroindústria de Carnes Bovina no Brasil e no Mercado Internacional e sua Influência Sobre a FRIBOI

A FRIBOI foi beneficiada por diversos fatores que colaboraram para seu desenvolvimento no mercado interno e a sua expansão em caráter internacional. Conforme já apresentado no capítulo 03 o Brasil a partir da década de 1990, desempenhou papel importante na melhoria da produção de carne bovina, através das políticas econômicas e dos programas voltados para o setor.

Segundo CAMPOS & CARRER (2008), o ambiente econômico estável, a obtenção de financiamentos, juntamente com as vantagens comparativas do Brasil e grande quantidade de pastos, fizeram com que os frigoríficos brasileiros fossem

ganhando terreno e em menos de uma década a participação do Brasil no comércio mundial de carne pulasse de 5% para mais de 30%.

Outro fator importante destacado por CAMPOS & CARRER (2008), o gado levava cinco anos para ser abatido e a carne era de péssima qualidade. Na década de 80, durante um tabelamento de preços, os criadores deixaram de vender para os abatedouros, e o governo chegou a importar carne. Hoje o tempo de abate caiu para dois anos e as companhias têm liberdade de preços e capacidade de financiar-se no mercado de capitais – caso do frigorífico FRIBOI.

#### De acordo com CAMPOS & CARRER (2008)

O aumento da produtividade, as melhorias genéticas e a diminuição do tempo de engorda também ajudaram o Brasil a virar o jogo", diz o ex-ministro da Agricultura Marcus Vinícius Pratini de Moraes. O Brasil tem o maior rebanho comercial do planeta, com 198 milhões de cabeças, e é líder em exportações, com 4 bilhões de dólares. Aqui há abundância de mão-de-obra e terras baratas. O preço do boi, responsável por 60% dos gastos de frigoríficos, é metade daquele cobrado nos Estados Unidos. O setor vai tão bem que nem o câmbio atrapalha. Com o preço baixo da carne brasileira, os exportadores negociam aumentos em dólar. As vendas externas crescem a um ritmo de 20% ao ano e são responsáveis por um terço da produção do setor. O mundo passou a comprar o Brazilian Beef, e quem puxa as exportações é o consumo nos países emergentes, onde a renda cresce a taxas elevadas. A carne brasileira está na mesa de mais de 100 países.

Todos estes fatos em conjunto, fizeram com que o setor de reestruturasse financeiramente e ganhasse produtividade. Neste contexto a FRIBOI aproveitou a oportunidade para se consolidar no mercado nacional. Segundo CANÇADO (2007) há pelo menos uma década, a FRIBOI festeja anualmente a compra de um novo frigorífico.

Em 1997, a FRIBOI aproveitou estabilidade da economia e a oportunidade aberta deixada pelas crises no mercado internacional de carne bovina, em virtude das doenças da febre aftosa e o mal da “vaca louca” e iniciou as exportações. Estas doenças abriram espaço para a carne bovina brasileira em diversos países e a FRIBOI foi uma das empresas frigoríficas que vieram a conquistar este mercado.

De acordo com a AGROEXAME (2004) o trunfo maior, é justamente o nível de profissionalização atingido nos últimos anos pelos

empresários do setor. "É verdade que a desgraça alheia virou boa sorte para o Brasil", diz Ferraz. "Mas essas oportunidades de nada teriam adiantado se as empresas locais não estivessem preparadas para atender aos pedidos e às exigências do mercado internacional."

Outro fator importante que favoreceu o crescimento e a profissionalização dos grandes frigoríficos como a FRIBOI, foi o plano real. Segundo a AGROEXAME (2004), antes dele o pecuarista brasileiro lucrava negociando terras e protegia seu patrimônio contra a inflação comprando gado e criando o rebanho ao léu. O animal era conhecido como "black do interior", numa comparação nada lisonjeira com o mercado negro de dólar. O nível de informalidade nos frigoríficos nacionais era altíssimo.

Segundo SABADIN (2006) o salto exportador de venda de carne in natura pode ser explicado em função da adequação do rebanho as normas sanitárias internacionais.

A FRIBOI possui um sistema de qualidade moderno. Segundo ECONOMIA E DESENVOLVIMENTO (2007), a empresa conta com uma eficiência garantia de procedência, os produtores são selecionados, cadastrados e os animais sofrem rigoroso processo de seleção. Existe um controle da sanidade e rastreabilidade da matéria-prima, conta com modernos laboratórios e técnicos treinados para que o produto saia dentro do padrão.

Os processos pesquisados e testados constantemente garantem a certificação de controle de qualidade monitorada dos produtos e inspeção com o selo SIF (Sistema de Inspeção Federal). (ECONOMIA e DESENVOLVIMENTO, 2007)

Outro fator importante que coloca a FRIBOI em destaque refere-se ao controle sanitário e ao atendimento das normas específicas de cada país importador, entre outros. (FRIBOI, 2008).

#### 4.1.6 Quais as Estratégias Utilizadas pela FRIBOI para Ganhar e Permanecer no Mercado

A FRIBOI para ganhar mercado e continuar a crescer utilizou-se de algumas estratégias. No mercado nacional a estratégica é a distribuição geográfica das

plantas em diversos Estados, desta forma ela produz a carne em Estados onde o custo da matéria-prima estiver mais barato, diminuindo os custos do produto final e também para fugir do embargo da carne, pois a febre aftosa ainda não está erradicada do país.

Segundo o VALOR ECONÔMICO (2005) a decisão da FRIBOI de operar mais fábricas no Estado do Mato Grosso se explica pelos custos de produção, mais baixos em função da oferta de matéria-prima (boi) na região. No mercado paulista, por exemplo, a arroba do boi gordo custa cerca de R\$ 4 a R\$ 5 a mais que no Mato Grosso, por conta da grande disputa por parte dos frigoríficos instalados em São Paulo e também da menor oferta de animais.

Segundo REUTERS (2006) quando em 2006 surgiram os casos de febre aftosa no Mato Grosso do Sul e no Paraná, que fizeram com que mais de 50 países proibissem as importações total ou parcialmente da carne bovina brasileira, a FRIBOI em virtude da distribuição geográfica das unidades de abate no Brasil, e também no Mercosul, redirecionou a exportação da carne para plantas localizadas em áreas livre da doença.

Segundo a ISTO É DINHEIRO RURAL (2007) as unidades de Minas Gerais, Goiás e Mato Grosso, livres dos embargos, voltaram-se para o exterior. As de São Paulo, Paraná e Mato Grosso do Sul abasteceram os supermercados e açougues brasileiros.

Outra estratégia utilizada é comprar frigoríficos em processo de falência ou com dívidas altíssimas, porque a aquisição é realizada por um preço inferior ao preço cotado no mercado. Quando a FRIBOI adquiriu a Swift Armour na Argentina em 2005, segundo EXAME (2008) o grupo comprou seis plantas, com um investimento de cerca de US\$ 300 milhões. Pontevedra uma das plantas da Swift foi adquirida em 2006 em um leilão judicial. A fábrica estava completamente desmantelada e abandonada.

Segundo EXAME (2008) quando a Swift & Company foi comprada pelo FRIBOI, ela tinha uma dívida de 1,2 bilhão de dólares e era considerada, por muitos, um enorme abacaxi.

De acordo com FOLHA DE SÃO PAULO (2007) a FRIBOI pagará US\$ 400 milhões em dinheiro e assumirá US\$ 1 bilhão em dívidas da Swift. Segundo Sérgio Longo, diretor de finanças e de relações com investidores da JBS, a companhia estuda a forma de alongamento dessa dívida. O plano é fazer um lançamento de

US\$ 600 milhões em títulos emitidos pela própria Swift no mercado americano e completar o valor com um empréstimo ponte de US\$ 400 milhões.

Para o grupo estas aquisições refletem outras estratégias que vão mais além.

De acordo com a FRIBOI,

A aquisição da Swift Armour é estratégica para o crescimento e consolidação do grupo no mercado externo, pois a empresa argentina vende 70% de sua produção para o exterior (70 países). A Swift produz 56% das carnes cozidas e congeladas e 68% das carnes enlatadas da Argentina e tem como principal mercado os Estados Unidos que consome 50% da carne cozida congelada fornecida por ela. A aquisição na Argentina também protege a FRIBOI caso haja um problema sanitário no Brasil, já que poderia continuar exportando a partir do país vizinho se houvesse embargos. (VALOR ECONOMICO, 2005)

Com a compra da Swift & Company por 1,4 bilhões de dólares, a companhia abriu caminho para vender carne in natura para o mercado americano e asiático, onde o produto brasileiro ainda sofre restrições sanitárias. (VALOR ECONOMICO, 2005).

De acordo com BOI BRASIL S. A (2008) a aquisição da Swift Foods veio em momento oportuno. A empresa vinha registrando prejuízos trimestrais seguidos desde os casos de "vaca louca" nos EUA em 2004 que restringiram as exportações, além de estar mergulhada em prejuízos nas cifras de US\$ 48,6 milhões e de ser pega na blitz do Departamento de Imigração dos EUA com 1.300 trabalhadores ilegais em suas unidades, o que lhe rendeu perdas em torno de US\$ 30 milhões.

Batista disse que a aquisição representa um passo significativo para a indústria de carne bovina no Brasil, na América do Sul e em escala global. Segundo ele, a posição estratégica que o negócio garante para o novo grupo é "indiscutível". A nova empresa estará presente nos EUA, no Brasil, na Argentina e na Austrália, que, em conjunto, representam 45% do consumo mundial de carne bovina. (FOLHA ONLINE, 2007)

De acordo com a EXAME (2008),

A Expansão no exterior tem razões ainda mais estratégicas do que o óbvio ganho de escala. A compra de frigoríficos internacionais é uma maneira de abrir as portas de mercados

estratégicos que, em razão de recentes focos de febre aftosa no país, hoje impõem barreiras sanitárias às exportações brasileiras. Com unidades de negócios nos Estados Unidos e na Austrália, a FRIBOI resolve esse problema de maneira categórica: consegue ter acesso a 50% do mercado mundial que permanece fechado para o Brasil. Ou seja: a partir dessas novas unidades, a FRIBOI poderá alcançar compradores nos Estados Unidos, no Canadá, na Coreia do Sul e no Japão, entre outros. "A aquisição poderá abrir mercados para o Brasil, uma vez que a FRIBOI deve utilizar os canais de distribuição das unidades estrangeiras para distribuir a carne brasileira", diz Fábio Silveira, sócio da RC Consultores.

#### 4.1.7 A Importância do BNDES para a Internacionalização da FRIBOI

O BNDES criou em 2005, um programa para financiar as empresas que desejassem realizar investimento direto no exterior. A FRIBOI aliou o seu desejo de conquistar novos mercados com a oportunidade e em setembro de 2005 realizou a compra de 85,3% da empresa Argentina Swift Armour S.A.

De acordo com ALEM e CAVALCANTI (2005), foi à primeira operação de financiamento no âmbito de sua linha de internacionalização realizada pelo BNDES, a FRIBOI recebeu US\$ 80 milhões do Banco. O valor total da operação foi estimado em US\$ 200 milhões. Com a aquisição, estimou-se que as exportações totais do grupo FRIBOI deverão aumentar para cerca de US\$ 900 milhões em 2005, ante os US\$ 520 milhões de 2004. (ALEM E CAVALCANTI, 2005)

De acordo com o BNDES, um dos benefícios da operação é que a FRIBOI poderá usar canais de exportação da Swift em mercados em que ainda tem dificuldade de acesso, como o americano. Ao justificar a aprovação do financiamento o BNDES diz ainda que "a operação evita a compra do frigorífico argentino por concorrentes internacionais, o que reduziria as vantagens competitivas do grupo brasileiro, que se tornou, com a aquisição, um dos maiores do setor na América do Sul". (VALOR ECONÔMICO, 2005)

De acordo com VALOR ECONÔMICO (2005) o BNDES informou que o projeto de financiamento prevê que a FRIBOI deverá gerar divisas via exportações ou remessas de dividendos, "no valor correspondente a uma vez e meia o financiamento concedido pelo Banco". Para isso poderá utilizar novas tecnologias na área de enlatados e de embutidos de carne incorporadas da Swift.

O Financiamento para investimento direto no exterior, não foi o primeiro realizado pela FRIBOI junto ao BNDES. Segundo a FOLHA DE SÃO PAULO (2004), o grupo FRIBOI já obteve financiamento de R\$ 100 milhões em 2004, dentro do Programa de Apoio ao Fortalecimento da Capacidade de Geração de Emprego e Renda - Progeren - do BNDES. O financiamento está condicionado ao compromisso das companhias de ampliar o número de empregos e a receita num prazo determinado.

No caso do FRIBOI, que é o maior exportador de carne bovina *in natura* do país, o compromisso é de gerar 1.000 novos empregos. Segundo o diretor-financeiro da FRIBOI, os R\$ 100 milhões serão utilizados pela empresa como capital de giro, na melhoria da produtividade via treinamento de funcionários e na modernização de suas plantas. (VALOR ECONOMICO, 2004)

Segundo a EXAME (2008), o crescimento da FRIBOI se deve:

... Ao apoio do governo e dos fundos de pensão das empresas estatais. Boa parte da expansão da FRIBOI pode ser creditada à participação do BNDESpar, o braço de participações em empresas do BNDES. Desde o IPO na bolsa de valores, em junho de 2007, quando a empresa captou 1,4 bilhão de reais, a instituição vem desempenhando papel decisivo no financiamento da FRIBOI. Depois da abertura de capital, o BNDESpar arrematou o equivalente a 1,13 bilhão de reais em ações do frigorífico numa operação realizada no segundo semestre de 2007 -- dinheiro que foi utilizado para a aquisição da americana Swift. Agora, para realizar as últimas três compras, a FRIBOI fará um aumento de capital de 2,2 bilhões de reais e contará novamente com os velhos companheiros do BNDESpar, além do Petros, fundo de pensão dos funcionários da Petrobras, e do Funcef, o similar da Caixa Econômica Federal.

#### 4.1.8 O Papel Importante do Empreendedor no Crescimento da FRIBOI

Segundo ANDERSSON (1996, *apud* HEMAIL e HILAL, 2002), “o empreendedor é o indivíduo que desempenha ações empreendedoras, podendo ser o fundador da firma, o gerente ou outra pessoa qualquer”.

O sucesso da FRIBOI se deve ao espírito empreendedor e pelo pioneirismo bastante marcante na gestão do fundador.

Em 1957, a empresa FRIBOI era ainda apenas um açougue, mas o fundador Sr José Batista Sobrinho, viu uma oportunidade de expandir os negócios. Com a construção de Brasília, estabeleceu um dos primeiros abatedouros da região, abatendo de 25 a 30 bois por dia, para fornecer carne para as construtoras que estavam trabalhando na região.

Em 1970, o Sr. Zé Mineiro percebe que a empresa está crescendo rapidamente, mas não tinha um nome, e que era o momento certo para criá-lo. O nome FRIBOI é sugerido por um amigo e é aceito. Após a criação do nome da empresa, o objetivo fundamental era fortalecer a identidade da empresa, e fazer com que a empresa deixasse a categoria de matadouro de lado e se consolidasse como empresa frigorífica, para isso foi criada a logomarca da empresa.

A vocação para ser empreendedor estava no sangue da família. Segundo a REVISTA DINHEIRO RURAL (2006),

José Batista Junior o filho mais velho do fundador da FRIBOI, transformou a empresa criada pelo pai, no maior frigorífico do país e um dos cinco maiores no mundo. Ele deu a forma de agroindústria para o negócio com medidas simples e eficientes, uma delas foi mudar o horário de entrega aos clientes para a madrugada. “Todo mundo distribuía ao longo do dia, mas o consumidor vai ao açougue de manhã, comprar carne para o almoço. Como só eu entregava produto fresco antes disso acabou ganhando mercado”, conta Junior.

Em 1997, a FRIBOI deu mais um passo importante para seu crescimento, iniciou o processo de exportação.

Em 2000, a FRIBOI inova e cria a frota de busca, que permite levar 42 bois por unidade, permitindo aumentar a produção e preservar a qualidade e características do produto durante a distribuição. O resultado foi excelente e em 2003, é criada a Transporadora de Andradina, da Divisão de Transportes do Grupo.

A visão estratégica, com foco na política de expansão, iniciou a internacionalização da Companhia a partir de 2005 com a aquisição da Swift Argentina e em 2007 adquiriu a Swift & Company, terceira maior exportadora de carne dos Estados Unidos e foi à primeira empresa no setor frigorífico a negociar suas ações em bolsa de valores.

Para uma empresa ter sucesso na sua internacionalização, o executivo que atua no exterior deve ter visão do negócio. De acordo com ROCHA e MAGALHÃES (2002), os executivos no exterior precisam compreender os desafios e oportunidades

oriundos da atuação internacional, capacidade de se conectar á sociedade local, conhecimento do macroambiente internacional e seu impacto nas decisões de negócios [...] e capacidade de negociação em outras culturas.

Segundo a EXAME (2008) o empresário goiano Joesley Batista, presidente do frigorífico JBS-FRIBOI vem conduzindo os negócios com uma surpreendente agressividade, desde que assumiu, no fim de 2006, o comando da empresa. Em maio de 2007, Joesley arquitetou a oferta pública de ações da companhia e, logo em seguida, comprou a americana Swift, por 1,4 bilhão de dólares

De acordo com EXAME (2008),

Na arquitetura dessas aquisições, Joesley exerceu papel de destaque. Foi ele quem coordenou a estrutura financeira de cada uma delas. Apaixonado pelo mercado financeiro costuma se cercar de profissionais do ramo para conhecer as melhores soluções e opções para seu negócio. Aconselha-se freqüentemente com os economistas Affonso Celso Pastore (ex-presidente do Banco Central), Luiz Fernando Figueiredo (ex-diretor de política monetária do Banco Central) e Allan Hubbard, ex-assessor econômico do presidente americano George W. Bush. Embora seja a personificação desse novo momento da companhia, Joesley não atua sozinho. As decisões são compartilhadas com os irmãos José Batista Júnior, de 46 anos, e Wesley Batista, de 36. Segundo executivos do setor, os três têm uma sintonia incomum na gestão do grupo. Com base em características e habilidades pessoais, os irmãos Batista desempenham cada um a seu modo, funções complementares na expansão internacional da FRIBOI. Wesley, presidente do grupo nos Estados Unidos, é o estrategista. Percorre com freqüência todos os mercados importadores de carne brasileira e identifica as boas oportunidades de negócio fora do país. É ele também quem coordena a integração das empresas adquiridas no exterior. Membro do conselho de administração e ex-presidente executivo, Júnior entra em cena como negociador das aquisições. Carismático e político, ele tem a paciência e a sagacidade necessárias para fechar os acordos internacionais. "Wesley garimpa, Júnior negocia e Joesley paga a conta", resume um amigo próximo dos irmãos.

Há alguns anos procuram contratar executivos do mercado para o grupo, por acharem que precisam apostar na profissionalização. Mas a intenção nunca avança. 'O estilo de gestão da família sempre entra em choque e os executivos param por aí. (CANÇADO, 2007)

## 5 CONCLUSÃO

A principal motivação para realização deste trabalho foi de proporcionar uma contribuição para a área de economia internacional. O estudo sobre a internacionalização das empresas brasileiras ainda é muito recente e existem poucos estudos publicados.

Neste trabalho buscou-se mostrar o desenvolvimento da agroindústria de carne bovina no mercado nacional brasileiro e a sua participação no mercado mundial. Apresentando os principais fatores que impulsionaram o seu crescimento neste cenário onde está inserida a empresa FRIBOI.

O objetivo principal foi investigar o processo de internacionalização da empresa FRIBOI. Foram analisadas as etapas de evolução da empresa com base na abordagem da escola de Uppsala. A primeira etapa buscou identificar como a empresa se desenvolveu no mercado interno. A segunda etapa buscou mostrar a entrada da empresa no mercado internacional através da exportação e o seu crescimento neste mercado. A terceira etapa mostrou a abertura de escritórios comerciais que funcionam como distribuidores do produto nos países onde estão localizados. A quarta e última etapa mostrou o investimento no exterior através de aquisições de empresas em países estratégicos para o crescimento da empresa no mercado internacional.

Através da pesquisa realizada verificamos que a internacionalização da empresa teve uma forte influência dos fatos ocorridos no mercado nacional e internacional a partir da década de 1990. No Brasil a abertura econômica promoveu a modernização da empresa que buscou se adequar as normas para atender o mercado externo. A estabilidade da moeda e a inflação “controlada”, fez com que a empresa pudesse programar os seus investimentos. Outro fator que contribuiu para o seu processo de internacionalização foi o apoio do BNDES em financiar a compra da Swift Armour através do programa de financiamento em investimento direto.

Em relação ao mercado internacional a crise da doença da vaca louca na Europa e nos EUA abriu espaço para as empresas frigoríficas do Brasil exportar a carne bovina e a FRIBOI aproveitou a oportunidade e iniciou as sua exportações, dando o primeiro passo para a sua internacionalização. O resultado foi excelente, a quantidade de produto exportado cresceu de forma contínua e a experiência neste mercado encorajou os empresários a realizar investimentos externos. Com a

abertura de escritórios comerciais em países estratégicos que pudessem funcionar como distribuidores, foi outro passo importante para a aproximação do cliente e para aumentar ainda mais o conhecimento neste novo mercado. Quando a empresa percebeu a oportunidade de compra de uma concorrente que não estava bem financeiramente no mercado, realizou a consolidação no mercado internacional.

A FRIBOI uma empresa com 54 anos de existência e uma trajetória de sucesso, mostrou que é possível crescer através de planejamento e conhecimento do mercado onde se quer atuar. Em um mercado altamente competitivo é necessário investimento em processos, pessoas e buscar atender os padrões específicos de cada país onde se pretende atuar seja padrões culturais, políticos ou religiosos.

## 6 BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, G. (2006) Os Programas de Desenvolvimento Econômico do Centro-Oeste Brasileiro e suas Conseqüências: Anos 60 E 70. Campinas. Tese. Programa de Doutorado em Economia, Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas

ALEM, A.; CAVALCANTI, C. (2005) Revista do BNDES. O BNDES e o apoio a Internacionalização das Empresas Brasileiras: Algumas Reflexões. Rio de Janeiro, v 12, n 24, p. 43-76

ALBUQUERQUE V. Compra da Swift coloca JBS-Friboi em 45% do mercado mundial de carne. Folha Online, 30 maio 2007 Disponível em <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u300530.shtml>

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA EXPORTADA DE CARNE – ABIEC - Disponível em [http://www.abiec.com.br/estatisticas\\_relatorios.asp](http://www.abiec.com.br/estatisticas_relatorios.asp) (acesso em 10 de agosto de 2008)

BALASSA, B. Trade liberalization and revealed comparative advantage. The Manchester School of Economic and Social Studies, v 33, p. 99-123, 1965.

BANCO DO BRASIL - Disponível em <http://www.bb.com.br> (acesso em 05 de julho de 2008)

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES Disponível em <http://www.bndes.gov.br>.

BNDES. Relatório Setorial. Exportações de Carne Bovina: Desempenho e Perspectivas. Rio de Janeiro, 2001 p. 46

BARBOSA, F.; MOLINA, L. (2006) Conjuntura da carne bovina no mundo e no Brasil Artigo da Escola de Veterinária da UFMG.

BARRETO, A. (2002) A Internacionalização da Firma Sob o Enfoque dos Custos de Transação In: ROCHA, A.(Orgs). A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacionais. Rio de Janeiro: Mauad

BRASIL – Secretaria de Comércio Exterior (SECEX). **Evolução do Comércio Exterior Brasileiro e Mundial – 1950/2007**. Disponível em <http://www2.desenvolvimento.gov.br/sitio/secex/> (acesso em 10 de setembro de 2008)

BRITO A. (2007) Friboi compra a Swift e se torna o maior do mundo em carne bovina. O Estado de S. Paulo, 30 maio 2007

CANÇADO P.(2007) Do açougue para a liderança mundial. O Estado de S. Paulo, 30 maio 2007

CAMARGOS, D. A saga global dos caubóis de Anápolis. Agroexame, São Paulo, março 2008.

CAMPOS & CARRER (2008) Em apenas dez anos, a pecuária brasileira consolida-se como o maior exportador de carne do mundo, 22 agosto 2008 – Disponível em <http://www.camposecarrer.com.br/default.asp?secao=det.asp&codigo=18&tipo=2>

COSTA, A.; GARCIA J. (2007) O Boticário Como um Exemplo de Internacionalização de uma Empresa Brasileira. Artigo no prelo.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. (1995) Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. 3º Ed. Campinas: Papirus

ETTER, L.; LYONS, J. Problemas no mercado de carne atizam instinto comprador da JBS. The Wall Street Journal, São Paulo 04 agosto 2008 - Disponível em <http://online.wsj.com/article/sb121754580262702583.html>

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA – Disponível em <http://www.embrapa.br> (acesso em 15 de agosto de 2008)

FAO. **Statistical databases**. Disponível em <http://www.fao.org> (acesso em 13 de setembro de 2008)

FARINA, E. *et al.* (1997) **Competitividade: Mercado, Estado e Organizações**. São Paulo: Singular

FILHO, A. (2006) **Produção da Carne Bovina no Brasil Qualidade, Quantidade ou Ambas? SIMPOSIO SOBRE DESAFIOS E NOVAS TECNOLOGIAS NA BOVINOCULTURA DE CORTE, 2**. Brasília, 2008. Faculdade de Zootecnia e Engenharia de Alimentos – USP

FILHO R. (2006) **O Mercado de Carne Bovina no Brasil: Os Efeitos da Eliminação das Barreiras Tarifárias e Não-Tarifárias**. Porto Alegre-RS, 136 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

GRIGOROVSKI, P. *et. al.* (2001) **O BNDES e a Agroindústria nos anos 90**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial

HEMAIL, C.; HILAL, A. (2002) **O Processo de Internacionalização da Firma Segundo a Escola Nórdica**. In: ROCHA, A.(Orgs). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacionais**. Rio de Janeiro: Mauad

INFORMATIVO CNPC (2007) - **Conselho Nacional da Pecuária de Corte**. Congresso Internacional da Carne. São Paulo, ano VI, n 14

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE – Disponível em <http://www.ibge.gov.br> (acesso em 20 de agosto de 2008)

KRAUS, G. (2000) **Modelo de Internacionalização de Empresa Produtora e Exportadora Brasileiras**. Florianópolis. Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

LATTA, B. O alvo agora são os americanos. *Agroexame*, São Paulo, Ed. 489, p. 68,69 .2005

LUCA, V. (2001) Estudo de Mercado Exportação Carne Bovina 2001/2010 – Disponível em [www.agrocarnes.com.br](http://www.agrocarnes.com.br)

MACEDO, L. (2007) Investigação dos Determinantes da Rentabilidade das Exportações de Carne Bovina Brasileira no período 1995 á 2006. *Informações Econômicas*, SP, v 37, n 5, maio 2007.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA - Disponível em <http://www.agricultura.gov.br> (acesso em 30 de agosto de 2008)

MIRANDA, S. (2001). **Qualificação dos Efeitos das Barreiras não tarifárias sobre as exportações brasileiras de carne bovina**. São Paulo, . Tese (Doutorado em Economia Aplicada) – Setor de Ciências Econômicas, ESALQ/USP.

OLAVE, M.; NETO, J. (2005) A Formação de redes de cooperação e clusters em países emergentes: uma alternativa para PMES no Brasil. In: NETO, J. (ORGS). *Redes Entre Organizações*. Rio de Janeiro: Atlas

PAULA, S.; FILHO, P. (2001) **Exportações de Carne Bovina: Desempenho e Perspectivas**. Rio de Janeiro: BNDES Setorial

PINAZZA, L. A.; ALIMANDRO, R.(2000) *Revista agroanálises*. Novo mundo rural. v.20, n.4, p.12-26, 2000.

ROCHA, A.; ARKADER R. (2002) Internacionalização e Escolhas Estratégias na Indústria de Autopeças. In: ROCHA, A.(Orgs). *A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacionais*. Rio de Janeiro: Mauad

ROCHA, A. *et al.* Friboi inicia internacionalização dos frigoríficos de carne bovina. *Valor Econômico*, 31 agosto 2005.

ROCHA, A.; LOPES, F. (2007) Exportação de Commodities - Copersucar e Friboi brilham na exportação. Folha de São Paulo, 05 janeiro 2007.

ROCHA, A.; MAGALHAES F. (2002) A Formação de Executivos Internacionais In: ROCHA, A.(Orgs). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacionais**. Rio de Janeiro: Mauad

SABADIN, C. (2006). **O Comércio Internacional da Carne Bovina Brasileira e a Indústria Frigorífica Exportadora**. Campo Grande-MS, 123 f. Dissertação (Mestrado em Agronegócio) - Setor de Stricto Sensu em Agronegócios, consórcio entre a Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Universidade de Brasília e a Universidade Federal de Brasília.

SÁ, L.; STEFANO, F. (2007) O novo poder do Friboi José Batista Júnior deixa o comando do maior frigorífico do País para concorrer ao governo de Goiás e deflagra processo de sucessão no grupo. **Revista Isto é dinheiro Rural**

SACRAMENTO, I. et al. (2002) Aspectos Internos no Processo de Internacionalização de Empresas Brasileiras Prestadoras de Serviços de Informação. In: ROCHA, A.(Orgs). **A Internacionalização das Empresas Brasileiras: Estudos de Gestão Internacionais**. Rio de Janeiro: Mauad

SILVEIRA, J. **Agroindústria** - <http://agronegociononordeste.com.via6.com>, acessado no dia 21.04.08

SOARES, M. (2006) **Efeitos das Barreiras Comerciais sobre as Exportações Brasileiras de Carne Bovina para a União Européia no período de 1996 a 2005: Uma análise do Equilíbrio Parcial**. João Pessoa – PB, 66 f. Monografia (Graduação em Economia) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba.

STAL, E. (2005) Multinacionais Brasileiras: O papel da tecnologia na conquista do mercado externo. **Revista da Ciência da Administração**, v 7. p. 14

UNITED STATES DEPARTMENT OF AGRICULTURE – USDA. Disponível em <http://www.usda.gov> (acesso em 14 de setembro de 2008)

VERNON, R. Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US Enterprises. Basic Books. New York, 1971.

\_\_\_\_\_ A incrível história dos empreendedores brasileiros que ajudaram o país a conquistar a liderança mundial no mercado de carne. **Exame**, 25 maio de 2004

\_\_\_\_\_ BNDES irriga o caixa dos frigoríficos Friboi e Bertin **Valor Econômico**, 14 dezembro 2004

\_\_\_\_\_ Friboi acerta compra da Swift e vira maior frigorífico do mundo. **Revista Globo Rural**, 29 maio 2007 ed. 259

\_\_\_\_\_ Friboi compra e arrenda fábricas no Mato Grosso. **Valor Econômico**, 08 agosto 2005

\_\_\_\_\_ Friboi inicia internacionalização dos frigoríficos de carne bovina **Valor Econômico**, 31 agosto 2005

\_\_\_\_\_ JBS/FRIBOI, empresa líder no mercado mundial de carne bovina. **Economia e Desenvolvimento**, 2007, p 32 á 36.

\_\_\_\_\_ JBS Friboi reinaugura planta na Argentina. **Portal Exame** 11julho 2008  
Disponível em <http://portalexame.abril.com.br>

[www.jbs.com.br](http://www.jbs.com.br) – site da empresa