

ESTRATÉGIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE UMA GRANDE EMPRESA BRASILEIRA: O CASO JBS – FRIBOI

Aluna: Anelise Vieira Carneiro
Orientador: Angela da Rocha
Participante externo: Henrique Pacheco

Introdução

Este estudo se insere em um projeto mais amplo de pesquisa cujo propósito é o entendimento da forma pela qual se dá o processo de internacionalização das empresas brasileiras, comparativamente ao de empresas de outros países emergentes. Esta questão tem sido objeto de grande interesse recente no meio acadêmico, exatamente em função de se tratar de um novo fenômeno (Ramamurti e Singh, 2009). A relevância da proposta pode ser mais bem apreciada quando se consideram os recentes esforços do governo brasileiro na promoção da internacionalização de empresas brasileiras, tanto pela via da exportação como pela dos investimentos diretos no exterior.

A participação do Brasil no comércio internacional, durante décadas, girou em torno de 0,8% a 1%. Embora o Brasil seja um tradicional exportador de commodities, apenas na última década vem-se assistindo à expansão das exportações brasileiras.

Também no que se refere ao investimento direto no exterior, as empresas brasileiras avançaram tardiamente para a internacionalização, não só quando comparadas às dos países desenvolvidos, como às de outros países emergentes (ROCHA, 2002; ROCHA E SILVA, 2009). No entanto, o avanço recente é significativo, com centenas de empresas (as estimativas variam entre 300 e 800 empresas) já dispoindo de algum tipo de instalação, comercial, de montagem ou de produção no exterior. Esta expansão internacional foi em parte propiciada pelas condições macroeconômicas vigentes no país, entre as quais a estabilização econômica, a abertura do mercado brasileiro à concorrência estrangeira e a recente sobrevalorização da moeda, que torna mais “baratos” os investimentos no exterior. No entanto, a característica principal desses investimentos é sua natureza de busca de mercado, ou “*market seeking*” (DUNNING, HOESEL E NARULA, 1997). Outros fatores, como o efeito manada, *bandwagon effect*, também podem ser considerados como propulsores da internacionalização das empresas brasileiras.

No entanto, há fatores específicos das firmas que também têm papel decisivo nas decisões de internacionalização, como já se verificou em estudos anteriores sobre empresas brasileiras (BARRETTO E ROCHA, 2001). Esses fatores podem incluir desde o perfil dos dirigentes a fatores relacionados ao tamanho, à estrutura organizacional e às estratégias seguidas no Brasil, considerando-se seu potencial de adaptação a mercados externos.

A escolha de focar o estudo no setor de carne bovina se justifica pelo fato de o Brasil ser o maior exportador mundial do produto em valor e volume. Além disso, este setor é composto por grandes empresas, como a JBS-Friboi e a Marfrig, que a partir da década de 1990 realizaram fortes investimentos em modernização e expansão, antes de iniciarem sua expansão internacional por meio de investimentos diretos no exterior.

Objetivo

A pesquisa realizada buscou mapear as estratégias seguidas, de forma emergente ou deliberada, por uma grande empresa brasileira do setor de carnes: a JBS, do Grupo Friboi, analisando a estratégia internacional desta empresa, desde os seus primórdios até se tornar a líder mundial em seu setor de atividade.

Metodologia

A metodologia utilizada nesse estudo foi de natureza qualitativa, adotando-se o método de pesquisa de estudo de caso. Este método é frequentemente utilizado na área de Negócios Internacionais, quando se deseja obter entendimento mais profundo de determinado fenômeno empresarial. É típica do método a utilização de uma variedade de fontes para obtenção de dados sobre o caso. No presente estudo, as fontes de evidências empíricas utilizadas foram notícias em jornais e revistas de negócios, dissertações e teses, relatórios de pesquisa, site da empresa, notícias na internet, além de informações já coletadas e disponíveis em arquivos do NUPIN – Núcleo de Pesquisas em Negócios Internacionais do IAG/PUC-Rio.

A seleção do caso da JBS Friboi obedeceu ao critério de interesse e relevância. Trata-se de uma grande empresa brasileira que realizou aquisições em outros países e que foi fortemente apoiada pelo BNDES. Além disso, é líder mundial em seu setor de atuação. Assim, entre as multinacionais brasileiras, é uma das mais bem sucedidas. Desta forma, a análise do caso da internacionalização da JBS mostra-se da maior relevância para o entendimento de como se processa a internacionalização de grandes empresas brasileiras.

Este relatório apresenta uma descrição do processo de internacionalização da empresa, utilizando-se a sequência temporal de eventos.

Estudo de Caso JBS

O grupo Friboi começou com o patriarca José Batista Sobrinho, em 1953, com uma pequena planta de abate na cidade de Anápolis, interior de Goiás, com capacidade de abate de cinco cabeças de gado por dia. A empresa se expandiu, sob a direção dos filhos do fundador.

A. Breve Histórico

Conhecida pelo pioneirismo, a empresa foi a primeira a entrar no ramo de atividades no setor frigorífico no Brasil e em 2007 tornou-se a primeira companhia do setor frigorífico a realizar um IPO na Bolsa de Valores de São Paulo. Sua história é marcada por uma estratégia de crescimento considerada agressiva por analistas do mercado, de aquisições tanto de plantas de abate como de unidades produtoras de carne in natura e industrializada.

O ano de 2005 foi decisivo para o Grupo Friboi, que se reestruturou e passou a ser conhecido como JBS S/A. Já no ano de 2000, a empresa havia adquirido as operações no Brasil da multinacional Swift, operação intermediada pelo banco de investimentos americano JP Morgan. Em 2009, houve a fusão com a brasileira Bertin Ltda., ingressando assim no segmento de lácteos, alimentos para animais domésticos e biodiesel. Em 2011 a empresa possui 35 unidades de abate de bovinos, 16 centros de distribuição, sete unidades industriais de lácteos, duas unidades de confinamento, uma unidade de carne em conserva e uma de vegetais no Brasil.

Diversas aquisições foram realizadas nos últimos anos, tornando a JBS a maior empresa de processamento de proteína animal do mundo, atuando nas áreas de alimentos, couro, produtos para animais domésticos, biodiesel, colágeno, latas e produtos de limpeza. Atualmente, a empresa tem acesso a 100% dos mercados consumidores, com 140 unidades de produção no mundo, mais de 120 mil colaboradores,

B. Início do Processo de Internacionalização: Mercosul

Desde o ano de 1997 a empresa já realizava exportações de carne *in natura*, mas foi em agosto de 2005 que a JBS iniciou o seu processo de expansão internacional por meio de investimento direto. Foram adquiridas três plantas da Swift Armour S/A, maior produtora e exportadora de carne bovina da Argentina e duas plantas da Companhia Elaboradora de Produtos Alimentícios (CEPA). Com as aquisições na Argentina a empresa passou a dominar 50% do mercado mundial de carnes enlatadas. Em 2007, por meio de sua subsidiária Swift-Armour, comprou o frigorífico Col Car, localizado na cidade de Colonia Caroya, na província de Córdoba, e uma planta de abate de gado em Berazategui, em Buenos Aires, passando a operar em seis unidades naquele país.

Atualmente a unidade de negócios Mercosul compreende a produção de carne bovina no Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, a produção de Lácteos no Brasil, a produção de couros processados no Brasil além de outros produtos, tais como produtos PET, biodiesel, colágeno, higiene e limpeza, entre outros.

Na Argentina a empresa dispõe atualmente de seis unidades de abate, no Paraguai são duas unidades industriais e no Uruguai mais uma unidade industrial.

C. Expansão Internacional

A expansão internacional da empresa prosseguiu, partindo para mercados mais distantes geográfica e culturalmente. A empresa contou com financiamento e aportes de capital do BNDES, o que reduziu o risco envolvido nas aquisições internacionais.

Estados Unidos

No final do ano de 2006, foi iniciado o processo de incorporação de unidades nos Estados Unidos. Com o objetivo de consolidar sua base de distribuição no mercado americano, em 2007 a empresa incorporou a americana SB Holdings e suas subsidiárias Tupman Thurlow, Astro Sale International e Austral Foods. No mesmo ano, através de sua acionista controladora, a J&F Participações S.A., realizou a compra da americana Swift Food Company, passando a se chamar JBS USA.

A integração resultou na criação da maior empresa do mundo no setor de alimentos de proteína de origem bovina, maior empresa brasileira na área alimentícia e o terceiro maior produtor e processador de carne suína nos EUA. Porém a empresa teve como desafio recuperar a situação financeira da Swift, que vinha operando no vermelho e registrando margens menores que a de seus concorrentes.

Um ano após foi anunciada a conclusão da compra da Smithfield Beef e de suas operações de confinamento conhecidas como Five Rivers por 565 milhões de dólares. De acordo com reportagem publicada na Revista Exame, em 2008:

“A integração destas aquisições somada às unidades já existentes da JBS nos Estados Unidos proporciona à companhia a oportunidade para continuar reduzindo custos e implementando sinergias que agregarão valor tanto para seus fornecedores quanto para seus clientes”.

Em 2009 foi concluída a aquisição de 64% do capital social da americana Pilgrim's Pride Corporation, que marcou a entrada do JBS no setor de aves. Nos Estados Unidos, a empresa dispõe de 31 centros de distribuição, 29 unidades de abate de frango, 13 unidades de confinamento, 8 unidades de abate de bovinos, 3 unidades de abate de suínos, uma unidade de couros, uma unidade de abate de ovinos e uma unidade de processamento de carne bovina e suína embaladas e customizadas. Além de atuar no mercado americano, esta operação agregou três unidades industriais no México e uma em Porto Rico.

Austrália

Como resultado da entrada no mercado americano, a JBS se expandiu em 2007 para o mercado australiano, obtendo direitos sobre a marca Swift mundial e em 2008 incorporou a também australiana Tasman Group. No início de 2010, foi concluída a aquisição da Tatiara Meat Company através de sua subsidiária integral, Swift Australia, representando a entrada do JBS no setor de carne ovina. No mesmo ano, após a aprovação pelas autoridades competentes, incluindo o órgão antitruste da Austrália, a JBS concluiu a aquisição da Rockdale Beef. Segundo Wesley Batista, CEO da JBS USA:

“A adição da planta da Rockdale representa um passo importante em nossa estratégia de ganhar eficiência e satisfazer os nossos clientes. Com o confinamento integrado e bons produtores de gado na região, poderemos customizar ainda mais os nossos produtos e atingir os mais altos níveis de qualidade requeridos por muitos dos nossos clientes, particularmente na Ásia”

Atualmente, na Austrália, a JBS possui 10 unidades de abate de bovinos, cinco unidades de confinamento e cinco centros de distribuição.

A divisão Alimentos EUA abrange a carne bovina dos Estados Unidos e Austrália, a carne suína dos Estados Unidos e a carne de frango dos Estados Unidos, México e Porto Rico e carne ovina na Austrália.

Itália

A empresa entrou no mercado europeu no final de 2007, quando realizou a aquisição de 50% da italiana Inalca, uma das maiores produtoras de carne bovina da Europa. Assim, a empresa passou a fazer parte da lista de principais fornecedores da rede McDonald's e de outras empresas de *fast food* no continente. A JBS, que já era fornecedora da italiana Inalca, passou a ter acesso direto ao canal de vendas com o McDonald's. Em entrevista a Revista Exame de 07/12/2007, o diretor de relações com investidores da JBS, José Paulo Macedo afirma:

“Como parte da compra, a companhia brasileira passa a ter acesso à empresa de pesquisa de máquinas e patentes ligada à Inalca, a TecnoStar. Eles estão um nível acima de quase todas as empresas de carne do mundo, nessa área, já que conseguem automatizar processos ainda muito manuais, como o abate e a desossa. Podemos expandir os avanços obtidos lá para as nossas plantas em outros países”.

Rússia

No começo de 2010 foi inaugurada uma fábrica de produção de hambúrgueres e uma plataforma de distribuição nas proximidades de Moscou. Além de concentrar todas as atividades desenvolvidas pela subsidiária naquele país, a empresa fabricará produtos para o segmento de *fast food* além de vender matéria prima para outras indústrias de processamento.

Em 2011, em decorrência de atritos com os sócios italianos do grupo Cremonini é anunciada a dissolução da sociedade na Inalca, ao mesmo tempo a empresa anuncia a aquisição de 100% do capital da concorrente Rigamonti.

Além da Itália e Rússia, a empresa está presente na Inglaterra e na Bélgica, com plataformas de distribuição, e tem mais de quatro mil clientes diretos na Europa.

Até o começo de 2010, a empresa já tinha realizado 28 aquisições nos últimos 10 anos. Durante o seu processo de crescimento a empresa desenvolveu uma estrutura interna baseada na cultura informal da empresa e hoje conhecida como diretoria de governança corporativa. Com o objetivo de implementar a cultura da JBS dentro da nova empresa incorporada, são convocados cerca de 50 funcionários de diversas áreas como financeiro, recursos humanos e industrial para acompanhar o processo de integração. Tal modelo começou a ser desenvolvido desde a compra das primeiras operações na Argentina.

Após apostar em uma política agressiva, os planos para o futuro da JBS envolvem melhorias nas operações e integração das empresas compradas ao longo dos anos. No começo de 2011 adquiriu o Banco Matone, mas não pretende comprar outras empresas ainda nesse ano.

Embora a situação na Argentina não esteja favorável, o que chegou a causar o fechamento de algumas unidades no país, a empresa está confiante quanto aos resultados de suas operações no Mercosul, afetadas pela maior disponibilidade de matéria-prima, aquecimento da demanda e ganhos de sinergia pendentes.

Na divisão de alimentos bovinos e suínos USA, que inclui a Austrália, a perspectiva é positiva, já que o momento é favorável a exportações americanas devido ao enfraquecimento do dólar. Já a divisão de aves, representada pela Pilgrim's Pride, terá desafios nesse ano, já que o preço dos grãos está em alta. Apesar disso, a empresa acredita que poderá repassar a alta de preços para os seus produtos, uma vez que a demanda aumentará devido à alta de preços das carnes bovina e suína.

D. Outras Informações

A divisão de outros negócios envolve a produção e comercialização de lácteos, através de sete plantas industriais, de marcas como Vigor, Leco, Danubio, Faixa Azul, Serrabella, Amélia, Franciscano, Carmelita e Mesa. Também conta com 23 unidades industriais de couro no Brasil, uma na Austrália, uma nos EUA e uma na China, o que a tornou a maior exportadora de couros sob a marca Bracol, que são utilizados nos setores de calçados, automobilístico, moveleiro e de artefatos.

A JBS conta também com quatro unidades industriais para produção de produtos para animais de estimação. Desde 2007, a subdivisão de Produtos Pet voltou-se para o mercado nacional e lançou a marca FunPet, com o objetivo de aproveitar o know-how adquirido nas exportações para crescer no Brasil, onde está a segunda maior população de cães e gatos do mundo.

O setor de higiene e limpeza conta com três plantas industriais e produz produtos com as marcas próprias BioBriz e Lavarte, além de fornecedor produtos base para outras empresas do segmento. A JBS foi pioneira e é hoje em dia líder mundial na produção e comercialização de fibra natural de colágeno, através da Novaprom, que é utilizada principalmente na indústria de alimentos.

A última unidade da divisão de outros negócios é a de Biodiesel, que fica em Lins (SP) e tem capacidade instalada para a produção de 28 megawatts, a partir de óleos vegetais e gordura animal.

E. Situação Atual

A JBS-Friboi é atualmente um *player* global, sendo considerada uma das empresas brasileiras mais globalizadas. No entanto, enfrenta dificuldades de natureza variada, para as quais não dispõe de experiência prévia, nem se encontra estruturada, tais como problemas legais, societários, ou decorrentes da diversidade cultural de seu pessoal. No entanto, essas dificuldades são típicas de empresas multinacionais. O crescimento vertiginoso da empresa causa ainda preocupações pela dificuldade natural em absorver a grande quantidade de empresas adquiridas.

Considerações Finais

Este estudo de caso mostra como se desenrolou a internacionalização de uma grande empresa brasileira, a JBS, do Grupo Friboi. O processo de internacionalização da empresa caracterizou-se por grande rapidez, passando esta, em menos de uma década, de uma simples empresa doméstica, ainda que de grande porte, para uma multinacional com operações em vários continentes. Imprescindível nesse processo parece ter sido o apoio do BNDES, que se tornou sócio da empresa e viabilizou as aquisições internacionais.

Cabe mencionar que o processo de internacionalização da empresa não pode ser explicado pelas teorias comportamentais de internacionalização (JOHANSON E VAHLNE, 1977, 1990, 2003, 2009; JOHANSON E WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), nem as teorias econômicas (por exemplo, DUNNING, 1988) podem explicar as características e natureza do processo. De fato, a forte interferência governamental, por meio de apoio às aquisições, via financiamento e participação no capital (o BNDES é importante acionista da empresa hoje), não se assemelha à forma pela qual as multinacionais tradicionais de países desenvolvidos se desenvolveram, sugerindo que se trate de um tipo de multinacionalização peculiar às empresas de países emergentes.

A presente pesquisa deverá aprofundar os resultados obtidos até agora, analisando outras grandes empresas brasileiras para buscar identificar peculiaridades em seu processo de internacionalização.

Referências Bibliográficas

BARRETTO, A.; ROCHA, A. Patterns of internationalization of Brazilian firms and the decision to establish subsidiaries abroad. In: AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. (Eds.), **Advances in International Marketing**, Vol. 11, pp. 70–132. Amsterdam: JAI Press, 2001.

- DUNNING, J. H. **The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions.** *Journal of International Business Studies*, 1-31, 1988.
- DUNNING, J. H., VAN HOESEL, R.; NARULA, R. **Third World multinationals revisited: new developments and theoretical implications.** Discussion Papers in International Investment and Management, 227. Reading: University of Reading, 1997.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J.E. **The Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership.** *Journal of International Business Studies*, 40, 411-421, 2009.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J.E. **The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing market commitment.** *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32, 1977.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J.E. Business relationships learning and commitment in the internationalization process. **Journal of International Entrepreneurship**, 1(1), 83-101, 2003.
- JOHANSON, J., & VAHLNE, J.E. The mechanism of internationalization. **International Marketing Review**, 7(4), 11-24, 1990.
- JOHANSON, J., & WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four Swedish cases. **Journal of Management Studies**, 12(3), 305-322, 1975.
- RAMAMURTI, R.; SINGH, J. **Emerging multinationals in emerging markets.** Cambridge: Cambridge University Press, 2009.
- ROCHA, A.; SILVA, J.F. The internationalization of Brazilian firms: an introduction to the Special Issue. **Latin American Business Review**, v.10, n. 2, p.61-71, 2009.
- ROCHA, A. **A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional.** Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

Fontes Consultadas para Elaboração do Caso JBS

- BALTHAZAR, R. Aumenta a pressão contra a JBS nos EUA. **Valor Econômico**, São Paulo, p. B12, 03 jun. 2008.
- BOUÇAS, C. Friboi estréia em alimentos prontos e divulga carne orgânica no varejo. **Valor Econômico**, p. B5, 17 abr. 2006.
- MARTINEZ, C.; D'AMBROSIO D. Friboi amplia linha de produtos e avança sobre mercado da Unilever. **Valor Econômico**, São Paulo, p. B4, 26 dez. 2005.
- MONTEIRO, V. Friboi formaliza compra da Swift. **Gazeta Mercantil**, p. C7, 30 maio 2007.
- PIGATTO, G.; SANTINI, G. A. Internacionalização das empresas brasileiras frigoríficas. In: Anais do 47º SOBER – Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009.
- POZZOBON D. M.; SCHMIDT, C. M. Internacionalização sob a ótica das teorias econômicas: análise das abordagens praticadas pelos frigoríficos brasileiros. Anais do 46º SOBER - Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Rio Branco, 2008.
- ROCHA, A.A. Concorrentes tentaram “bloquear” brasileira. **Valor Econômico**, São Paulo, p. B12, 03 jun. 2008.
- RODRIGUES, L. Frigorífico JBS vira 3ª maior empresa do país. **O Globo**, Rio de Janeiro, p.28, 17 set. 2009.

SOBRAL, E. A aposta do JBS no papel. **Istoé Dinheiro**, v.14, n.714, p. 64-69, 15 jun./2011.

Sites Consultados

Agência Estado – Disponível em <http://www.ae.com.br/>.

Exame – Disponível em <http://www.exame.abril.com.br/>.

Export News – Disponível em <http://www.exportnews.com.br/>.

Istoé Dinheiro – Disponível em <http://www.terra.com.br/istoedinheiro/>.

JBS – Disponível em <http://www.jbs.com.br/>.

Revista Dinheiro Rural – Disponível em <http://www.terra.com.br/revistadinheirorural/>.

Valor Econômico – Disponível em <http://www.valoronline.com.br/>.