

## Modelo de Gestão Intercultural nas Subsidiárias de Empresas Multinacionais Brasileiras em Mercados Maduros: o Caso JBS

**Autoria:** Karina Regina Vieira Bazuchi, Renata Schirrmeister, Renato Machado Costa

### RESUMO

Apesar de as empresas multinacionais de países emergentes representarem apenas uma pequena parcela do total mundial de Investimento Direto no Exterior (IDE), elas têm merecido interesse crescente nos estudos de *International Business*, por desafiarem a direção esperada de fluxo de capital e conhecimento na economia global. Exemplo disso é o IDE do tipo “*up-market*”, direcionado para setores tipicamente de tecnologias intermediárias, maduras ou em declínio no Ocidente, mas que se encontram em expansão nos mercados emergentes. Neste caso, a posição de “*late mover*” de uma empresa multinacional de países emergente (EMNE) pode ser vantajosa. Dentro deste contexto, busca-se com este estudo responder à seguinte questão: **como uma EMNE adapta seu modelo de gestão atuando em mercados maduros de países desenvolvidos?** Foi elaborado um estudo de caso com uma empresa multinacional brasileira, atuando no segmento de proteína animal, que se internacionalizou recentemente e em poucos anos tornou-se líder mundial deste setor. O caso da JBS tem grande representatividade para o estudo de uma EMNE, atuando fortemente em mercados maduros e países desenvolvidos, além de sua grande relevância para a economia brasileira e para o segmento frigorífico mundial. O quadro analítico utilizado para o estudo de caso teve como referência os modelos de distância psíquica e da relação matriz-subsidiária, considerando o desenvolvimento e transferência de vantagens competitivas entre as unidades da empresa. Como achados do estudo constatamos que a internacionalização da empresa foi motivada pela possibilidade de acesso a mercados através da presença em diferentes blocos econômicos, tendo como critério fundamental as barreiras fitossanitárias; e a transferência de sua excelência operacional para geração de valor em outros mercados, aproveitando-se de cenários favoráveis, muitas vezes ligados a fatores cambiais. As formas de entrada preferidas foram por meio de aquisições e “*joint-ventures*”. Verificamos também que, no setor estudado, a distância psíquica da empresa brasileira para os mercados maduros é pequena e, surpreendentemente, que esta distância é maior em relação a outros países emergentes; apenas a distância administrativa se mostrou relevante para entrada nos mercados maduros, podendo constituir uma barreira. O modelo de gestão é caracterizado pelo controle por resultados centralizado e pela transferência de vantagens competitivas desde a matriz. Ademais, a empresa fornece autonomia para que o modelo seja adaptado localmente, preservando as expertises de cada subsidiária e aproveitando-as, na medida do possível, para outros locais.

**PALAVRAS-CHAVES:** *Multinacionais Emergentes, Modelo de Gestão, Distância Psíquica, Internacionalização, JBS*

## 1. INTRODUÇÃO

O estudo de empresas multinacionais de países emergentes (EMNEs) tem recebido crescente atenção a partir da perspectiva de International Business (IB). Sua atração reflete grandes oportunidades e desafios, pois não existe ainda em IB uma teoria irrefutável que ofereça explicações sobre como e por que as firmas se internacionalizam na economia global (Narula, 2006 *apud* Ramamurti, 2009a).

As empresas multinacionais de países emergentes como objeto de estudo desafiam a direção esperada sobre o fluxo de capital e conhecimento na economia global. Representam uma parcela pequena do total do estoque de Investimento Direto no Exterior (IDE) global, todavia este cenário está mudando. Dada a relevância da nova dinâmica de investimento externo, pesquisadores como Ramamurti e Singh (2009) tem se dedicado a entender os fluxos de investimento externo, em especial aqueles com origem em países em desenvolvimento. O presente artigo pretende situar-se nessa literatura emergente.

Os autores apontam que, em 2006, o investimento externo originário de países em desenvolvimento correspondeu a 14% do total de fluxos de IDE globais. Essa participação relativa decaiu para 9,8% entre 2006 a 2008, mas mostra sinais de recuperação. Em 2009 as economias em desenvolvimento e em transição compartilharam metade dos fluxos globais de IDE (US\$ 548 bi), respondendo por um quarto da origem dos fluxos de IDE (US\$ 280 bi) (UNCTAD, 2010). Apesar de vulnerabilidades dessas economias a choques externos, como a crise financeira de 2008, os dados confirmam a tendência de aumento da importância dos países em desenvolvimento nos fluxos de investimento globais.

Um padrão observado em relação aos fluxos de IDE de países em desenvolvimento para países desenvolvidos é sua orientação para mercados maduros. Isso coloca em questionamento a literatura tradicional sobre internacionalização, e, ademais, proposições sobre a inferioridade da base de recursos de países em desenvolvimento. A presente pesquisa buscará também apontar as capacidades que uma empresa de país emergente desenvolveu em seu mercado doméstico e como ela as utiliza para adquirir vantagens competitivas no mercado internacional.

Ademais, a forma de ingresso adotada pelas empresas de países emergentes nesses mercados demonstra preferência por modos de entrada baseados em crescimento externo (Garcia-Canal *et al.*, 2002), alianças globais e aquisições. O processo de transferência e adaptação do modelo de gestão da firma, com enfoque nas diferenças de contexto entre mercado de origem e de destino do IDE, é um tópico promissor. O modelo da EMNE foi desenvolvido num sistema de negócios nacional bem distinto do ambiente no qual as multinacionais tradicionais estão acostumadas a operar. Nesse sentido, uma pergunta de pesquisa que emerge e constitui o objeto deste estudo é: como uma EMNE adapta seu modelo de gestão atuando em mercados maduros de países desenvolvidos?

A metodologia adotada para o artigo foi o estudo de caso. A empresa brasileira JBS foi selecionada devido a sua representatividade como EMN de país emergente atuando em mercados maduros de economias desenvolvidas, além de sua relevância global para o setor de proteína animal. Espera-se que a pesquisa contribua também para o questionamento de algumas proposições generalizadas a partir do desenvolvimento teórico com base nas multinacionais tradicionais.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### Perspectiva de IB

A emergência das multinacionais tradicionais motivou o surgimento de uma nova área de estudo a partir da década de 1960. As principais questões para estudo na perspectiva de *International Business* (IB) estavam relacionadas ao processo de internacionalização de empresas maduras com origem em mercados desenvolvidos, como os Estados Unidos e,

posteriormente, o Japão. A perspectiva desenvolveu-se a partir de duas principais escolas, a econômica e a comportamental. Apesar de questionadas, muitas dessas idéias continuam válidas para explicar os fenômenos relevantes da terceira onda de internacionalização.

A estrutura desta seção buscará apresentar o argumento central da abordagem econômica e da abordagem comportamental, e em seguida apontar os aspectos da internacionalização de empresas de países emergentes que essas abordagens não conseguem explicar. A seguir, expõem-se alguns referenciais sobre o modelo de gestão de empresas multinacionais (EMNs). Por fim, serão apresentadas características da operação em mercados desenvolvidos e como esse novo fenômeno pode contribuir para as pesquisas em IB.

### **As abordagens tradicionais**

Segundo a abordagem econômica de IB, a atuação de uma multinacional em outros países pressupõe que ela internalize sua produção de maneira mais eficiente que através de mecanismos de mercado, de modo a compensar os custos de *liability of foreignness* (Bartlett e Ghoshal, 2000). Estes custos estão associados aos riscos de se operar em mercados estrangeiros, à falta de familiaridade com o novo mercado e à possível discriminação das autoridades locais em relação aos novos entrantes. Para contorná-los, a empresa pode obter vantagens ao internalizar mercados por produtos intermediários (integração vertical) ou transferir *know-how* específico que a diferencie das demais (integração horizontal) (Caves, 1982). Variáveis exógenas, como o contexto da subsidiária, são relevantes apenas para o cálculo dos custos de transação da internalização.

Já a perspectiva comportamental da escola de Uppsala nasce a partir de um projeto focado na internacionalização de empresas suecas na década de 1970. Os resultados indicaram que o conhecimento limitado, a dificuldade de se obter informações e o maior grau de incerteza das firmas fora de seu mercado de origem levam as EMNs a adotar uma postura gradualista na internacionalização, pela qual o acúmulo de conhecimento em cada etapa é essencial para a continuidade da operação internacional (Johanson e Vahlne, 1977). Um conceito central para esta perspectiva é a *distância psíquica*, entendida como soma dos fatores que interferem no fluxo de informações, como o nível de desenvolvimento, linguagem e diferenças culturais.

Em resposta as formulações que defendiam a convergência das instituições de diferentes países como resultado da globalização, o constructo *distância* foi aprimorado por Guemawhat (2008), introduzindo a dimensão cultural, administrativa ou política, econômica e geográfica à idéia de distância. Cada dimensão facilita ou cria barreiras que incidem sobre os custos e riscos da internacionalização. O modelo proposto por Guemawhat será útil para compreensão da influência dessas dimensões no modelo de gestão da relação matriz-subsidiária, da gestão da própria subsidiária e da rede interna da EMN.

### **Por que estudar multinacionais de países emergentes**

Ramamurti e Singh (2009) apontam contribuições do estudo sobre multinacionais de países emergentes para a perspectiva de IB. Elas representam novas possibilidades para testar as teorias existentes, fortalecê-las ou até mesmo refutá-las.

Uma das mais importantes características das EMNEs é que elas se internacionalizam não apenas para explorar suas vantagens competitivas, mas também para adquirir capacidades (Mathews, 2002). Muitas EMNEs precisam superar o duplo desafio de *liability of foreignness* e de desenvolvimento de competências no processo de internacionalização, dada sua base de recursos inicial limitada. Não obstante, a velocidade de expansão desse processo é mais acelerada do que o esperado pela perspectiva comportamental, que condiciona a internacionalização a experiência e conhecimento acumulado pela firma.

Diferenças em relação a estágios de internacionalização de multinacionais tradicionais e de países em desenvolvimento também são importantes para a utilização dos constructos de

IB. O campo de IB preocupou-se com empresas que já haviam avançado do estágio infante em sua operação internacional. Como aponta Ramamurti (2009), não existe um modelo para descrever a estratégia de EMNs infantis. Outra importante contribuição desses estudos é que eles têm enfatizado aspectos de contexto, tanto do mercado de origem e destino do IDE como do mercado internacional, trazendo essa perspectiva para o centro de IB.

Rugman e Verbeke (2001) elaboram as categorias *vantagens específicas da firma* (FSAs) e *vantagens específicas do país* (CSAs) para lidar com a interação entre contextos e desenvolvimento de capacidades da firma. Um país é caracterizado por sua trajetória de desenvolvimento (*path dependence*), em especial de sua base de conhecimento, conformada por elementos institucionais e sistêmicos difíceis de serem replicados (Dosi, Pavitt e Soete, 1990; Nelson, 1993 *apud* Rugman e Verbeke, 2001). Apenas firmas com afiliação local com determinado país terão acesso direto aos recursos acumulados e às externalidades positivas desse sistema nacional de desenvolvimento conhecimento, que pode impulsionar as EMNs a criar FSAs, especialmente onde o ambiente da subsidiária possuir vantagens comparativas. Para os autores as FSAs podem ser desenvolvidas em três locais, cada um associado a CSAs: na operação no mercado de origem, no mercado da subsidiária e na rede interna de suas operações. Assim, uma preocupação desta perspectiva é entender como EMNs internalizam CSAs para construir novas FSAs ou aprimorar as já existentes.

Como afirmam Child e Rodrigues (2005), a interação entre legados institucionais de economias em desenvolvimento e as capacidades que as EMNEs desenvolveram serão cruciais para a compreensão de suas opções sobre estratégias internacionais. Essas empresas trazem distintas FSAs para o mercado internacional, como aquelas vantagens construídas a partir da atuação em ambientes turbulentos e que demandam *know-how* político.

No caso brasileiro, o trabalho de Fleury, Fleury e Reis (2010) olha a trajetória das EMNs brasileiras e identifica as principais vantagens específicas desenvolvidas por elas, construídas a partir de CSAs. De 1930 a 1980, prevaleceu no Brasil um modelo de Estado nacional desenvolvimentista, que protegia o mercado interno e penetrava em diversas esferas da atividade produtiva do país, alterando, por exemplo, os custos relativos para as empresas atuarem em determinado setores. É nesse contexto que nasce a atividade industrial no Brasil, o que explica a relativa dependência dos empreendedores pelas instituições locais, seu grau de aversão ao risco e a falta de visão em termos de cenário global. Já o contexto internacional diz respeito à inserção da empresa numa cadeia global. O contexto deve ser analisado em sua interação dinâmica com a subsidiária. Cada subsidiária mantém padrões únicos e idiossincráticos com o contexto local que se insere e conseqüentemente está exposta a diferentes e novos conhecimentos, idéias e oportunidades. Ativos estratégicos podem ser criados, mas interação e aprendizado dependerão da base acumulada de FSAs da empresa.

A literatura sobre as estratégias de subsidiárias tem recebido crescente atenção, em especial a visão da subsidiária como unidade de análise relevante (Rugman e Verbeke, 2001), definida como unidade que agrega valor à EMN fora de suas fronteiras de origem (Birkinshaw, 1998). O desenvolvimento de iniciativas em uma subsidiária contribui para a alocação eficaz dos recursos na rede de sua EMN, além de constituir a principal fonte de inovação da própria subsidiária. Ele será influenciado pelo modelo de gestão da subsidiária, em função do nível de autonomia e integração com a matriz, da orientação empreendedora da subsidiária e de fatores externos à EMN, considerando como a subsidiária insere-se no contexto competitivo e nas redes de negócios do mercado estrangeiro. Por fim, o contexto setorial também influenciará o padrão de internacionalização da EMN, em função do ciclo de vida de seus produtos, do tipo de tecnologia empregada e de quão global é sua produção.

### **Gestão Interfronteiras (*Cross-border Management*)**

Uma tarefa estratégica importante a ser enfrentada na gestão das EMNs é como perceber, para responder, e até mesmo explorar as diferenças nos ambientes dos muitos países

em que a empresa atua. Estas diferenças abrangem a renda per capita, capacidades específicas do parque industrial, sistemas políticos, regulações governamentais, normas sociais e valores culturais das pessoas, forçando os gestores a terem sensibilidade e responsividade às diferenças nos aspectos sociais, econômicos e políticos de cada país (Bartlett *et al*, 2004).

Neste contexto de internacionalização, Ghemawat (2008) busca entender as diferenças entre os países em termos de uma estrutura de distâncias entre eles, graduadas por dimensões culturais, administrativo-políticas, geográficas e econômicas (modelo CAGE), que são interrelacionadas. Pelo modelo de gravidade simples do comércio internacional, o autor explica que o esperado é que economias grandes gerem mais comércio em termos absolutos (gravidade unilateral), e que grandes distâncias o inibam (gravidade bilateral). Esses modelos, com sofisticação maior, acrescentam dimensões não-geográficas a estas distâncias. A partir daí, com cálculos estatísticos sofisticados, ele desenvolve as quatro dimensões de seu modelo:

- **Distância cultural:** envolve aspectos como o idioma, etnia, religião, confiança e valores, normas e disposições diferentes;
- **Distância administrativa:** relações internacionais, tratados, blocos econômicos, organizações internacionais, laços coloniais, moeda comum, políticas governamentais;
- **Distância geográfica:** além da distância física, envolve fronteiras comuns, fusos horários, climas, acesso ao mar, topografia e distância interna às fronteiras, clima (e doenças);
- **Distância econômica:** tamanho econômico do país, qualidade da mão-de-obra, renda per capita, recursos naturais e infraestrutura.

De acordo com as análises do autor, o **setor de alimentação** é sensível nas dimensões cultural (porque as comidas fazem parte da identidade cultural do país) e administrativa (por usar mão-de-obra intensiva). Na dimensão geográfica, podemos dizer que o setor tem sensibilidade se o produto for perecível e, na distância econômica, caso a natureza da demanda varie com o nível de renda.

Muritiba *et al.* (2010) constataram em seu estudo que a distância cultural não é importante para as empresas brasileiras que se internacionalizam. A decisão de entrar em um país está muito mais relacionada a fatores mercadológicos do que culturais. Além disso, o estudo indica que estas empresas tendem a adaptar seu modelo de gestão para a cultura local.

Sempre que há fusões, aquisições e *joint-ventures*, há um encontro entre culturas, com histórias não compartilhadas. De acordo com Schein (2007) uma avaliação adequada que embasa uma decisão de aquisição é rara, e uma má adaptação cultural é um risco tão alto quanto uma má adaptação financeira, de produto ou mercado. Este desafio é certamente maior quando falamos de encontros entre culturas de organizações sediadas em países diferentes.

Três níveis de aculturação podem ocorrer na integração: **Dominação** (ou assimilação cultural), **Mistura** (ou mescla cultural) e **Separação** (ou pluralidade cultural, quando há baixo grau de mudança para ambas) (*ibid*). Embora existam os três níveis de encontro entre culturas, a tendência é que ao longo dos anos ocorra a dominação da adquirente sobre a adquirida.

Hofstede (1991) entende que a cultura é um fenômeno coletivo (*programação coletiva da mente*); que ela é adquirida, e não herdada, pois provém do ambiente cultural e não dos genes, e deve ser distinguida da natureza humana e da personalidade de cada um. Deste ponto de vista, há três níveis de programação mental humana: (i) **a natureza humana**, cujas características são universais e herdadas e representa o nível universal do programa mental de cada um; (ii) **a cultura**, diz respeito às características aprendidas e é específica do grupo ou categoria de pertencimento; e (iii) **a personalidade**, específica do indivíduo, refere-se a características herdadas e aprendidas.

O relativismo cultural implica que uma cultura não é capaz de julgar outra como melhor ou pior, requer a suspensão de juízos de valor e cuidado na aplicação de suas normas quando se é estrangeiro em um grupo, devendo-se antes obter informações sobre a natureza das

diferenças culturais, suas raízes e conseqüências – o sucesso nas negociações é mais provável quando se compreende as razões das diferenças nos pontos de vista.

Hofstede (*ibid*) aconselha prudência em estudos sobre diferenças culturais que considerem apenas a nacionalidade da pessoa, constituindo, entretanto, o único critério de classificação possível, e que compreende um primeiro nível de classificação, recolhendo o comportamento médio esperado (ou “típico”) e promovendo a cooperação entre as nações. O autor entende que a organização constitui um sistema social de natureza diferente da nação, sua cultura compõe um ativo psicológico que pode determinar o que ocorrerá com seus ativos financeiros em um horizonte de cinco anos. As dimensões culturais que ajudam a compreender as diferenças entre nações explicam apenas parcialmente as culturas organizacionais. As dimensões que Hofstede desenvolveu para classificar as nações em tipos são: Distanciamento do poder (PDI), Individualismo versus coletivismo (IDV), Masculinidade versus Feminilidade (MAS), Aversão às incertezas ou aversão à ambigüidade (UAI), Orientação de longo prazo (LTO). Hofstede é o talvez o autor mais celebrado e influente em diferenças culturais (Bartlett, 2004), o que pode ser constatado pelo volume de citações (Kirkman *et al*, 2006). Seu artigo (Hofstede, 1983) está em sétimo lugar na lista dos estudos mais citados do *Journal of IB Studies*, com 219 citações, assim como Kogut e Singh (1988), referência em distância psíquica, em segundo lugar, com 704 citações (JIBS, 2010).

De acordo com Fleury *et al.* (2010) o modelo de gestão das empresas brasileiras não está consolidado; o modelo hegemônico até a década de 1980-1990, e que ainda é presente em muitas empresas, caracteriza-se por ser muito hierarquizado, ter pouca participação das pessoas, importância a relações interpessoais em detrimento dos processos, estratégias organizacionais reativas, pouca inovação, ênfase na exploração dos recursos naturais e matérias-primas, abordagem de curto prazo, adoção de mecanismos defensivos, dependência do governo e dependência de mercados protegidos conhecidos. Empresas brasileiras internacionalizadas têm como características a adoção de mecanismos para evitar incerteza e risco, e a tendência de uma posição "etnocêntrica" (prioridade às orientações da matriz à custa das características locais). Na gestão de subsidiárias, Borini *et al.* (2009) nota ambigüidades, talvez intencionais, na relação entre matriz e subsidiárias. As matrizes incentivam espírito empreendedor na filial, mas não realizam esforços de maior integração e dão pouca autonomia; as filiais empreendedoras estudadas têm baixa autonomia das matrizes brasileiras.

Para Bartlett (2004), apenas as empresas que têm a habilidade em adaptar-se aos conflitos inerentes à coordenação global e às diferenças nacionais, podem sobreviver e prosperar. Mas, no topo dessas forças, outro conjunto de demandas competitivas está tomando forma: é a necessidade de coordenar ágil e globalmente a inovação. Em geral a empresa mais competitiva é aquela que acessa as informações mundiais e expertise para desenvolver e difundir produtos e processos inovativos em uma base mundial. As empresas não podem mais assumir que o seu ambiente doméstico irá prover os seus consumidores com os mais sofisticados bens. O surgimento de novas demandas na Austrália, por exemplo, pode ser suprido com tecnologias desenvolvidas no Japão ou na Suécia. Inovações florescem no mundo todo, e tornou-se uma vantagem competitiva a habilidade em perceber as necessidades de um país suprindo-as com capacidades de outras localidades, difundindo as inovações resultantes para o resto do mundo, sempre rapidamente (*ibid*).

### **Internacionalização para economias desenvolvidas: preferência por mercados maduros**

Diversos trabalhos na literatura tradicional em IB aceitam pressupostos difundidos, todavia pouco examinados, defendendo que a maior disponibilidade de recursos em um mercado reflete-se em maiores vantagens para uma empresa multinacional atuar nesse mercado (Barnard, 2010). Benefícios seriam gerados em decorrência da atuação em mercados mais competitivos que o doméstico, como mão de obra mais qualificada, aparato regulatório mais eficaz e associações industriais bem coordenadas. Todavia, empresas que desenvolveram

suas competências em contextos em desenvolvimento nem sempre se beneficiarão pela atuação em mercados sem “buracos institucionais” de economias avançadas (Cuervo-Cazurra e Genc, 2009; Barnard, 2010). O perigo recai na generalização de vantagens e desvantagens de uma firma em função do nível de desenvolvimento de seu país de origem. As vantagens que uma EMN pode obter dependem de suas capacidades acumuladas (Barnard, 2010) e de como os negócios funcionam em seu país de origem, além de sua habilidade em adaptar suas estratégias a contextos com diferentes estilos de gestão e distintas instituições de suporte.

Um das constatações do trabalho de Ramamurti e Singh (2009) é que grande parte dos fluxos de investimento oriundos de países em desenvolvimento nos países desenvolvidos é do tipo *up-market*. Esse tipo de IDE é direcionado para setores tipicamente de tecnologia intermediária, maduras ou em declínio no Ocidente, mas que se encontram em expansão nos mercados emergentes, uma situação em que a posição de *late-mover* pode ser vantajosa.

A categorização de indústrias de acordo com sua maturidade pode ser realizada pela distinção entre *sunset* e *sunrise industries*. Baseados nas idéias de Schumpeter sobre a importância da variável tecnológica, empresas e governos dos países desenvolvidos, com as maiores multinacionais do mundo, orientaram-se para escolher quais seriam os setores do futuro, inclusive através de políticas industriais (Fleury e Fleury, 2010). Esses setores foram denominados de *sunrise industries*, e corresponderiam aos setores novos e com grande crescimento, intensivos em informação. Já as *sunset industries*, maduras e com crescimento de mercado pequeno, foram gradualmente substituídas. Elevadas taxas de crescimento das *sunset industries* em economias emergentes, somadas ao momento de fraqueza de empresas concorrentes de países desenvolvidos, são, importantes motivadores da internacionalização de EMNEs em mercados maduros. As EMNEs têm explorado oportunidades em *sunset industries*, especialmente em setores em que dispõem de recursos favoráveis em seu mercado de origem, como setores de aço (empresas indianas), e proteína animal (empresas brasileiras).

### 3. METODOLOGIA

Esta pesquisa é predominantemente descritiva, com algumas características exploratórias. O método de estudo de caso foi escolhido, apropriado para o propósito de compreender como um fenômeno contemporâneo ocorre considerando as contingências específicas de seu contexto (Yin, 2010). O principal objetivo foi obter informação de modo a verificar algumas proposições encontradas na teoria de IB sobre modelos de gestão e distância psíquica.

Foram analisados tanto dados primários como secundários da empresa. Como sugerido por Eisenhardt (1989), os dados foram obtidos por múltiplas fontes: entrevistas, observações, análise de documentos e da literatura disponível sobre a empresa. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas conduzidas com dois diretores da área de Relação com Investidores da empresa, ligados ao seu processo de internacionalização. Também foi entrevistado o presidente da JBS, Joesley Batista.

As perguntas para a entrevista foram previamente elaboradas e enviadas aos entrevistados. Os dados obtidos foram comparados e contrastados, visando aumentar sua confiabilidade e precisão (Yin, 2010). Apesar de suas limitações quanto a generalização, a metodologia selecionada favorece uma análise mais profunda, gerando reflexões que podem ser testadas em pesquisas futuras. Uma limitação da pesquisa é que as entrevistas capturaram apenas a percepção de gestores da matriz da empresa selecionada.

### 4. O SETOR FRIGORÍFICO E A JBS

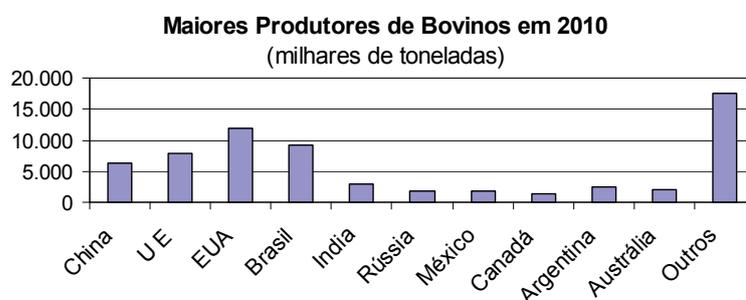
#### O Setor Frigorífico no Brasil e no Mundo

O Brasil é atualmente o quarto maior produtor mundial de proteína animal, respondendo por 8,1% de toda a produção, atrás da China (27,8%), da União Européia (15,4%) e dos

Estados Unidos (14,5%). Os quatro juntos concentram 54% da produção de bovinos, 80% da produção de suínos e 62% da produção de aves no mundo, de acordo com dados do FAO (2010). Estes quatro mercados também são responsáveis pelo consumo de 177 milhões de toneladas de carne por ano, concentrando 62% do total consumido mundialmente.

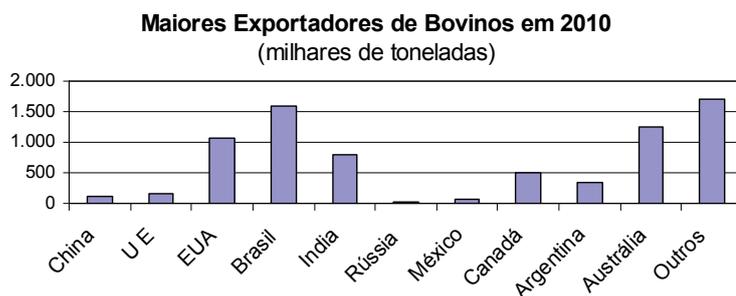
Uma importante característica do setor de proteína animal é que, da produção mundial total de 286 milhões de toneladas de 2010, apenas 9,1% se destinaram à exportação, ou seja, a maior parte da produção é dirigida aos mercados locais. O Brasil é hoje o segundo maior exportador de carnes do mundo, com 6,1 milhões de toneladas ou 23,4% do total exportado, atrás apenas dos EUA que exportam 6,7 milhões de toneladas, ou 25,7% do total.

Especificamente no caso de bovinos, o Brasil produziu em 2010 cerca de 9,2 milhões de toneladas de carne ou 14,2% do total mundial de 65 milhões de toneladas, sendo o segundo maior produtor, depois dos Estados Unidos que produzem 11,8 milhões de toneladas (18,1% do total), e seguido pela União Européia (12,1%) e China (9,5%), totalizando 54% da produção mundial, em um mercado também bastante concentrado, como mostra a Figura 1. O consumo deste alimento é igualmente concentrado nestes locais, que respondem por 53% do total de carne bovina consumido mundialmente.



**Figura 1:** Maiores produtores mundiais de bovinos (elaborado pelos autores, dados do FAO, 2010)

O Brasil se posiciona hoje como o maior exportador de bovinos, com 1,6 milhões de toneladas ou 20,9% do total mundial de 7,6 milhões de toneladas, seguido pela Austrália (16,4%) e EUA (14%). Na Figura 2 são apresentados os maiores exportadores mundiais de carne bovina. Também no mercado de bovinos se observa que somente 11,7% da produção são exportados, sendo a maior parte utilizada para consumo local.



**Figura 2:** Maiores exportadores mundiais de carnes (elaborado pelos autores, dados do FAO, 2010)

A exportação de carne bovina do Brasil teve um grande crescimento nos últimos anos, passando de 134 mil para 1,5 milhões de toneladas entre 1996 e 2008, apesar de o aumento da produção total no mesmo período ter sido de apenas 14,5% (Caleman, Cunha *et al.*, 2009). As divisas geradas por estas exportações em 2008 somaram US\$ 4,8 bilhões, dos quais 83% oriundos da venda de carnes *in natura* e 17% de carnes industrializadas. A relevância das exportações passou de apenas 4,12% da produção total em 1996 para 28,2% em 2008.

A entrada da carne bovina brasileira nos mercados da União Européia e dos EUA foi fortemente alavancada no início deste século, com o aparecimento da febre aftosa e do *mal da vaca louca* nestas regiões, que abriu o caminho para o seu abastecimento com carnes

importadas do Brasil. Os fatores conjunturais se intensificaram em 2007, com a redução do rebanho norte-americano, a seca na Austrália e o aumento do custo de produção de carne na Europa (Stal, Sereia *et al.*, 2010), consolidando assim a posição do país como o principal exportador mundial de carne bovina. A carne brasileira é bastante competitiva no mercado internacional, o país apresenta diversas vantagens técnicas e econômicas para a produção pecuária, entre elas a existência de grandes áreas disponíveis para pastagens, ótimas condições climáticas e disponibilidade de mão de obra barata. Porém o acesso da carne brasileira aos principais importadores ainda enfrenta uma série de restrições, de acordo com Pigatto e Santini (2009). A partir das rodadas de negociação da OMC (*Organização Mundial do Comércio*), novos instrumentos foram criados pelos países para dificultar as importações, com ênfase nas barreiras não-tarifárias, ligadas a fatores como qualidade, responsabilidade sócio-ambiental, além da imposição de requisitos técnicos, ambientais, estruturais e organizacionais na produção animal. Tais instrumentos têm sido implantados no âmbito do comércio exterior (governo), das grandes redes de varejistas e dos próprios consumidores.

No caso dos EUA podemos citar as barreiras técnicas (ausência de um acordo sanitário para importação de carne brasileira) e administrativas (exigência de licenciamento prévio), e no caso da Europa as barreiras sanitárias e fitossanitárias: exigência de rastreabilidade individual dos bovinos, rastreabilidade dos cortes e sua ligação com os animais de origem, maturação sanitária da carne bovina (permanência por 90 dias em área aprovada pela UE e por 40 dias na última propriedade anterior ao abate) e controles de sanidade animal, como o monitoramento soro-epidemiológico para febre aftosa (*Ibid*). Foi criada então uma divisão no mercado importador de carne bovina: países com restrições para importação e um nível elevado de renda, como EUA, Japão, Coréia e Canadá, formam o *Bloco do Pacífico*, abastecido pela Austrália e pelos EUA, ao passo que outros países com nível de renda mais baixo e menores restrições para importação, como Rússia e Egito, são atendidos pelo Brasil.

Para enfrentar estas barreiras à importação de carne, algumas empresas brasileiras intensificaram suas estratégias de internacionalização com investimentos diretos no exterior (IDE), principalmente a partir de 2005, para complementar suas exportações (Stal, Sereia *et al.*, 2010). Esta estratégia compreendeu a aquisição de empresas em países que não enfrentavam barreiras para exportação (Argentina, Uruguai e Austrália) e nos grandes mercados consumidores (União Européia e EUA), para que pudessem servir de plataforma de produção e exportação, e permitir o acesso aos mercados restritos (Pigatto e Santini, 2009).

Para melhor entendimento do contexto mundial do mercado de carne bovina, devemos ressaltar que os Estados Unidos, além de se destacarem como o maior produtor mundial com 11,8 milhões de toneladas em 2010, respondem pelo maior consumo, de 11,9 milhões de toneladas no mesmo ano. Além disso, este país exportou em 2010 mais de um milhão de toneladas de carne bovina, e realizou importações no mesmo patamar, em decorrência de fatores como a grande diversidade de perfis de consumidores e de empresas atuando no setor. Devido à grande importância do mercado norte-americano, este destino se tornou muito atraente para as empresas brasileiras interessadas em se expandir no exterior.

### **A Trajetória Internacional da JBS**

A história da JBS teve início nos anos 1950, quando José Batista Sobrinho começou a comprar gado para revender aos abatedouros na cidade de Anápolis, no interior de Goiás. A sua primeira operação foi aberta em 1953, com o abate de apenas cinco cabeças por dia. Quando a capital do país foi transferida para Brasília em 1960, ele previu o surgimento do novo mercado e se mudou para a região, abrindo um dos primeiros abatedouros da cidade.

O consumo de carne bovina aumentou com o crescimento econômico do país, e o seu negócio prosperou, passando a se chamar Friboi. Em 1970 a capacidade de abate foi ampliada para 500 cabeças por dia, com a aquisição de uma nova planta, e na década seguinte a empresa iniciou a produção de carnes processadas. Entre 1993 e 2005 a Friboi expandiu a sua

capacidade de processamento de carnes, com a aquisição de doze empresas, e se tornou um dos maiores produtores de carnes do Brasil. A capacidade de abate da Friboi atingiria em 2005 a expressiva marca de 5.800 cabeças por dia.

A primeira aquisição da Friboi no exterior foi a empresa Swift Armour, maior produtora e exportadora de carnes da Argentina, em 2005. Nesta ocasião a companhia foi reestruturada e passou a se chamar JBS, iniciais do nome de seu fundador. Após comprar mais duas plantas em 2006 também na Argentina, a JBS ampliou sua capacidade de abate para 22.600 cabeças de gado por dia, em 21 plantas distribuídas pelo Brasil e Argentina (Bell e Ross, 2008).

A empresa acreditava que uma operação internacional, com uma oferta customizada para cada cultura específica, era a chave para aumentar a geração de valor. A melhor maneira de se extrair valor de uma carcaça seria vender os cortes mais valorizados em cada país. Desta forma, a JBS combinou suas aquisições no exterior com uma estratégia de exportação intensa; em 2006 a empresa exportou mais de um terço de sua produção de carnes, para clientes em 110 países, apesar de muitos mercados internacionais importantes estarem fechados para a carne brasileira, como os EUA, Canadá, Coréia e México (*Ibid*). Em abril de 2007 a empresa seria a pioneira no setor de carnes do país a fazer uma oferta pública de ações na Bovespa, levantando um capital de 1,62 bilhões de Reais (na ocasião US\$ 800 milhões). Em seguida a JBS surpreendeu todos os analistas de mercado, ao participar do processo para compra da Swift & Co, empresa americana com plantas nos EUA e Austrália, quando se imaginava que a empresa iria ampliar seus investimentos na América do Sul.

A compra da Swift pela JBS foi fechada em julho de 2007, por US\$ 1,46 bilhões, além de um endividamento de US\$ 1,2 bilhões assumido pela compradora. A Swift na ocasião era o terceiro maior produtor de carne bovina e suína dos EUA, com faturamento de 10 bilhões de dólares por ano, porém havia apresentado um prejuízo de US\$ 163 milhões no biênio 2005-2006.

Em seguida foi realizada outra série de aquisições, destacando-se a Inalca (50%) na Itália, ainda em 2007, no ano seguinte a Tasman na Austrália por 150 milhões de dólares, a Smithfield por 765 milhões e a National Beef por 970 milhões (posteriormente bloqueada pelo Departamento de Justiça dos EUA), além da Pilgrim's Pride em 2009, por 850 milhões de dólares, e o Grupo Toledo na Bélgica. De acordo com Wesley Batista, CEO da JBS USA, a empresa já investiu mais de cinco bilhões de dólares somente nos Estados Unidos (Batista, 2010). Em dezembro de 2009 houve mais uma forte expansão da empresa, com a incorporação do frigorífico Bertin, segundo maior produtor do país, também com operações no exterior, e uma nova capitalização, desta vez com a venda de US\$ 2 bilhões em debêntures ao BNDESPAR. Em maio de 2010 houve uma nova oferta pública de ações na Bovespa, com a captação de R\$ 1,6 bilhões, e em setembro a JBS incorporou a Vigor.

Atualmente a JBS é a maior produtora e exportadora de proteínas do mundo, com uma capacidade diária de abate de 91,1 mil cabeças de gado, 48,5 mil cabeças de porco, 7,6 milhões de aves e 24,5 mil cabeças de cordeiro. Suas operações compreendem 144 unidades de produção, sendo 61 localizadas no Brasil, seis na Argentina, duas no Paraguai, 50 nos EUA, três no México, onze na Austrália, oito na Itália e uma na China, na Rússia e no Uruguai. Adicionalmente a JBS possui 18 unidades de confinamento nos EUA, Austrália, Brasil e Itália, com capacidade de engordar 1,1 milhões de cabeças de gado, uma operação de curtume com capacidade para processar 154,5 mil m<sup>2</sup> de couro por dia, e uma capacidade de produção de leite de 1.266 toneladas por dia. A JBS teve uma receita líquida de R\$ 34,3 bilhões em 2009, sendo 68% nos mercados domésticos e 32% em exportações, e emprega 125 mil pessoas (JBS-RI, 2010).

## 5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

O crescimento da JBS tem sido feito predominantemente através de aquisições de frigoríficos. A empresa foi fundada em 1950, e seu desenvolvimento inicial foi muito favorecido pela construção de Brasília. Os filhos do fundador começaram a atuar no negócio cedo, já com responsabilidade por plantas inteiras (CEOs), negociando os contratos e enfrentando os diversos ciclos econômicos pelos quais o Brasil passou. Em 1989, a estratégia da JBS era ser uma **empresa regional**, em Goiás. Naquele momento, basicamente, o desafio era sobreviver e ser o líder naquele estado. Em 1993, a JBS iniciou a estratégia de **expansão nacional**, distribuindo as plantas especialmente na região Centro-Oeste. Em 1997, iniciou-se o processo de **exportação**, já que o mercado doméstico não era mais o único atrativo. Naquele momento o foco era abrir novos mercados, buscou-se o Oriente Médio, Ásia, Europa.

A partir de 2000 passou a existir um foco de **industrialização e agregação de valor**. Até este momento a carne era vendida apenas *in natura*. Ao contrário de uma montadora, o cerne deste negócio é vender as partes do boi. Há várias partes do boi que são vendidas para mercados específicos e a questão é vender cada parte para o mercado que a valoriza mais. Em termos gerais, as carnes nobres por si só já constituem um valor agregado, e as carnes de segunda são mais bem remuneradas se forem industrializadas, quando passam a ter um maior valor agregado.

Em 2005 iniciou-se a época do **hedge sanitário**, quando passou a ser necessário ter um controle da cadeia e garantir a qualidade do produto, devido ao risco sanitário. Neste ano a JBS iniciou o seu processo de **internacionalização** – que começou pela Argentina. Os principais fatores que levaram a empresa a se internacionalizar foram o surto de febre aftosa em outubro de 2005, a queda do dólar e uma política favorável ao expansionismo por parte do governo brasileiro.

Dentro do critério sanitário, o mercado importador do setor é dividido em dois blocos: o bloco do Atlântico e o do Pacífico. Neste contexto, o Brasil não pode vender para o Japão, EUA, Canadá e Coréia do Sul, devido à vacinação para febre aftosa. Para acessar estes mercados, a JBS opera a partir dos EUA ou da Austrália. Há dois fatores importantes da internacionalização, na opinião dos entrevistados: acesso a 100% do mercado consumidor e redução do risco sanitário. Uma empresa que só tem plataforma no Brasil fica à deriva quando há uma doença, e a internacionalização representa uma questão de sobrevivência. Adicionalmente, há uma base de especificação que leva a formação de nichos regionais, otimizando o produto para os mercados específicos, por exemplo, ao efetuar cruzas entre os bois das diversas regiões mundiais gera-se uma carne que pode ser mais bem aceita, de acordo com os gostos de cada local.

Como exemplos da flexibilidade que a internacionalização demanda, há algum tempo atrás, a Argentina constituía uma plataforma exportadora importante para a JBS, especialmente para os EUA. Hoje na Argentina o foco está em atender o mercado interno com carne de baixo valor agregado, devido à política do governo local de impor restrições à exportação para não inflacionar o preço da carne no país. Nos EUA, houve recentemente um problema para exportar para a Rússia, e neste caso este mercado foi atendido pela Austrália. A JBS tem sido capaz de absorver com tranquilidade as mudanças de cenário, pois o grupo possui uma base pronta para se adequar à mudança.

A expansão do grupo foi baseada muito mais em oportunidades, como a Swift e a Pilgrim's – que foi objeto de negociação durante um ano e de repente abriu-se a oportunidade, do que em um planejamento meticuloso de atuação. Como **estratégia de entrada**, historicamente, a JBS busca adquirir subsidiárias que anteriormente eram seus parceiros comerciais. É considerado mais vantajoso expandir comprando empresas grandes (entre as duas ou três maiores), que possuem apenas problemas de gestão. O grupo não considera interessantes estratégias *greenfield*, comprar empresas pequenas para juntar e formar uma

grande, e tampouco comprar empresas com tecnologia obsoleta. O fato de comprar empresas já bem estabelecidas também minimiza os problemas com o governo. Este é o melhor modelo para a JBS, pois o grupo considera que possui *expertise em gestão*.

Atualmente a **estratégia de expansão** tem sido formar *joint-ventures* ou adquirir 51% das empresas, para preservar a gestão comercial local. Entende-se que os gestores locais conhecem o negócio e sabem agir localmente, ficando a cargo da JBS a gestão dos custos. Recentemente foi feita uma *joint-venture* com a Jack Link's, que é a maior marca de Beef-Jurkey nos EUA, e já era o maior parceiro comercial da JBS em seu segmento. A empresa montou uma fábrica no Brasil, mas não conseguiu operá-la com sucesso; como a JBS também havia montado uma fábrica anteriormente, agruparam as iniciativas, a administração gerencial ficou com o grupo brasileiro e a comercial ficou com o americano. Com esta parceria a Jack Link's mantém a sua marca, mas com uma plataforma de produção maior.

Não há indícios de uma intenção de verticalizar a operação, o que se busca são parcerias. O processo de confinamento é terceirizado, pois desta forma se otimiza a produção da JBS e também a rentabilidade do pecuarista. Também foi viabilizada uma cadeia de compra no varejo, transportando bois em pequena quantidade e reprimindo o mercado informal (pequenos transportadores e frigoríficos informais). Assumindo o transporte, a JBS aumenta um pouco sua margem e combate a informalidade, garantindo o pagamento ao produtor. Em geral o frete é negociado no preço da arroba.

Busca-se o desenvolvimento de canais de distribuição diferentes, com mais proximidade ao consumidor e com diversificação de produtos, de acordo com as demandas específicas dos mercados locais. Em relação à entrada na Europa, a Inalca, além de ser a porta de entrada ao Velho Mundo, tinha como pontos fortes ser *trading* e *branding*. Competiam com o Bertin na África e Rússia, basicamente vendendo o traseiro na Europa e o dianteiro na África e Rússia.

Como alternativa à Inalca para entrada na Europa, o grupo tem a Toledo e Bergamonte, que continuam sendo do Bertin. A Itália representa um acesso mais fácil, já que a França, onde fica a Avion, uma concorrente muito forte, é extremamente protecionista, e na Inglaterra há os irlandeses, com quem também é difícil negociar.

### **Estabelecimento**

A organização tem seu próprio modelo de gestão: não faz benchmarking, não copia modelos preexistentes e não contrata consultorias, sendo desta forma, diferenciada.

Três elementos foram destacados como centrais para que a JBS se tornasse líder mundial no setor: **enfoque estratégico, habilidade em formar equipes e estrutura de capital**. A cultura forte da JBS foi a base para estes elementos. Sua gestão é focada nos cinco valores da companhia: simplicidade, franqueza, determinação, planejamento e excelência.

Os dirigentes do grupo não vêm barreiras em termos culturais. Segundo eles, apenas a questão religiosa possui relevância. Fora essa questão, os fatores na verdade são mais econômicos do que culturais. Por exemplo, nas Filipinas não se come carne devido ao custo elevado desse produto em comparação à renda média da população. Em relação à gestão da equipe e parceiros, de acordo com Joesley Batista, presidente da JBS, "*o importante é ser capaz de selecionar um conjunto de pessoas alinhado com as crenças do grupo, com os seus valores, e isto independe da língua ou nacionalidade; e estabelecer parcerias com as pessoas certas, ter estrutura de capital adequada e conhecer o negócio*".

As principais barreiras identificadas pela matriz para o estabelecimento nos mercados maduros são os competidores e as associações de pecuaristas. Além disso, nestes mercados a organização coletiva das pessoas, seja por meio de sindicatos ou de outras instituições locais, é mais eficaz. Ao entrarem nos EUA, enfrentaram dificuldades pelo produto não ser americano, mesmo utilizando uma marca local. Houve resistência por parte da associação dos pecuaristas.

Por ocasião da compra da Swift, a JBS alterou sua estratégia anterior de atuar no MERCOSUL, aproveitando o momento de preços muito favoráveis. O problema da Swift era basicamente de gestão, herdada de uma empresa de *private equity*. A JBS implementou diversas melhorias, reduzindo os custos através de um melhor rendimento na desossa do boi, aproveitando melhor as embalagens, a capacidade dos caminhões, e investindo-se em treinamento. Havia uma hierarquia muito grande, com onze níveis do presidente até o chão de fábrica, que foram reduzidos para quatro.

A operação é essencialmente manual. Nos EUA, normalmente é realizada por imigrantes latinos ou muçulmanos. Além da cultura forte da empresa, o principal entrave para implantar o modelo de gestão da JBS foram os muçulmanos, ocasionando várias negociações, com ocorrências de greves, devido aos horários de oração, quando era necessário parar a produção. A solução no caso dos muçulmanos foi celebrar um acordo local.

### **Gestão das Subsidiárias**

Segundo destacaram os entrevistados, os gestores de planta (ou unidades) têm grande autonomia, como um CEO. As decisões são tomadas em conjunto pela equipe. Algumas práticas são válidas em um local e em outros não. Os pequenos varejos têm dado uma margem de contribuição melhor. O desenvolvimento de novos produtos também é otimizado localmente, bem como o relacionamento com os clientes, caso contrário perde-se margem.

A matriz da JBS procura não interferir nas subsidiárias. Há interferência para cortar custos, buscando sempre a realocação. Isto inclui a redução da alta hierarquização em subsidiárias no exterior. Na Pilgrim's manteve-se a direção e o presidente. As subsidiárias são chamadas de células, e a JBS procura respeitar a individualidade de cada uma. Elas são cobradas pelo resultado, mas há uma visão geral do todo, busca-se saber o que está ocorrendo, quando há algum problema, a subsidiária é acompanhada mais proximamente. Após cortar os custos, a JBS dá autonomia comercial à subsidiária, pois são eles que sabem operar no local.

A transferência de novas tecnologias desenvolvidas é feita sempre que possível - em geral com o deslocamento de pessoas - mas os entrevistados salientaram a dificuldade dessa transferência, pois em geral precisam ser aprovadas pelo ministério da agricultura local. Há, novamente, as barreiras sanitárias. Por exemplo, nos EUA usa-se desinfetante na carne, além de hormônios e anabolizantes, mas no Brasil isso é proibido. A exportação é centralizada, mas cada contrato é submetido à planta, que delibera se tem interesse ou não no contrato.

### **Aprendizagem**

A valorização das melhores práticas encontradas em cada empresa adquirida, para promover o aumento do *know-how* do grupo, foi destacada pelos entrevistados. Os resultados indicam que o grupo absorveu os pontos fortes na gestão de cada empresa, constituindo uma fonte de conhecimento importante.

A carne bovina possui muita variabilidade nas carcaças, o que não ocorre com os suínos, ovinos e aves. É mais difícil medir a produtividade, pois não há relação direta entre número de cabeças e rendimento. Todos os indicadores foram desenvolvidos pelo próprio grupo, indicadores externos não funcionaram bem. Este controle era mais desenvolvido no Bertin, a JBS possuía uma técnica de gestão mais avançada do custo da operação.

O modelo de gestão de célula autônoma utilizado no Brasil e todo o Mercosul é bem evoluído, este modelo está sendo levado para os EUA. Houve um grande aprendizado sobre confinamento com os americanos e australianos. No Brasil havia o foco na entressafra, buscando-se ter animais gordos no inverno, mas o confinamento é muito importante para o gerenciamento de custo, devido ao risco de sazonalidade. Por outro lado, os brasileiros levaram para estes países, que só usavam grãos, o aproveitamento de subprodutos tais como o uso do bagaço de cana, caroço de algodão, farelo de soja. Nos EUA, com o etanol,

intensificou-se a necessidade de diversificar e usar subprodutos, neste caso no lugar do milho. A JBS tem desenvolvido muitas soluções alternativas para a sazonalidade de matéria prima.

Além de otimizar o uso do boi com o conhecimento de corte da JBS, estas subsidiárias melhoraram muito o aproveitamento das partes do boi. Há diversos exemplos: (i) miúdos de boi, agora exportados para Hong Kong, a um preço superior ao da picanha, eram pouco aproveitados, moído e vendido como farinha; (ii) vergalho seco, usado nos EUA como pettoy, também mais caro que a picanha, apesar da baixa geração de receita porque é leve; (iii) a Swift exportava pouco a dianteira, e passou a exportar mais, a um preço maior, com expertise brasileira da JBS, agregando bastante valor; (iv) a JBS tinha um bom relacionamento com os russos, diferentemente dos americanos, o que viabilizou novas oportunidades para exportação.

### Ásia e Oceania

Em relação ao **mercado asiático**, hoje a JBS atende Hong Kong e Vietnã, além de alguns mercados específicos na China. Nesse mercado as barreiras predominantes são institucionais (incluindo o modelo de gestão) e regulatórias, além da informalidade ser muito grande. De acordo com os entrevistados, os países que são muito dependentes de importação na área de alimentação, como a China e a Rússia, impõem políticas comerciais agressivas.

A Oceania é atendida principalmente pela Austrália, devido a questões culturais – assim como a China, estes mercados valorizam o frescor do produto. A Coreia e o Japão importam bastante dos EUA e Austrália, e a China – que também é um grande mercado consumidor – possui grandes produtores de proteínas que atendem o mercado local e o sudeste asiático, mas não vendem para a Oceania.

A JBS já tem uma unidade de processamento de couros na China. Na Rússia há uma fábrica processadora de hambúrguer e um centro de distribuição, montados pelo Bertin.

Para Joesley, a maior barreira para entrada na China, Rússia e Índia é institucional: *“Impõe-se a prática de propinas para uma cadeia de pessoas, e ainda se exige um parceiro local. O Brasil é o país emergente mais desenvolvido, pois possui a parte institucional do americano e a euforia do asiático”*. Não se pode dizer que há mercados mais fáceis ou difíceis, o mais importante é a plataforma de distribuição. Nos EUA, Austrália, Rússia e África a operação tem sido bem sucedida, ao contrário da Itália e Argentina.

Pode-se dizer que é mais fácil trabalhar com um mercado maduro quando este possui a disposição para comprar, quando há uma conveniência econômica. Uma vez estabelecido, o negócio nestes mercados é mais sustentável, com grande estabilidade. A facilidade em se estabelecer em um mercado não está relacionada ao fato de ser um país desenvolvido ou não, e sim a circunstâncias econômicas, políticas e socioculturais.

## 6. CONCLUSÕES

A importância das grandes empresas multinacionais brasileiras para o país tem sido questionada com frequência, alguns críticos alegam que tais empresas estariam gerando empregos somente em outros países e não localmente. Porém, com a abertura dos mercados e a competição cada vez mais globalizada, em muitos segmentos a competitividade e a própria sobrevivência das empresas passa a depender da sua capacidade de atuar mundialmente.

Neste cenário é que se insere a questão do *Investimento Direto no Exterior* (IDE), que a partir de 2005 passou a fazer parte da estratégia das grandes empresas do setor de proteína animal no Brasil, com os movimentos de companhias como JBS, Bertin, Marfrig, Sadia e Perdigão, entre outras. Na opinião de Joesley Batista, as multinacionais transformam o país, e melhoram a sua imagem no exterior. Ele defende que o benefício para o país é muito grande, e exemplifica: *“Desde que a JBS começou a se internacionalizar, o (preço do) boi brasileiro saiu de 20 para 60 dólares. Claro que há outros fatores, mas a JBS teve um peso grande nisso, porque os mercados foram nivelados, ficaram em pé de igualdade.”*

O fluxo de IDE partindo de países emergentes para as economias maduras é um fenômeno recente e ainda pouco estudado. Um dos aspectos de grande interesse deste estudo é o modelo de gestão adotado pelas empresas de países emergentes que estão se internacionalizando, como em Fleury e Fleury (2010a). Analisando multinacionais brasileiras, estes autores concluem que ainda está em construção um modelo brasileiro de gestão internacional, porém as suas bases já são visíveis. Segundo os autores, alguns traços observados são muito favoráveis, como a capacidade de adaptação dos gestores brasileiros a novas culturas, e sua habilidade para geração de respostas criativas e inovadoras, em condições e situações de grande turbulência.

O desenvolvimento de competências no mercado brasileiro, como a excelência operacional, foi capaz de criar vantagens específicas da firma, que a JBS demonstrou transferir para outros mercados. E a inserção internacional mostrou-se fundamental para que a empresa tivesse acesso aos recursos desses diferentes ambientes locais. Um desafio é conciliar o modelo de gestão, que centraliza na matriz o controle por resultados, mas garante autonomia local, com o desenvolvimento e transferência de vantagens específicas da firma desde as subsidiárias para as demais unidades da empresa. O modelo da JBS procura intensificar a integração das subsidiárias, e ao mesmo tempo manter uma grande autonomia para cada célula. Este comportamento difere um pouco dos cenários observados no estudo de Borini (2009).

Um dos condicionantes importantes para a aplicação do modelo de gestão de uma empresa em outro país é a *distância psíquica*. Foi possível constatar neste estudo, a partir da sensibilidade dos entrevistados e com uso da abordagem CAGE de Ghemawat (2008), que no segmento de atuação da JBS a distância psíquica da empresa brasileira para os mercados maduros é pequena e, surpreendentemente, que esta distância é maior em relação a outros países emergentes ou subdesenvolvidos. A única dimensão na qual ocorre um distanciamento, ou barreira de entrada, é a administrativa, devido ao *hedge* sanitário (que foi transformado em vantagem), aos blocos econômicos (como a Europa) e às forças institucionais, que são mais consolidadas nos mercados maduros.

A distância cultural é pouco relevante, confirmando estudo anterior de Muritiba *et al.* (2010). A única barreira seria o aspecto religioso, como ocorre em outros mercados. Em relação aos gostos alimentares, a preferência crescente por industrializados e as diferenças em relação às partes do boi preferidas, seguem como vantagem no negócio. Há, desta forma, um investimento crescente do grupo em pesquisa e desenvolvimento. A distância econômica é mínima para os países desenvolvidos, pois o poder aquisitivo influencia diretamente na demanda da carne. Em relação à gestão da fusão de culturas, podemos dizer que há uma dominação por parte da matriz, embora as iniciativas locais sejam muito valorizadas e os sistemas administrativos sejam copiados para o restante do grupo. Há uma aprendizagem importante entre as subsidiárias e a administração central, ocorrendo, sob vários aspectos, uma mescla – que atualmente constitui uma tendência do grupo. Existe uma adaptação do modelo de gestão em cada subsidiária, considerando que os mercados locais são muito específicos e que é vantajoso para o negócio respeitar as individualidades de cada unidade.

Em relação às diferenças culturais, os entrevistados foram enfáticos na questão da alta hierarquização encontrada em muitas empresas nos mercados maduros, que são prontamente reduzidas nas empresas adquiridas pelo grupo. Outras diferenças, como cultura e personalidade, são pouco relevantes e não constituem barreira.

A contribuição deste estudo para a área de *International Business* (IB) é apresentar um panorama internacional do segmento de proteína animal, e analisar a trajetória da uma empresa brasileira que se transformou em multinacional, e líder mundial neste setor. Foram mostrados os antecedentes de seu processo de internacionalização, os motivadores, suas principais vantagens competitivas, e o modelo de gestão que a empresa adotou para coordenar

suas subsidiárias no exterior. A principal limitação da pesquisa é que os resultados não podem ser generalizados, uma vez que foi feita com base em estudo de caso único. Ademais, não foram realizadas entrevistas nas subsidiárias da empresa selecionada, e assim os resultados apresentados possuem um viés da perspectiva da matriz brasileira.

Podemos ver oportunidades para investigação futura neste assunto, como uma comparação das multinacionais brasileiras deste segmento com empresas originárias de outros países, no tocante aos modelos de gestão, desempenho e estratégias, entre outros.

## 7. REFERÊNCIAS

- BARNARD, Helena. Overcoming the liability of foreignness without strong firm capabilities – the value of market-based resources. *Journal of International Management, Fox School of Business*, 2010. p. 165- 176.
- BARTLETT, Christopher e GHOSHAL, Sumantra. Going global: lessons from late movers. *Harvard Business Review*, March-April, 2000. p. 132-142.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra; BIRKINSHAW, Julian. *Transnational Management: text, cases, and readings in cross-border management*. 4<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2004.
- BATISTA, W. Reshaping Global Agricultural Production (painel). In: *Farmer, Finance and the Global Marketplace*, Kansas City, Missouri, USA. 2010. p.2-21 e 2-22.
- BELL, D. E.; ROSS, C. JBS Swift & Co. v. Case 509-021: Harvard Business School, 2008. p. 21 p.
- BIRKINSHAW, Julian; HOOD, Niel; JONSSON, Stefan. Building firm-specific advantages in multinational corporations: the role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 1998. p. 221-241.
- BORINI, F.; FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.; OLIVEIRA Jr, M. M. (2009). The relevance of subsidiary initiatives for Brazilian multinationals, *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, Jul/Set 2009, p. 253-265.
- CALEMAN, S. M. Q. *et al.* A Agroindústria Exportadora de Carne Bovina no Brasil - Uma Análise da Estrutura de Mercado e da Conduta Estratégica das Firms. In: XII SemeAD - Seminários em Administração, São Paulo. 2009.
- CAVES, R. *Multinational Enterprise and Economic Analysis*. Cambridge University Press: Cambridge,UK, 1982
- CHILD, John; RODRIGUES, Suzana B. The internationalization of Chinese firms: a case for theoretical extension? *Management and Organization Review*, 1 (3), 2005. p. 381-410.
- CUERVO-CAZURRA, A., GENC, M. How Context Matters: Non-Market Advantages of Developing-Country Multinational Companies. *Journal of Management Studies*, 2009. (forthcoming).
- EISENHARDT, KATHLEEN M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, 1989, pp. 532-550.
- FAO. *Food Outlook november 2010*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2010
- FLEURY, A. FLEURY, MTL y REIS, Germano Glufke, El camino se hace el andar: la trayectoria de las multinacionales brasileñas. **Universia Business Review**. Primer cuatrimestre, 2010.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza (2010). Macro and micro enablers of Business Models as drivers of international trajectories. Artigo apresentado no International Manufacturing Symposium 2010, Cambridge, Setembro de 2010.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Gestão estratégica de competências para a internacionalização das empresas brasileiras. In: FLEURY, A. (org.) *Gestão empresarial para a internacionalização das empresas brasileiras*. São Paulo: Atlas, 2010a.

- GARCÍA -CANAL, E., LÓPEZ DUARTE, C., RIALP CRIADO, J., & VALDE'S LLANEZA, A. Accelerating international expansion through global alliances: A typology of cooperative strategies. *Journal of World Business*, 37(2), 2002. p. 91–107.
- GHEMAWAT, Pankaj. Redefinindo estratégia global: cruzando fronteiras em um mundo de diferenças que ainda importam. Trad. Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre: Bookman, 2008. 272 p.
- HOFSTEDÉ, Geert. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**. Fall 1983, p. 75-89.
- HOFSTEDÉ, Geert. **Culturas e organizações** – conhecer a nossa programação mental. McGraw-Hiull International (UK) Limited, 1991. Trad. António Fidalgo. 1ª Ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2003.
- JBS-RI. Grupo JBS - Relações com Investidores. v. 2010. n. 10/12/20102010.
- JIBS - Journal of International Business Studies. Most Cited JIBS Articles. Disponível em < <http://www.palgrave-journals.com/jibs/most-cited.html>> Acesso em 10 de dezembro de 2010. Macmillan Publishers, May 2010.
- JOHANSON, J. and VAHLNE, J. E. The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, 8 (1), Spring, 1977. p. 23-32.
- KIRKMAN, Bradley L et al. A quarter century of Culture's Consequences. **Journal of International Business Studies**. Academy of International Business: 2006, v 37, 285–320.
- KOGUT, Bruce e SINGH, Harbir. The Effect Of National Culture On The Choice Of Entry Mode. **Journal of International Business Studies**. Fall 1988, v.19, n.3; p. 411-432.
- MATTHEWS, J. A. Competitive advantages of the latecomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific Journal of Management*, 19, 2002. p. 467 – 88.
- MURITIBA, Patricia et al. International Strategy, Cultural Distance and Management policies in Brazilian Multinational Companies. **GCG - Globalization, Competitiveness & Governability**. V. 4 n.3 Set/Dez 2010, p. 24-37.
- PIGATTO, G.; SANTINI, G. A. Internacionalização das Empresas Brasileiras Frigoríficas. In: 47o Congresso SOBER, Porto Alegre, RS. Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, 2009.
- RUGMAN, Alan; VERBEKE, Alain. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, 22, 2001. p. 237-250
- RAMAMURTI, R. *What Have we Learn About Emerging-Market MNE's?* in RAMAMURTI, R.; SINGH, R. V. *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press, 2009.
- RAMAMURTI, R. *Why study emerging-market multinationals?* in RAMAMURTI, R.; SINGH, R. V. *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press, 2009a.
- RAMAMURTI, R.; SINGH, R. V. *Emerging Multinationals in Emerging Markets*. Cambridge University Press, 2009.
- SCHEIN, Edgar H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Trad. Monica Braga. 2ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.
- STAL, E. *et al.* Estratégias de Internacionalização do Setor Agroindustrial Brasileiro de Carnes: Exportação ou Investimento Direto no Exterior? In: XIII SemeAD - Seminários em Administração, São Paulo. 2010.
- UNCTAD. World Investment Report 2010: Investing in a Low Carbon Economy. New York and Geneva: United Nations, 2010.
- YIN, R. K. *Estudo de caso planejamento e métodos*. 4. ed. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.