

Internacionalização de empresas de países emergentes: o caso das indústrias de carne brasileiras

Simone Geitenes Colombo (Universidade Federal do Paraná) simonegeitenes@gmail.com
Marcelo Gechele Cleto (Universidade Federal do Paraná) mgcleto@ufpr.br
Larissa Barbosa Taquetti (Universidade Federal do Paraná) larissataquetti@gmail.com
Rosane Malacarne (Universidade Federal do Paraná) rosane_malacarne@hotmail.com
David Iubel de Oliveira Pereira (Universidade Federal do Paraná) iubel.david@gmail.com

Resumo:

O aumento na demanda de carnes mundial impactou nas estratégias adotadas pelas empresas frigoríficas para manterem-se competitivas, sendo uma delas a inserção no mercado internacional em busca de vantagens que as tornassem mais lucrativas. Desta forma, estudos relacionados a temática das formas de entrada de multinacionais no exterior têm despertado interesse de pesquisadores de negócios internacionais no sentido de compreender como tais processos ocorrem. Por este motivo, este artigo tem como objetivo analisar os casos das empresas multinacionais brasileiras do setor de carnes em relação aos três pilares do arcabouço institucional de Scott e dos fatores de tais pilares descritos por Rocha e Ávila (2015). Para isto, analisaram-se quatro casos das empresas mais internacionalizadas do setor: JBS, Marfrig, BRF e Minerva Foods por meio de dados secundários, lançando-se mão de levantamento bibliográfico (teses, dissertações, artigos científicos, reportagens de jornais e revistas da área, sites das empresas). Identificou-se que as empresas em questão internacionalizaram-se seguindo alguns dos fatores dos três pilares tais como: nível de intervenção do governo e o grau de protecionismo no pilar regulatório, adaptações em seus sistemas de produção para atender mercados com valores e crenças distintos no pilar normativo e adoção de novas práticas gerenciais no pilar cultural cognitivo.

Palavras chave: Internacionalização, indústria da carne, multinacionais.

Internationalization of emerging companies: the case of Brazilian meat industries

Abstract

The increase in demand for meat worldwide impact on the strategies adopted by slaughterhouses to remain competitive, one of the insertion in the international market in search of advantages that become more profitable. Thus, studies related to the theme of the forms of input multinationals abroad have attracted interest from international business researchers in order to understand how these processes occur. For this reason, this article aims to analyze the cases of Brazilian multinational companies in the meat sector in the three pillars of the institutional framework of Scott and pillars of such factors described by Rocha and Avila (2015). For this, we analyzed four cases of the most internationalized companies in the sector: JBS, Marfrig, BRF and Minerva Foods through secondary data, launching literature hand (theses, dissertations, journal articles, newspaper articles and magazines area, company websites). It was found that the companies concerned internationalized by following some of the factors of the three pillars such as government intervention level and the degree of protectionism in the regulatory pillar adjustments in their production systems to serve markets with different values and beliefs in normative pillar and adoption of new management practices in the cognitive cultural pillar.

Key-words: Internationalization, meat industry, multinational

1. Introdução

As constantes mudanças no consumo e demanda de carnes mundial levou as organizações industriais frigoríficas a buscarem novos mercados para manterem-se competitivas. Neste sentido, surgiram diversas opções para a inserção destas empresas no mercado internacional como as exportações, a aliança com outras empresas e até a possibilidade de implantação de unidades produtivas no exterior.

A expansão das empresas multinacionais têm despertado interesse de pesquisadores de negócios internacionais aumentando significativamente os estudos sobre o tema (DIAS, CAPUTO e MARQUES, 2012). Diversos temas referente a internacionalização de empresas tem sido abordados pela literatura como determinantes da localização de subsidiárias, motivações para a expansão para mercados externos, grau de internacionalização e modos de entrada no mercado internacional (DUNNING e LUNDAN, 2008). A decisão pela internacionalização de uma empresa deve acontecer depois de um planejamento estratégico adequado, visto que depende de uma série de fatores tanto internos quanto externos à organização. Segundo Dunning e Lundan (2008) a teoria institucional auxilia o avanço na compreensão das diferentes formas das multinacionais contemporâneas.

De modo a contribuir com a temática internacionalização de empresas de países emergentes, este trabalho tem como objetivo analisar os casos das empresas multinacionais brasileiras do setor de carnes sob a luz dos pilares do arcabouço institucional de Scott e dos fatores descritos por Rocha e Ávila (2015).

2. Internacionalização de empresas multinacionais emergentes

As crises econômicas mundiais que as empresas enfrentam desencadeiam uma onda de reestruturação organizacional, especialmente as empresas de países emergentes que procuram oportunidades a fim de manterem suas operações. Essa tendência leva tais empresas a aventurarem-se no exterior por meio de fusões, aquisições, alianças, entre outros modos de entrada (LUO *et al.*, 2011). A escolha do modo de entrada, seja subsidiária integral ou *joint venture*, é uma das principais decisões que a empresa investidora deve tomar ao entrar em um mercado estrangeiro (ROCHA e ÁVILA, 2015).

Para Luo *et al.* (2011) as empresas privadas de países emergentes se internacionalizam por dois motivos principais: a exploração de suas vantagens competitivas e evitar as imperfeições do mercado do país de origem (dificuldades institucionais e econômicas) enquanto desfruta da expansão de domínio geográfico para aumentar a sua rentabilidade e capacidade de produção.

Peng e Denis (2008) abordam a visão baseada na instituição em negócios internacionais como uma estratégia para explicar as decisões de investimentos no exterior pelas empresas de países emergentes. Esta visão tem como base o arcabouço institucional de Scott que tenta conciliar os principais pensamentos das teorias institucionais existentes. Para Scott (2008, p.48) “instituições são compostas de elementos regulatórios, normativos e cultural cognitivos que, junto com atividades associadas e recursos, fornecem estabilidade e significado à vida social”.

O pilar regulatório é o que estabelece regras, inspeciona conformidades, e caso necessário, cria sanções para o seu descumprimento (SOUZA, 2011). Neste sentido, os ambientes institucionais regulatórios dos países podem ser de maior ou menor qualidade. No caso de maior qualidade

regulatória, há respeito aos direitos e liberdades civis às leis e regulamentos. Já no caso de menor qualidade regulatória, o governo pode intervir nos negócios de forma imprevista, a força da lei não é consistente (ROCHA e ÁVILA, 2015).

Já o pilar normativo é composto por um sistema de normas e valores que têm caráter prescritivo e representam expectativas de atores envolvidos em determinado meio social (SCOTT, 2008). Diferentemente do pilar regulatório que é resultado de pressões coercitivas, o pilar normativo pode ser traduzido na forma da cultura nacional de determinado país, pois reflete valores e crenças do comportamento humano (ROCHA e ÁVILA, 2015).

O terceiro e último pilar é o cultural cognitivo que diz respeito às interpretações que impactam a atividade humana e são dadas como certas (SCOTT, 2008). Refere-se à maneira pela qual os indivíduos percebem e interpretam a realidade. Neste pilar ação é entendida como uma interpretação subjetiva (ROCHA e ÁVILA, 2015).

O Quadro 1 apresenta os principais fatores dos três pilares da Teoria Institucional.

Pilares	Fator do país hospedeiro	Descrição
Regulatório	Nível de intervenção do governo	Capacidade do governo para formular e implementar políticas e normas que interfiram no setor privado.
	Grau de protecionismo	Grandeza em que o governo aplica medidas protecionistas.
	Qualidade do arcabouço jurídico	Qualidade do arcabouço jurídico do país para facilitar a criação e gestão de negócios por firmas estrangeiras.
	Restrições ao investimento estrangeiro	Dimensão em que o governo impõe regras que dificultam a aquisição e gestão de empresas por investidores estrangeiros.
	Proteção a direitos de propriedade	Instrumentos que asseguram ao proprietário de um ativo o poder discricionário de utilizá-lo e usufruir dos retornos por ele propiciados.
	Sistema judiciário	Qualidade do Poder Judiciário para encorajar o respeito às leis e assegurar seu cumprimento.
Normativo	Valores	Fundamentos de natureza moral que orientam o comportamento da sociedade na condução de negócios
	Crenças	Convicções da sociedade local acerca do que é “verdadeiro”
	Relações de confiança	Facilidade para a construção de confiança e grau de influência dos relacionamentos nos negócios
	Corrupção	Intensidade da corrupção no sistema político
	Mentalidade burocrática	Rigidez na aplicação de regras e procedimentos administrativos desnecessários
Cultural cognitivo	Estereótipos	Percepção desfavorável acerca do investidor externo, em função de seu país de origem
	Práticas gerenciais	Posturas, atitudes e procedimentos de gestão
	Identidades	Aspectos socioculturais do país hospedeiro

Fonte: Rocha e Ávila (2015)

Quadro 1 – Descrição dos principais fatores dos três pilares da teoria institucional em negócios internacionais

Rocha e Ávila (2015) buscaram identificar fatores relacionados aos três pilares do ambiente institucional de modo a orientar estudos sobre as formas de entrada de multinacionais de países emergentes no exterior.

3. Metodologia

Esta pesquisa possui abordagem qualitativa, o que segundo Silva e Menezes (2005) requer a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Como procedimento técnico, foi realizado estudo de múltiplos casos valendo-se de dados secundários por meio de levantamento bibliográfico (teses, dissertações, artigos científicos, reportagens de jornais e revistas da área, sites das empresas).

A partir dos dados coletados realizou-se análise e interpretação para verificar o comportamento das empresas quanto aos pilares regulatório, normativo e cultural cognitivo.

4. O caso da multinacional JBS SA

Vários são os trabalhos que têm abordado o caso da empresa brasileira que se tornou um grande *player* global no setor de carnes, a JBS.

Cita-se como exemplo, discussões sobre o caso da empresa em relação aos modelos de competitividade internacional e internacionalização com ênfase na estratégia de competitividade de Porter (TEIXEIRA; CARVALHO e FELDMANN, 2010), análise de mudanças estratégicas de internacionalização passando da atividade basicamente exportadora para as aquisições de subsidiárias no exterior (STAL, SEREIA e SILVA, 2010), e estudo das abordagens de internacionalização praticadas pelos frigoríficos brasileiros sob as teorias econômicas (POZZOBON, 2008). Já Spohr e Silveira (2012) preocuparam-se em questionar se as teorias tradicionais de internacionalização são adequadas para explicar a expansão internacional das multinacionais de países emergentes.

A JBS teve sua origem no ano de 1953 a partir de operações de uma pequena planta em Anápolis, no estado de Goiás, com capacidade de processamento de apenas cinco cabeças de gado por dia. De 1970 a 2001 a empresa expande significativamente as operações no setor de carne bovina no Brasil alcançando a capacidade de abate diária de 5,8 mil cabeças (JBS, 2016).

Em 2005, a JBS dá o primeiro passo no exterior, adquirindo a *Swift-Armour*, maior produtora e exportadora de carne bovina da Argentina (O GLOBO, 2013; JBS, 2016). Em 2007 compra a americana *Swift Company*, representando seu ingresso nos mercados de bovinos e suínos nos EUA e Austrália (O GLOBO, 2013; JBS, 2016).

O Quadro 2 apresenta uma síntese das aquisições realizadas pela empresa ao longo dos anos.

Ano	Aquisição	País
2005	Swift-Armour	Argentina
2007	Swift Company	EUA
	Tasman Group	Austrália
2008	Smithfield Beef	EUA
	Five Rivers	EUA e Canadá
2009	Pilgrim's Pride	EUA
	Bertin	Brasil
	Tatiara Meats	Canadá
2010	Rockdale Beef	Canadá
	Grupo Toledo	Bélgica
	McElhaney	EUA
2012	Frangosul	Brasil
2013	Seara	Brasil

Fonte: elaborado pelos autores com base em JBS (2016)

Quadro 2 – Síntese das aquisições realizadas pela JBS

Atualmente, a JBS é líder mundial em processamento de carnes bovina, ovina e de aves e tem uma forte participação na produção de carne suína. Possui mais de 200 mil colaboradores e 340 unidades de produção atuando na área de alimentos, couro, biodiesel, colágeno, embalagens metálicas e produtos de limpeza (FRIBOI, 2016).

5. O caso da multinacional Marfrig

A Marfrig iniciou suas atividades no ano de 1986, trabalhando com cortes de carnes especiais para grandes redes de restaurantes do Brasil. No ano 2000 inicia suas atividades de exportação por meio da marca GJ. A empresa passa a operar unidades em outros países no ano de 2006 com aquisições de subsidiárias na América do Sul (MARFRIG, 2016a).

O Quadro 3 apresenta as aquisições e *joint ventures* realizada pela empresa ao longo dos anos.

Ano	Aquisição	Joint venture	País
2006	Breeders and Packers		Argentina
	Tacuarembó S.A		Uruguai
	Inaler S.A		Uruguai
	50% Quinto Cuarto S.A.		Chile
	Kilo Certo		
2007	Pampeano		Brasil
	Frigorífico Mabella Ltda		
	100% Quinto Cuarto S.A.		Chile
	Frigorífico Patagônia S.A.		Chile
	Mirab S.A		Argentina
	Frigorífico La Caballada		Uruguai
	Quickfood S.A.		Argentina
2008	Moinhos Cruzeiro do Sul Ltda.		Brasil
	DaGranja Agroindustrial Ltda		Brasil
	Carroll's Food do Brasil		Brasil
	CDB Meats		Reino Unido
2010	Moy Park		Irlanda do Norte
	O'Kane		Irlanda
2011	Keystone Foods		EUA
		COFCO	
		Chinwhiz Poultry	China
		Vertical Integration	

Fonte: elaborado pelos autores com base em Marfrig (2016a)

Quadro 3 – Síntese das aquisições realizadas pela Marfrig

Atualmente a Marfrig é uma das maiores companhias de alimentos à base de carnes bovina, ovina, de aves e de peixes do mundo. Possui unidades produtivas, comerciais e de distribuição instaladas em 11 países (MARFRIG, 2016b).

6. O caso da multinacional BRF SA

A BRF SA surgiu no ano de 2009 a partir do processo de unificação entre Perdigão e Sadia, duas das maiores indústrias de alimentos do Brasil. A Perdigão teve origem no ano de 1934, a partir de um pequeno negócio familiar no estado de Santa Catarina. A Sadia surgiu no mesmo estado no ano de 1947. No ano 2000 a Perdigão entra no mercado de peru e inicia o processo de exportação desta carne para a América do Sul, sendo que no mesmo ano é aberto o primeiro escritório da empresa no exterior, em Londres na Inglaterra (BRF, 2016). Em 2011 é anunciado o desenvolvimento de uma unidade de processados no Oriente Médio.

O Quadro 4 apresenta as aquisições e *joint ventures* realizada pela BRF após a fusão entre Perdigão e Sadia.

Ano	Aquisição	Joint Venture	País
2011	Avex		Argentina
	Danica		Argentina
	Quick Foods		Argentina
2012	49 % Federal Foods		Oriente Médio
		Dah Chong Hong	China

Fonte: elaborado pelos autores com base em BRF (2016)

Quadro 4 – Síntese das aquisições realizadas pela BRF SA após fusão entre Sadia e Perdigão

Em 2015 foi criada a SATS BRF na Ásia, na China é lançada a Sadia com linha de snacks, no Oriente Médio é adquirida fatia da QNIE e na Argentina foram compradas as marcas Vieníssima (salsichas), Goodmark (hambúrgueres), Manty e Delícia (margarinas) por meio das subsidiárias Avex e Quick Foods (BRF, 2016).

Atualmente, a BRF AS possui mais de 105 mil funcionários em 35 unidades industriais no Brasil bem como 16 fábricas no exterior sendo 9 na Argentina, 4 na Tailândia, uma no Reino Unido, uma na Holanda e uma nos Emirados Árabes. Também possui 40 centros de distribuição (BRF, 2016).

7. O caso da multinacional Minerva Foods

A história da Minerva Foods iniciou em 1957, a partir da criação de gado e prestação de serviços de logística para transporte de gado de fazendas para abatedouros, realizadas pela família Vilela de Queiroz. No ano de 1992, a família compra o frigorífico Minerva do Brasil SA, na cidade de Barretos/SP, unidade de abate e processamento e atual sede da empresa. Nos anos seguintes a empresa passou a adquirir unidades em várias cidades do Brasil, incluindo Palmeiras de Goiás/GO em 2004, Batayporã/MS em 2006, Rolim de Moura/RO em 2007 e nos estados de Tocantins e Pará também em 2007. Em 2008 a empresa adquire sua primeira subsidiária no exterior, o frigorífico Friasa, no Paraguai com capacidade de abate de 700 cabeças/dia (MINERVA FOODS, 2016).

O Quadro 5 apresenta as aquisições e *joint ventures* realizadas pela Minerva Foods ao longo dos anos.

Ano	Aquisição	Joint venture	País
2008	Friasa		Paraguai
2009		Dawn Farms Foods	Irlanda
2011	PUL		Uruguai
2012	Frigomerc		Paraguai
2014	Carrasco		Uruguai
	Red Cárnica SAS		
2015	Red Industrial Colombiana SAS		Colômbia

Fonte: elaborado pelos autores com base em Minerva Foods (2016)

Quadro 5 – Síntese das aquisições realizadas pela Minerva Foods

Atualmente a Minerva Foods é uma das líderes na América do Sul na produção e comercialização de carne *in natura* e seus derivados, exportação de gado vivo, além da atuação no processamento de carne bovina, suína e de aves. Possui 17 plantas de abate de bovinos sendo 11 localizadas no Brasil, 3 no Paraguai, 2 no Uruguai e 1 na Colômbia. A empresa exporta para mais de 100 países e possui 9 escritórios comerciais, 11 centros de distribuição localizados no Brasil, Paraguai, Colômbia e Chile (MINERVA FOODS, 2016).

8. Análise da internacionalização das empresas em estudo

Com o propósito de analisar o processo de internacionalização das quatro empresas estudadas, primeiramente verificou-se o grau de internacionalização de cada uma nos últimos seis anos de forma a compará-los.

A Fundação Dom Cabral apresenta todos os anos o *Ranking FDC das multinacionais brasileiras* que tem o objetivo de monitorar o processo de internacionalização das empresas brasileiras e ordená-las de acordo com seu grau de internacionalização. O *ranking* permite entender as estratégias internacionais adotadas pelas empresas bem como os resultados alcançados, gerando conhecimento as empresas e comunidade acadêmica e leva em consideração as vendas, os ativos e o número de funcionários bem como o total e a participação das subsidiárias (FDC, 2012). A figura 1 apresenta a comparação entre os graus de internacionalização das empresas nos últimos seis anos.



Figura 1 – Grau de internacionalização das multinacionais brasileiras do ramo alimentício

Fonte: elaborado pelos autores com base em dados dos relatórios FDC (2010, 2011, 2012, 2013, 2014 e 2015).

Nota-se que no ano de 2010 a Minerva Foods não aparecia no *ranking* das empresas mais internacionalizadas do Brasil. Verifica-se também que a primeira subsidiária no exterior adquirida pela empresa foi apenas no ano de 2008 enquanto as demais iniciaram este processo anos antes, a JBS em 2005 e Marfrig em 2006. Neste mesmo ano a BRF SA ainda estava se adaptando ao processo de fusão entre Sadia e Perdigão, apresentando um baixo grau de internacionalização.

Nos três anos seguintes, a JBS permanece como a empresa mais internacionalizada em comparação a suas concorrentes, enquanto a Minerva Foods ultrapassa a BRF no ano de 2013 e mantém-se a frente atualmente. No ano de 2014 a Marfrig ultrapassa a JBS e em 2015 continua sendo a empresa de alimentos líder no *ranking* das mais internacionalizadas do Brasil.

Nota-se que enquanto a JBS teve suas últimas aquisições internacionais em 2010, a Marfrig firmou duas *joint ventures* no ano de 2011 com a China, uma com a COFCO, voltada à logística e distribuição de alimentos e outra com a *Chinwhiz Poultry Vertical Integration* com foco na produção de aves (MARFRIG, 2016a).

Verifica-se que todas as empresas iniciaram com aquisições em países da América do Sul. Em seguida, enquanto JBS, Marfrig e BRF buscaram investir em outros continentes, adquirindo subsidiárias em diversos países, A Minerva Foods firmou apenas uma *joint venture* com uma empresa irlandesa, mantendo suas subsidiárias apenas em países da América do Sul.

À medida em que a JBS tem como principal interesse os países desenvolvidos, a BRF fixou suas estratégias em mercados emergentes. Enquanto a JBS aproveitou o período pós-crise de 2008, com o real valorizado e o apoio do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), para investir em ativos mais baratos nos Estados Unidos (PORKWORLD, 2016) adquirindo no mesmo ano a *Tasman Group*, na Austrália, a *Smithfield Beef*, divisão de bovinos da *Smithfield Foods*, nos EUA, e os confinamentos da *Five Rivers*, com capacidade para engordar 2 milhões de animais por ano (JBS, 2016). A BRF teve o desafio de integrar Sadia e Perdigão, duas empresas com culturas distintas e acabou por deixar as operações internacionais para segundo plano (PORKWORLD, 2016).

A seguir são discutidos os principais fatores relacionados aos três pilares da Teoria Institucional de negócios internacionais e a internacionalização dos frigoríficos brasileiros.

8.1 Pilar regulatório

Para Stal, Sereia e Silva (2010), um dos principais fatores que motivaram as aquisições de subsidiárias no exterior por frigoríficos brasileiros após 2005, foram as dificuldades encontradas para exportação de carnes devido a crises alimentares como a doença BSE em bovinos na Europa e EUA. Na tentativa de diminuir as barreiras técnicas e sanitárias impostas por mercados mais exigentes como EUA, Canadá e União Europeia, os frigoríficos brasileiros passaram a adquirir unidades de produção em países protecionistas, possibilitando a aproximação de seus clientes e a expansão de mercado.

Países como o Japão, Coréia do Sul, EUA e Canadá proíbem as importações de carne bovina *in natura* de países aonde ainda existem riscos de novos focos de febre aftosa e possuam programas ativos de vacinação do rebanho bovino contra esta doença (PIGATO e SANTINI, 2009). A União Europeia, por sua vez, faz exigências relacionadas à rastreabilidade dos animais, bem como a rastreabilidade dos cortes exportados e a sua ligação com os animais que deram origem ao produto (PIGATO e SANTINI, 2009).

8.2 Pilar normativo

Para este pilar cita-se como exemplo a exportação de carne bovina e de aves para países islâmicos que só pode ser feita por frigoríficos com certificação *Halal*, que significa que o abate e processamento da carne seguiu as regras da religião muçulmana (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2014). A carne suína não é consumida por estes países por questões religiosas (FOLHA DE SÃO PAULO, 2009). A certificação *Halal* foi criada para possibilitar a exportação e o consumo de produtos provenientes de países não muçulmanos para a comunidade Islã. As empresas JBS, Marfrig, Minerva e BRF são certificadas para este tipo de abate (PORTAL DO AGRONEGÓCIO, 2014). A BRF anunciou no ano de 2016 que será criada uma subsidiária Sadia *Halal* destinada a produzir, distribuir e comercializar alimentos voltados ao mercado islâmico, porém ainda não há informações precisas de onde será localizada tal unidade (CARNETEC, 2016).

Outro exemplo é a certificação EUREPGAP adotada por redes varejistas como Tesco e Carrefour, a qual possui normas relacionadas à qualidade e inocuidade dos alimentos, preocupação com a forma com que os alimentos são produzidos, com destaque para a preservação ambiental, saúde e segurança dos trabalhadores e também bem estar animal (PIGATO e SANTINI, 2009).

8.3 Pilar cultural cognitivo

A estratégia de aquisições de subsidiárias no exterior não serve apenas para mostrar a força dos frigoríficos brasileiros, mas também permite que tais empresas conheçam procedimentos de produção pecuária realizados em outros países e os implantem no Brasil (STAL, SEREIA e SILVA, 2010).

A postura adotada por consumidores em adquirir carnes com rigoroso controle de qualidade têm aumentado significativamente nos últimos anos levando a indústria da carne a adotar novos procedimentos e tecnologias para alcançar patamares elevados de qualidade em seus produtos. Neste sentido compreender a percepção dos consumidores em relação às características de qualidade é importante para a indústria de carnes, uma vez que, os produtores são incentivados a aumentar o nível de segurança de seus produtos se os consumidores estiverem dispostos a pagar por alimentos mais seguros (UBILAVA e FOSTER, 2009). Desta forma, adotar práticas gerenciais inovando ou introduzindo novas tecnologias e processos de países desenvolvidos e/ou com controle de qualidade de carnes mais rigoroso torna-se mais fácil quando as empresas migram para tais países.

9. Considerações finais

As vantagens climáticas, territoriais e melhoramento genético posicionaram o Brasil como um dos maiores produtores e exportadores de carnes bovina, suína e de aves. Porém a ocorrência de crises alimentares nas últimas décadas prejudicaram as exportações do país para mercados mais exigentes. A partir daí, os frigoríficos brasileiros precisaram rever suas estratégias para comercialização internacional, focando principalmente nas aquisições de subsidiárias para produção em outros países bem como alianças com grandes empresas internacionais do setor. Tais investimentos trouxeram diversos pontos positivos como a aproximação com o mercado consumidor, desenvolvimento de novas competências e expansão geográfica de mercado.

Este trabalho visou contribuir com o conhecimento das práticas adotadas e os modos de entrada de empresas multinacionais de países emergentes, apresentando casos de quatro grandes indústrias da carne brasileiras. Estas práticas foram analisadas sob a luz dos três pilares da Teoria Institucional de negócios internacionais apresentados por Scott (2008) e dos fatores levantados por Rocha e Ávila (2015).

Foi identificado, a partir de revisão bibliográfica, que as empresas em questão internacionalizaram-se seguindo alguns dos fatores descritos, como o nível de intervenção do governo e o grau de protecionismo no pilar regulatório, adaptações em seus sistemas de produção para atender mercados com valores e crenças distintos no pilar normativo e adoção de novas práticas gerenciais no pilar cultural cognitivo.

Verificou-se também que as empresas em estudo começaram com processos de exportação e, a partir no ano de 2005, iniciaram investimentos em aquisições no exterior no sentido de diminuir as barreiras técnicas e sanitárias impostas por países protecionistas.

Pode-se concluir que a indústria da carne brasileira tornou-se uma grande competidora no mercado internacional, porém ainda são necessários estudos e investimentos no sentido de diminuir entraves para a comercialização de carnes e produtos cárneos no exterior.

Referências

BRF. *Quem somos.* 2016. Disponível em: <<https://www.brf-global.com/brasil/sobre-brf/quem-somos-nossa-historia>>. Acesso em: 02/08/2016.

CARNETEC. *BRF cria subsidiária Sadia Halal para atender mercados muçulmanos.* 2016. Disponível em: <<http://www.carnetec.com.br/Industry/News/Details/67258>>. Acesso em: 05/08/2016.

DIAS, J. C.V.; MÜLLER, J. M.S.; PORTILHO, R. M. R. *A Propriedade Intelectual e os Dez Anos da Lei de Inovação: conflitos e perspectivas.* Rio de Janeiro: Gramma, 2015.

DIAS, A. C. A. M.; CAPUTO, A. C.; MARQUES, P. H. M. *Motivações e impactos da internacionalização de empresas: um estudo de múltiplos casos na indústria brasileira.* Revista do BNDES, Rio de Janeiro, n. 38, p. 139-180, 2012.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. *Multinacional enterprises and the global economy.* 2ª ed. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2008.

FDC, Fundação Dom Cabral. *Ranking FDC das Transnacionais Brasileiras 2012.* Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalle.aspx?publicacao=18305>>. Acesso em: 01/08/2016.

FOLHA DE SÃO PAULO. *Região exporta “carne religiosa” a islâmicos.* 2009. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ribeirao/ri0609200901.htm>>. Acesso em: 05/08/2016.

FRIBOI. *A empresa.* 2016. Disponível em: <<http://www.friboi.com.br/quemsomos/>>. Acesso em: 01/08/2016.

HEMAIS, C. A. *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma.* Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

JBS. *História.* 2016. Disponível em: <<http://www.jbs.com.br/pt-br/historia>>. Acesso em: 01/08/2016.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. E. *The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments,* Journal of International Business Studies. Atlanta, v. 8, n. 1, p. 23-32, spring 1977.

LUO, Y.; ZHAO, H.; WANG, Y.; XI, Y. *Venturing abroad by emerging market enterprises.* Management International Review, v. 51, n. 4, p. 433-459, 2011.

O GLOBO. *A internacionalização da JBS.* 2013. Disponível em: <http://infograficos.oglobo.globo.com/economia/as-ultimas-aquisicoes-da-jbs-2/2013-18376.html#description_text>. Acesso em: 18/07/2016.

MARFRIG. *História.* 2016a. Disponível em: <<http://www.marfrig.com.br/pt/marfrig-global-foods/historia>>. Acesso em: 02/08/2016.

MARFRIG. *A empresa.* 2016b. Disponível em: <<http://www.marfrig.com.br/pt/marfrig-global-foods/a-empresa>>. Acesso em: 02/08/2016.

MINERVA FOODS. *Histórico e perfil corporativo.* 2016. Disponível em: <http://ri.minervafoods.com/minerva2012/web/mobile/conteudo_mobile.asp?idioma=0&tipo=40367&conta=2>. Acesso em: 02/08/2016.

PENG, M. W.; DENIS, Y. L. *An institution-based view of international business strategy: a focus on emerging economies.* Journal: JIBS Disk used Despatch Date, v. 3, p. 3, 2008.

PIGATTO, G.; SANTINI, G. A. *Internacionalização das empresas brasileiras frigoríficas.* In: Congresso da SOBER. 2009.

PORKWORLD. *As estratégias de JBS e BRF no tabuleiro global de alimentos.* 2016. Disponível em: <<http://www.porkworld.com.br/noticia/as-estrategias-de-jbs-e-brf-no-tabuleiro-global-de-alimentos>>. Acesso em: 01/08/2016.

PORTAL DO AGRONEGÓCIO. *Carne Halal: produção e importância nas exportações.* 2014. Disponível em: <<http://www.portaldoagronegocio.com.br/noticia/carne-halal-producao-e-importancia-nas-exportacoes-105475>>. Acesso em: 05/08/2016.

POZZOBON, D. M. *Explorando soluções internacionais: o caso dos frigoríficos brasileiros.* Revista de Contabilidade da UFBA, v. 2, n. 2, p. 43-59, 2008.

ROCHA, A. da.; ÁVILA, H. A. de. *Teoria institucional e modos de entrada de multinacionais de países emergentes.* Revista de Administração de Empresas, v. 55, n. 3, p. 246, 2015.

SCOTT, W. R. *Institutions and organizations: ideas and interests.* 3 ed. Sage Publications, 2008.

SPOHR, N.; SILVEIRA, F. F. *Estratégia internacional de uma multinacional emergente brasileira: o caso JBS.* Revista de Administração de Empresas, v. 52, n. 3, p. 300, 2012.

SOUZA, J. B. de. *Mandatos mundiais em subsidiárias no Brasil: uma análise sob a perspectiva da teoria neoinstitucional.* Tese (Doutorado em Administração). 148 f. Universidade de São Paulo. 2011.

STAL, E.; SEREIA, V. J.; SILVA, R. C. da. *Estratégias de internacionalização do setor agroindustrial brasileiro de carnes: exportação ou investimento direto no exterior.* Future Studies Research Journal, v. 2, n. 2, p. 132-161, 2010.

STAL, E.; CAMPANÁRIO, M. A. *Inovação em subsidiárias de empresas multinacionais: a aplicação do paradigma eclético de Dunning em países emergentes.* **Revista Eletrônica de Administração**, v. 17, n. 2, p. 560-591, 2011.

TEIXEIRA, C. H.; CARVALHO, D. E. de; FELDMANN, P. R. *A internacionalização da JBS e uma discussão sobre o Diamante de Porter.* Future Studies Research Journal: Trends and Strategies, v. 2, n. 1, p. 175-194, 2010.

UBILAVA, D.; FOSTER, K. *Quality certification vs. product traceability: Consumer preferences for informational attributes of pork in Georgia.* Food Policy, v. 34, n. 3, p. 305-310, 2009.