

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 e Silva, 2009). No entanto, o avanço recente é significativo, com centenas de empresas (as estimativas variam entre 300 e 800 empresas) já dispostas 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, Hoessel 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 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-Friboi mostra-se da maior relevância para o entendimento de como se processa a internacionalização de grandes empresas brasileiras.

O caso JBS-Friboi

A empresa foi fundada pelo empresário José Batista Sobrinho, de Goiás, em 1953, como um açougue. A empresa se expandiu, sob a direção dos filhos do fundador, atingindo, em 2004, o faturamento de 1,2 bilhão de dólares. O início do processo de internacionalização via investimento direto no exterior teve início em 2005, com a aquisição das operações argentinas da Swift. Em seguida, em 2007, a empresa adquiriu a Swift norte-americana, passando à liderança mundial no processamento de carne bovina, além de ingressar no processamento de carne de porco. Adquiriu também 50% da Inalco, da Itália, com vistas a facilitar sua penetração no mercado europeu. Em 2008 foram feitas novas aquisições nos Estados Unidos e na Austrália. Em 2009, adquiriu a Pilgrim's Pride, à época a segunda maior empresa de processamento de carne de frango nos Estados Unidos, e o frigorífico Bertin, no Brasil. Em 2010, realizou nova aquisição nos Estados Unidos. A empresa contou com aportes de capital do BNDES, o que reduziu o risco envolvido nas aquisições internacionais.

A JBS-Friboi é atualmente um *player* global, sendo considerada uma das empresas brasileiras mais globalizadas. No entanto, enfrenta dificuldades de natureza variada, para enfrentar 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.

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., 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.
- 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.